

2025



**ИНСТИТУТ  
ЭКОНОМИКИ**  
УНИВЕРСИТЕТ ЛОБАЧЕВСКОГО

**СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИКА  
В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ**

*Материалы Региональной научно-практической конференции  
(15-22 декабря 2025г).  
Электронное издание.*

*Нижегород  
2026*



УДК 33  
ББК 65  
С75

**Редакционная коллегия:**

М.Ю. Малкина, А.В. Виноградова, Ю.А. Попова

С75 Современная экономика в условиях глобальных вызовов: Материалы Региональной научно-практической конференции (Нижний Новгород, 15-22 декабря 2025 г.). Электронное издание. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2026. – 161 с.

ISBN 978-5-908049-59-7

В сборнике представлены тезисы докладов региональной научно-практической конференции молодых исследователей, посвященной экономическим и финансовым проблемам в условиях глобальных вызовов. В материалах конференции рассматриваются теоретические основы и закономерности развития современной экономики, освещаются вопросы развития бизнеса в условиях цифровизации, приоритетные направления развития государственного и муниципального управления, поднимаются актуальные проблемы стратегического и инновационного менеджмента, а также управления креативным персоналом на современных предприятиях, исследуются математические и компьютерные модели и методы в бизнес-аналитике.

Для студентов, аспирантов и молодых специалистов в области экономики, финансов, государственного муниципального управления, бухгалтерского учета, менеджмента, торгового дела, туризма и управления персоналом.

Материалы публикуются в авторской редакции.

ISBN 978-5-908049-59-7

УДК 33  
ББК 65

©Национальный исследовательский  
Нижегородский государственный университет им.  
Н.И. Лобачевского, 2026

## Оглавление

<i>Куракова А. В., Малкина М.Ю.</i> Противоречия рынка труда для поколения Z.....	5
<i>Бабаян В. А., Зыкова Т.В.</i> Особенности мотивации сотрудников поколения z на примере сферы общественного питания.....	12
<i>Леденкова П.А., Гуськова И.В.</i> Ценятся ли уровень образования, знания и высокая успеваемость на рынке труда.....	18
<i>Ваничкина Е.А., Кулагова И.А.</i> Развитие корпоративной культуры в условиях гибридного формата работы.....	23
<i>Каленова А. Р., Сочков А.Л.</i> Применение моделей машинного обучения для анализа временных рядов.....	27
<i>Сидоров Н. С., Сочков А.Л.</i> Веб-интерфейс для прогнозирующей нейронной сети.....	33
<i>Комиссаров Е. А., Попова М. С.</i> Разработка и внедрение системы подбора аналогов электронных товаров с помощью ai-агента.....	37
<i>Негоднова А.С., Гуськова И.В.</i> Внедрение технологий искусственного интеллекта в систему управления персоналом.....	41
<i>Таразанова Д.В., Таланова Е.А.</i> Анализ динамики пользовательской активности в группе соцсети ВКонтакте (VK) с использованием логистического отображения.....	45
<i>Мартынова С.А., Половко Е.И.</i> Перспективы цифровизации в концепции «умного города».....	52
<i>Семиков В.А., Оранова М.В.</i> Повышение эффективности пассажирских перевозок в условиях современных вызовов за счёт развития трамвайной сети в Нижнем Новгороде.....	58
<i>Кузнецова М.А., Чкалова О.В.</i> Экосистемный подход как конкурентная стратегия в сфере услуг на примере экосистем Сбербанка, Яндекса и Т-Банка.....	65
<i>Галич В. В., Рябова О.В.</i> Анализ потенциала рынка услуг экологического туризма в Нижегородской области.....	70
<i>Нерсисян А.В., Пушкарева В.В.</i> Совершенствование финансовой устойчивости ПАО «Самараэнерго» на основе цифровых технологий.....	74
<i>Туманов Д. А., Кирюченкова В.А.</i> Формирование методики оценки финансовой безопасности предприятия на основе отчетности хозяйствующих субъектов, функционирующих в сельскохозяйственной, строительной отрасли и отрасли общественного питания.....	80

<i>Айдов Н. Ю., Виноградова А.В.</i> Налоговая политика в условиях структурного дефицита федерального бюджета России.....	83
<i>Байдакова А. А., Удалова Н.А.</i> Теоретический анализ эффективности налоговых льгот для стартапов на ранних стадиях.....	88
<i>Кравченко А.С., Новикова В.С., Яшина Н.И.</i> Бюджетная устойчивость муниципалитетов как главный фактор реализации государственных и муниципальных социальных программ в регионе.....	95
<i>Хлебникова А.А., Малышева М.Е., Яшина Н.И.</i> Развитие методик оценки эффективности государственного финансирования здравоохранения в условиях внутренних и внешних вызовов.....	100
<i>Лапшина С.А., Милосердова А.Н.</i> Проблемы развития контрольно-аналитических технологий в условиях перехода на новые ФСБУ и цифровизации отчетности.....	105
<i>Кудрявцева Е.В., Милосердова А.Н.</i> Анализ изменений в налоговом учете-2026.....	112
<i>Балуков А.А., Ермаков С.А.</i> Проблема интеграции традиционных ценностей в современную культуру России.....	117
<i>Рузина Д. А., Щербакова Е.Е.</i> Ценности российской культуры как фактор формирования трудовой этики современной молодёжи.....	123
<i>Соколов Н.А., Сидоркин Д.А., Назарычев Д.В.</i> Страны «Юга» как потенциальные участники ЕАЭС.....	130
<i>Махмадкулов У.А., Колеганова Е.А.</i> Валютно-финансовый механизм внешнеэкономических связей в современных условиях хозяйствования....	136
<i>Андреевич А.В., Васильченко А.О.</i> Цифровизация и инновационная деятельность предприятий республики Беларусь: анализ сдерживающих факторов экономического роста.....	142
<i>Зама Д.В., Мишкова М.Г.</i> Цифровое развитие республики Беларусь: проблемы и перспективы.....	146
<i>Setiawan Refly, Kolesova O. V.</i> The Interaction of Ethnic Identity and Politics in Economic Policy and Sustainable Economic Development in Indonesia.....	150
<i>Prince Baffour Awuah, Gorbunova M.L.</i> Drivers of Stadium Attendance Decline in Live Football Matches: A Focus on Service, Game, and Fan Satisfaction.....	156

## ПРОТИВОРЕЧИЯ РЫНКА ТРУДА ДЛЯ ПОКОЛЕНИЯ Z

*Куракова А.В., Малкина М.Ю.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** Статья посвящена проблеме возникновения и развития конфликтов работодателей и потенциальных работников поколения Z на этапе трудоустройства. Рассмотрены статистические данные о дефиците кадров и безработице в России, проанализированы результаты авторского социологического опроса о тенденциях изменения поведения работников поколения Z и о влиянии данных тенденций на обострение конфликтов с работодателями, разработаны авторские предложения по оптимизации процесса трудоустройства.

**Ключевые слова:** рынок труда, трудоустройство, работник, работодатель, конфликт интересов.

В последние десятилетия рынок труда, как и вся экономика России в целом, претерпевает интенсивные изменения. Об этом свидетельствует анализ статистики безработицы и «кадрового голода», основанный на данных последних лет. В современной экономике сосуществуют две ярко выраженные тенденции: критический кадровый дефицит (табл. 1) и низкий, падающий уровень безработицы (рис.1). Складывается ситуация, когда спрос на рынке труда превышает предложение, и для молодого поколения не должно возникать проблем при поиске работы.

Таблица 1 – Статистика «кадрового голода» в малом бизнесе России, %

Ощущается ли в Вашей компании «кадровый голод» (дефицит кадров)?	Все опрошенные	Численность компании, чел		
		<100	100-1000	>1000
да	78	79	72	84
нет	16	17	20	11
Затрудняюсь ответить	6	4	8	5

Источник: Проблема кадрового дефицита по-прежнему актуальна для 8 из 10 компаний. Superjob.ru. URL: <https://606.su/tkkq> (дата доступа 21.01.2026)

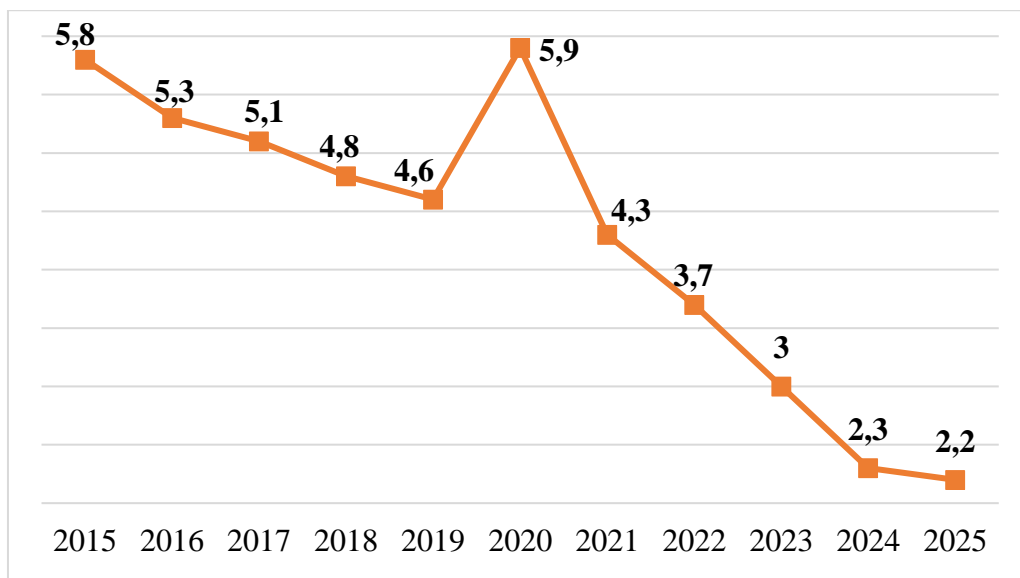


Рис.1. Динамика уровня безработицы в России, %

Источник: Росстат. Официальный сайт. URL: [https://www.rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://www.rosstat.gov.ru/labour_force) (дата доступа 21.01.2026)

Однако, если рассмотреть динамику среднего числа активных вакансий и резюме (рис.2), представленную компанией HeadHunter (по данным hh.ru), то можно выделить тенденцию, противоречащую вышеизложенному выводу: до конца осени 2024 года количество вакансий превышало количество резюме, однако к началу 2025 года, в условиях минимальной безработицы и высокого кадрового голода, процент вакансий падает на 50%, в то время как количество резюме увеличилось на 30% к июню 2025 года.



Рис.2. Динамика количества вакансий и резюме на hh.ru, % к январю 2023 г.

Источник: Какие изменения произошли на рынке труда в июне 2025 года: исследование HeadHunter. SkillBox Media. URL: <https://clc.li/LZMV0> (дата доступа 21.01.2026)

Одной из причин обнаруженного противоречия является то, что Россия переживает смену поколений при рыночной экономике, из-за чего новые поведенческие модели молодых работников, сталкиваясь с устоявшимися моделями поведения работодателей, могли заметно повлиять на ситуацию на рынке труда. Для решения проблемы смягчения конфликта интересов сторон необходимо выявить наиболее характерные предпочтения работников, так как именно они являются одной из главных причин возникновения противоречий.

Для этого авторами был проведён социологический онлайн-опрос, выявляющий предпочтения молодых работников относительно условий труда. Опрос проводился среди четырех возрастных групп: 18-19 лет, 20-22 год, 22-24 года и старше 24 лет. Первые две группы относятся к поколению Z, старшая группа к поколению миллениалов, а группа 22-24 года находится на стыке поколений. Общая численность респондентов составила 82 человека. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты авторского опроса на тему «Предпочтения молодежи относительно работы», %

Вопрос	Ответы	Возраст			
		18-19 лет, N=23	20-21 год, N=20	22-24 года, N=19	старше 24 лет
1. Какое значение для Вас имеют условия работы: территориальное расположение, благоустройство?	Не имеет значения, готов работать в любых условиях	4	25	16	16
	Готов терпеть неудобства, главное – безопасность	39	30	37	32
	Значительное, я могу работать только в комфортных условиях	57	45	47	52
2. Какой формат оплаты труда для Вас предпочтительнее?	Почасовой; лёгкий труд предпочтительнее свободного времени	58	50	48	41
	Сдельный; свободное время предпочтительнее лёгкого труда	42	50	52	59
3. Что Вы предпримете, если работа Вам не понравится?	Я не готов уходить из-за личного комфорта, заработок в приоритете	9	5	5	9
	Я готов потерпеть определённое время, но если ничего не изменится, готов уйти	65	65	74	77

Вопрос	Ответы	Возраст			
		18-19 лет, N=23	20-21 год, N=20	22-24 года, N=19	старше 24 лет
	Я готов уйти в любой момент, мой комфорт важнее	26	30	21	14
4. Считаете ли Вы практику переработок нормой?	Не готов перерабатывать, считаю это проблемой компании	78	70	58	9
	Не считаю нормой, но при необходимости готов помочь коллективу	9	35	32	82
	Да, зачастую необходимо сплотиться для достижения общей цели	13	5	10	9
5. Как Вы относитесь к вопросам личного характера (о наличии детей, брака, и т.д.) при трудоустройстве?	Отношусь негативно, считаю такие вопросы нарушением законных прав работника	4	14	21	14
	Отношусь холодно, отвечаю размыто, считаю эту информацию лишней	52	45	32	4
	Отношусь с пониманием, ведь работодателю нужно выбирать подходящих на должность работников	44	40	47	82
6. Как Вы относитесь к тому, что человек без опыта получает зарплату меньше, чем человек с опытом, но на той же должности?	Считаю неправильным, одинаковая работа должна оплачиваться одинаково	43	40	47	27
	Считаю правильным, разные умения оплачиваются по-разному	57	60	53	73

Источник: авторская разработка

Таким образом, можно выделить следующие тенденции рынка труда в представлении поколения Z.

1) Увеличение значимости комфорта в процессе работы. В основном к комфортному труду склонны молодые люди, только что окончившие школу или обучающиеся в колледжах (проблема для работодателя состоит в том, что для адаптации места к индивидуальным требованиям работника придется потратить средства, и может оказаться так, что затраты на создание комфортных условий окажутся выше, чем дополнительный доход, приносимый этим работником, а работник потом все равно уйдет).

2) Приоритет лёгкого труда, нежелание работать продуктивнее. Из результатов опроса видно, что склонность к почасовой оплате проявляется

больше у группы 18-19 лет, и, хотя далее процент снижается, у поколения Z он всё равно остается больше, чем у более старшего поколения (проблема для работодателя заключается не в самом установлении почасовой оплаты, а в низкой мотивации работника к труду, и, как следствие, низкой производительности и низкой прибыли).

3) Тенденция ослабления привязанности к месту работы. Наибольшую нетерпимость проявляют молодые люди в возрасте 20-21 года, предположительно, уже имеющие небольшой опыт работы, из-за чего проявляется большая требовательность к месту работы (работодатель заинтересован в конкуренции работников за место работы, что стимулирует их к продуктивной работе, однако текучесть труда для работодателя связана с затратами на поиск и мониторинг рабочей силы, а также дополнительными инвестициями в обучение работников).

4) Рост негативного отношения к переработкам. Снова заметна систематичность – с увеличением возраста в молодом поколении процент категорично настроенных снижается, однако всё равно остается на достаточно высоком уровне, по сравнению со старшим поколением (для работодателя важно получить максимум выгоды, даже если при этом необходимы большие человеческие ресурсы. Нежелание молодежи перерабатывать трактуется как нежелание решать проблемы фирмы, что не одобряется руководством).

5) Стремление к уходу от вопросов личного характера на собеседованиях. Тенденция негативного отношения к таким вопросам у разных групп молодежи сохраняется, и хотя молодые люди с возрастом становятся несколько терпимее, многие относятся к вопросам личного характера холодно (несмотря на то, что дискриминация по личностным признакам запрещена, работодатели стремятся выбрать для себя наиболее подходящего кандидата, что не в интересах молодого поколения).

6) Распространение представлений, что заработная плата должна зависеть от затрат труда, а не от опыта работы. Здесь систематичность нарушается: старшая подгруппа молодого поколения чаще отвечала, что труд важнее опыта (работодатель считает, что человек без опыта помимо зарплаты получает ещё знания и навыки, и без их наличия его труд рассматривается как менее квалифицированный, даже если фактически он выполняет ту же работу, что и опытный сотрудник).

Современные социологические исследования направлены на изучение и выведение причин и общих тенденций изменения поведения молодёжи, некоторые из них затрагивают аспекты, касающиеся модели «человек-

работник» и объясняющие тенденции, выведенные из результатов социологического опроса. Среди них: 1) теория адаптационной реакции, согласно которой поведение молодёжи — это не лень, а адаптация. Молодые выбирают стратегии, защищающие их ментальное здоровье и свободу, что является естественным ответом на беспрецедентные вызовы времени; 2) теория высокой степени персонализации<sup>1</sup>, согласно которой в обществе происходит смещение фокуса с коллективных норм на индивидуальные потребности и самореализацию. Это «культура индивидуализма», в которой человек стремится построить карьеру и жизнь строго под себя.

Разногласие субъективных интересов можно преодолеть путём изменения отношения сторон к процессу найма. Авторами выработаны предложения по оптимизации поиска работы/кандидата на работу (табл. 3). Данные меры могут способствовать более быстрой оценке вакансии/резюме, минимизации количества конфликтов и противоречий на этапе собеседования.

Таблица 3 – Способы разрешения конфликта интересов при найме

работодатель	работник
1. Автоматизация существенной доли процесса отбора кандидатов. Результат: экономия времени работника и работодателя.	1. Формирование более ответственного отношения к работе у молодого поколения. Результат: человек стремится к работе, а не ищет формальный повод для отказа от неё, не переносит ответственность за это на работодателя.
2. Предоставление реальной информации о вакансии. Результат: отсутствие недопонимания со стороны соискателей.	2. Развитие более гибких навыков, непрерывное обучение и повышение квалификации. Результат: увеличение выбора подходящих профессий, более быстрое трудоустройство.
3. Профессиональное обучение HR-специалистов. Результат: более быстрая и грамотная работа с кандидатами.	3. Увеличение интереса к «реальным» секторам экономики. Результат: уменьшение концентрации кадров в виртуальных сферах, их увеличение в реальных сферах; уменьшение конкуренции за место; обеспечение рабочими местами большего количества людей.

Источник: авторская разработка

Смена поколений – естественный процесс, но в динамичной социально-экономической ситуации участникам рынка труда важно быстро и эффективно адаптироваться к потребностям друг друга и меняющейся среды. Поскольку многие истоки противоречий на рынке труда связаны с изменением поведения

<sup>1</sup> Более подробно «теория адаптационной реакции» и «теория высокой степени персонализации» описаны в статье Д. В. Амеличева, Е. А. Семенова, Н. Е. Тиханов, О. Р. Белова «Рынок труда после 2025: ценности и поведенческие модели поколения Z как триггер экономических изменений»

новых поколений работников, их изучение представляет самостоятельный интерес. В настоящем исследовании выводы об изменении поведения поколения Z на рынке труда сделаны на основе результатов авторского социологического опроса, тогда как анализ интересов работодателей осуществлялся на базе данных научной периодики и СМИ. Развитие исследования в будущем возможно путем проведения также социологических опросов с работодателями, что позволит более точно выявлять источники конфликтов на рынке труда и находить эффективные пути их решения.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации на 2021 год: текст с изменениями и дополнениями». — Москва: АСТ, 2020. — 270 с.
2. Амеличева Д.В., Семенова Е.А., Тиханов Н.Е., Белова О.Р. Рынок труда после 2025: ценности и поведенческие модели поколения Z как триггер экономических изменений // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов. Том 1. — Екатеринбург, 2021. С. 266-270.
3. Грачев А.А. Психология работника в современной организационной психологии и психологии труда / Сер. "Труды Института психологии РАН". Выпуск 10. Москва: Институт психологии РАН, 2021.
4. Гриднева М.А. Социальная диагностика отношений работодателя и наёмного работника в деятельности предприятий малого бизнеса // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. — 2008. — Вып. 74(1). — С. 128-131.
5. Кадровый форум Черноземья: сборник статей десятого юбилейного Кадрового форума Черноземья (шестое международное заседание) / Воронеж. гос. ун-т; [редкол.: И.Б. Дуракова, С.М. Талтынов]. — Воронеж: Воронежский государственный университет, 2017. — 160 с.
6. Мурадян В.А. Социальное партнёрство в урегулировании отношений между работниками и работодателями / Педагогический конференциум: сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. — 2019. — номер: 4-1. — Москва: Академия социального управления. — С.98-102.
7. Рынок труда после 2025: ценности и поведенческие модели поколения Z как триггер экономических изменений / Д. В. Амеличева, Е. А. Семенова, Н. Е. Тиханов, О. Р. Белова // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов в двух томах (18-20 ноября 2021 года, Екатеринбург). — Том 1. — Екатеринбург: УрФУ, 2022. — С. 266-270.

8. Исследовательский центр портала Superjob.ru. Проблема кадрового дефицита по-прежнему актуальна для 8 из 10 компаний / Исследовательский центр портала Superjob.ru [Электронный ресурс] // Superjob:[сайт]. URL:<https://www.superjob.ru/research/articles/115530/problema-kadrovogo-deficita-po-prezhnemu-aktualna-dlya-8-iz-10-kompanij/> (дата обращения: 10.12.2025).

9. HeadHunter. Какие изменения произошли на рынке труда в июне 2025 года: исследование HeadHunter / HeadHunter [Электронный ресурс] // Skillbox Media: [сайт]. — URL: <https://skillbox.ru/media/management/kakie-izmeneniya-proizoshli-na-rynke-truda-v-iyune-2025-goda-issledovanie-headhunter/> (дата обращения: 12.12.2025).

## ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ПОКОЛЕНИЯ Z НА ПРИМЕРЕ СФЕРЫ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

*Бабаян В.А., Зыкова Т.В.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам мотивации персонала в индустрии общественного питания. Рассмотрены ключевые особенности мотивации труда сотрудников поколения Z. Предложены рекомендации по борьбе с текучестью кадров и удержанию персонала.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, поколение Z, материальные и нематериальные стимулы, сфера общественного питания.

Сфера общественного питания в России переживает сложный период, характеризующийся острым кадровым дефицитом и исключительно высокой текучестью персонала, которая, по некоторым оценкам, достигает 80% [1]. Данная ситуация усугубляется тем, что значительную долю работников в этой отрасли составляют молодые люди — представители поколения Z, родившиеся приблизительно в период с 1998 по 2012 год. Их ценностные ориентации, трудовые ожидания и модели поведения в контексте теории поколений, разработанной Н. Хоувом и У. Штраусом, и активно применяемой в современном менеджменте, отличаются от установок предыдущих поколений — X и Y (миллениалов) [2, 3].

Несмотря на то, что некоторые современные ученые отмечают, что устойчивых различий между поколениями практически не существует, а

наблюдаемые особенности скорее связаны с возрастом и текущим социально-экономическим контекстом, трудно не согласиться с тем, что для «центениалов», которые рассматриваются в контексте данной теории как первые истинные «цифровые аборигены», интернет, мобильные устройства и социальные сети являются естественной средой обитания [4]. А их ключевыми ценностями являются цифровая грамотность, прагматизм, стремление к немедленному результату, индивидуализм, важность баланса между работой и личной жизнью, а также повышенная чувствительность к психологическому климату и корпоративной культуре [5, 6, 7].

Поскольку именно «зумеры» в настоящее время составляют значимую часть рынка труда, анализ их мотивационных особенностей представляет практический интерес для руководителей разных сфер, в том числе и индустрии общественного питания.

Управление персоналом, основой которого является мотивация, в сфере общественного питания имеет выраженную отраслевую специфику [8]. Это высококлиентоориентированная сфера с интенсивными темпами работы, часто нестандартным графиком, высокой эмоциональной и физической нагрузкой. Качество предоставляемых услуг напрямую зависит не только от мастерства поваров, но и от слаженности работы всего коллектива, включая обслуживающий персонал [9, 10].

В таких условиях традиционные, часто авторитарные, модели управления и мотивации, эффективные для предыдущих поколений, оказываются малорезультативными.

Молодые сотрудники поколения Z, приходящие в рестораны, кафе и сети быстрого питания, ищут не просто источник дохода, а определенный опыт, соответствующий их ценностям. Поэтому понимание их мотивационной структуры становится не просто желательным, а критически важным фактором для обеспечения кадровой стабильности, снижения издержек на подбор и обучение и, в конечном счете, для повышения конкурентоспособности бизнеса [3, 11].

**Традиционные системы мотивации, построенные на материальном вознаграждении и долгосрочных карьерных перспективах, оказываются малоэффективными для поколения Z.** Материальные факторы мотивации, безусловно, остаются значимыми, но их содержание и форма предъявления требуют существенного пересмотра. Заработная плата по-прежнему является одним из главных критериев при выборе места работы, однако молодые сотрудники демонстрируют более рациональный и требовательный подход к

финансовым вопросам [12]. Их не устраивают размытые обещания или сложные, непрозрачные системы бонусов.

Исследование, проведенное в одной из крупных сетей ресторанов быстрого питания, показало, что низкий уровень оплаты труда стал основной причиной увольнения для 59% опрошенных молодых работников [12]. При этом для них были и крайне важны справедливость и ясность системы вознаграждения. Интересно, что фиксированные, понятные бонусы (например, конкретная сумма за выполнение плана по продажам или за звание «сотрудник месяца») часто воспринимаются ими как более достижимые и мотивирующие, чем процентные надбавки, расчет которых может быть непонятен [13]. Этот факт отражает запрос на предсказуемость и контроль над своим доходом.

Особое значение для современных сотрудников приобретает гибкость. Для значительной части персонала общепита, являющихся студентами, критически важна почасовая оплата и возможность самостоятельно регулировать свое рабочее время через мобильные приложения, подстраивая график под учебу и личные дела.

Можно утверждать, что эффективная материальная мотивация для поколения Z должна представлять собой сбалансированный комплекс: конкурентоспособный и своевременно выплачиваемый базовый оклад, прозрачную и справедливую систему краткосрочных фиксированных бонусов за конкретные результаты, а также технологичные инструменты для управления гибким графиком и доходом [14].

Вместе с тем, было бы серьезной ошибкой сводить мотивацию поколения Z исключительно к финансовой составляющей, так как нематериальные факторы играют для них не менее, а иногда и более значимую роль. Представители этого поколения остро реагируют на атмосферу в коллективе, ценят уважительное, партнерское отношение со стороны руководства, а не директивное управление. Регулярная содержательная обратная связь — как позитивная, так и конструктивная — является для них мощным мотиватором.

Исследования подтверждают, что отсутствие признания и ощущения собственной значимости, рутинность и монотонность часто становятся ключевой причиной для поиска нового места работы [3, 12].

Молодые сотрудники стремятся к разнообразию задач, возможности проявлять инициативу и видеть результат своих усилий. Феномены «тихого увольнения» и «работа по правилам», когда сотрудник выполняет лишь

минимум должностных обязанностей без энтузиазма и сверхусилий, часто коренятся именно в скуке, отсутствии интереса к работе и чувства причастности к общему делу, а также могут быть связаны с профессиональным выгоранием и желанием восстановить баланс между работой и личной жизнью [12, 13]. Поэтому в арсенал руководителя должны входить такие инструменты, как регулярная публичная и приватная похвала, вовлечение в решение локальных проблем или улучшение процессов, организация неформальных тимбилдинговых мероприятий и создание комфортных зон для отдыха персонала. Простое человеческое внимание и забота о благополучии сотрудников во время смены могут значительно повысить их лояльность и снизить текучесть [5].

Несмотря на распространенный стереотип о нежелании поколения Z строить долгосрочную карьеру в одной компании, многие молодые сотрудники рассматривают работу в сфере общественного питания как важный стартовый этап и возможность для профессионального роста. Однако их подход к карьере и развитию отличается от подходов предшественников. Они ценят возможность быстро осваивать новые, в том числе смежные, навыки, получать немедленную отдачу от обучения в виде новых обязанностей, званий или проектов.

Для них важны видимые, осязаемые маркеры прогресса, даже если это происходит в короткие сроки [2, 12]. Такими маркерами могут быть не только повышение в должности, но и, например, получение статуса «наставник» для новых сотрудников, «мастер-бариста» или ответственного за проведение инвентаризации. Чтобы удовлетворить этот запрос, предприятиям стоит внедрять краткосрочные, модульные программы адаптации и обучения с обязательным участием наставников из числа опытных коллег.

Кросс-функциональное обучение (например, базовые навыки работы в баре для официанта или основы кухни для хостес) не только расширяет компетенции, но и делает работу более интересной. Предоставление возможности участвовать в проектах по запуску нового меню, организации мероприятий или разработке digital-контента для соцсетей заведения позволяет реализовать творческий потенциал и почувствовать свою значимость [6, 14].

Будучи первым поколением, не знавшим мира без интернета и смартфонов, зумеры ожидают, что привычные им цифровые технологии будут интегрированы в рабочие процессы. Использование современных инструментов становится для них не просто вопросом удобства, но и важным

элементом нематериальной мотивации, формирующим образ работодателя как прогрессивного и современного. Цифровизация рутинных HR-процессов — автоматизированный учет рабочего времени через мобильное приложение, подача заявок на отпуск или смену, цифровые чек-листы открытия/закрытия зала, платформы для обратной связи и общения в команде — воспринимается ими как норма. Отсутствие таких решений, напротив, может расцениваться как архаичность и бюрократическая неэффективность компании [3, 10]. Кроме того, технологии позволяют удовлетворить запрос на мгновенную коммуникацию и визуализацию информации, что соответствует предпочтениям поколения Z [7, 11].

Следовательно, инвестиции в технологическую инфраструктуру рабочего места напрямую влияют на его привлекательность для молодых кадров и могут стать существенным конкурентным преимуществом в «войне за таланты».

Таким образом, мотивация сотрудников поколения Z в динамичной и требовательной сфере общественного питания — это комплексная задача, требующая перехода от универсальных схем к персонализированному и гибкому подходу. Учет их ключевых ценностей — прагматизма, стремления к быстрому результату, важности психологического комфорта, баланса жизни и работы, а также глубокой интеграции цифровых технологий — является обязательным условием успеха.

Практические меры по совершенствованию системы управления персоналом должны охватывать все аспекты трудовых отношений. Во-первых, необходимо пересмотреть систему материального стимулирования, сделав ее максимально прозрачной, справедливой и гибкой, с акцентом на понятные краткосрочные бонусы и возможности регулирования дохода и графика. Во-вторых, требуется целенаправленное формирование позитивного психологического климата через культуру регулярной обратной связи, признания достижений, делегирования ответственности и неформального общения. В-третьих, важно создать понятные и быстрые траектории профессионального и карьерного роста, предлагая краткосрочные программы обучения, кросс-функциональные проекты и систему грейдов или званий, дающих ощущение прогресса. В-четвертых, цифровизация рабочих и управленческих процессов должна рассматриваться не как опция, а как необходимость, соответствующая ожиданиям «цифровых аборигенов».

Наконец, внутренние коммуникации следует адаптировать под предпочтения поколения Z, используя визуальный контент, мгновенные

мессенджеры и интерактивные форматы вместо длинных текстовых инструкций и приказов. Системное внедрение этих мер позволит не только радикально снизить высокие показатели текучести кадров, но и трансформировать молодых сотрудников из временных работников в лояльных, вовлеченных и высокоэффективных членов команды, что в долгосрочной перспективе станет основой устойчивого развития и конкурентоспособности предприятия индустрии общественного питания.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Афанасьева Ю.С., Кострова Ю.Б. Возможности использования теории поколений для совершенствования управления молодыми работниками // *Economy and Business: Theory and Practice*. 2024. Т. 9-2 (115). С. 35–37.

2. Ашуров А.А. Основные проблемы текучести кадров в сфере общественного питания // *Научные труды*. 2022. С. 45–52.

3. Бузбаев Г.Ж. Управление текучестью кадров в ресторанной сфере: причины, последствия и методы удержания персонала // *Международный научный журнал «Вестник науки»*. 2025. Т. 3. № 4. С. 85–96.

4. Шокина Л., Онучин А., Финкельштейн Г. Почему «теория поколений» не работает: Исследование-опровержение на основе данных российских компаний за 14 лет. М.: ЭКОПСИ, 2025. 20 с.

5. Захаров Н.Л. Теория социальных регуляторов: монография / под науч. ред. М.Б. Перфильевой. М.: ИНФРА-М, 2024. 241 с.

6. Евлампиева Е.В. Особенности цифрового поколения в системе управления персоналом в контексте теории социальных регуляторов // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2024. № 6 (75). С. 26–30.

7. Рязанцева М.Д., Крайнюкова А.К., Нижельская Ю.А. Теория поколений и коммуникации // *Международный научный журнал «Вестник науки»*. 2023. № 5 (62). Т.4. С. 110–115.

8. Зыкова Т. В. Мотивация персонала - важный фактор повышения конкурентоспособности сервисных организаций / Т. В. Зыкова, Е. А. Кочкурова // *Развитие сферы услуг: стратегии, инновации, компетенции: Материалы всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 26 марта 2019 года.* – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2019. – С. 377-382.

9. Кострова Ю.Б. Проблемы развития регионального рынка труда (на материалах Рязанской области): монография / Ю.Б. Кострова, Ю.О. Лящук,

О.Ю. Шибаршина; под общ. ред. Ю.Б. Костровой. М.: МУ им. С.Ю. Витте, 2021. 247 с.

10. Цыгулярова В.В. Повышение качества услуг предприятия общественного питания // Молодой исследователь. 2023. Вып. 5 (60). С. 33–38.

11. Чубур О.В., Ежова Я.И. Современные подходы и технологии в развитии организаций общественного питания // Ученые записки Алтайского филиала РАНХиГС. 2025. № 1 (26). С. 40–47.

12. Масилова М.Г., Рябова Н.А. Удовлетворенность трудом как фактор мотивации работников // Вестник Академии знаний. 2024. № 3. С. 843–848.

13. Махнюк П.А., Доленко М.Г. Проект по привлечению и удержанию сотрудников предприятий быстрого обслуживания // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 9. С. 5361–5382.

14. Филатов В.В., Женжебир В.Н., Кудрявцев В.В., Бузулуцкая М.В. Применение инноваций в управлении мотивацией и технологиях набора и отбора персонала предприятий общественного питания // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2024. № 3. С. 19–30.

## **ЦЕНЯТСЯ ЛИ УРОВЕНЬ ОБРАЗОВАНИЯ, ЗНАНИЯ И ВЫСОКАЯ УСПЕВАЕМОСТЬ НА РЫНКЕ ТРУДА**

*Леденкова П. А., Гуськова И.В.*

*Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского*

**Аннотация.** В данной статье исследуется ценность диплома, знаний и полученных в вузе оценок для работодателей. Выявляется противоречие между важностью диплома и спросом на soft skills. Диплом играет роль «сигнала», а конкурентоспособность определяется практическими знаниями, опытом, личностными качествами. Академические оценки имеют ограниченную ценность.

**Ключевые слова:** рынок труда, академические оценки, soft skills, hard skills, компетенции, карьера

В научной литературе прочно закрепилась аксиома: качественное образование и высокие академические оценки являются прямым путем к успешной карьере и высоким доходам. Теория человеческого капитала Г. Беккера и Т. Шульца рассматривает образование как инвестицию, повышающую продуктивность работника и, следовательно, его стоимость на

рынке труда [1]. Однако в условиях быстро меняющейся экономики, цифровизации и роста конкуренции возникает вопрос: насколько эта теория соответствует современным реалиям? Ценят работодатели сам диплом, объем реальных знаний или же формальные показатели успеваемости?

С позиции сигнальной теории М. Спенса, высшее образование не столько напрямую повышает производительность, сколько служит для работодателя сигналом о наличии у кандидата определенных качеств: дисциплины, способности к обучению, упорства и интеллекта [2]. Диплом престижного вуза снижает для компании издержки поиска и отбора, являясь кратким способом фильтрации кандидатов.

На начальных этапах карьеры, при отсутствии опыта работы, диплом зачастую выступает «пропускным билетом», обязательным критерием для допуска к конкурсу на вакансию. Это особенно характерно для таких сфер, как медицина, журналистика, юриспруденция, инженерия и финансы, где наличие профильного образования является законодательно закрепленным или строго устоявшимся требованием.

Опираясь на исследование HeadHunter, большинство работодателей (87%) обращают внимание на диплом и специализацию в нём (рис. 1) [5].



Рис.1. Опрос работодателей про наличие диплома

Источник: по данным HeadHunter [5].

Однако наблюдается тренд на обесценивание диплома. Работодатели все чаще обращают внимание не на сам факт его наличия, а на репутацию университета, содержание и качество образовательной программы, пройденные курсы и реализованные проекты.

Интересный факт: почти треть богатейших людей в России имеет ученую степень. В топ-20 списка Forbes доля кандидатов и докторов наук достигает 40%. В пятерку вузов по числу выпускников-миллиардеров входят: МФТИ (средний капитал выпускника \$3,8 млрд), МГУ (\$5,2 млрд), РЭУ им. Г.В.

Плеханова (\$3,7 млрд), МГИМО (\$8,9 млрд), МИСИС (\$10,3 млрд). Удельный вес выпускников этих вузов от общего числа богатейших людей в стране составляют соответственно: 10%, 9%, 8%, 7%, 5% [6].

Фактические знания (hard skills) безусловно важны, но их ценность носит динамический характер. Быстрое устаревание информации, особенно в сфере ИТ, приводит к тому, что конкретные технические знания, полученные в вузе, могут потерять актуальность уже через несколько лет после выпуска, поэтому на первый план выходит способность к быстрому обучению, адаптивности и непрерывному профессиональному развитию. В этом контексте образование ценится за то, что оно формирует системное мышление и базу для последующего освоения новых знаний. Но также нужно отметить, что для некоторых работодателей опыт оказывается намного важнее диплома. Так, согласно исследованию компании HeadHunter, 78% работодателей ответили, что примут на работу сотрудника, имеющего большой опыт в сфере деятельности, даже при отсутствии соответствующего диплома. Лишь 6% респондентов отметили, что откажут такому соискателю (рис. 2) [5].



Рис. 2. Опрос работодателей про опыт без наличия диплома.

Источник: по данным HeadHunter [5].

Ключевым трендом последних лет является рост спроса на «мягкие» навыки (soft skills). Исследования, в том числе проводимые Всемирным экономическим форумом, все чаще и чаще показывают, что такие компетенции, как коммуникабельность, работа в команде, критическое мышление, креативность, эмоциональный интеллект и способность к обучению, становятся главными факторами конкурентоспособности [3]. Эти навыки слабо поддаются формальной оценке через диплом, но именно они зачастую определяют карьерный рост сотрудника после его трудоустройства.

Значимость среднего балла диплома является наиболее спорным аспектом. Исследования демонстрируют неоднозначную картину.

- Высокие оценки не являются надежным фактором успеха в профессиональной деятельности, которая, в отличие от академической среды, требует не только усвоения информации, но и применения знаний в нестандартных ситуациях, управления проектами и взаимодействия с людьми [4].

- Средний балл может иметь вес при трудоустройстве в крупные компании с формализованной системой отбора, а также при поступлении в магистратуру и аспирантуру. В малом и среднем бизнесе, а также в креативных индустриях на этот показатель обращают гораздо меньше внимания.

- Для некоторых работодателей средний балл может быть показателем трудолюбия и ответственности кандидата. При наличии у соискателя практического опыта оценки практически всегда отходят на второй план.

Исследование HeadHunter показало, что 47% работодателей обращают внимание на средний балл соискателя при трудоустройстве на начальные должности. Однако значимость оценок изменяется в зависимости от должности и отрасли (табл. 1) [5].

Таблица 1 – Опрос работодателей про значимость оценок в дипломе

<b>Отрасль</b>	<b>Значимость оценок (из 10)</b>	<b>Приоритетные дисциплины</b>
Консалтинг	8,7	Экономика, статистика, аналитика
Медицина	8,4	Профильные клинические дисциплины
Юриспруденция	7,9	Гражданское и коммерческое право
Финансы и банкинг	7,2	Финансовый анализ, бухгалтер
IT и разработка	5,1	Алгоритмы, языки программирования
Маркетинг	4,3	Маркетинговые исследования
Креативные индустрии	3,2	Практические дисциплины

*Источник:* по данным HeadHunter [5].

Также важно отметить, что академическая история имеет максимальное значение в первые несколько лет после выпуска. По данным SuperJob, влияние

оценок в дипломе снижается примерно на 15% с каждым годом опыта работы по специальности.

Таким образом, академические оценки являются тактическим, но не стратегическим активом на рынке труда.

Современный рынок труда формирует многоуровневую систему оценки. В ней формальное образование выступает фундаментом, подтверждающим системность мышления и способность к длительной концентрации. Конкретные знания ценны только в связке с умением их применять. Академические оценки являются одним из многих, зачастую второстепенных, сигналов.

Ключевым трендом становится доказательность компетенций. Ценность соискателя определяется не перечнем пройденных курсов, а результатами: как его действия повысили эффективность, сократили издержки, решили возникшую проблему.

В заключение следует отметить, что современный рынок труда ценит не столько формальные атрибуты (диплом, оценки), сколько заложенную в человеке способность и мотивацию к постоянному приобретению и улучшению актуальных компетенций.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Becker G.S. Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education – Chicago: University of Chicago Press, 1964. – pp. 11-21
2. Spence M. Job Marketing Signaling // The Quarterly Journal of Economics. – 1973. pp. 355-359.
3. World Economic Forum Future of Jobs Report 2023. – Geneva: WEF, 2023. – pp. 37-48.
4. Capelli P.H. Skill Gaps, Skill Shortages, and Skill Mismatches // ILR Review. – 2015. – pp. 15-20.
5. HeadHunter. Research: Работодатели не обращают внимание на дипломы? / hhResearch [Электронный ресурс]. URL: <https://nn.hh.ru/article/12846?ysclid=mj4ajr0tjn415012633>
6. Forbes education: Образование на миллиард: где и чему учились богатейшие люди России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/education/538728-obrazovanie-na-milliard-gde-i-cemu-ucilis-bogatejsie-ludi-rossii>

## РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В УСЛОВИЯХ ГИБРИДНОГО ФОРМАТА РАБОТЫ

*Ваничкина Е. А., Кулагова И.А.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** Исследование посвящено анализу тенденций изменения корпоративной культуры организаций в условиях перехода на гибридный формат работы. В работе рассматриваются проблемы «размытия» культурных ценностей внутри компании, трудности взаимодействия среди членов трудового коллектива, а также снижение командного сплочения и неформального общения среди сотрудников. На основе исследования современных тенденций предлагается ряд мер, направленных на совершенствование корпоративной культуры и ее адаптацию к новой реальности с использованием цифровых технологий. Предложены практические решения для организаций по сохранению и усилению корпоративной культуры в условиях гибридного формата работы.

**Ключевые слова.** Корпоративная культура, гибридный формат работы, управление персоналом, внутренние коммуникации, удаленная работа.

В связи с глобальной проблемой 2020 года, а именно мировой пандемией, резко увеличилось количество вакансий, предполагающих возможность работы в гибридном формате. Формат работы, объединяющий офисную и удаленную занятость, является трендом настоящего времени. По данным исследования платформы HH.ru, с 2022 года количество вакансий с «гибким» графиком работы для молодых специалистов увеличивалось на 1% каждый год, и их доля на 2024 год составила 30% от общего процента вакансий, что отображено на Рисунке 1 [3]. Однако тенденция стала катализатором снижения уровня корпоративной культуры, которая ранее являлась одной из ключевых факторов организационного успеха. В современном мире традиционное живое общение и постоянное наблюдение за работой сотрудников потеряли свою эффективность. На основе данной проблемы актуализируется задача - поиск новых подходов к развитию корпоративной культуры, которая сможет адаптироваться к вызовам гибридной среды. Соответственно целью исследования является выявление ряда рисков для корпоративной культуры в новых условиях и поиска решений преодоления снижения ее эффективности в развитии организации.

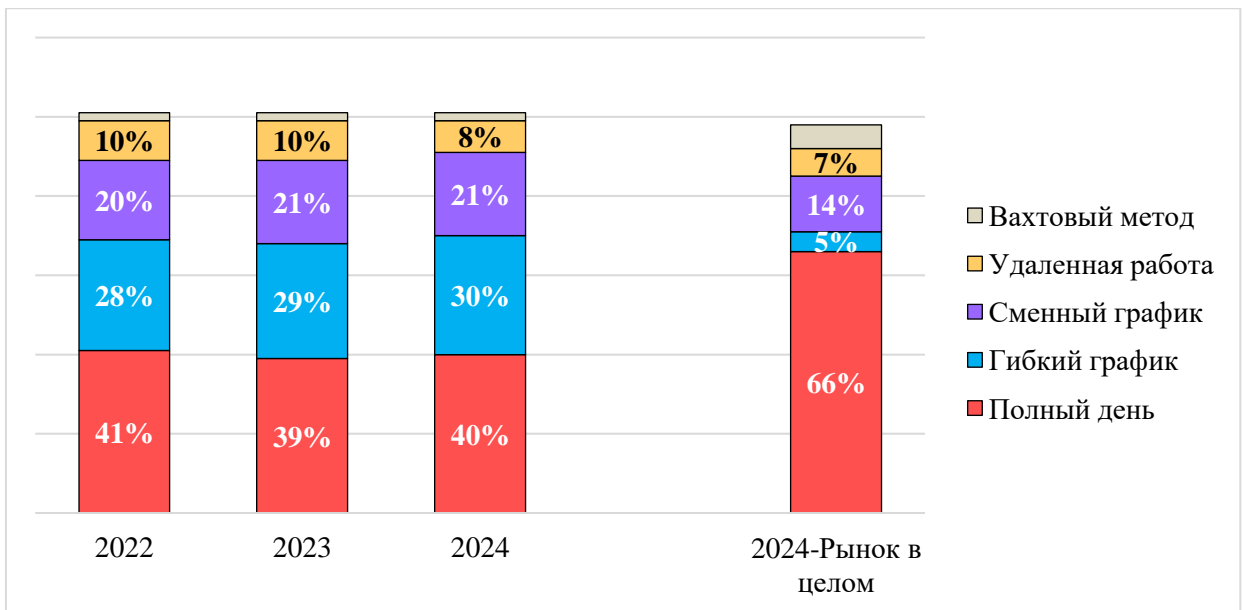


Рис. 1. Распределение вакансий для молодых специалистов по типам занятости

Источник: по данным HeadHunter [3].

В условиях развития гибридного формата работы обозначим риски для корпоративной культуры:

1. Размывание общих ценностей и норм поведения.

В условиях физической удаленности сотрудников корпоративные ценности не транслируются на коллектив. Однако спрос на выстроенную корпоративную культуру растет среди молодого поколения. По данным исследования экспертов аналитической компании ЦСП «Платформа», системы оценки репутации «СКАН-Интерфакс» и Российской ассоциации по связям с общественностью (РАСО) 21% опрошенных ни при какой возможности не согласны работать за меньшие деньги ради привлекательной корпоративной культуры и будут продолжать поиски подходящей вакансии (проводилось исследование на вопрос: у Вас есть предложение от компании с привлекательной для Вас культурой, интересными проектами, но с меньшей заработной платой. При какой максимальной разнице между желательным и предлагаемым уровнями дохода Вы бы приняли такое решение?) (рис.2) [5].



Рис. 2. Результат опроса о спросе молодых работников на корпоративную культуру в организации

Источник: по данным ЦСП «Платформа» [5].

## 2. Отсутствие или снижение сплоченности коллектива.

В случае гибридного формата работы в организации исключается возможность живого и неформального общения в коллективе, что способствует недоверию и препятствует обмену опытом и знаниями [2].

## 3. Диссонанс в восприятии работников и карьерных предложениях со стороны руководителя.

Из-за отсутствия физического взаимодействия с сотрудниками, которые работают в гибридных условиях, может произойти их искаженное восприятие и заинтересованность в сотрудниках, которые чаще работают в офисе, что может повлиять на карьерные перспективы подчиненных [1].

## 4. Сложность интеграции в коллектив новых сотрудников.

Помимо изучения определённых обязанностей в работе, инструментов и специфичных методов работы, «новичку» необходимо «прочувствовать» культуру организации, что достаточно трудно сделать без физического взаимодействия.

Рассмотрим подходы и инструменты для адаптации корпоративной культуры под новые реалии, исходя из выявленных рисков, и предложим практические решения:

### 1. Внедрение цифровых коммуникаций.

Дистанционное общение не сможет полностью заменить живое, однако можно использовать помимо рабочих платформ и чатов таких, как корпоративная почта, неформальные каналы для нахождения общих интересов или виртуальных кофе-брейков или дистанционных тимбилдингов.

Например, можно использовать возможности, которые дают Discord, Miro, Эсборд и т.д.

## 2. Переосмысление работы руководителя с сотрудниками.

Руководителю необходимо обучиться, как работать и взаимодействовать с сотрудниками при гибридном формате работы. Это могут быть персональные встречи с каждым сотрудником, использование метода «Карта пути сотрудника», который сможет помочь не пропустить успехи подчиненного. По данным исследования платформы «Oprossio», этот метод позволяет улучшить процессы, усилить корпоративную культуру, повысить вовлеченность, а также понять потребности работников [4].

## 3. Разработка гибридных корпоративных мероприятий.

Создание мероприятий, которые помогут объединить офисных и «удалённых» работников, сплотить коллектив, провести обмен опытом и распространять корпоративные ценности внутри команды. А инструментами для этого могут послужить развлекательные платформы, например, «Word's Cloud», «MyQuiz», организация офлайн-ивентов, например, праздники, тимбилдинги и т.д.

## 4. Совершенствование программ адаптации для новых сотрудников.

Для новых сотрудников, которые устраиваются на условиях гибридного формата работы, важно разработать цифровые пособия по корпоративной культуре, а также можно проводить виртуальные экскурсии по компании и встречи для знакомства с командой.

Корпоративная культура не должна ослабевать из-за внедрения гибридного формата работы. Напротив, в условиях уменьшения физического взаимодействия она должна адаптироваться, совершенствоваться и усиливаться на основе новых технологий и методов, при сочетании с традиционными подходами. Организациям необходимо развивать свою культуру в новых условиях, наращивая конкурентоспособность среди других компаний путем формирования лояльного, сплоченного и высокопроизводительного коллектива. Дальнейшее развитие данного вопроса возможно в направлении оценки эффективности внедрения предложенных решений для корпоративной культуры организации.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Недвижай П. Д. Особенности взаимодействия «руководитель-подчиненный» / П. Д. Недвижай, И. О. Алимова // Наука в жизни человека. – 2024. – № 1. – С. 12–15.

2. Организационная культура: учебник и практикум для вузов / под общ. ред. В. Г. Смирновой. – М.: Юрайт, 2025. – 306 с.
3. Рынок труда молодых специалистов на конец первого полугодия 2024 года [Электронный ресурс] // HeadHunter. – URL: <https://nn.hh.ru/article/research>.
4. Как составить и использовать «Карту пути сотрудника»? [Электронный ресурс] // Oproso. – URL: <https://oproso.ru/landing/blog/study/kak-sostavit-i-ispolzovat-kartu-puti-sotrudnika/>.
5. Корпоративная культура и корпоративная среда в России: сложившиеся практики и будущее глазами экспертов [Электронный ресурс]: аналит. отчет / ЦСП «Платформа», «СКАН-Интерфакс», Рос. ассоц. по связям с общественностью (РАСО). – URL: <https://scan-interfax.ru/blog/korporativnaya-kultura-i-korporativnaya-sreda-v-rossii-slozhivshiesya-praktiki-i-budushhee-glazami-ekspertov/>.

## ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА ВРЕМЕННЫХ РЯДОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

*Каленова А.Р., Сочков А.Л.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** В статье рассматривается применение моделей градиентного бустинга и длинной краткосрочной памяти для прогнозирования цен акций «ЛУКОЙЛ». Проведено сравнение полученных результатов с результатами прогнозирования модели на базе авторегрессионного интегрированного скользящего среднего.

**Ключевые слова:** ARIMA, GBM, LSTM, акции, ЛУКОЙЛ, нейронные сети, прогнозирование временных рядов.

В последнее время стали успешно применяться методы интеллектуального анализа на базе моделей машинного обучения (МО) и нейронных сетей (НС) для прогнозирования социально-экономических показателей. В исследовании [1] для прогноза индекса потребительских цен была использована модель длинной краткосрочной памяти (LSTM). Авторы показали, что нейросетевая модель имеет возможность учитывать нелинейные

и долгосрочные зависимости, такие как у динамики инфляционных процессов. В работе [2] для краткосрочного прогноза индекса промышленного производства республики Марий Эл была применена ARIMA-модель. Результаты исследования подтвердили, что классические статистические модели хороши для использования в анализе производственной динамики на региональном уровне. В статье [3] для прогнозирования ВРП Нижегородской области использовались модели многослойного персептрона и градиентного бустинга (GBM). Показано, что методы искусственного интеллекта обеспечивают более высокую точность прогнозов по сравнению с традиционными эконометрическими подходами. В исследовании [4] приведен комплексный сравнительный анализ различных моделей прогнозирования временных рядов. Авторы отмечают, что ансамблевые и нейросетевые методы имеют значительные преимущества при работе со сложными и нестационарными данными. В работе [5] использован многослойный персептрон для прогнозирования ВРП Новосибирской области. Полученные результаты подтверждают возможность применения НС и моделей МО для моделирования и прогнозирования социально-экономических показателей.

В данном исследовании рассмотрим применение моделей LSTM, GBM и ARIMA для прогнозирования курса акций ЛУКОЙЛ на период с 01.11.2024 по 29.11.2024. Данные для обучения моделей взяты с ресурса ([https://ru.investing.com/equities/lukoil\\_rts-historical-data](https://ru.investing.com/equities/lukoil_rts-historical-data)) за период с 01.11.2023 по 31.10.2024.

В рамках работы было проведено исследование влияния основных параметров модели LSTM на точность прогнозирования цен акций ЛУКОЙЛа. Рассматривалось влияние длины входного окна и количества нейронов в слое LSTM.

Для анализа использовались входные окна длиной 30 и 60 торговых дней. При меньшем размере окна модель принимает в счет близкие данные к прогнозируемым, а при большем окне учитывает более ранние данные временного ряда. Обучение модели проводилось при различном количестве нейронов во внутреннем слое. Полученные результаты приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Влияние параметров модели LSTM на точность прогноза

<b>Длина окна, дней</b>	<b>Количество нейронов</b>	<b>MAE</b>	<b>RMSE</b>
30	32	100,1	115,1
30	64	84,0	107,5
60	32	75,1	99,6
60	64	78,3	107,3

Результаты показывают, что увеличение длины входного окна до 60 дней приводит к снижению ошибок прогноза. При этом увеличение количества нейронов не всегда улучшает качество модели и в некоторых случаях приводит к росту ошибки. В рассматриваемой задаче наилучшие значения метрик были получены при использовании окна длиной 60 дней и 32 нейрона в слое LSTM. Такая модель и будет использована в дальнейшем анализе.

На рисунке 1 показан процесс обучения модели LSTM, где представлены значения функции потерь и метрики MAE на обучающей и валидационной выборках. О нормальной сходимости модели говорит то, что по мере увеличения числа эпох значения ошибок уменьшаются и стабилизируются. Существенного расхождения между обучающей и валидационной выборками не наблюдается, поэтому можно сделать вывод об отсутствии переобучения.

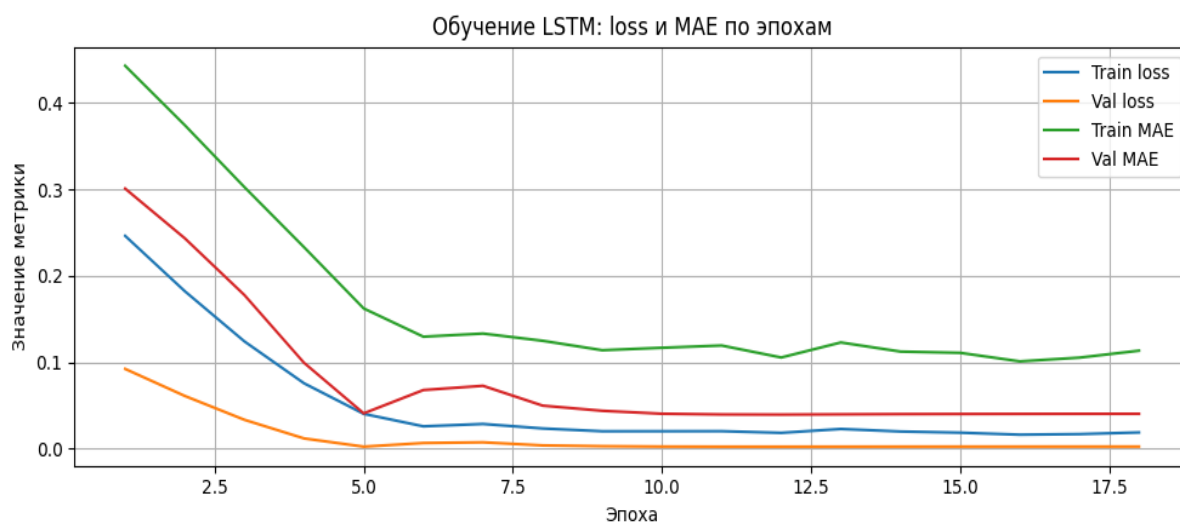


Рис. 1. Динамика значений функции потерь и метрики MAE при обучении модели LSTM. Источник: авторская разработка

Метод GBM реализован с помощью HistGradientBoostingRegressor. Модель строилась на основе лаговых признаков и статистик скользящих окон, значимость которых была оценена методом перестановочной важности. В качестве признаков использовались лаги временного ряда (1–10 дней), а также скользящие средние и стандартные отклонения по окнам 5, 10 и 20 дней.

Временной ряд характеризуется наличием тренда, из-за этого для приведения его к стационарному виду применялось дифференцирование первого порядка – параметр  $d=1$ . Подбор авторегрессии и скользящего среднего осуществлялся на основе минимизации информационного критерия

Акаике (AIC). В рамках программной реализации рассматривалась ARIMA с фиксированными параметрами  $p=5, d=1, q=10$ , для которых значение критерия AIC принимало минимальное значение среди проверяемых конфигураций. Полученная модель (5,1,10) была использована в работе.

Точность прогноза моделей оценивалась на тестовом интервале по метрикам MAE и RMSE. Графики прогнозов приведены на рисунке 2, на котором показан временной ряд цен акций ЛУКОЙЛа, значение метрик при обучении модели LSTM и прогнозы трёх моделей на тестовом периоде. Можно заметить, что все три модели в целом повторяют форму фактического графика, но делают это с разной точностью. Ближе всего к фактическим значениям (синяя линия) находится прогноз модели GBM (фиолетовая линия): у нее самые маленькие значения метрик (MAE  $\approx 70,9$ ; RMSE  $\approx 86,1$ ). Прогноз ARIMA (зелёная линия) даёт среднюю абсолютную ошибку меньше, чем LSTM, но у него больше разброс по RMSE из-за отдельных сильных промахов. Нейросеть LSTM (красная линия) по точности прогноза встала между ARIMA и GBM.

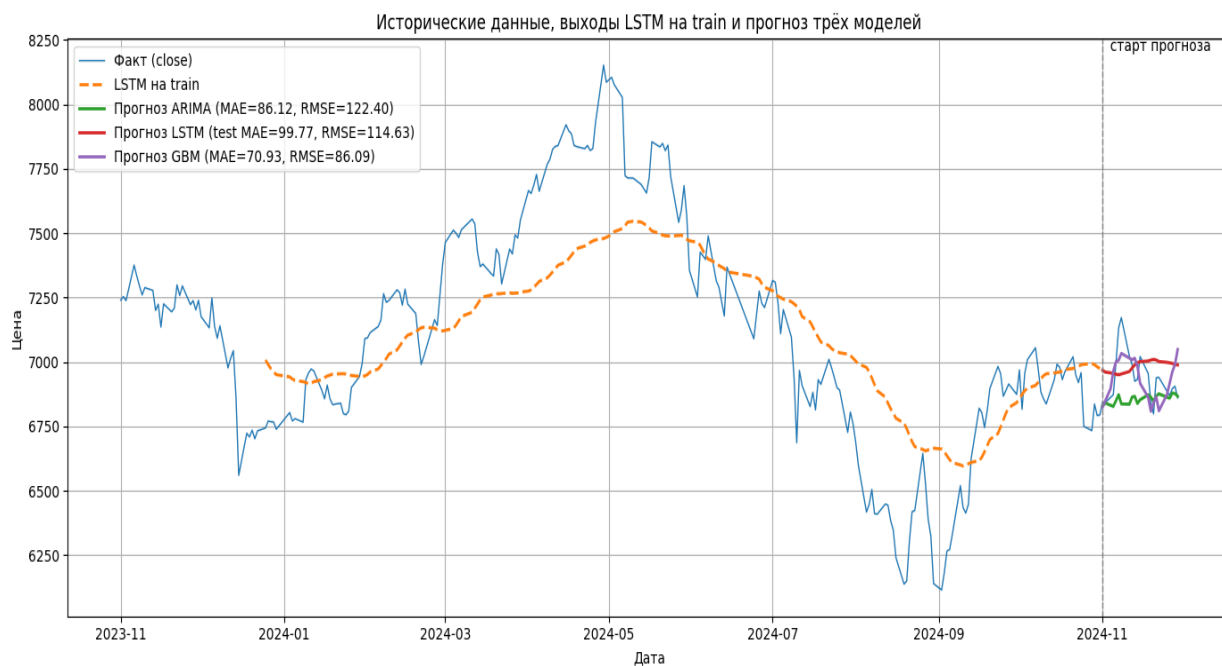


Рис. 2. Фактическая динамика цен акций ЛУКОЙЛа (синяя кривая) и прогнозные значения ARIMA (зеленая кривая), LSTM (красная кривая) и GBM (фиолетовая кривая). Источник: авторская разработка

Можно сделать вывод, что для краткосрочного прогноза цен акций ЛУКОЙЛа на выбранном периоде лучше всего работает градиентный бустинг. Он выигрывает в точности как у классической модели ARIMA, так и у

нейросетевой модели LSTM, что говорит о его преимуществе в учёте нелинейных зависимостей во временном ряду. При этом ARIMA и LSTM тоже дают приемлемые результаты и могут быть улучшены настройкой параметров и введением дополнительных факторов.

В рамках данного исследования были использованы акции ЛУКОЙЛа в качестве примера финансовой хронологии. Но этот метод можно применить и для анализа социально-экономических процессов в регионе. Например, можно использовать машинное обучение и нейронные сети для прогнозирования таких показателей, как индекс промышленного производства, индекс потребительских цен в различных вариациях, объём платных услуг населению и оборот розничной торговли Нижегородской области. Эти показатели сильно меняются в зависимости от сезона, имеют трендовые и нелинейные компоненты, из-за которых традиционная статистика не так полезна. Дополнительные исследования в этой области могли бы помочь спрогнозировать, что будет происходить в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Кроме того, это дало бы более полную информацию для принятия решений, касающихся экономики региона.

Дальнейшее исследование может быть расширено за счёт применения других моделей прогнозирования временных рядов, таких как рекуррентные нейронные сети (RNN), а также их модификации GRU и двунаправленные архитектуры. Кроме того, перспективным направлением является использование ансамблевых методов, включая XGBoost, LightGBM и CatBoost, которые в ряде работ демонстрируют высокую точность и устойчивость прогнозов [4]. Использование этих моделей поможет полностью разобраться в сложных и нелинейных процессах, связанных с временными рядами социальных и экономических показателей.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Астраханцева И. А. Рекуррентные нейронные сети для прогнозирования региональной инфляции / И. А. Астраханцева, А. С. Кутузова, Р. Г. Астраханцев // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2020. – Т. 223, № 3. – С. 420-431. – DOI 10.38197/2072-2060-2020-223-3-420-431.

2. Игнашева Т. А. Моделирование интегральных показателей и прогноз индексов промышленного производства в Республике Марий Эл / Т. А. Игнашева // Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки. – 2019. – Т. 5, № 4(20). –

С. 460-470. – DOI 10.30914/2411-9687-2019-5-4-460-469.

3. Малкина М.Ю. Прогнозирование ВРП региона с применением методов искусственного интеллекта / М.Ю. Малкина, А.Л. Сочков, Ю.И. Капустина // Journal of New Economy. – 2025. – Т. 26, № 3. – С. 67-85. – DOI 10.29141/2658-5081-2025-26-3-4.

4. Ци Д. Исследование методов прогнозирования временных рядов для предсказания качества воздуха: объяснительный сравнительный анализ / Д. Ци, В. М. Буре // Вестник Санкт-Петербургского университета. Прикладная математика. Информатика. Процессы управления. – 2024. – Т. 20, № 2. – С. 206-219. – DOI 10.21638/spbu10.2024.206.

5. Шалабаев П.С. Моделирование социально-экономического развития Новосибирской области с использованием нейронной сети / П.С. Шалабаев, А.Л. Сочков, А.М. Апанович // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 10(183). – С. 636-641. – DOI 10.34925/EIP.2025.183.10.104.

## **ВЕБ-ИНТЕРФЕЙС ДЛЯ ПРОГНОЗИРУЮЩЕЙ НЕЙРОННОЙ СЕТИ**

*Сидоров Н.С., Сочков А.Л.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** Рассмотрена проблема отсутствия унифицированных инструментов для демонстрации результатов работы моделей машинного обучения профильным экспертам. Предложена архитектура веб-приложения на основе конфигурационных файлов для различных прогнозных моделей.

**Ключевые слова:** валидация моделей, веб-интерфейс, искусственный интеллект, машинное обучение, нейронная сеть.

Нейронные сети широко применяются для социально-экономического прогнозирования. Так в работе [2] были разработаны модели прогнозирования ВРП Нижегородской области на основе расширенной производственной функция Кобба - Дугласа. Базовая модель имеет пять факторов, а расширенная — девять. Авторы указывают, что средняя ошибка прогнозирования на базовой модели составляет 7.49%, а на расширенной — 5.97%. В работе [3] была создана двенадцатифакторная модель прогнозирования коэффициента смертности в регионах РФ. В статье [5] была разработана модель многослойного перцептрона для прогнозирования ВРП Новосибирской области. Авторы отмечают, что при появлении новых статистических данных

необходимо вновь обучать модель для повышения качества и точности прогноза.

Жизненный цикл разработки нейросетевых моделей обычно начинается в изолированной среде. После достижения целевых метрик возникает задача демонстрации работы модели. Статичные отчёты не раскрывают динамику поведения сети, а развёртывание среды разработки у коллег требует значительных ресурсов. Следовательно, необходим инструмент, превращающий абстрактную модель в доступный интерактивный артефакт для конечного пользователя.

Объектом исследования является процесс демонстрации работы моделей машинного обучения; предметом — инструменты создания веб-приложений для демонстрации функционирования моделей. Цель работы — разработка унифицированного шаблона для демонстрации прогнозирующих моделей. Задачами исследования являются анализ веб-инструментов для Data Science, создание прототипа интерфейса и проверка его универсальности на различных моделях.

Для создания веб-интерфейса моделей машинного обучения существует широкий спектр инструментов: фреймворки Streamlit и Gradio, а также различные связки серверных и клиентских решений. Примером такой связки может служить использование Python-библиотеки FastAPI в серверной части приложения и фреймворка Vue.js в клиентской. Для целей данной работы был выбран Streamlit — инструмент, позволяющий создавать веб-приложения средствами Python, исключая необходимость в трудоёмкой frontend-разработке.

Поскольку Streamlit это Python-библиотека, минимизируется порог вхождения для исследователей данных, не обладающих навыками веб-разработки. В отличие от традиционных веб-фреймворков (Django, Flask), требующих отдельного написания логики маршрутизации, бизнес-логики и верстки шаблонов (HTML/CSS), Streamlit реализует концепцию реактивного обновления интерфейса. При изменении пользователем любого входного параметра (например, при перемещении слайдера выбора значения фактора), скрипт перезапускается целиком. Это позволяет поддерживать актуальное состояние прогноза в режиме реального времени без явного программирования запросов к серверу.

Streamlit зарекомендовал себя в задачах создания визуального инструмента прогнозирования и статистического анализа. Так в работе [1] было разработано многостраничное приложение для статистического анализа

урожайности кормовых культур и прогнозирования данного показателя по федеральным округам и категориям хозяйств. В работе [4] этот же фреймворк использовался для прогнозирования цен на квартиры в Республике Татарстан.

В качестве основы для создания интерфейса и последующей его унификации была выбрана пятифакторная модель прогнозирования валового регионального продукта из работы [2]. Разработанная система опирается на принцип инверсии управления, где интерфейсная часть является универсальной оболочкой. Конфигурационные файлы имеют CSV-формат и включают в себя информацию о факторах, направлениях их влияния, единицах измерения, а также временные ряды факторов и прогнозного показателя. Реализована функция получения прогноза, которая принимает список входящих факторов и отдает прогноз по выходящему фактору. Благодаря этому в качестве предиктора можно использовать любую модель, будь то линейная регрессия, случайный лес или нейронная сеть. Такой подход позволяет исследователю адаптировать интерфейс под новую предметную область, изменяя лишь метаданные, без вмешательства в исходный код приложения. Разработанный интерфейс для этой модели представлен на рисунке 1.



Рис. 1. Интерфейс модели прогнозирования ВРП

Источник: авторская разработка

Интерфейс разделён на две зоны: блок ввода данных и область визуализации. В блоке ввода данных пользователь может вводить значения

факторов на число лет вперед, указанное в конфигурационном файле. Для этого в блоке указаны входные факторы модели, единицы измерения и поля для ввода значений. В области визуализации представлены график и таблица. На графике черным цветом отображены исторические значения показателя, а синим — прогнозы этого показателя. В таблице под графиком указано значение базовой точки (последнее известное наблюдаемое значение) и прогнозы. Каждый прогноз имеет численное представление показателя и процентное изменение относительно базовой точки.

Универсальность подхода подтверждена адаптацией решения под модель прогнозирования коэффициента смертности в регионах РФ из работы [3]. Замена конфигурационных файлов и функции прогноза позволила изменить интерфейс под другую задачу менее чем за 10 минут. Интерфейс представлен на рисунке 2.



Рис. 2. Интерфейс модели прогнозирования коэффициента смертности  
 Источник: авторская разработка

Размещение в телекоммуникационной сети Интернет предложенного решения предусматривает контейнеризацию приложения с использованием технологии Docker, что гарантирует идентичность среды выполнения на сервере демонстрации и локальной машине разработчика. Кроме того, реализованная программная логика позволяет кэшировать результаты вычислений, что минимизирует время отклика интерфейса при повторных запросах с идентичными входными параметрами. Внедрение системы логирования пользовательских сессий позволяет собирать обратную связь от экспертов в автоматическом режиме, фиксируя аномальные прогнозы, требующие дополнительной калибровки весов нейронной сети.

В ходе работы апробирован подход к созданию демонстрационных веб-интерфейсов на базе библиотеки Streamlit. Предложенная архитектура является универсальной. Подход low-code-конфигурации позволил успешно реализовать интерфейсы для двух различных прогностических моделей. Полученное решение упрощает коммуникацию внутри научной группы и позволяет проводить экспертную валидацию моделей в интерактивном режиме. Было установлено, что использование веб-интерфейса сокращает время на верификацию модели отраслевыми экспертами за счет исключения промежуточного этапа подготовки статических графиков программистом. Также веб-ориентированный подход позволяет централизованно хранить версии моделей и обеспечивать к ним доступ с любых устройств, оснащенных браузером.

Направлением развития инструмента является интеграция методов интерпретируемого машинного обучения, в частности алгоритмов SHAP и LIME, которые позволяют повысить прозрачность работы моделей. Метод SHAP обеспечивает количественную оценку вклада каждого признака в итоговое предсказание модели на основе значений Шепли, что дает возможность как локальной, так и глобальной интерпретации результатов. Метод LIME, в свою очередь, строит локальные аппроксимации сложных моделей с помощью простых интерпретируемых моделей, позволяя объяснять отдельные предсказания и анализировать влияние признаков в конкретных случаях.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Демичев В.В. Статистический анализ урожайности кормовых культур средствами автоматизированных модулей и библиотеки Streamlit / В.В. Демичев, Е.А. Алехина, Б.Ш. Дашиева // Российский экономический интернет-журнал. – 2022. – № 4.
2. Малкина М.Ю. Прогнозирование ВРП региона с применением методов искусственного интеллекта / М.Ю. Малкина, А.Л. Сочков, Ю.И. Капустина // Journal of New Economy. – 2025. – Т. 26, № 3. – С. 67-85. – DOI 10.29141/2658-5081-2025-26-3-4.
3. Сочков А.Л. Использование нейронной сети для прогнозирования коэффициента смертности в регионах России / А.Л. Сочков, Н.С. Сидоров // Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 24 октября 2023 года. – Нижний Новгород: Национальный

исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. – С. 667-670.

4. Тишина Р.Д. Разработка web-приложения для анализа и прогнозирования цен на жильё в Республике Татарстан с помощью инструментов Python / Р.Д. Тишина // Управление рисками в АПК. – 2024. – № S3(53). – С. 539-543.

5. Шалабаев П.С. Моделирование социально-экономического развития Новосибирской области с использованием нейронной сети / П.С. Шалабаев, А.Л. Сочков, А.М. Апанович // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 10(183). – С. 636-641.

## **РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА АНАЛОГОВ ЭЛЕКТРОННЫХ ТОВАРОВ С ПОМОЩЬЮ AI-АГЕНТА**

*Комиссаров Е.А, Попова М.С.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** В статье рассматривается модель бизнес-процесса подбора аналогов товаров для компании, реализующей электронные приборы. Предложена интеграция метода k-ближайших соседей и ИИ-ассистента «Гигачат» для автоматизации подбора аналогов из собственного и конкурентного ассортимента. Система обеспечивает повышение точности подбора на 33% и сокращение времени консультанта в 3,8 раза.

**Ключевые слова:** метод kNN, искусственный интеллект, подбор аналогов товаров, «Гигачат», бизнес-процессы, электронная коммерция, машинное обучение.

Современные вызовы цифровой экономики предъявляют высокие требования к компаниям электронной коммерции в части улучшения качества сервиса и оперативности обслуживания клиентов для сохранения конкурентных позиций. Особое значение приобретает задача быстрого и точного подбора аналогичных товаров, когда покупатель ищет замену определённому электронному устройству. Традиционный ручной анализ товаров консультантами, как показывает практика, часто не соответствует современным ожиданиям по скорости и качеству предоставляемых услуг [1].

В данном исследовании разработана и внедрена система автоматического подбора аналогов, адаптированная под бизнес-процессы

компании, специализирующейся на продаже электронных приборов. Основу решения составляет метод kNN, доказавший свою эффективность в задачах классификации и поиска похожих объектов. Алгоритм вычисляет расстояния между векторами характеристик запрашиваемого товара и товаров из базы данных. Значимым элементом стала адаптация весовых коэффициентов для различных групп продуктов: например, для мобильных устройств ключевыми характеристиками стали процессор, объём памяти и ёмкость аккумулятора, тогда как для бытовой техники – энергоэффективность и специализированные функции [2].

Математическая модель kNN описывает каждый товар в виде вектора признаков [5]:

$$x_i = (x_{1i} + x_{2i} + \dots + x_{im}),$$

где  $m$  - число характеристик товара.

Пример распределения методом пяти ближайших соседей представлен на рис. 1:

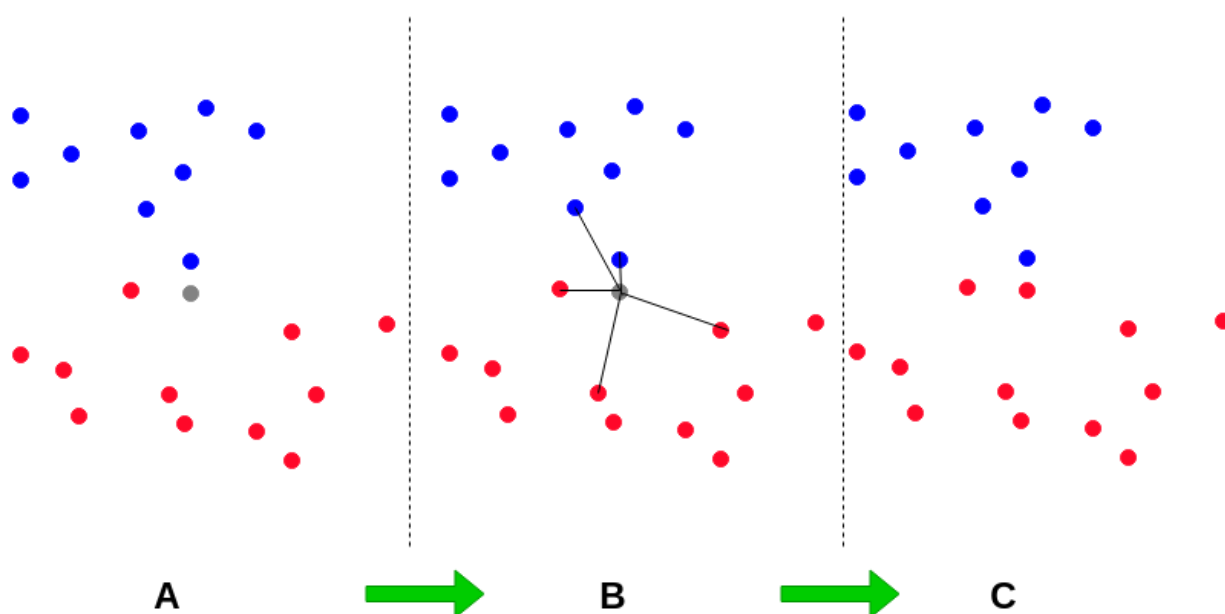


Рис. 1. Пример классификации, методом 5 ближайших соседей [1]

Для вычисления расстояния применяется модифицированная метрика – взвешенное Евклидово расстояние.

Для согласования масштаба признаков использовалась нормализация методом минимакс, что обеспечило равномерное сравнение таких параметров, как цена и размер экрана.

Интеграция машинного обучения с ИИ-ассистентом «Гигачат»

позволила учитывать не только технические параметры, но и семантические особенности описаний товаров, включая целевые сценарии использования и потребности конечного пользователя. Это устраняет проблему формально верных, но нерелевантных рекомендаций. Например, ИИ способен различать ноутбуки с одинаковыми характеристиками, предназначенные для разных задач – офисной работы или видеомонтажа, что значительно улучшает качество подбора [3, 4].

Сравнительный анализ показал преимущество гибридной системы над чисто математическими и исключительно семантическими подходами. Традиционный kNN обеспечивал точность около 82% с высоким быстродействием (3–4 секунды), однако предлагал товары, функционально не соответствующие требованиям клиента. Семантический подход «Гигачат» давал релевантные рекомендации с точностью 89%, но был более медленным (45–60 секунд) и ресурсоёмким. Гибридное решение комбинирует преимущества обоих, достигая 94% точности при 11 секундах обработки.

Реализация системы включала сбор и нормализацию данных о товарах собственного и конкурентного ассортимента, разработку адаптивной модели kNN с настройкой параметра  $k$ , а также интеграцию с «Гигачатом» через API для глубокого семантического анализа подходящих товаров [6]. Практическое применение привело к сокращению времени подбора аналогов с 42 до 11 минут, что повысило производительность консультантов почти в четыре раза. Точность рекомендаций выросла с 61% до 94%, а конверсия в покупку аналогичного товара увеличилась на 67,9%.

Система выступает дополнительным инструментом для консультантов, снимая с них рутинную работу и позволяя сосредоточиться на персонализированном общении с клиентами. «Гигачат» не просто формирует список вариантов, а предоставляет детальные обоснования выбора каждого аналога, раскрывая преимущества и отличия от исходного товара, что повышает доверие и снижает уровень возвратов [8].

Исследование выявило ограничения системы: зависимость от качества и полноты исходных данных, необходимость регулярного обновления информации о рынке, а также значительные затраты при большом числе запросов к ИИ-ассистенту.

Эксперименты показывают, что лучшие результаты достигаются при использовании гибридных моделей, объединяющих точность классических алгоритмов и контекстное понимание современных ИИ. Это позволяет учитывать как техническую схожесть товаров, так и реальные потребности

пользователей [7].

Дальнейшее развитие исследования направлено на внедрение механизмов самообучения на основе отзывов клиентов, расширение аналитических возможностей по учёту сезонных трендов и прогнозированию спроса, а также совершенствование мобильного интерфейса для применения в офлайн-магазинах и при выездных консультациях. Такие инновации открывают новые перспективы для повышения качества сервиса и конкурентоспособности в электронной коммерции.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Ефремов А. В., Кузнецов М. С. Использование методов коллаборативной фильтрации в рекомендательных системах электронной коммерции // Бизнес-информатика. — 2023. — № 4 (66). — С. 45–56. — DOI:10.17323/2072-3489.2023.4.45.56.

2. Рекомендательные системы и машинное обучение в электронной коммерции / под ред. Ф. Риччи [и др.]; пер. с англ. — М.: ДМК Пресс, 2023. — 656 с. — (Recommender Systems Handbook, 2nd ed., Springer, 2022). — ISBN 978-5-97060-954-1.

3. Сбербанк (Россия). Кейсы внедрения ИИ-ассистентов на базе GigaChat в корпоративных сервисах [Электронный ресурс] / Sber Developers. — Москва, 2024. — URL: <https://developers.sber.ru/blog/posts/gigachat-business-cases> (дата обращения: 21.12.2025).

4. Сбербанк (Россия). GigaChat API: документация для разработчиков [Электронный ресурс]. — Москва, 2025. — URL: <https://developers.sber.ru/docs/ru/gigachat> (дата обращения: 21.12.2025).

5. Elastic N.V. Hybrid search: combine keyword and vector search [Electronic resource]. — 2024. — URL: <https://www.elastic.co/guide/en/elasticsearch/reference/current/hybrid-search.html> (accessed: 21.12.2025).

6. Elastic. Building a smarter product search with hybrid retrieval [Electronic resource]. — 2024. — URL: <https://www.elastic.co/blog/building-a-smarter-product-search-with-hybrid-retrieval> (accessed: 21.12.2025).

7. Ricci F., Rokach L., Shapira B. (eds.). Recommender Systems Handbook. — 2nd ed. — New York: Springer, 2022. — 656 p. — ISBN 978-1-0716-2647-8.

8. Sarwar B., Karypis G., Konstan J., Riedl J. Item-based collaborative filtering recommendation algorithms // Proceedings of the 10th International

## **ВНЕДРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Негоднова А.С., Гуськова И.В.*

*Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского*

**Аннотация.** В статье рассматриваются механизмы внедрения искусственного интеллекта в систему управления персоналом. Статья анализирует переход от ручного труда к автоматизированному с помощью ИИ. Освещается момент отсутствия человеческого фактора при полной передаче задач искусственному интеллекту.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, управление персоналом, цифровая трансформация HR.

В настоящее время искусственный интеллект (ИИ) внедряется практически во все сферы жизни. В 2025 году рынок перешел к массовому применению решений, основанных на ИИ. Около 76% крупных российских компаний используют как минимум одну технологию в HR-процессах. Это прогнозирует рост эффективности работы специалистов в сфере управления персоналом, но в то же время возникают серьезные управленческие и операционные вызовы. Искусственный интеллект стал предметом активных научных исследований в сфере управления персоналом. Ученые, включая А.Ф. Денисову, Д.С. Кардаш, В.С. Балаганскую и О.Л. Чуланову, исследуют внедрение технологий ИИ в управление персоналом (HR), анализируя их роль, преимущества и риски [1; 2; 4]. Интеллектуальные системы способны существенно упрощать работу HR-специалистов, помогая решать широкий круг задач.

Рассмотрим механизмы, которые уже включены в работу компаний.

### 1. Автоматический скрининг резюме.

Благодаря внедрению нейросетей можно проанализировать сотни анкет за несколько минут, что существенно упрощает и автоматизирует работу специалистов. Например, компания «Ашан» использует сервис AISHA для первичного отбора резюме. Это сокращает время работы по сравнению с «ручным» выполнением в 10 раз [5].

## 2. Подготовка к проведению первичного интервью.

В некоторых компаниях существуют боты, основанные на искусственном интеллекте, которые задают вопросы и отвечают на вопросы кандидатов. Также они анализируют полученную информацию и могут дать рецензию на кандидата [6].

## 3. Анализ состояния сотрудников компании.

Существует множество программ, благодаря которым можно осуществлять анализ переписки сотрудников и определять их уровень удовлетворенности работой. В настоящее время существуют программы, позволяющие выявить сотрудников, которые имеют намерение в ближайшее время уволиться из компании. Данная информация является весьма ценной для высшего руководства компании, поскольку, основываясь на ней, можно внести корректировки в работу сотрудника, принимая верные решения, которые будут способствовать повышению производительности труда.

Несмотря на положительное влияние ИИ, не стоит забывать, что HR — это прежде всего работа и взаимодействие с людьми. Чрезмерная автоматизация процессов требует внимания к человеческому фактору. Отсутствие эмпатичности может разрушить доверие сотрудников и привести к их отчуждению.

Изучим результаты опроса компании K2Tech о внедрении искусственного интеллекта в HR-процессы российских компаний, проведенного в рамках конференции HR Day Overview 2025. В опросе приняли участие более 100 топ-менеджеров и руководителей HR-направления, включая HR-директоров (HRD), руководителей департаментов по персоналу, HR-бизнес-партнеров (HRBP), а также специалистов по кадровой аналитике и автоматизации [7].

Таблица 1 - Результаты опроса компании K2Tech о внедрении искусственного интеллекта в HR-процессы

Категория	Конкретные данные	Процент респондентов
Главный барьер для внедрения искусственного интеллекта	Неготовность данных (неструктурированные и разрозненные данные в HR-системах)	55%
Другие барьеры внедрения искусственного	Юридические и этические риски	52%
	Дефицит экспертных кадров,	36%

интеллекта	знающих как правильно внедрить новые технологии	
Стратегический приоритет	Внедрение искусственного интеллекта (в ближайшие два года является ключевым)	80% 4/5 компаний
Направления внедрения ИИ в работу HR - менеджера	Рекрутинг и подбор кадров	71%
	Анализ вовлечения сотрудников в работу	59%
	Автоматизация ответов сотрудникам и кандидатам	59%
Ожидаемое влияние ИИ на команды HR-менеджеров в компаниях	Не приведет к сокращениям	65%
	Внедрение новых ролей в команду	15%
	Сокращение штата компании на 10-20%	12%

Источник: составлено автором по данным авторского опроса

HeadHunter провел исследование среди российских компаний. Исследование показало, что 33% респондентов считают, что к 2050 году искусственный интеллект изменит роль человеческих ресурсов, 63% респондентов считают, что к тому времени персонал будут набирать роботы, а 47% говорят, что обучать сотрудников будет компьютерный интеллект [3].

В результате исследования подтверждено, что искусственный интеллект стал реальным инструментом трансформации HR, о чём свидетельствует его массовое внедрение в российских компаниях. Анализ практик (автоматический скрининг, предиктивная аналитика) показывает ключевые преимущества ИИ: рост операционной эффективности, проактивное управление и освобождение HR-специалистов от рутины. Однако технологический прогресс создаёт серьёзный вызов: возникает риск дегуманизации процессов, требующих эмпатии и человеческого суждения, что может привести к потере доверия сотрудников. Таким образом, главный вывод работы заключается в следующем: будущее управления персоналом — не в замене человека ИИ, а в их эффективном симбиозе. Успех зависит от сбалансированной модели, где технологии служат инструментом для расширения возможностей HR-профессионалов в создании вовлечённой и продуктивной рабочей среды.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Кимчук Т.В., Уваров М.А. Искусственный интеллект в сфере управления персоналом // Вестник науки и образования. – 2020. – № 6 (84). – С. 45-49.
2. Фатеева Н.Б., Перякова С.В., Чупина И.П., Симачкова Н.Н., Алимарданова Н.А. Искусственный интеллект в сфере HR-процессов // Право и управление. – 2022. – № 10. – С. 112-118.
3. Чуланова О.Л., Хайбуллова К.Н. Исследование применения технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом современных организаций // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12. – № 3. – С. 1-10.
4. Искандарова З.А. Искусственный интеллект и управление персоналом // Экономика и социум. – 2025. – № 3 (82). – С. 234-238.
5. Матвеева А.В. Искусственный интеллект в HR: преимущества // Парадигмальные установки естественных и гуманитарных наук: междисциплинарный аспект: Материалы XVI Международной научно-практической конференции. – 2024. – С. 156-160.
6. Verifix. Искусственный интеллект в HR: рабочие практики и будущие тренды 2026 года [Электронный ресурс]. – URL: <https://verifix.uz/iskusstvennyj-intellekt-v-hr-rabochie-praktiki-i-budushhie-trendy-2026-goda/> (дата обращения: 01.12.2025).
7. FedAg Tech. Искусственный интеллект в HR: автоматизация подбора и оценки персонала [Электронный ресурс]. – URL: <https://fedag.tech/blog/ii-v-hr/> (дата обращения: 01.12.2025).

## **АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОЙ АКТИВНОСТИ В СОЦСЕТИ В КОНТАКТЕ (VK) С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОТОБРАЖЕНИЯ**

*Таразанова Д.В., Таланова Е.А.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** В данной статье проведен анализ нелинейных закономерностей в динамике пользовательской активности среди членов университетской группы социальной сети ВКонтакте. В качестве математической модели процесса было рассмотрено логистическое отображение. По данным сообщества оценен управляющий параметр модели  $r$ , характеризующий скорость роста активности. На основе

результатов исследования предложены меры для его повышения.

**Ключевые слова:** пользовательская активность, логистическое отображение, нелинейная динамика.

В современном обществе социальные сети являются неотъемлемой частью цифровой экосистемы образовательных учреждений [1]. Цифровые сообщества вузов служат платформами для информирования абитуриентов, повышения интереса студентов к учебному процессу, установления контактов с потенциальными работодателями, поддержания связей с выпускниками [2]. Однако многие университетские сообщества сталкиваются с проблемой низкой вовлеченности пользователей. Подписчики зачастую пассивно потребляют контент.

Активные пользователи ценны тем, что создают сетевые эффекты: их лайки, комментарии и репосты увеличивают видимость группы, привлекают новых участников, формируют чувство общности. Высокая активность повышает эффективность коммуникаций, снижает затраты на продвижение и усиливает позиционирование университета в цифровом пространстве. Для абитуриентов активное сообщество становится отражением живой университетской среды. Поэтому целью данного исследования является анализ процесса активации существующих пользователей университетского сообщества VK и разработка рекомендаций по повышению активности участников группы.

Традиционные подходы к исследованию пользовательской активности, основанные на линейных моделях и описательной статистике, часто оказываются недостаточными для понимания глубинных механизмов, определяющих динамику социальных систем. Они не учитывают такие фундаментальные явления, как положительные обратные связи, например, сетевые эффекты или виральность; отрицательные обратные связи, например, насыщение, конкуренцию за внимание; пороговые эффекты и точки бифуркации, когда система качественно меняет свое поведение. В веб-аналитике для моделирования процессов распространения информации, анализа устойчивости онлайн-сообществ и выявления признаков надвигающегося кризиса активности всё чаще применяются модели и методы нелинейной динамики.

В данной работе для описания и анализа динамики процесса используется нелинейная одномерная модель, поэтому напомним кратко основные определения, которые понадобятся при исследовании. Пусть имеются интервалы  $I \subset \mathbb{R}$ ,  $J \subset \mathbb{R}$ . Рассмотрим отображение  $f: I \rightarrow J$ , где  $f$ –

однозначная и непрерывная функция, дифференцируемая  $m$  раз. Пусть каждое последующее воздействие функцией  $f$  происходит через единицу времени. Тогда получим динамическую систему с дискретным временем, заданную на прямой. Воздействие функцией  $f$  на точку  $x$  называют итерацией, а саму динамическую систему записывают в виде  $x_{n+1} = f(x_n)$  или  $\bar{x} = f(x)$  и кратко называют отображением  $f$ . При этом  $f(f(\dots f(x))) = f^n(x)$ , где отображение  $f$  применено  $n$  раз [3].

Графически для демонстрации динамики отображения удобно использовать диаграмму Кёнигса-Ламерея. Это двумерная декартова система координат с изображенной на ней биссектрисой первого квадранта. В системе координат строится график функции  $f$ . С помощью такой диаграммы легко точно находить образы точек при отображении на прямой  $\mathbb{R}$ , и, в частности, определять неподвижные точки отображений.

**Определение 1.** Точка  $x \in \mathbb{R}$  такая, что  $x = f(x)$ , называется неподвижной точкой отображения  $f$  (динамической системы  $\bar{x} = f(x)$ ).

**Определение 2.** Неподвижная точка  $x$  называется (неподвижным) стоком (притягивающей точкой) отображения  $f$ , если для любой точки  $y \neq x$  из некоторой окрестности  $V(x)$  точки  $x$  и любого  $\varepsilon > 0$  существует номер  $n_0 \in \mathbb{N}$  такой, что для любого  $n \geq n_0$   $f^n(y) \in U_\varepsilon(x) \subset V(x)$ , где  $U_\varepsilon(x)$  –  $\varepsilon$ -окрестность точки  $x$ .

Пусть теперь к функции  $f$ , задающей отображение  $x_{n+1} = f(x_n)$ , существует обратная однозначная функция  $f^{-1}$ , и пусть  $f^{-1}$  непрерывна.

**Определение 3.** Неподвижная точка  $x$  называется источником (отталкивающей точкой) отображения  $f$ , если она является стоком отображения  $f^{-1}$  динамической системы  $x_n = f^{-1}(x_{n+1})$ .

В реальности неподвижным точкам соответствуют состояния, когда система находится в равновесии, и движение отсутствует.

В случае, когда в тех или иных процессах присутствует цикличность, состояниям реальных систем соответствуют периодические точки динамических систем с дискретным временем.

**Определение 4.** Точка  $x \in \mathbb{R}$  отображения  $f$  называется периодической периода  $n$ , если  $x = f^n(x)$ , но  $\forall m = \overline{1, n-1}$   $f^m(x) \neq x$ . Число  $n$  в этом случае называется периодом (наименьшим периодом) точки  $x$ .

**Определение 5.** Периодическая точка  $x$  периода  $n$  отображения  $f$  называется периодическим стоком, если точка  $x$  является неподвижным стоком для отображения  $\bar{x} = f^n(x)$ . Периодическая точка  $x$  периода  $n$

отображения  $f$  называется периодическим источником, если точка  $x$  является неподвижным источником для отображения  $\bar{x} = f^n(x)$ .

В качестве математической модели активности пользователей группы соцсети ВК в данной работе рассмотрено логистическое отображение. Оно задается разностным уравнением первого порядка  $x_{n+1} = r \cdot x_n \cdot (1 - x_n)$ , где  $x_n \in [0; 1]$ , и описывает изменение численности популяции с течением времени. Несмотря на то, что данная нелинейная модель довольно проста и пренебрегает многими факторами, влияющими на численность популяции, такими как наличие хищников, изменчивость питания, циклические заболевания, она может объяснить некоторые принципиальные эффекты, связанные с ростом популяций различных видов. Также данная модель хороша тем, что она способна демонстрировать весь спектр динамических режимов от наличия единственной устойчивой неподвижной точки до возникновения хаоса при определенных значениях параметра  $r$  [3]. Свойства логистического отображения полностью исследованы в работе [4].

Для измерения доли активных пользователей была разработана взвешенная метрика нормализованной активности в  $n$ -ый день, учитывающая различную ценность типов взаимодействий, которая вычисляется по формуле  $x_n = \frac{1 \cdot L_n + 1,5 \cdot C_n + 2 \cdot R_n}{2 \cdot N}$ , где  $L_n$  - количество лайков,  $C_n$  - количество комментариев,  $R_n$  - число репостов,  $N$  - общее число подписчиков. Весовые коэффициенты найдены на основании опроса, проведенного среди студентов университета. Они отражают различную ценность типов взаимодействий: лайк представляет базовую активность и имеет вес 1; комментарий является более сильным вовлечением, чем лайк, и весит 1,5; репост максимально влияет, его вес равен 2. Диапазон значений  $x_n \in [0; 1]$  соответствует области определения логистического отображения.

Параметр  $r$  характеризует совокупную эффективность механизмов вовлечения. Множитель  $r \cdot x_{n-1}$  моделирует положительную обратную связь, то есть активные пользователи группы стимулируют проявление реакций других вовлекаемых. Множитель  $(1 - x_n)$  отвечает за число ещё неактивных подписчиков. Разные значения  $r$  соответствуют различным режимам от затухания активности до хаоса, что позволяет диагностировать состояние системы. Таким образом, логистическое отображение представляет собой содержательно насыщенную модель, которая схватывает ключевое противоречие социальной динамики в онлайн-сообществах: конфликт между механизмами самоусиления (виральность) и ограничениями (насыщение, усталость). Его использование позволяет перейти от

качественных рассуждений к количественному анализу и постановке измеримых задач по управлению активностью.

Для исследования динамики активности через VK API были собраны данные в официальной группе Института экономики ННГУ за период с декабря 2023 по ноябрь 2025 года (700 дней) [5]. Расчет доли активных пользователей произведен в MS Excel (см. рис.1).

дата	лайки	вес лайки	комментарии	вес комментариев	репосты	вес репостов	взвешенное суммарное число реакций	количество подписчиков	взвешенная нормализованная дневная активность
01.01.2024	15	1	0	1,5	1	2	17	5152	0,003299689
02.01.2024	5	1	0	1,5	1	2	7	5154	0,001358168
03.01.2024	3	1	0	1,5	0	2	3	5153	0,000582185
04.01.2024	1	1	0	1,5	0	2	1	5154	0,000194024
05.01.2024	1	1	0	1,5	0	2	1	5154	0,000194024
06.01.2024	2	1	0	1,5	1	2	4	5152	0,000776398
07.01.2024	0	1	0	1,5	0	2	0	5151	0
08.01.2024	2	1	0	1,5	2	2	6	5152	0,001164596
09.01.2024	0	1	0	1,5	3	2	6	5152	0,001164596
10.01.2024	0	1	0	1,5	0	2	0	5155	0
11.01.2024	41	1	0	1,5	11	2	63	5155	0,012221145
12.01.2024	10	1	0	1,5	4	2	18	5157	0,003490401
13.01.2024	0	1	0	1,5	0	2	0	5157	0
14.01.2024	0	1	0	1,5	0	2	0	5157	0
15.01.2024	4	1	0	1,5	3	2	10	5159	0,00193836
16.01.2024	0	1	0	1,5	2	2	4	5161	0,000775044
17.01.2024	0	1	0	1,5	0	2	0	5161	0

Рис. 1. Фрагмент сводной таблицы показателей за исследуемый период

Для оценки параметра методом наименьших квадратов была написана программа на языке Python (см. рис. 2).

```

import numpy as np

filename = "/content/stat.txt"

with open(filename, "r", encoding="utf-8") as f:
    raw = f.read()
    raw = raw.replace(", ", ".")
    lines = raw.split()

values = []
for line in lines:
    try:
        values.append(float(line))
    except ValueError:
        pass

x = np.array(values, dtype=float)

x_n = x[:-1]
x_np = x[1:]

X = x_n * (1 - x_n)

r = np.sum(x_np * X) / np.sum(X * X)

print("Оптимальный параметр r =", r)

```

\*\*\* Оптимальный параметр r = 0.8155947265146295

Рис. 2. Программный код

В результате было получено значение  $r \approx 0,816$ . Согласно работе [4], при  $r < 1$  данное отображение имеет единственную притягивающую неподвижную точки  $x = 0$ . В контексте нашего исследования это говорит о затухании активности в группе независимо от количества её участников (см. рис.3).

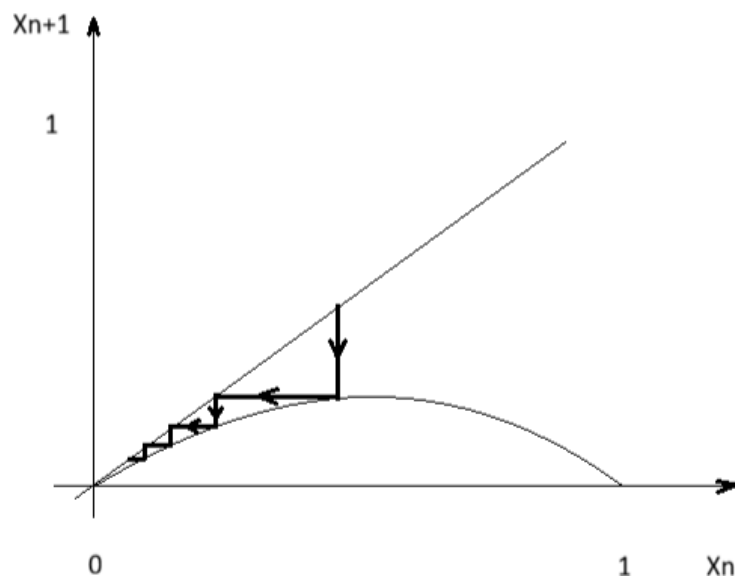


Рис. 3. Диаграмма Косинуса-Ламерея при  $r = 0,8$

Бифуркационный анализ, проведенный в работе [4], определяет следующие целевые значения параметра  $r$ :

1) для выхода из режима затухания активности в режим её повышения необходимо, чтобы коэффициент  $r$  превысил значение  $r = 1$ , так как при переходе через  $r = 1$  наблюдается качественное изменение поведения системы:  $x = 0$  станет отталкивающей неподвижной точкой, и появится новая притягивающая неподвижная точка  $x = \frac{r-1}{r}$  (см. рис.4), что будет говорить о нарастании активности в группе;

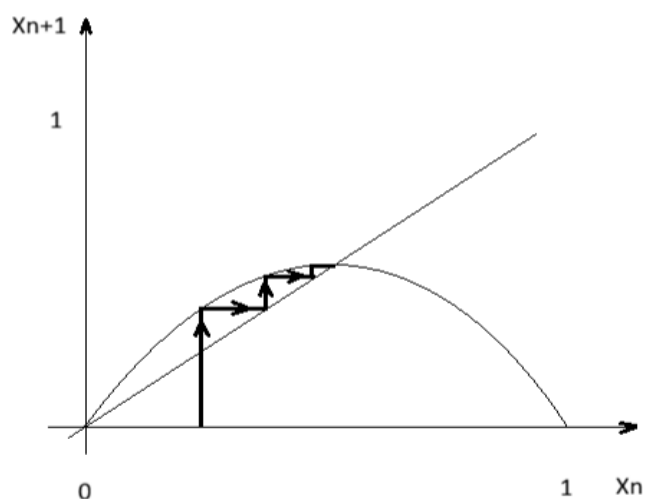


Рис. 4. Диаграмма Кенигса-Ламерея при  $r = 2$

2) для уровня постоянной самоактивности необходимо  $r > 3$ , так как в этом случае появится стоковая точка периода 2 (см. рис.5).

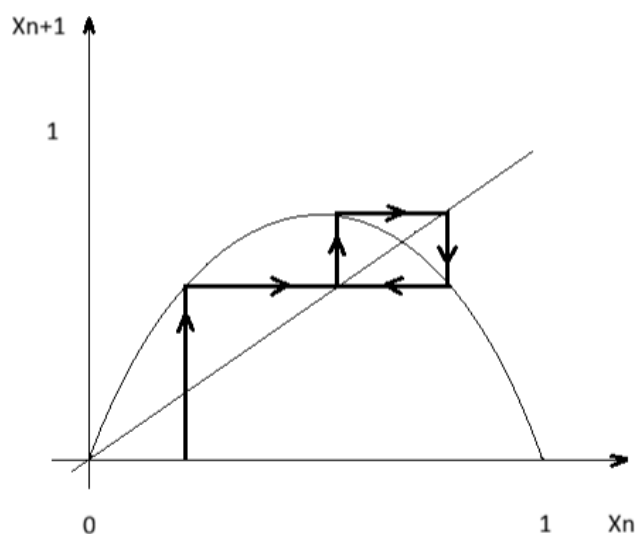


Рис. 5. Диаграмма Кенигса-Ламерея при  $r = 3,2$

Расчеты показывают необходимость повышения эффективности вовлечения на 22,5% для достижения уровня параметра  $r = 1$  и на 267,6% для достижения  $r = 3$ .

На основе проведенного анализа для повышения активности в исследуемой группе вуза предложены следующие практические рекомендации:

- 1) внедрение интерактивных форматов контента (например, проведение опросов, викторин);
- 2) оптимизация времени публикаций по данным об активности аудитории (например, утром, когда студенты и преподаватели едут на занятия; днем, перед большим перерывом, когда есть возможность обсудить публикацию с одногруппниками и коллегами);
- 3) стимулирование дискуссий, организация онлайн-встреч;
- 4) создание системы поощрений за активность (например, виртуальные награды, упоминание в университетском СМИ, ранний доступ к нужной информации);
- 5) регулярный мониторинг параметра эффективности  $r$ .

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Гаврилюк Е.С. Влияние цифровой трансформации на коммуникационные стратегии вуза: изменение характера отношений со студентами и абитуриентами / Е. С. Гаврилюк, А. Г. Изотова, Т. Н. Бикмулина // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 1 (57). – С. 116–125.
2. Киняшева Ю.Б. Использование социальных сетей в системе высшего образования современной России / Ю. Б. Киняшева, С. В. Муращенко // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. – 2021. – № 3. – С. 30–33.
3. Круглов Е.В. Динамические системы в экономике: учебно-методическое пособие / Е. В. Круглов. – Нижний Новгород: ННГУ, 2017. – 32 с.
4. Шарковский А.Н. Разностные уравнения и их приложения / А. Н. Шарковский, Ю. Л. Майстренко, Е. Ю. Романенко. – Киев: Наукова думка, 1986. – 280 с.
5. VK API: документация [Электронный ресурс]. – URL: <https://dev.vk.com> (дата обращения: 07.12.2025).

## ПЕРСПЕКТИВЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ В КОНЦЕПЦИИ «УМНОГО ГОРОДА»

*Мартынова С.А., Половко Е.И.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** Статья посвящена актуальной задаче цифровой трансформации в рамках концепции «Умный город». Основной целью является концептуальное обоснование модели персонализированного сервиса, направленного на повышение комфорта и качества туристического продукта. Внедрение подобного решения способно оптимизировать туристические потоки, повысить удовлетворенность гостей города и создать дополнительный цифровой инструмент для развития внутреннего туризма. Разработанный нами проект интеллектуального помощника «NNgo» обладает большим потенциалом превратиться в ключевой драйвер для перехода от общих инфраструктурных решений к адресным, ориентированным на конкретного человека. Он может стать одной из площадок развития цифровой экономики города Нижнего Новгорода в сфере продвижения товаров и услуг, связанных с туризмом.

**Ключевые слова:** умный город, умный туризм, персонализация услуг, цифровой сервис, искусственный интеллект (ИИ), нейросеть, цифровая экономика, большие данные (Big Data).

Потребительский рынок исторически формировался вокруг физических точек торговли, однако сегодня его ядром становятся информационные потоки. Переход домохозяйств к мобильным платежам, кросс-канальным покупкам и социальному шерингу переводит почти каждый акт потребления в цифровую плоскость. Именно поэтому Big Data объявлены «новой нефтью» городской экономики [7]. В действительности невозможно представить современный технологический прогресс без использования информационных технологий, которым принадлежит важная роль в формировании и развитии различных отраслей экономики и сфер общественной жизни. Big Data способны одновременно описывать спрос, прогнозировать изменение предпочтений и указывать на пробелы в инфраструктуре. В современных мегаполисах всего мира происходит переход от ретроспективной статистики к потоковой аналитике. Платформы Ride-Hailing показывают динамику пассажирских кластеров, данные Wi-Fi-сенсоров отражают загрузку торговых

галерей в реальном времени [7].

Таким образом, создается все больше инновационных возможностей, поскольку преобразование и совершенствование актуальных технологических решений позволяет совмещать информационную и городскую среду. Использование цифровых ресурсов позволяет реализовывать современные проекты, благодаря которым не только повышается комфортность городской среды, но и уровень ее безопасности.

К цифровым технологиям относят объединение всех видов компьютерных технологий, включая сопутствующее оснащение и необходимое снабжение [6]. В этом ключе цифровая трансформация как процесс интеграции цифровых технологий в целях эффективного управления – необходимый фактор экономического развития современного города.

Действующая в Российской Федерации Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», частью которой в 2018 г. стала концепция «Умный город», позволила городам, включенным в нее использовать вышеназванные технологии на своей территории. Концепция «Умный город» — это подход к развитию города, использующего цифровые инструменты для повышения уровня жизни, качества услуг и эффективности управления при обязательном удовлетворении потребностей настоящего и будущих поколений во всех аспектах жизни [4].

В данной концепции в качестве участников названы 213 городов России, в том числе и Нижний Новгород, который к настоящему времени имеет устойчивый вектор развития в области цифровизации и ее внедрения в различные сферы общественной жизни и экономики. «Умные города», являющиеся одной из ключевых составляющих цифровой экономики, представляют собой инновационную концепцию, цель которой - улучшение качества жизни людей, что проявляется в обеспечении безопасности, персонализации услуг и др. Управление городской средой в соответствии с концепцией «Умный город» осуществляется в различных ее сферах: безопасность, участие граждан в принятии решений, оптимизация транспортной системы, экономия ресурсов, улучшение уровня жизни и комфортная среда. Причем существует реальная возможность взаимодействия и обмена информацией между разными сферами использования искусственного интеллекта в системе «Умный город».

В рамках названной концепции управление городом осуществляется с использованием множества интегрированных компьютеров, контролеров и датчиков [1].

Инфраструктура умного города с точки зрения цифрового обеспечения является очень сложной системой, которая состоит из большого количества средств информационных технологий. В результате своей работы такие устройства производят огромное количество данных (Big Data), которые требуется собирать, анализировать и обменивать между информационными системами [1]. Постоянно перерабатывая все больше новых массивов информации, нейросети порождают информационные модули, создавая практически новые нейросети, что образует дополнительные области их использования в жизнедеятельности города.

«С помощью Интернета вещей происходит объединение устройств в единую компьютерную сеть, посредством чего предоставляется возможность сбора, анализа, обработки и передачи данных между объектами за счет специализированного программного обеспечения или технического устройства» [1, с. 92]. Анализ больших данных оказывает непосредственное влияние на расчетные показатели, а также на математические модели анализа функциональных задач города и его экономики. Для их анализа используются методы искусственного интеллекта (ИИ), в том числе глубокое машинное обучение и искусственные нейронные сети [2]. Среди названных функциональных задач города особое место занимают прогнозирование и классификация. Именно сбор данных и их последующая классификация позволяют искусственному интеллекту персонализировать запросы пользователей.

Таким образом, система «Умный город» предусматривает несколько функциональных направлений: от обеспечения безопасности до повышения комфорта городской среды, а также экономии ресурсов. В рамках нашего исследования мы разработали конкретное практическое решение, позволяющее интегрировать названные направления, — концепцию интеллектуального ИИ-помощника для персонализации туристического опыта в Нижнем Новгороде «NNgo».

Рекреационные ресурсы обслуживают сферу отдыха и туризма, и наше приложение могло бы стать хорошим дополнением в направлении экономии этого вида ресурсов, имея адресную направленность. Такое приложение может стать драйвером развития туристического бизнеса (в частности, создания новых бизнес-площадок), а также способствовать повышению туристической привлекательности города.

Разработанное нами приложение ИИ-помощника «NNgo» основывается на следующих принципах действия. Для того, чтобы им воспользоваться,

турист должен зарегистрироваться в системе (создать учетную запись) и пройти анкетирование. Здесь принцип работы ИИ-помощника заключается в последовательной обработке данных пользователя, где отмечены предпочтения туриста по проведению досуга; подбору состава группы, времени суток и маршрута туристической прогулки; возрасту и предполагаемому расчету бюджета (в целях экономии средств и времени).

Далее нейросетевой алгоритм производит анализ данных анкеты, систематизирует их и интегрирует с общим массивом информации из анкет других пользователей для выявления типичных сценариев формирования предложения конкретному путешественнику. Такое приложение может стать хорошим рекламным ходом в целях развития Нижнего Новгорода как туристического центра и, вместе с тем, будет способствовать созданию благоприятной экономической ситуации для мелкого и среднего бизнеса, обслуживающего сферу организации отдыха, а также появлению новых зон рекреации.

Конечным продуктом является сгенерированный информационный модуль — персонализированный пакет рекомендаций, адаптированный под конкретные запросы туриста и направленный на оптимизацию ресурсов.

Важную роль в продвижении такого продукта как «NNgo» будет играть развитие инструментов интернет-маркетинга, поисковой оптимизации (SEO), маркетинга в социальных сетях (SMM), influencer — маркетинга. Эти инструменты обеспечивают оперативную обратную связь с потребителями, повышают уровень вовлеченности аудитории и позволяют измерять эффективность рекламных компаний в реальном времени.

Таким образом, внедрение интеллектуального персонализированного цифрового сервиса на основе искусственного интеллекта в рамках концепции «Умный город» позволит улучшить качество туристического продукта, оптимизировать туристические потоки и повысить уровень удовлетворенности посетителей города за счет адресного подбора услуг. Также наш продукт будет способствовать развитию и продвижению малого и среднего бизнеса. С помощью приложения будет реализовываться реклама кафе, ресторанов, выставок, концертных и экскурсионных программ и т.д. Все это будет создавать условия для повышения доходности объектов рекреации, развивая экономику Нижнего Новгорода. Предложенный нами проект позволит поддержать местное предпринимательство и потенциально стать площадкой для продвижения местных брендов, что позволит сохранить и преумножить культурное наследие. Цифровые технологии способны привлечь

интерес со стороны молодого поколения к истории самого города, использовать местные культурные традиции в качестве собственного бренда, а также повысить уровень пользовательской доступности и индивидуального комфорта.

Несмотря на критику, которая обрушивается со всех сторон на использование нейросетей из-за возможностей ошибок прогнозирования, непрозрачности работы, отсутствия человеческого образа мышления и т.д., искусственный интеллект имеет высокие показатели эффективности в определенных отраслях экономики, в большей степени связанных с решением мало формализованных задач (которые требуют трудоемких вычислений, а именно, прогнозирование и классификация). Нейросети стремительно завоевывают экономическую сферу, поскольку решают задачу обработки больших массивов информации, что позволяет глубоко анализировать различные аспекты экономики города и тем самым создает возможности для лучшего понимания рыночных трендов, формирования более точных прогнозов. Все это снижает риски для бизнеса, способствует оптимизации ценообразования, повышает эффективность управления ресурсами путем персонализации продукта и др.

В связи с этим специалисты в области экономики и государственного управления говорят о расширении концепции «Умного города» до концепции «Умных территорий» [5]. Городские агломерации увеличиваются, растут сами города, что создает новые возможности и перспективы развития цифровой экономики на этих территориях. На сегодняшний день этот процесс приобрел необратимый характер, а нейросеть уже стала незаменимым помощником во всех сферах жизнедеятельности городов, обеспечивая своевременной информацией для принятия взвешенных решений в социальной, экономической и других областях общественной жизни. В связи с этим предложенный нами проект персонализированного ИИ-помощника «NNgo» обладает хорошим потенциалом в рамках концепции «Умный город» в сфере развития туризма в Нижнем Новгороде.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Брехов О.М. Касатиков Н.Н. Фадеева А.Д. Оценка актуальности и концепция развития умного города на базе технологии искусственного интеллекта // Вестник АГУ. – 2022. – Вып. 2(301). – С. 91– 98.

2. Гузеев М.М. Каблов, В.Ф. Егоров Г.Г. Использование нейросетей в развитии экономики города // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2025. Т.251 №1. С. 397– 417.

3. Приказ Минстроя «Об утверждении Концепции проекта цифровизации городского хозяйства «Умный город» от 25.12.2020 № 866/пр //Информационный бюллетень нормативной методической и типовой проектной документации». – 2021. № 1– 2.

4. Евсеева С.Д. Концепция «Умный город» в условиях цифровой трансформации Российской Федерации // Цифровые технологии и право. Сборник научных трудов I Международной практической конференции. Казань. – 2022. – С. 140-148.

5. Харченко К.В. От «умного города» - к «умной территории»: состояние и перспективы цифровизации городской среды и городского хозяйства // Экономика. Налоги. Право. – 2025. – №3. – С. 112– 120.

6. Полюшкевич О.А., Журавлева И.А., Дружинин Г.В., Москвитин Н.В. Основы цифровизации государственного и муниципального управления: учеб. пособие. Иркутск: Изд. ИГУ, 2020. С. 151– 152.

7. Орлов Д.Н., Бахтеева Е.И. Big Data и онлайн-аналитика как инструменты обоснования стратегии развития городского потребительского рынка// Профессиональная ориентация. –2025. – №6. – С. 99–103.

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПАССАЖИРСКИХ ПЕРЕВОЗОК В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ ЗА СЧЕТ РАЗВИТИЯ ТРАМВАЙНОЙ СЕТИ В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ**

*Семиков В. А., Оранова М. В.*

*Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского*

**Аннотация.** В данной статье приведен анализ трамвайной сети Нижнего Новгорода и рассмотрены перспективы развития трамвайного сообщения города как наиболее эффективного вида общественного транспорта, развитие которого способствует стимулированию его социально-экономического роста. В работе указаны ключевые преимущества трамваев, выявлены недостатки трамвайной сети Нижнего Новгорода, определены меры по её развитию и спрогнозированы эффекты их реализации.

**Ключевые слова:** городская трамвайная сеть, магистральные маршруты общественного транспорта, социально-экономическое развитие.

Процесс развития транспортной системы в Нижнем Новгороде в условиях современных экономических вызовов усложняется следующими

трудностями: создание новых и расширение прежних дорог не разгружает дорожно-транспортную сеть города и усиливает автомобилизацию (с 2019 года уровень автомобилизации вырос с 290 [Ошибка! Источник ссылки не найден.] автомобилей на 1000 жителей до 400 [Ошибка! Источник ссылки не найден.] в 2024 году – на 38%), создание линий метро непосильно дорого (9-12 млрд рублей за 1 км), усиление маршрутов автобусов сдерживается недостатком вместительного подвижного состава и кадровым дефицитом (кадровый дефицит в НПАТ составляет более 600 водителей [Ошибка! Источник ссылки не найден.] из-за чего на маршруты выходит более 300 автобусов – трети всего автопарка [Ошибка! Источник ссылки не найден.]).

Создание трамвайной линии дешевле метро и составляет около 400 млн рублей на 1 км, а скорость и производительность трамваев выше автобусов: 20-25 км/ч против 12-13 км/ч и 2500-4000 человек/час против 1000-1500 соответственно на единицу подвижного состава – при одинаковом интервале трамвайная линия требует меньше водителей и техники, но перевозит больше пассажиров за счет большей скорости и провозной способности, чем автобусная. Кроме того, трамваи экологически безопасны, а переход каждого автолюбителя на общественный транспорт способен предотвратить выброс 0,5-0,7 кг выхлопных газов в сутки с 1 автомобиля [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

В Нижнем Новгороде в 2021-2023 году отмечается значительный рост спроса на пассажирские перевозки: в 2021-2023 гг. среднегодовое количество обслуженных пассажиров выросло со 180 млн человек [Ошибка! Источник ссылки не найден.] до 220 млн [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Сформировавшиеся пассажиропотоки превосходят возможности маршрутов автобусов. Так, провозная способность маршрутного коридора на проспекте Гагарина составляет 1700 человек/час на единицу подвижного состава, на улице Родионова – 1400, а на Светлоярской – 1300. Данные показатели превышают комфортную провозную способность в 1100 человек/час при неизменных вводных: маршруты перегружены, причем коэффициент наполняемости салона автобуса в часы пик составляет в среднем 0,8-1,0 (используется 80%-100% площади пола). Однако пассажиропотоки не доросли до создания линий метро: производительность электропоезда составляет 9000 человек/час – создание линий метро на данных участках нецелесообразно даже при прогнозе роста пассажиропотоков, но обустройство трамвайных линий способно эффективно решить вопрос транспортного обслуживания с учетом ранее указанных характеристик. Таким образом, трамвай является наиболее

эффективным видом общественного транспорта для Нижнего Новгорода при учете его экономических и географических особенностей.

Потенциал трамвайной сети Нижнего Новгорода сдерживается рядом факторов: низкая средняя длина перегонов 300-400 метров на отдельных участках (например, улицы Бекетова и Ильинская), отсутствие приоритета на светофорах, обособления трамвайных путей на дорогах с плотным трафиком (улицы Белинского, Бекетова, Большая Печерская и другие), отсутствие посадочных платформ на многих остановках, совмещенных с проезжей частью (улицы Белинского, Бекетова и другие), низкий уровень покрытия территории города сетью: при площади города в 410 км<sup>2</sup> и протяженности сети 73 км охват составляет 102 км<sup>2</sup> или 24,9% от площади города. Результатом влияния данных факторов являются низкие пассажиропотоки, 77 тысяч человек в день на момент 2021 года (до реконструкции трамвайных путей) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] – 15,6% от общегородского пассажиропотока [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**], низкая безопасность и средняя скорость подвижного состава (13-16 км/ч во внепиковые часы и 9-11 км/ч в часы пик), рассчитанная в ходе заездов на трамваях маршрутов №2, №18 и №27, где преобладают необособленные участки путей.

Опыт транспортного планирования российских и мировых городов показывает, что развитие трамвайной системы значительно повышает эффективность общественного транспорта. Так, в Санкт-Петербурге трамвайная сеть «Чижик» представлена 4 маршрутами общей протяженностью 13 км. На своем пике система ежедневно обслуживала около 66 000-80 000 пассажиров [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] при интервалах от 8 до 18 минут. В Москве новая трамвайная линия на проспекте Сахарова и улице Маши Порываевой позволила создать диаметральный трамвайный маршрут Т1 – удобную связь между крупными точками притяжения по земле. Суточный пассажиропоток составляет 50 000 человек при интервале в 6 минут [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Перенастроенные светофоры и обустроенные вызывные фазы на некоторых из них позволяют достичь скорость выше 20 км/ч.

В Варшаве после обустройства трамвайной линии до района Вилянув суточный пассажиропоток составил 70 000 пассажиров при сетевом интервале 4 минуты на 2 маршрута – новая транспортная связь Вилянуба с остальной Варшавой с помощью трамваев весьма надежна и комфортна. В Копенгагене запущена новая трамвайная линия, которая проходит через весь город и некоторые пригороды и имеет протяженность 13 км. Средняя скорость – 30

км/ч. Прогнозируемый пассажиропоток 40 000 – 50 000 пассажиров в сутки при интервале 5-10 минут. В 2026 году планируется расширение сети до 28 км. Трамвайная система Бордо численностью около 250 000 человек представлена 4 маршрутами общей протяженностью 77,3 км, на которых в день совершается около 270 000 поездок [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Такая высокая эффективность достигнута после пересмотра транспортной политики в 2000-х годах и создания с нуля трамвайной сети. Город стал почти полностью трамвайно-пешеходным, что значительно улучшило многие его социально-экономические показатели.

Трамвайная система Барселоны состоит из 7 трамвайных маршрутов: 1 на коротком историческом участке и 6 на 2 новых участках, разделенных между собой. На данный момент ведутся работы по расширению сети и соединению 2 отдельных участков сети. Ежедневный пассажиропоток составляет около 300 000 человек при интервале около 10 минут. Своим примером Барселона показывает, что крупный город с населением свыше 1 миллиона жителей может и должен развивать свою трамвайную систему. Трамвайная система Парижа «Иль-де-Франс» охватывает значительную часть парижской агломерации. 11 маршрутов общей протяженностью около 200 км за день обслуживают около 1 000 000 пассажиров. На одних из первых линий при средней длине перегона в 470-500 метров скорость невысокая и составляет около 17-18 км/ч, однако, на новых линиях, где длина перегона составляет 700-750 метров, трамваи развивают скорость, сравнимую со скоростью метрополитена – от 23 км/ч и выше. Система также обладает всеми атрибутами комфортного общественного транспорта.

Развитие общественного транспорта позволяет значительно разгрузить дорожно-транспортную сеть. Так, благодаря усилиям специалистов департамента транспорта Москвы, за 2023 год в сравнении с предыдущим годом количество автомобилей на дорогах города снизилось на 130 000 штук – снижение загрузки дорог на 4%, а в сравнении с 2019 годом – на 230 автомобилей (тенденция идет на возрастание) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**], что говорит о готовности граждан с личного авто пересесть на общественный транспорт, если он будет достаточно комфортным, быстрым и надежным.

Для повышения эффективности трамвайной системы в Нижнем Новгороде необходимо полное физическое обособление всех участков трамвайной сети, обустройство посадочных платформ на всех остановках трамваев (островных приподнятых или венского типа), светофоров с

автоматической вызывной фазой трамвая на регулируемых и некоторых нерегулируемых пересечениях, увеличение средней длины перегонов до 500-700 метров на отдельных участках, сооружение новых трамвайных линий до отдаленных территорий, которые заменят собой перегруженные маршруты автобусов.

Далее на разработанной схеме указаны перспективные трамвайные линии на территории Нижнего Новгорода. (рис.1)

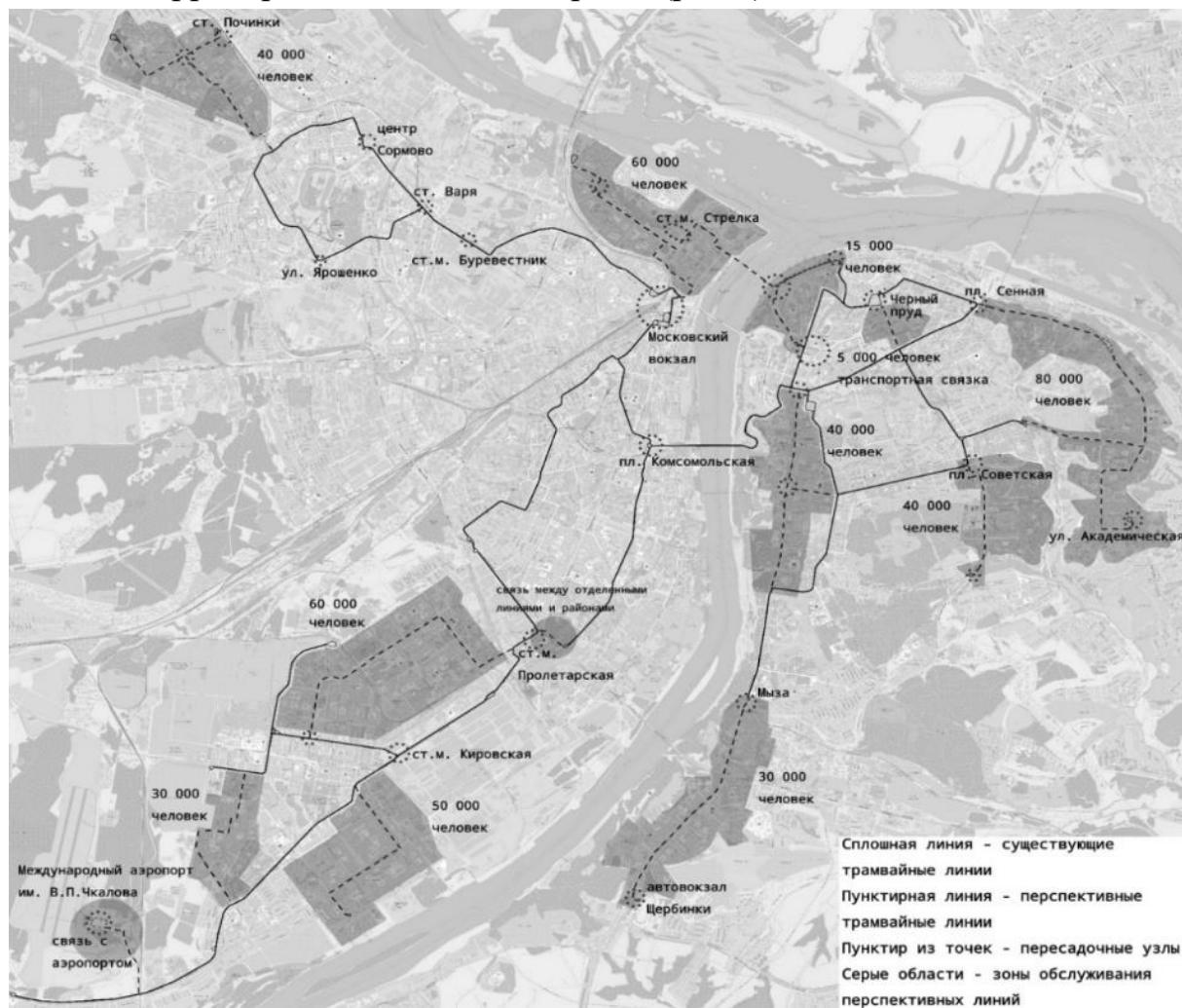


Рис. 1. Схема перспективных линий трамвайной сети Нижнего Новгорода

Развитие транспортной сети Нижнего Новгорода возможно в рамках достижения одной из целей федерального проекта «Развитие инфраструктуры в населенных пунктах» нацпроекта «Инфраструктура для жизни» [Ошибка! Источник ссылки не найден.] – улучшение качества пассажирских перевозок в населенных пунктах. Комфортный, надежный, быстрый, безопасный и стабильный общественный транспорт – залог комфортной городской среды, один из ее столпов, гарантирующих устойчивое развитие не только населенного пункта и муниципального образования, но и его агломерации.

Совершенствование пассажирских перевозок в Нижнем Новгороде соответствует нескольким национальным целям развития России в период до 2030 года: создание комфортной и безопасной среды для жизни (удобный, безопасный и надежный общественный транспорт), повышение экологического благополучия граждан (снижение уровня шума и загрязнения выхлопными газами за счет стимулирования пользования общественным транспортом вместо личных автомобилей) и поддержание динамичного и устойчивого развития экономики (увеличение скорости доставки товаров и услуг, движения капиталов и т.п. за счет снижения нагрузки на дорожно-транспортную сеть города, повышение мобильности граждан) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Реализация всех указанных мер по развитию трамвайной сети Нижнего Новгорода ведет к снижению нагрузки на дорожно-транспортную сеть на 30% и выше, а именно к снижению среднего количества автомобилей на дорогах города примерно на 100 000 – 150 000 штук, ежедневного выброса выхлопных газов на 50 000 кг и уровня шума на 20% (с 80 Дб до 60 Дб), увеличению средней скорости трамваев до 25 км/ч на 67%, максимальных суточных пассажиропотоков до 500 000 пассажиров (в 5,5 раз в сравнении с 2021 годом), доли поездок на трамваях в общегородских пассажирских перевозках с 15,6% до 40-50%, общегородских суточных пассажиропотоков с 600 000 пассажиров до 1 000 000 пассажиров на 80%, совокупной длины трамвайных линий до 123,5 км на 69%, охвата трамвайной сетью территории города до 173 км<sup>2</sup> (42,2% от его площади), комфорта, скорости и безопасности пассажирских перевозок и их эффективности в целом, ценности земли, скорости доставки товаров и услуг, морального и физического здоровья граждан, комфорта городской среды и прочим эффектам, которые способствуют социально-экономическому развитию Нижнего Новгорода и его городского округа.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» / [Электронный ресурс] // Администрация Президента России: [сайт]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/73986?erid=2SDnjc45hpG>
2. Булавина Л. В. Проектирование и оценка транспортной сети и маршрутной системы в городах. Учебно-методическое пособие / Л. В. Булавина. – Изд. 2-е. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2019. – 80 с.

3. Вукан Р. Вучик. Транспорт в городах, удобных для жизни. – Москва: Территория будущего, 2011. – 574 с.
4. Джанет Садик-Хан. Проектирование городских улиц. – Москва: Альпина нон-фикшн, 2015. – 192 с.
5. Автомобилизация в Нижнем Новгороде достигла 400 машин на тысячу жителей / [Электронный ресурс] // Волга-ТВ: [сайт]. – URL: <https://www.volga-tv.ru/news/novosti/n-avtomobilizatsiya-v-nizhnem-novgorode-dostigla-400-mashin-na/> (дата обращения: 30.11.2025).
6. 290 автомобилей приходится на тысячу жителей Нижнего Новгорода / [Электронный ресурс] // Коммерсантъ: [сайт]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4172708> (дата обращения: 30.11.2025).
7. Безопасный и экологичный: Нижний ждёт обновление электротранспорта / [Электронный ресурс] // РБК: [сайт]. – URL: <https://nn.plus.rbc.ru/partners/63481ae37a8aa91784d401a4> (дата обращения: 25.11.2025).
8. Более 180 миллионов пассажиров перевез нижегородский общественный транспорт в 2021 году / [Электронный ресурс] // Правда-НН: [сайт]. – URL: <https://pravda-nn.ru/news/bolee-180-millionov-passazhirov-perevez-nizhegorodskij-obshhestvennyj-transport-v-2021-godu/> (дата обращения: 25.11.2025).
9. Бордо. Трамваи без проводов / [Электронный ресурс] // dzen.ru: [сайт]. – URL: <https://dzen.ru/a/XkrWrDXpXky-8DIQ> (дата обращения: 17.12.2025).
10. Брутто-контракты – не волшебная таблетка / [Электронный ресурс] // Правда-НН: [сайт]. – URL: <https://pravda-nn.ru/news/60-avtobusnyh-marshrutov-pereshli-na-brutto-kontrakty-v-nizhnem-novgorode/> (дата обращения: 25.11.2025).
11. Инфраструктура для жизни / [Электронный ресурс] // Национальные проекты.РФ: [сайт]. – URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/infrastruktura-dlya-zhizni/> (дата обращения: 05.12.2025).
12. Как работает трамвай 21 века в Петербурге / [Электронный ресурс] // Urbanblog.ru: [сайт]. – URL: <https://urbanblog.ru/748015.html> (дата обращения: 17.12.2025).
13. 220 млн человек перевез общественный транспорт в Нижнем Новгороде в 2023 году / [Электронный ресурс] // Правда-НН: [сайт]. – URL: <https://pravda-nn.ru/news/220-mln-chelovek-stali-passazhirami-nizhegorodskogo-obshhestvennogo-transporta/> (дата обращения: 30.11.2025).

14. На автотранспорт приходится 22% всего загрязнения воздуха в России / [Электронный ресурс] // Рамблер.ру: [сайт]. — URL: <https://www.rambler.ru/eco/priroda/55342099-na-avtotransport-prihoditsya-22-vsego-zagryazneniya-vozduha-v-rossii/pf/new-projects/infrastruktura-dlya-zhizni/> (дата обращения: 02.12.2025).
15. Пассажиры совершили более 360 тыс. поездок за неделю работы нового маршрута Т1 / [Электронный ресурс] // Московский метрополитен: [сайт]. – URL: <https://mosmetro.ru/news/details/8318?ysclid=mihmpquqj523623544> (дата обращения: 25.11.2025).
16. Сложная работа? Почему нижегородцы не хотят водить автобусы / [Электронный ресурс] // News-NN.Ru: [сайт]. – URL: [https://newsnn.ru/news/2024-08-04/slozhnaya-rabota-pochemu-nizhegorodtsy-ne-hotyat-vodit-avtobusy-5156234?ysclid=mihltyinht444902555&utm\\_source=yandex.ru&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=yandex.ru&utm\\_referrer=yandex.ru](https://newsnn.ru/news/2024-08-04/slozhnaya-rabota-pochemu-nizhegorodtsy-ne-hotyat-vodit-avtobusy-5156234?ysclid=mihltyinht444902555&utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru) (дата обращения: 25.11.2025).
17. Трафик меняет график. С московских дорог ушло 4% автомобилей / Буранов И. [Электронный ресурс] // [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru): [сайт]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6412927> (дата обращения: 17.12.2025).

## **ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД КАК КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ ЭКОСИСТЕМ СБЕРБАНКА, ЯНДЕКСА И Т-БАНКА)**

*Кузнецова М.А., Чкалова О.В.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** В статье анализируется экосистемный подход как конкурентная стратегия в сфере услуг на примере ведущих российских компаний. Исследованы ключевые преимущества экосистем, проведён сравнительный анализ стратегий Сбербанка, Яндекса и Т-Банка. Разработаны практические рекомендации по построению конкурентоспособных экосистем.

**Ключевые слова:** экосистемный подход, конкурентная стратегия, цифровая трансформация, потребительская лояльность, гиперперсонализация

Современный рынок услуг характеризуется фундаментальной трансформацией конкурентной среды под влиянием цифровизации и

изменения потребительского поведения. В условиях растущей интенсивности конкуренции традиционные инструменты удержания клиентов демонстрируют снижающуюся эффективность, уступая место экосистемной парадигме, которая предполагает построение интегрированных сервисных платформ как ключевого элемента долгосрочной конкурентной стратегии [5].

Особую значимость экосистемная парадигма приобретает для организаций сферы услуг, которые имеют отраслевую специфику. Главной особенностью развития организаций сферы услуг является управление эффективностью их деятельности не только в экономическом, но и, главным образом, социальном аспекте [2, 6]. Интеграция финансовых и нефинансовых инструментов через экосистемы становится приоритетной бизнес-моделью привлечения и удержания клиентов.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью изучения успешных практик внедрения экосистемных моделей ведущими российскими организациями и последующего их масштабирования клиентоориентированными организациями. Несмотря на растущий исследовательский интерес, вопрос стратегического позиционирования экосистем в конкурентной борьбе с учетом новых вызовов остается недостаточно изученным в академической литературе.

Целью работы является развитие теоретических и методических основ внедрения экосистемного подхода.

Задачами исследования являются:

- сравнительный анализ практик реализации стратегий экосистемного подхода и выявление их ключевых инструментов;
- разработка практических рекомендаций для внедрения экосистемного подхода.

Методологическую основу составляет сравнительный анализ и системное обобщение вторичных данных, эмпирическую базу формируют официальные отчеты организаций и отраслевые аналитические обзоры за 2024–2025 годы.

Объектом исследования явились СБЕРБАНК, ЯНДЕКС И Т-БАНК, имеющие значительный опыт в реализации экосистемного подхода.

Экосистемный подход трансформирует принципы формирования потребительской лояльности, переводя организацию из статуса поставщика отдельных услуг в роль организатора комплексного жизненного пространства клиента на базе единой платформы [8]. Ключевой особенностью подхода является способность генерировать синергетический эффект, при котором

ценность всей системы для пользователя превышает сумму ценностей отдельных ее компонентов. Этот эффект формирует устойчивые конкурентные преимущества.

Во-первых, создаются высокие барьеры для миграции потребителей: глубокая интеграция сервисов в единую среду с общими данными и идентификацией существенно увеличивает альтернативные издержки переключения. Эмпирические данные 2025 года подтверждают, что пользователи экосистем демонстрируют на 40% меньшую склонность к смене провайдера по сравнению с клиентами изолированных сервисов [3]. Во-вторых, экосистемы функционируют как мощные генераторы поведенческих данных, что открывает возможность для гиперперсонализации предложения. Формируемый целостный цифровой профиль пользователя служит основой для создания превосходящих спрос продуктов и таргетированных коммуникаций.

Проведенный анализ позволил систематизировать три различные стратегические модели построения экосистем, реализованных ведущими российскими организациями (Таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ стратегических моделей построения экосистем

<b>Организация</b>	<b>Стратегическая модель</b>	<b>Ключевое ядро</b>	<b>Основные инструменты интеграции и лояльности</b>
<b>Сбербанк</b>	Агрессивная диверсификация из финансового ядра	Банковские услуги, доверие клиентов	Супер-приложение «СберБанк Онлайн», подписка «СберПрайм», программа лояльности «Спасибо», поглощение внешних сервисов (Okko, СберЗвук)
<b>Яндекс</b>	Органичное расширение из цифрового ядра	Поиск, навигация, технологическая платформа	Глубокая техническая интеграция сервисов, подписка «Яндекс.Плюс», развитие умного дома и мобильности (Яндекс Go)
<b>Т-Банк (Тинькофф)</b>	Гибридная модель «финтех-лайфстайл»	Мобильный банкинг, премиальный сервис	Гиперперсонализация в мобильном приложении, предиктивная аналитика на основе ИИ, партнерства с ритейлом и travel-сервисами

Источник: составлено автором

Сравнительный анализ позволил выявить различные ключевые инструменты развития экосистемного подхода: Сбербанк использует

финансовый трафик для агрегации внешних сервисов, Яндекс наращивает технологическую глубину внутри своего цифрового контура, а Т-Банк фокусируется на гиперперсонализации вокруг мобильного банкинга. Выбор модели определяется исходными активами организации: масштабом клиентской базы, технологическими компетенциями или нишевым позиционированием.

Сбербанк реализовал стратегию агрессивной диверсификации, используя масштабную клиентскую базу и исторически сформированное доверие как основу для поглощения внешних сервисов, с ключевой ролью супер-приложения и программы лояльности [1]. Яндекс избрал путь органичного расширения, последовательно наращивая глубину технологической интеграции вокруг цифрового ядра и фокусируясь на создании единого пользовательского опыта через подписку [7]. Тинькофф сформировал гибридную модель, где банковский продукт усиливается за счет логически связанных lifestyle-сервисов с акцентом на премиальное обслуживание и гиперперсонализацию в мобильной среде [4].

Проведенный сравнительный анализ опыта реализации стратегий экосистемного подхода и выявление их ключевых инструментов позволили обоснованно подойти к разработке практических рекомендаций для внедрения экосистемного подхода.

На основе синтеза выявленных практик разработана обобщающая пятиэтапная модель построения экосистемы, которая служит практическим инструментом для адаптации данного подхода в организациях сферы услуг в зависимости от различных условий внешней среды и ресурсов организаций (Таблица 2).

Таким образом, предложенная пятиэтапная модель является основой механизма реализации экосистемной стратегии. Она позволяет организациям системно подойти к созданию экосистемы, начиная с определения стратегического позиционирования и заканчивая интеграцией лояльности.

Практическая ценность модели заключается в обеспечении последовательного развития через четкие этапы, что минимизирует риски несистемных решений, позволяет адаптировать стратегию под специфику организации и создает основу для формирования замкнутого цикла взаимодействия с клиентом. Тем самым модель трансформирует экосистемный подход из общей концепции в практический инструмент управления, давая организациям методическую основу для построения конкурентоспособных экосистем.

Таблица 2 – Пятиэтапная модель построения экосистемы

Этап	Содержание этапа	Ключевые задачи
<b>1. Стратегическое позиционирование</b>	Определение периметра и масштаба экосистемы	Аудит активов и компетенций; выбор между глобальной и локальной (нишевой) моделью.
<b>2. Анализ целевой аудитории</b>	Построение карты путешествия клиента (Customer Journey Map)	Выявление точек контакта и «болевых точек»; микротаргетинг; фокус на решении проблем, а не агрегации сервисов.
<b>3. Формирование структурного ядра</b>	Определение минимально жизнеспособного продукта (MVP) экосистемы	Обеспечение технической и бизнес-синергии между сервисами; для глобальных экосистем – создание нескольких взаимосвязанных платформ.
<b>4. Проектирование модели вовлечения</b>	Разработка многоуровневой (воронкообразной) модели взаимодействия с пользователем	Построение пути от бесплатного входа к эксклюзивным, платным функциям; формирование ощущения возрастающей ценности.
<b>5. Интеграция лояльности и коммуникаций</b>	Создание единой системы стимулов и информационной инфраструктуры	Разработка простой и прозрачной системы материальных и нематериальных вознаграждений; трансформация платформы в источник полезного контента и взаимодействия.

Источник: составлено автором

На основании проведенного анализа можно констатировать, что поставленная цель исследования достигнута – разработаны теоретико-методические основы для внедрения экосистемного подхода. Это подтверждается решением конкретных задач работы. В рамках первой задачи осуществлен сравнительный анализ опыта реализации стратегий экосистемного подхода и выявлены их ключевые инструменты на примере Сбербанка, Яндекса и Т-Банка, что позволило систематизировать три стратегические модели. В рамках второй задачи разработаны практические рекомендации, воплощенные в виде пятиэтапной модели построения экосистемы.

Предложенная модель носит универсальный характер и применима не только к финансовому сектору, но и к другим сферам услуг (например, ритейла, телекоммуникаций, транспорта, здравоохранения). Ее механизм,

основанный на последовательном прохождении ключевых этапов (аудит активов, анализ аудитории, формирование ядра, проектирование вовлечения и интеграция лояльности), является общим и может быть адаптирован под специфику ресурсов, компетенций и целевой аудитории любой организации, стремящейся создать интегрированную сервисную платформу.

Дальнейшее проведение исследования и его углубление в части определения экономико-социальных эффектов позволит научно обосновать концептуально-теоретические и методологические подходы к управлению экосистемой сферы услуг.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy [Электронный ресурс] // Journal of Management. – 2017. – Vol. 43. No. 1. – P. 39–58. – URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206316678451> (дата обращения: 07.11.2025).

2. Зайцев Н. С. Базовые конкурентные стратегии цифровой экономики [Электронный ресурс] // Путеводитель предпринимателя. – 2021. – Т. 14, № 1. – С. 21–27. – URL: <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2021-14-1-21-27> (дата обращения: 05.11.2025).

3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта [Электронный ресурс] // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2021. – Т. 12. № 3. – С. 242–251. – URL: <https://www.jsdrm.ru/jour/article/view/958/908> (дата обращения: 07.11.2025).

4. Семенова Н. Н. Цифровая трансформация банковского сектора России: основные тренды развития // Финансы и кредит. – 2024. – № 10. – Т. 30. – С. 2239–2251. – URL: <https://www.fin-izdat.ru/journal/fc/detail.php?ID=80903> (дата обращения: 07.11.2025).

5. Хопкинс С. Следующая Отличная Программа Лояльности – Это Экосистема [Электронный ресурс] // Snowflake. – 2023. – URL: <https://www.snowflake.com/blog/the-next-great-loyalty-program-is-an-ecosystem/> (дата обращения: 04.11.2023).

6. Годовой отчет ПАО Сбербанк за 2024 год по МСФО [Электронный ресурс]. – М., 2025. – 289 с. – URL: [https://cdn.financemarket.ru/reports/2024/МОЕХ/S/SBER\\_2024\\_12\\_Y\\_МСФО.pdf](https://cdn.financemarket.ru/reports/2024/МОЕХ/S/SBER_2024_12_Y_МСФО.pdf) (дата обращения: 05.11.2025).

7. Исследование: крупнейшие российские цифровые экосистемы 2024–2025 // Spektr Team. – 2025. – URL: <https://spektr.team/tpost/g8cbrog511-issledovanie-krupneishie-rossiiskie-tsif> (дата обращения: 03.11.2025).

8. Отчет АО «Т-Банк» (ранее Тинькофф Банк) за 2024 год по МСФО [Электронный ресурс]. – М., 2025. – 134 с. – URL: <https://www.tbank.ru/about/news/16052024-tcs-holding-ipjsc-reports-ifs-results-for-1q-2024/> (дата обращения: 05.11.2025).

9. Отчет об устойчивом развитии Яндекса за 2024 год [Электронный ресурс]. – М., 2025. – 156 с. – URL: <https://yandex.ru/company/news/01-16-06-2025> (дата обращения: 05.11.2025).

## АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛА РЫНКА УСЛУГ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ТУРИЗМА В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

*Галич В.В., Рябова О.В.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** Статья посвящена анализу текущего состояния рынка услуг в области экологического туризма в Нижегородской области, анализу потенциала раскрытия ресурсов, рассмотрению основных проблем, препятствующих развитию экологического туризма, и предложению инструментов решения этих проблем.

**Ключевые слова:** экологический туризм, туризм, природа, развитие.

Экологический туризм — это ответственные путешествия в природные зоны, направленные на изучение и сохранение окружающей среды, поддержку благополучия местных сообществ и местной культуры, с минимальным воздействием на экосистемы.

Такой вид туризма становится все более популярным видом отдыха, обусловленным ростом экологического сознания и стремлением к гармонии с природой. Нижегородская область, богатая природными ресурсами, историко-культурным наследием и уникальными природными локациями, обладает значительным потенциалом для развития экологического туризма. В данной статье проводится анализ текущего состояния рынка, выявляются его преимущества и недостатки, а также рассматриваются основные проблемы и возможности роста в данном сегменте.

За последние тридцать лет экологический туризм получил широкое распространение во многих странах мира, в том числе в России. Национальные парки, заказники и другие особо охраняемые природные территории (ООПТ) различных масштабов представляют перспективный рынок для развития

экотуризма в силу их природной и культурной специфики [1]. Региональные особенности, в том числе географическое положение, богатство природных и культурных ресурсов Нижегородской области, создают инициативный базис для развития экологического туризма. В данной статье проводится расширенный анализ текущего состояния, выявляются ключевые преимущества и недостатки, а также рассматриваются вызовы и перспективы развития этого сектора.

Текущий потенциал рынка экологического туризма в Нижегородской области представлен природными ресурсами, объектами историко-культурного наследия и инфраструктурными возможностями.

По данным Министерства экологии и природных ресурсов Нижегородской области, реестр ООПТ за 2025 год на территории Нижегородской области насчитывает 407 особо охраняемых природных территорий, из которых 396 представлены памятниками природы. Общая площадь лесного массива составляет 4 млн га, около 52% площади региона.

Область характеризуется разнообразием природных объектов — национальные парки, заповедники, леса, водные объекты. Например, Керженский заповедник, природный парк «Воскресенское Поветлужье», Личадеевский и Муходловский заказники, памятники природы, такие как Ботанический сад Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, Гнилищские дачи, Копосовская дубрава и Малиновая гряда, являются привлекательными точками для туристов, интересующихся экологическим туризмом.

Среди памятников природы Нижегородской области достаточно много верховых болот. Они расположены преимущественно в Волго-Окском Левобережье — в Семеновском, Воскресенском и других районах. Некоторые используются местными жителями и в меньшей степени приезжими для сбора ягод. Относительно недавно в Нижегородской области появилась многочисленная группа памятников природы — марийские и мордовские священные рощи. Использование их в туризме — дискуссионная тема. С одной стороны, такие рощи могут привлечь тех, кто интересуется этнографией, легендами, народными поверьями. С другой стороны, массовое посещение таких рощ людьми, не все из которых обладают должной культурой, знанием обычаев и уважением к ним, может уничтожить такие рощи как природные фитоценозы и к тому же вызвать справедливое недовольство местных жителей [2].

Географические особенности позволяют создавать маршруты,

совмещающие природные прогулки с наблюдением за флорой и фауной.

Множество памятников и культурных активов дополняют природную составляющую, расширяя пользовательский опыт и возможности интеграции экологического туризма с культурными программами. Так, например, Озеро Светлояр и Китеж-град, Дивеевский монастырь, Музей-заповедник А.С. Пушкина в Болдино, Усадьбы Приклонских-Рукавишниковых в Подвязье интегрированы в эко-маршруты и создают особенный шарм для туристов.

Наличие памятников архитектуры, музеев, старинных городов (Нижний Новгород, Арзамас, Городец) дополняют концепцию экологического туризма и расширяют его содержание [3].

Наличие развивающейся инфраструктуры — туристических маршрутов, кемпингов, экологических троп, турбаз, туристических центров, гостиниц — создаёт условия для организации различных форм экологического отдыха. Следует отметить потенциал создания экологических станций, маршрутов для пешего, велосипедного и водного туризма.

В настоящее время туристические фирмы Нижегородской области не позиционируют себя и свои продукты как эко-туристические, при этом активно идёт интеграция природных объектов в культурные и образовательные туры, реализуются религиозные туры, включающие посещение природных объектов, а также приключенческие и спортивные туры на природе.

Туристы имеют возможность пройти несколько активных эко-туристских маршрутов, реализуемых «Нижегородским областным туристским клубом» и турфирмой «Команда Горький». Такие туры предоставляют возможность прохождения пеших, велосипедных, лыжных и водных маршрутов на байдарках или рафтах.

Также на нижегородском рынке есть предложения менее активных и травмоопасных экотуров, включающих осмотр основных природных заповедников области, проживание в комфортабельных условиях, передвижение на автомобилях и пешие прогулки [4].

К возможностям развития экологического туризма в регионе можно отнести разнообразие природных объектов, позволяющих создавать уникальные и разнообразные маршруты, высокий туристический потенциал, возможность расширения спектра услуг и создания новых продуктов (от экологических экскурсий до образовательных программ), возможность интеграции объектов экологического туризма в действующую инфраструктуру, высокий уровень экологической безопасности и

уникальность природных объектов, возможность создавать экологические тропы, маршруты по наблюдению за животными, водные и пешеходные экспедиции, возможность проведения экологических лекций, мастер-классов, экологических практикумов.

К недостаткам развития экологического туризма в Нижегородской области можно отнести несформированную единую брендинг-стратегию региона, слабо развитое продвижение региона как центра экологического туризма, несовершенную туристскую инфраструктуру, возможные негативные последствия чрезмерного турпотока — повреждение природных объектов, загрязнение окружающей среды, а также недостаток квалифицированных кадров в области экологического туризма.

В 2022 году вышел закон «Об особенностях развития экологического туризма и туризма в сельской местности в Нижегородской области». Документ официально вводит целый ряд новых понятий (эко-рекреационный туризм, экологический тур, туристско-рекреационная тропа и др.), устанавливает меры государственной поддержки для тех, кто будет развивать аграрно-познавательный и экотуризм [5].

Для реализации потенциала региона в области развития экологического туризма можно использовать следующие инструменты:

- Создание платформы для продвижения экологических маршрутов и услуг;
- Разработка бренда региона как центра экологического туризма;
- Поддержка инициатив от местных сообществ и НКО, развивающих экологические традиции;
- Инвестиции в инфраструктуру: экологические тропы, кемпинги, информационные центры;
- Обучение кадров и повышение их компетентности;
- Повышение экологической грамотности жителей Нижегородской области через образовательные программы и курсы.

Программа развития экологического туризма в Нижегородской области должна представлять комплексный подход, включающий ряд методов и мероприятий в целях создания устойчивой и конкурентоспособной системы экологического туризма, которая бы способствовала сохранению природного наследия, развитию экономики региона и повышению его экологической культуры.

Основные задачи такой программы могут включать разработку и внедрение туристских маршрутов и программ, улучшение действующей

инфраструктуры, обучение и кадровое обеспечение, маркетинг и продвижение региона, мониторинг и оценку эффективности.

К ожидаемым результатам программы развития можно отнести увеличение туристического потока на 20-30% в течение первых двух лет, повышение уровня экологической культуры среди местных жителей и туристов, создание новых рабочих мест, повышение узнаваемости региона как центра экологического туризма на региональном и федеральном уровнях, обеспечение сохранения природных и культурных ресурсов.

В заключение можно отметить, что экологический туризм в Нижегородской области имеет значительный потенциал для устойчивого развития и является важным инструментом сохранения природного и культурного наследия региона. Реализация его преимуществ и преодоление существующих проблем требуют системных мер, инвестиций в инфраструктуру и кадровое развитие, а также поддержки со стороны государства и бизнеса. В будущем активное развитие этого сегмента может стать драйвером социально-экономического прогресса региона и важным элементом формирования его экологически ответственного имиджа.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Святоха Н. Ю. Развитие экологического туризма на особо охраняемых природных территориях Оренбургской области / Н. Ю. Святоха, И. Ю. Филимонова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2015. – № 10(185). – С. 420-423.

2. Другие памятники природы Нижегородской области [Электронный ресурс] – URL: <http://lesnoytur.ru/teoria/pamyatnik-prirody-drugoj.html>

3. Об объявлении находящихся на территории г. Нижнего Новгорода объектов, имеющих историческую, культурную и научную ценность, памятниками истории и культуры регионального значения, Список объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) регионального значения в г. Нижний Новгород [Электронный ресурс] – URL: <https://docs.cntd.ru/document/465512073/titles/3BE6OVS>

4. Лебедева Т. Е. Перспективы развития экологического туризма в Нижегородской области / Т. Е. Лебедева, Н. М. Кузьмина // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – № 1(59). – С. 69-74. – DOI 10.47581/2022/IE.1.59.10.

5. Стратегия развития Нижегородской области, «Курс на развитие экотуризма: Нижегородская область решила не прятать свою природу от

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПАО «САМАРАЭНЕРГО» НА ОСНОВЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

*Нерсиян А.В., Пушкарева В.В.*

*Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС*

**Аннотация.** Анализ ПАО «Самараэнерго» выявил критически низкую оборачиваемость задолженности и убыточность продукции. Для повышения устойчивости предложена цифровая трансформация через внедрение систем управления задолженностью, казначейства и себестоимостью. Результат: рост эффективности и конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** финансовая устойчивость, цифровая трансформация, дебиторская задолженность, казначейство, операционная эффективность, рентабельность, машинное обучение.

Современная энергетическая отрасль России переживает период фундаментальных трансформаций, обусловленных необходимостью повышения операционной эффективности и адаптации к изменяющимся условиям рынка. ПАО «Самараэнерго», являясь одним из ключевых игроков регионального энергетического рынка, демонстрирует устойчивую положительную динамику основных финансово-экономических показателей, однако сталкивается с рядом системных вызовов, требующих инновационных подходов к управлению. Проанализировав деятельность компании за 2022-2024 годы, можно сказать, что у неё есть хороший потенциал для укрепления финансового положения. Причём ключевую роль здесь может сыграть внедрение цифровых технологий.

Что касается финансовых результатов ПАО "Самараэнерго", то они показывают заметный рост масштабов бизнеса. Выручка компании выросла с 40,75 млрд рублей в 2022 году до 47,53 млрд рублей в 2024 году. Это, по сути, прирост на 16,6 процентов. Особенно впечатляет динамика чистой прибыли – она увеличилась с 1,14 млрд рублей до 1,90 млрд рублей, то есть на 67 процентов. К концу 2024 года валюта баланса предприятия достигла 13,52 млрд рублей, что говорит о стабильном расширении активов. Между тем собственный капитал вырос с 6,43 млрд рублей до 8,96 млрд рублей, а это

означает накопление финансовых ресурсов и большую независимость предприятия [7].

Однако, несмотря на хорошие показатели роста, более детальный анализ выявил проблемные моменты, которые требуют внимания. Прежде всего, это управление дебиторской задолженностью. За период 2022-2024 годов она увеличилась на 47 процентов и достигла 4,43 млрд рублей. В 2024 году срок оборачиваемости дебиторской задолженности составил 114 дней. Для сравнения: средний показатель по отрасли – всего 40 дней. Это, безусловно, указывает на проблемы с платежной дисциплиной контрагентов. В результате оборотные средства оказываются заморожены, что создаёт дополнительную нагрузку на финансы предприятия.

Кроме того, сальдо денежных потоков показывает тревожную картину. Оно сократилось с 1,25 млрд рублей в 2022 году до критических 16,5 млн рублей в 2024 году – падение на 98,7 процентов (таблица 1). Коэффициент достаточности чистого денежного потока упал с 1,97 до 0,02. Иными словами, способность компании генерировать достаточный денежный поток для покрытия текущих обязательств резко ухудшилась. Также наблюдается замедление оборачиваемости оборотных активов – с 1,61 оборота до 1,42 оборота. При этом срок оборачиваемости оборотных активов увеличился до 254 дней, что в 4,5 раза превышает средний показатель по отрасли в 57 дней.

Таблица 1 – Динамика показателей финансовой отчетности ПАО «Самараэнерго» 2022-2024 гг.

Показатели	2022 год	2023 год	2024 год
	млрд руб.		
Выручка	40,75	44,30	47,53
Чистая прибыль	1,14	1,79	1,90
Валюта баланса	10,76	12,23	13,52
Собственный капитал	6,43	7,71	8,96
Дебиторская задолженность	3,01	3,10	4,43
Сальдо денежных потоков	1,25	0,98	0,0165

Источник: [7]

Рентабельность продукции остается в отрицательной зоне, ухудшившись с минус 4,26 процентов в 2022 году до минус 7,38 процентов в 2024 году, что указывает на существенные проблемы в управлении себестоимостью. При этом рентабельность собственного капитала, несмотря на рост до 21,21 процентов, остается значительно ниже среднеотраслевых

значений, колеблющихся в диапазоне 42,9-46,4 процентов, что свидетельствует о недостаточно эффективном использовании собственных средств по сравнению с конкурентами.

Поэтому цифровая трансформация системы управления дебиторской задолженностью представляется первоочередным направлением для укрепления финансовой устойчивости компании. Внедрение интеллектуальной системы скоринга контрагентов на основе машинного обучения позволит автоматически оценивать кредитоспособность клиентов в режиме реального времени, анализируя историю платежей, финансовое состояние и внешние факторы риска.

Прогнозные модели, такие как решения «Cognigy Accounts Receivable», основанные на алгоритмах искусственного интеллекта, способны предсказывать вероятность просрочки платежей с точностью до 80-95 процентов, что дает возможность превентивно работать с проблемной задолженностью [6]. Автоматизированная система управления взаимоотношениями с клиентами, например, модуль «Битрикс24: Управление дебиторской задолженностью», должна обеспечивать персонализированные уведомления о приближающихся и просроченных платежах, автоматическое формирование графиков погашения задолженности и интеграцию с платежными системами для упрощения процесса оплаты [2]. Внедрение такой системы позволит сократить срок оборачиваемости дебиторской задолженности, что высвободит несколько миллионов оборотных средств.

Оптимизация управления денежными потоками требует создания централизованной системы казначейства на базе цифровой платформы, интегрирующей данные о всех финансовых операциях компании. В данном случае стоит обратить внимание на «1С:Казначейство», данная система позволяет выстроить централизованный контроль компании над денежными потоками, повысить прозрачность операций и обеспечить надёжное выполнение финансовых обязательств [5]. Также предиктивная аналитика денежных потоков, использующая модели временных рядов и нейронные сети, способна прогнозировать поступления и платежи с горизонтом до трех месяцев, обеспечивая точность прогноза на уровне 92-95 процентов. Это позволит оптимизировать размещение временно свободных денежных средств, минимизировать потребность в краткосрочном финансировании и эффективно управлять ликвидностью. В свою очередь внедрение системы кэш-пулинга с автоматическим перераспределением средств между счетами, например функция кэш-пулинга от «Альфа-Банк», обеспечит дополнительный

доход от размещения избыточной ликвидности в размере 2-3 процентов годовых, что при среднем остатке денежных средств в 5,28 миллиарда рублей даст дополнительные 105-160 миллионов рублей ежегодно [4].

Кроме того, цифровизация процессов управления себестоимостью открывает значительные возможности для улучшения рентабельности продукции. Внедрение системы процессно-ориентированного бюджетирования на основе технологии ABC-costing позволит детально отслеживать структуру затрат по каждому виду деятельности и выявлять точки неэффективности. К слову, платформа «1С:ERP Управление предприятием» с модулем ABC-учета позволит осуществлять данные операции [1]. Интеграция с автоматизированными системами учета электроэнергии обеспечит режим реального времени мониторинга потерь в сетях и отклонений фактического потребления от планового. По данным аналогичных проектов в энергетической отрасли, комплексная автоматизация управления затратами позволяет сократить операционные расходы на 8-12 процентов, что для ПАО «Самараэнерго» означает потенциальную экономию порядка 3,6-5,5 миллиарда рублей ежегодно и выход рентабельности продукции в положительную зону.

Развитие цифровых каналов взаимодействия с потребителями представляет собой стратегическое направление для повышения операционной эффективности и снижения издержек. Мобильное приложение и веб-портал с функционалом личного кабинета должны обеспечивать клиентам возможность мониторинга потребления электроэнергии в режиме онлайн, управления тарифными планами, оплаты услуг и получения консультационной поддержки через чат-бот на основе искусственного интеллекта, такого как «Диалог» от компании «Битрикс24» [2]. Согласно исследованиям рынка, цифровые каналы обслуживания обходятся энергосбытовым компаниям в 6-8 раз дешевле традиционных офисов обслуживания, при этом повышая удовлетворенность клиентов на 15-20 процентов. Перевод 60-70 процентов взаимодействий с клиентами в цифровой формат позволит сократить расходы на клиентское обслуживание на 180-250 миллионов рублей ежегодно.

Внедрение платформы бизнес-аналитики на основе технологий больших данных, например, «Qlik Sense» или «Tableau», обеспечит руководство компании инструментами для принятия обоснованных управленческих решений [3,8]. Интерактивные дашборды с визуализацией ключевых показателей эффективности в режиме реального времени, углубленная

сегментация клиентской базы, анализ чувствительности финансовых результатов к изменению внешних факторов и сценарное моделирование позволят повысить качество стратегического планирования. Система раннего предупреждения на основе мониторинга индикаторов финансовой устойчивости обеспечит своевременное выявление потенциальных рисков и возможность превентивных мер.

Технология блокчейн открывает перспективы для повышения прозрачности и безопасности финансовых операций. Создание распределенного реестра расчетов с контрагентами обеспечит неизменность записей о транзакциях, автоматическое исполнение смарт-контрактов при наступлении определенных условий и значительное снижение операционных рисков. Пилотные проекты в энергетической отрасли демонстрируют сокращение времени взаиморасчетов на 40-50 процентов и уменьшение количества спорных ситуаций на 60-70 процентов.

Финансово-экономическое обоснование программы цифровой трансформации показывает привлекательность инвестиционного проекта. Совокупные капитальные затраты на внедрение цифровых технологий оцениваются в 850-1200 миллионов рублей с учетом приобретения программного обеспечения, модернизации IT-инфраструктуры, обучения персонала и сопровождения на начальном этапе. Ожидаемый экономический эффект от реализации программы составит 4,8-6,2 миллиарда рублей ежегодно за счет высвобождения оборотных средств, сокращения операционных расходов, увеличения доходов от оптимизации размещения денежных средств и снижения кредитных рисков. Срок окупаемости проекта составляет 2,5-3 года, что представляется приемлемым для инвестиций стратегического характера. Чистая приведенная стоимость проекта при ставке дисконтирования 14,55 процентов, соответствующей средневзвешенной стоимости капитала компании, оценивается в 18-24 миллиарда рублей за пятилетний период, а внутренняя норма доходности превышает 180 процентов.

Реализация программы цифровой трансформации требует поэтапного подхода с четким планированием и контролем промежуточных результатов. Первый этап продолжительностью шесть месяцев должен быть посвящен внедрению системы управления дебиторской задолженностью и цифровизации клиентского обслуживания как наиболее критичных направлений. Второй этап длительностью девять месяцев предполагает создание централизованной системы казначейства и платформы бизнес-

аналитики. Третий этап продолжительностью двенадцать месяцев включает внедрение системы процессно-ориентированного бюджетирования и интеграцию всех цифровых систем в единую информационную среду предприятия.

Таким образом, комплексная цифровая трансформация финансовых процессов ПАО «Самараэнерго» представляет собой стратегическую необходимость, обусловленную потребностью в повышении финансовой устойчивости и операционной эффективности компании. Внедрение современных цифровых технологий позволит решить критические проблемы в области управления дебиторской задолженностью, оптимизировать денежные потоки, повысить рентабельность деятельности и укрепить конкурентные позиции на региональном энергетическом рынке, обеспечив устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. 1С: ERP: возможности и преимущества программы // ВДГБ [Электронный ресурс]. – 2023. – URL: <https://corp.vdgb.ru/media/blog/erp-prosto-o-slozhnom/chto-takoe-1s-erp-vozmozhnosti-i-preimushchestva-programmy/> (дата обращения: 15.11.2025).
2. Bitrix24 [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – URL: <https://www.bitrix24.ru/> (дата обращения: 15.11.2025).
3. Tableau [Электронный ресурс]: глоссарий SkillFactory. – URL: <https://blog.skillfactory.ru/glossary/tableau/> (дата обращения: 15.11.2025).
4. Альфа-Банк [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – URL: <https://alfabank.ru/> (дата обращения: 15.11.2025).
5. Казначейство в 1С: какая версия подойдет? // 1С: ИТС [Электронный ресурс]. – 2023. – URL: <https://isvs1c.ru/tpost/43kvrykbbk1-kaznacheistvo-v-1skakaya-versiya-podoide> (дата обращения: 15.11.2025).
6. Как искусственный интеллект в работе с дебиторской задолженностью увеличивает денежный поток и эффективность [Электронный ресурс] // TechTarget. — URL: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/tip/How-accounts-receivable-AI-increases-cash-flow-and-efficiency> (дата обращения: 15.11.2025).
7. ПАО «Самараэнерго» [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Раздел: «Акционерам / Годовые отчёты». – URL: <https://samaraenergo.ru/aktsioneram/report/annual-reports/> (дата обращения: 15.11.2025).

8. Что такое Qlik Sense? // Бизнес-аналитика Qlik Sense: навыки для развития [Электронный ресурс]. – URL: <https://qliksense.ivan-shamaev.ru/chto-takoe-qlik-sense-biznes-analitika-navyki-dlya-razrabotki/> (дата обращения: 15.11.2025).

## **ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОТЧЕТНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ, ФУНКЦИОНИРУЮЩИХ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ, СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ И ОТРАСЛИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

*Туманов Д. А., Кирюченкова В.А.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** Разработана адаптивная методика оценки финансовой безопасности предприятий на основе отраслевых медианных значений. Предложены отраслеспецифичные нормативы для сельского хозяйства, строительства и общественного питания, выявлены системные слабые стороны и намечены возможные направления для их устранения. Методика позволяет перейти от универсальных нормативов к более обоснованной диагностике финансовой безопасности с учетом отраслевой специфики.

**Ключевые слова:** финансовая безопасность, отраслевая специфика, адаптивная методика, медианные значения, сельское хозяйство, строительство, общественное питание.

Для определения уровня финансовой безопасности предприятия необходимо использовать систему индикаторов, на основании расчета которых можно будет выявить проблемные зоны и судить об уровне финансовой безопасности. Поэтому для того, чтобы определить уровень финансовой безопасности, необходимо прибегнуть к инструментам финансового анализа. Без финансового анализа финансовая безопасность — это абстракция. Невозможно объективно сказать, высокий уровень финансовой безопасности предприятия или нет, не проанализировав его финансовые показатели.

Чем глубже, регулярнее и качественнее проводится финансовый анализ, тем точнее можно диагностировать уровень финансовой безопасности и тем эффективнее будут меры по ее укреплению.

Все показатели финансовой безопасности на основе анализа современной научной литературы и нормативно закрепленных индикаторов в рекомендациях Госкомстата [2] и Правил Постановления Правительства №367 [1] можно условно разделить на 4 большие группы: показатели финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности, деловой активности, рентабельности.

На основании анализа существующих методик оценки финансовой безопасности, а именно методики Пименова Н. А. и Авдийского В.И. [3], Сапожникова Н. Г. и Ткачева М. В. [4]. Кавыршиной О.А [4], мы выявили системную проблему: универсальные нормативные значения не учитывают отраслевую специфику. Традиционные нормативы, закрепленные в методических рекомендациях и научных трудах, основаны на усредненных данных и не отражают реальные особенности функционирования предприятий в разных секторах экономики.

Методологической основой предлагаемого подхода является расчет медианных значений по репрезентативной выборке предприятий каждой отрасли. Медиана, в отличие от среднего арифметического, менее чувствительна к экстремальным значениям и лучше отражает типичное состояние предприятий в отрасли.

Для оценки уровня финансовой безопасности предприятия с использованием предлагаемой методики рекомендуется следующий алгоритм:

1. Идентификация отрасли — определение соответствующего кода ОКВЭД.
2. Расчет показателей — по данным бухгалтерской отчетности за период.
3. Сравнение с отраслевыми нормативами.
4. Определение уровня безопасности — на основе количества показателей, оказавшихся в «зеленой зоне», то есть значение соответствует высокому уровню ФБ.

Границы безопасности предприятий, которые предлагаем в нашей модели следующие: если количество показателей, которые соответствуют высокому уровню, 19-23 — уровень ФБ высокий, 14-18 — средний, 9-13 — низкий, 0- 8 — критический. При равном количестве показателей в разных зонах приоритет имеет более низкий уровень безопасности.

Ключевым результатом исследования стал переход от универсальных нормативов к отраслевым медианным значениям, рассчитанным на основе реальных данных предприятий-представителей.

Анализ полученных нормативов выявил существенные различия в

финансовых стратегиях. Сельское хозяйство демонстрирует консервативный подход с ориентацией на финансовую автономию и устойчивость, что проявляется в высоких значениях коэффициентов финансовой независимости и обеспеченности собственным оборотным капиталом. Данная стратегия является адекватным ответом на высокую волатильность аграрного рынка и зависимость от природных факторов.

В противоположность этому строительная отрасль реализует агрессивную финансовую политику, характеризующуюся экстремально высокой долей заемного финансирования. Такой подход, хотя и соответствует отраслевой практике финансирования проектов, создает значительные риски финансовой неустойчивости в условиях роста стоимости кредитных ресурсов или замедления деловой активности.

Сфера общественного питания занимает промежуточное положение, демонстрируя политику эффективности с фокусом на рентабельность при умеренных показателях ликвидности. Высокая стоимость капитала в этой отрасли компенсируется исключительной доходностью для собственников, что указывает на способность бизнеса генерировать добавленную стоимость в условиях высокой конкуренции.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 № 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа».
2. Методологические рекомендации по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций (утв. Госкомстатом России 28.11.2002 г.).
3. Кавыршина О. А. Инструментарий финансового анализа в системе экономической безопасности предприятия // Развитие предприятий машиностроения в России: проблемы, опыт, перспективы : материалы Международ. науч.-практ. конф. : в 2 ч. Воронеж : ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2015 Ч. 2 С. 11–21.
4. Пименов, Н. А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности: учебник и практикум для вузов / Н. А. Пименов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 353 с.
5. Сапожникова, Н. Г. Экономическая безопасность: Практикум / Н. Г. Сапожникова, М. В. Ткачева; Министерство науки и высшего образования РФ Воронежский государственный университет. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2019. – 98 с.

## НАЛОГОВАЯ ПОЛИТИКА В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНОГО ДЕФИЦИТА ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА РОССИИ

*Айдов Н.Ю., Виноградова А.В.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** Исследование посвящено анализу эволюции налоговой политики Российской Федерации в контексте перехода бюджетного дефицита из циклической в структурную фазу. На основе анализа динамики доходов и расходов, а также трансформации ключевых фискальных инструментов (НДПИ, НДС, НДФЛ, налог на прибыль) сделан вывод об исчерпании потенциала налогово-бюджетных мер на стороне доходов для достижения сбалансированности.

**Ключевые слова:** федеральный бюджет, дефицит, налоговая политика, бюджетные расходы.

В современных условиях, характеризующихся сохранением санкционного давления и геополитической нестабильности, дефицит федерального бюджета России приобрел устойчивый характер. Если в периоды 2009, 2015-2017 и 2020 годов дефицит носил циклический характер и был обусловлен внешними шоками, то в период 2022-2024 годов он сохраняется на уровне 3.2-3.5 трлн рублей ежегодно даже в условиях благоприятной конъюнктуры на рынке энергоресурсов. Это свидетельствует о качественном изменении его природы. В 2020 году произошел исторический перелом, доля нефтегазовых доходов выросла с 53,1 % в 2006 году, до 72 % в 2020. Однако этого оказалось недостаточно для покрытия всех расходов, связанных с пандемией. С 2020 года наблюдается резкий рост расходов на национальную оборону с 3 168,8 млрд руб. до плановых 13490,9 млрд руб. в 2025 году, что составляет рост в 326%. Ключевым индикатором структурных проблем выступает нефтегазовый дефицит, достигающий 12-15 трлн рублей в год и составляющий порядка 8% ВВП. Таким образом, проблема исследования заключается в наличии системного противоречия: несмотря на успешный рост нефтегазовых доходов, более 700% с 2006 года и попытки стать независимыми от нефтедолларов, федеральный бюджет сохраняет дефицит в районе 3-4 млрд руб. поглощаемый опережающим ростом расходных обязательств, прежде всего в сфере национальной обороны [2].

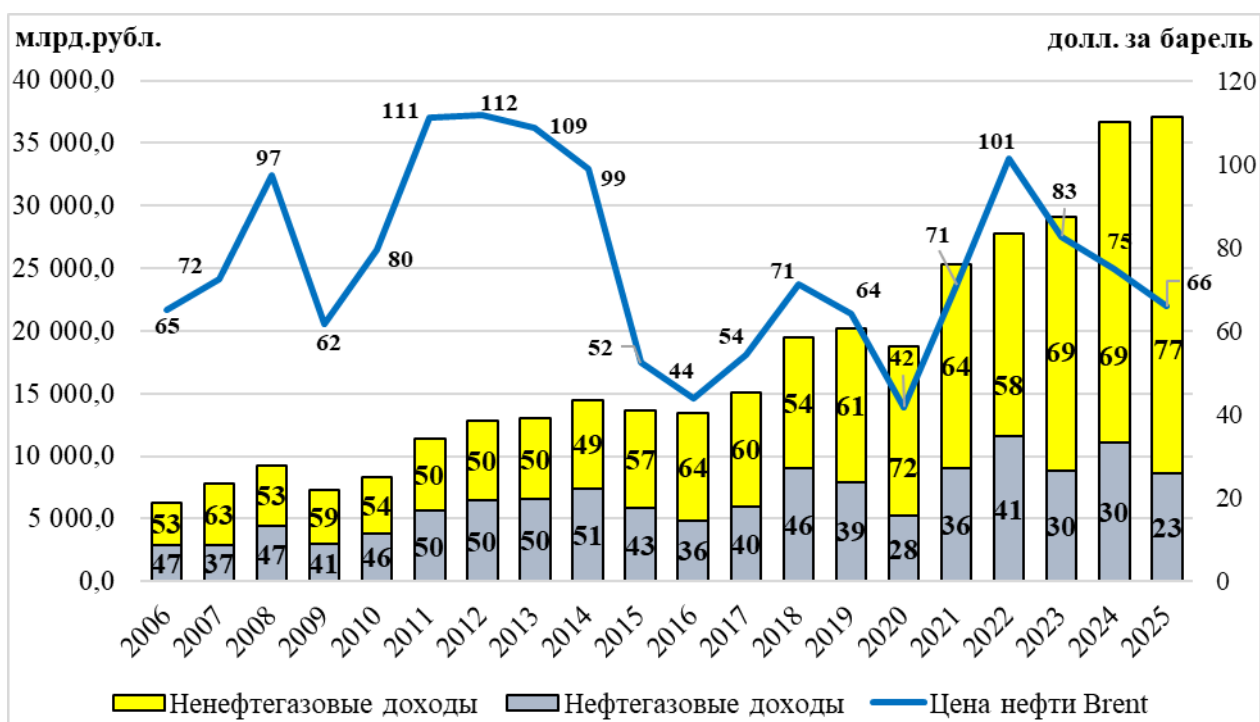


Рис. 1. Структура доходной части федерального бюджета (в %).

Источник: составлено авторами по данным МинФин РФ [2].

Анализ долгосрочной динамики позволяет выявить корни структурного дефицита. За период с 2006 по 2025 год номинальные доходы федерального бюджета продемонстрировали рост в 491%, увеличившись с 6,3 до 37 трлн рублей [2]. Качественной трансформацией стало изменение структуры: доля ненефтегазовых доходов возросла с 53% до 78%, что указывает на успех политики диверсификации. Однако расходы бюджета росли опережающими темпами – почти на 900% (с 4.3 до 42 трлн рублей). Основным драйвером данного роста стали ассигнования на национальную оборону, объем которых увеличился с 682 млрд рублей в 2006 году до прогнозируемых 13.5 трлн рублей в 2025 году. Их доля в общих расходах к 2025 году может достичь 32% [2]. Именно этот опережающий и устойчивый рост стратегических расходов на фоне объективных ограничений для доходной базы экономики сформировал фундамент структурного дефицита.

Налоговая политика продемонстрировала высокую адаптивность, превратившись из пассивного сборщика ренты в активный инструмент бюджетного и экономического регулирования. Наиболее глубокие изменения затронули налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ). Наблюдается переход от унифицированных ставок к сложным, многофакторным формулам, дифференцирующим нагрузку в зависимости от экономических условий (через коэффициент Кц), геологических характеристик месторождений и

стратегических приоритетов государства (льготы для новых регионов, ТРИЗ, глубокой переработки) [1]. Если в период 2006–2021 годов наблюдалась устойчивая прямая корреляция от мировых цен на нефть, то фаза 2022–2024 годов демонстрирует её качественную деформацию. Реформа 2024 года, привязавшая расчет к ценам отгрузки из российских портов, была направлена на стабилизацию поступлений в условиях санкционного разрыва между биржевыми котировками и фактической выручкой экспортеров. Она показала свою эффективность ростом НДПИ с 9,9 трлн до 12,6 трлн рублей [3].

Налог на добавленную стоимость (НДС) эволюционировал иначе, сохранив роль фундаментального стабилизатора. Повышение его ставки с 18% до 20% в 2019 году и планируемый дальнейший рост в 2026 году до 22% подтверждает стратегический курс на усиление значения этого массового, базового источника, независимого от конъюнктуры сырьевых рынков [1]. Эффективность НДС как стабилизатора подтверждается его динамикой в составе нефтегазовых доходов. Доля НДС в общих доходах бюджета последовательно увеличилась с 14% в 2006 году до 19% в 2024 году, а его номинальные поступления продемонстрировали устойчивый рост даже в периоды нефтяных шоков (2009, 2015-2016, 2020 гг.) [3]. Его доля в доходах бюджета неуклонно возрастает.

Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) и налог на прибыль организаций сформировали устойчивое фискальное «двойное дно» нефтегазовых доходов. НДФЛ, отличаясь высокой предсказуемостью, увеличившись с 0,93 трлн руб. в 2006 г. до 8,37 трлн руб. в 2024 г. [3], трансформируется с введением прогрессивной шкалы из универсального сбора в инструмент адресного изъятия. Налог на прибыль, характеризующийся циклической волатильностью, его поступления, выросшие с 1,67 трлн руб. в 2006 г. до 8,05 трлн руб. в 2024 г. [3], наиболее резко сокращались в кризисные периоды (2009, 2020). Повышение ставки с 20% до 25% сигнализирует о его усиливающейся роли в консолидации бюджетных ресурсов для финансирования дефицита, что, однако, сопряжено с рисками для инвестиционного климата.

Проведенный анализ<sup>2</sup> позволяет констатировать [1], что, несмотря на высокую гибкость и постоянную адаптацию, налоговая система более не может выступать единственным и достаточным ответом на вызов структурного дефицита. Ее усилия по стабилизации и наращиванию доходов оказываются поглощены опережающей динамикой государственных

---

<sup>2</sup> Анализ проведен за период 2006-2025 гг.

расходов. Проблема бюджетного дисбаланса перешла в фазу, где приоритет должен сместиться от совершенствования инструментов на стороне доходов к комплексному реформированию системы управления расходами и стратегическому бюджетному планированию.

В контексте невозможности сокращения стратегически обусловленных расходных статей, прежде всего оборонных, обеспечение долгосрочной макрофискальной устойчивости требует перехода к комплексной стратегии.

В условиях высокой ликвидности банковского сектора и значительного объёма рублёвых сбережений порядка 61,8 триллиона рублей [4], данный объём сбережений способен многократно покрыть прогнозируемый дефицит бюджета 2025 года, поэтому ключевым приоритетом становится переход к внутренним заимствованиям. Необходимо разработать и запустить программу выпуска государственных облигаций, специально адаптированных для розничных инвесторов. Но данная программа может столкнуться с боязнью населения покупать ОФЗ. Данную проблему можно решить через масштабную информационную и образовательную кампанию, разъяснение населению, что государство надёжный заемщик. Создать гарантированный механизм выкупа ОФЗ, наподобие Агентства по страхованию вкладов (АСВ). Освободить доходы по ОФЗ от НДФЛ, если срок владения более 8 лет.

Необходимо повышение уровня цифровизации ФНС для противодействия теневой оплате труда и схемам с недобросовестными контрагентами, ужесточение контроля за выводом денег за рубеж, так называемыми «офшорами», разработка налога на роскошь. На первом этапе — радикальное усиление прогрессивной составляющей в существующих имущественных налогах (на недвижимость и транспорт) для объектов с исключительно высокой стоимостью. На втором этапе — введение акциза на разовые покупки сверхдорогих потребительских товаров (частные самолеты, яхты, предметы искусства) с одновременным ужесточением контроля за соответствием крупных трат легальным доходам, с возможностью ФНС запрашивать информацию для разъяснения источника средств и применения повышенного НДФЛ, если доход не декларировался. Ключевым условием успеха является принцип резидентства (налогообложение всего имущества граждан РФ) и безусловный обмен информацией между всеми контрольными органами для пресечения уклонения от налогообложения. Все ограничения пороги должны быть сформированы таким образом, чтобы они стали незаметны для 90% населения страны. Данная мера, помимо фискального эффекта, будет способствовать снижению социальной напряженности и

перетоку капитала из сферы пассивного потребления в инвестиции.

Наконец, необходимо повышение контроля за расходами бюджета внебюджетных фондов и госкорпораций. Немаловажную роль играет и ужесточение антикоррупционного законодательства.

Только такой многофакторный подход, выходящий за рамки дальнейшего повышения стандартной налоговой нагрузки, может создать условия для преодоления структурного дефицита федерального бюджета при сохранении социально-экономической стабильности.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 28.11.2025) [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения: 03.12.2025)

2. Официальный сайт Министерство финансов России. [Электронный ресурс]. URL: <https://minfin.gov.ru> (дата обращения: 03.12.2025).

3. Официальный сайт Федеральная налоговая служба. [Электронный ресурс]. URL: <https://analytic.nalog.gov.ru> (дата обращения: 03.12.2025).

4. Официальный сайт Центрального Банка России. [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru> (дата обращения: 03.12.2025)

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ НАЛОГОВЫХ ЛЬГОТ ДЛЯ СТАРТАПОВ НА РАННИХ СТАДИЯХ**

*Байдакова А.А., Удалова Н.А.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** Работа посвящена теоретическому анализу эффективности налоговых льгот для стартапов на их ранних стадиях. Рассмотрены ключевые вопросы применения налоговых вычетов, освобождений, отсрочек и пониженных ставок. В работе предложено авторское видение наиболее действенных инструментов поддержки стартапов, а также представлена оценка их основных недостатков и рисков.

**Ключевые слова:** стартапы, налоговые льготы, инновационное предпринимательство, инновационная деятельность, государственная поддержка.

В связи с глобальной информатизацией общества всё доступнее

становятся различные источники получения знаний. Благодаря обучающим курсам, онлайн-урокам и вебинарам современные люди получают все больше возможностей для занятия предпринимательской деятельностью. Более того, в рамках научно-технического прогресса ежедневно рождаются новые технологии, возникает поток новых возможностей и идей, которые ещё не освоены традиционным бизнесом. Именно стремление первыми занять эти перспективные, но ещё не освоенные области рынка заставляет молодых предпринимателей выбирать формат стартапа для коммерческого проекта.

Отличительными чертами стартапов являются быстрота создания проектов, молодой возраст авторов инновации, высокий риск (по статистике, 20% всех стартапов терпят неудачу к концу первого года запуска, 50% к концу пятилетки и 70% в десятилетний период [7]), и самое главное - в их основе лежит принципиально новая, ранее не реализованная идея, либо инновационное решение, призванное качественно усовершенствовать существующие процессы, кардинально изменить привычный уклад жизни, создать новый полезный продукт [3, с. 47].

Стартап должен пройти 5 этапов становления:

1. Problem/Solution Fit — подтверждение существования проблемы и того, что предлагаемое решение ей соответствует.
2. Minimum Viable Product (MVP) — разработка продукта с минимальным функционалом, позволяющим решать проблему. Большинство проектов (51%) сосредоточено на посевном этапе: идеи, прототипа и MVP.
3. Product/Market Fit — подтверждение, что у продукта есть рынок сбыта.
4. Scale — масштабирование.
5. Maturity — стадия зрелости, переход от стартапа к бизнесу [11].

Может показаться, что рынок переполнен проектами крупных компаний, и пробиться в свою нишу невозможно. Но это не так. Введенные санкционные ограничения оказали одно из самых сильных последствий на российскую экономику, в том числе на IT-сегмент и реверс-инжиниринг. Крупнейшие зарубежные вендоры — Microsoft, Cisco, Oracle, Adobe, IBM и другие — объявили о приостановке своей деятельности. Также многие компании остановили импорт в Россию запчастей, схем и других элементов. Появилась явная потребность в поиске альтернативных рынков сбыта и партнеров. Поэтому те стартапы, которые воспользуются этой точкой роста и успеют занять освободившуюся нишу, через 10–15 лет вполне вероятно могут стать лидерами российского рынка в той или иной отрасли. В результате исследований были выявлены отрасли, которые нуждаются в новых

технологиях и будут востребованы в ближайшее время:

1. IT-сектор (в особенности разработка отечественных технологий и продуктов);
2. DeepTech (искусственный интеллект, машинное обучение, квантовые технологии, кибербезопасность, Big Data и т.д.);
3. FinTech (бесконтактные платежи, блокчейн-технологии и т.д.);
4. MedTech (биомедицинские технологии, диагностические решения, телемедицинские решения и т.д.);
5. EdTech (оценочные платформы, обучающие приложения, blended learning и т.д.) [7].

Сегодня, когда создание инновационного бизнеса становится доступным для широкого круга инициативных людей, ключевым вопросом становится не просто открытие стартапа, а его способность выжить в самый сложный начальный период. По статистике, 62% проектов не привлекали стороннего финансирования, еще 29% — получали инвестиции, в 10% — брали кредит [5]. Основную сложность в привлечении инвестиций вызывает поиск и выход на инвесторов. В стремлении поддержать инноваторов государство активно использует инструмент налоговых льгот. Но стоит задуматься: являются ли эти меры настоящей помощью для молодых компаний, или же они лишь создают видимость поддержки?

Налоговые льготы для стартапов направлены на создание благоприятных условий для научно-технического прогресса за счет привлечения инвестиций разных форм. С помощью налоговых стимулов государство снижает издержки молодых компаний, давая им возможность уделять больше внимания разработке инновационных продуктов, освоению новых рынков и повышению технологической оснащенности производства.

В России также применяются различные налоговые инструменты для поддержки инновационной деятельности, однако их масштабы пока уступают ведущим зарубежным странам [4, с. 133].

Основным способом налоговой поддержки инноваций в России являются налоговые вычеты, которые представляют собой уменьшение суммы налога за счет определённых расходов, связанных с деятельностью компании. Например, расходы на НИОКР могут быть частично или полностью вычтены из налогооблагаемой базы, что снижает финансовое давление на инновационные проекты [10, с. 403].

Налоговые вычеты обусловлены не только прямыми затратами на исследования, но и могут включать амортизационные отчисления, а также компенсации для поддержки убыточных стартапов [10, с. 369].

Другой важный вид поддержки – налоговые освобождения, которые предусматривают полное или частичное освобождение от уплаты налогов на определённый период времени. Такое освобождение может касаться как налога на прибыль, так и других налогов, оказывающих значительное влияние на финансовую устойчивость молодых компаний. Применение налоговых освобождений особенно актуально для стартапов, находящихся на стадии формирования и не имеющих стабильного дохода, поскольку это позволяет снизить первоначальное финансовое давление и создать условия для дальнейшего роста бизнеса.

К числу эффективных инструментов поддержки относятся также отсрочки по уплате налогов, т.е. перенос сроков внесения обязательных платежей.

Кроме того, важным элементом налогового стимулирования является применение пониженных налоговых ставок, которые позволяют значительно уменьшить долю обязательных платежей в общих расходах предприятия без снижения мотивации к инновационной деятельности. Применение пониженных ставок часто направлено на прибыль, получаемую от внедрения новых технологий или реализации инновационной продукции [9, с. 55].

На неформальном мероприятии, посвященном обсуждению проблем внедрения инноваций, участники задались вопросом: «Сколько в России ежегодно запускается стартапов?». На запрос в Росстат о количестве стартапов пришел ответ, что такими данными главное статистическое ведомство не располагает [8, с. 22].

Однако, по словам главного управляющего директора Фонда «Сколково» Юрия Сапрыкина, с уходом зарубежных компаний с российского рынка появилось все больше возможностей для развития современных отечественных технологий. На этом фоне с каждым годом растет и количество технологических стартапов в России: только за 2023 год их число увеличилось на 20% и превысило 4,2 тыс. При этом более половины из них — это компании из регионов [1].

В CyberStage добавили, что пик открытия стартапов в России был зафиксирован в 2021-2022 годах, в 2024-м и 2025-м он пошел на спад, предположительно, из-за роста стоимости финансирования, рыночной осторожности и снижения активности команд. Динамика развития рынка

указывает на его цикличность: каждые 8-10 лет происходит чередование фаз роста и стабилизации. Если этот тренд сохранится, в 2025-2027 годах количество новых стартапов может снизиться. Однако уже к 2027-2028 годам можно ожидать новый подъем и появление следующей волны стартапов [2].

Анализ научной литературы позволяет выделить инструменты, обладающие максимальной эффективностью на начальных этапах развития стартапа:

- **Льготы по налогу на прибыль (Corporate Income Tax).** Для ранних стадий этот инструмент часто считается наименее эффективным теоретически, так как стартапы в первые годы терпят убытки. Однако механизм *loss carryforward* (перенос убытков на будущее) позволяет повысить оценку компании (valuation) в долгосрочной перспективе. В РФ ярким примером является ставка 0% по налогу на прибыль для IT-компаний и резидентов специальных зон (например, «Сколково») [9, с. 55].

- **Снижение страховых взносов (Payroll Taxes).** Это наиболее действенная мера для технологических стартапов, где Фонд оплаты труда (ФОТ) составляет до 70-80% расходов. Снижение ставки (например, с 30% до 7,6% для IT-сектора в РФ) напрямую уменьшает скорость сжигания капитала (burn rate), продлевая жизнь стартапа [10, с. 394].

- **Инвестиционные налоговые вычеты (для бизнес-ангелов).** Стимулирование не самого стартапа, а инвестора. Государство компенсирует часть вложений через уменьшение налогооблагаемой базы инвестора [10, с. 140].

- **УСН (Упрощенная система налогообложения).** Позволяет стартапам избегать сложного администрирования НДС и налога на прибыль [10, с. 367].

- **Резидентство в ИНТЦ (Инновационные научно-технологические центры).** Освобождение от НДС и налога на прибыль (обычно на 10 лет или до достижения определенного порога выручки и прибыли) [10, с. 397].

Тем не менее, налоговые стимулы имеют свои ограничения. Теоретический анализ выявляет следующие основные недостатки:

1. **Отложенный эффект.** Снижение налоговых поступлений происходит мгновенно, тогда как положительный результат от создания быстрорастущих компаний проявляется лишь через 5–7 лет [12, с. 6].

**2. Искажение конкуренции.** Льготные режимы могут поддерживать неэффективные фирмы, которые должны были бы уйти с рынка в условиях естественного отбора [12, с. 5].

**3. Региональное неравенство.** Привязка льгот к региональным зонам (SEZ) может вымывать стартапы из других регионов, не создавая новой стоимости, а лишь перемещая её [12, с. 7].

Теоретический анализ подтверждает, что налоговые льготы являются необходимым, но не достаточным условием развития рынка стартапов. Наибольшей теоретической эффективностью на ранних стадиях обладают инструменты, снижающие операционные расходы (страховые взносы) и административную нагрузку (специальные режимы типа УСН).

Исследования TAdviser показывают, что в 2024 году более 70% российских компаний среднего и крупного бизнеса увеличили свои бюджеты за счет применения налоговых льгот, причём около 45% из них направили сохраненные средства именно на внедрение отечественных технологических решений. Это напрямую усилило спрос на стартапы, число корпоративных пилотов инноваций с каждым годом увеличивается на 25–30%. Для рынка это означает, что инновации начали быстрее превращаться в коммерческие продукты. Компании отмечают снижение операционных издержек на 10–15% и ускорение внутренних процессов на 20–40%. Таким образом, стартапы стали частью масштабных проектов цифровой трансформации, а рынок впервые получил устойчивую связь между инновациями и экономическим результатом [6].

Для повышения результативности государственной поддержки инновационного предпринимательства рекомендуется перейти от общих льгот к мерам, сфокусированным на конкретных категориях стартапов. Оценка эффективности такой политики должна учитывать не только финансовые показатели, но и данные о выживаемости и долгосрочной устойчивости компаний.

При этом необходимо создать гибкую систему налогообложения, где нагрузка соответствует стадии зрелости бизнеса. Такой подход обеспечит плавный переход успешных стартапов на стандартные налоговые условия, предотвращая резкий рост фискального бремени, который может создать препятствия для дальнейшего развития и расширения компаний.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. В России с каждым годом растет число технологических стартапов [Электронный ресурс] // РБК. 2024. URL: <https://chr.plus.rbc.ru/news/666ad3c47a8aa98ced1f3851>.
2. Доля стартапов на российском рынке инфорбезопасности достигла 22% [Электронный ресурс] // Forbes.ru: [сайт]. – 2025. – 6 июня. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/539009-dola-startapov-na-rossijskom-rynke-informbezopasnosti-dostigla-22>.
3. Раева И. В. Стартап: понятие, особенности, методы оценки / И. В. Раева // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2021. – № 6(237). – С. 45-55.
4. Решетов К. Ю. Особенности налогообложения инновационной деятельности в России / К. Ю. Решетов, Р. С. Лукьянов // Вестник Национального Института Бизнеса. – 2024. – № 2(54). – С. 129-139.
5. Стартап-индекс 2025 года [Электронный ресурс] // Vaza.vc. 2025. URL: <https://ict.moscow/analytics/startap-indeks-2025-goda/>
6. Стартапы в России: новые ниши, которые растут быстрее остальных [Электронный ресурс]: пресс-релиз // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. 2025. URL: <https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/startapy-v-rossii-novye-nishi-kotorye-rastut-bystree-ostalnykh>
7. Стартап-экосистема в России [Электронный ресурс] // Инвест Форсайт. 2022. URL: <https://www.if24.ru/startap-ekosistema-v-rossii/>
8. Токарев Б. Е. Количественный анализ инновационных стартапов в России / Б. Е. Токарев // Управление. – 2020. – Т. 8, № 2. – С. 20-29.
9. Филиппова Н. А. Зарубежный опыт налогового стимулирования малого инновационного бизнеса и возможности его использования в России / Н. А. Филиппова, О. Ю. Создаева // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2014. – Т. 10, № 35(272). – С. 51-58.
10. Черник Д. Г. Налоговая политика государства: учебник для вузов / Д. Г. Черник, Ю. Д. Шмелев, М. В. Типалина; под редакцией Д. Г. Черника. – 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 459 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18867-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/5832170-innovatsionnogo>
11. Что такое стартап и как развить его в успешный бизнес [Электронный ресурс] // РБК. 2022. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/60ab6bc69a7947711da48a97>

12. Zemtsov S., Barinova V. The paradigm changing of regional innovation policy in Russia: from equalization to smart specialization // Voprosy Ekonomiki. – 2016. – № 10. – P. 65-81.

## **БЮДЖЕТНАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ КАК ГЛАВНЫЙ ФАКТОР РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ В РЕГИОНЕ**

*Кравченко А.С., Новикова В.С., Яшина Н.И.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** Статья посвящена совершенствованию подходов к оценке бюджетной устойчивости муниципалитетов для повышения эффективности реализации государственных и муниципальных социальных программ в регионе. Предложенный методический инструментарий оценки бюджетной устойчивости апробирован на примере муниципалитетов Нижегородской области.

**Ключевые слова:** государственные финансы, доходы и расходы бюджета, бюджетная устойчивость, муниципальные социальные программы, интегральный показатель.

Актуальность темы исследования продиктована, прежде всего, потребностями практики, так как оценка бюджетной устойчивости города, муниципального района, поселения важна для получения кредитов местными органами власти, при выпуске облигаций или в случаях, когда локальные администрации выступают гарантом (поручителем) по долгам коммерческих и муниципальных предприятий [1-7].

Целью исследования является развитие теоретических и методологических основ оценки бюджетной устойчивости муниципалитетов как главного фактора реализации государственных и муниципальных социальных программ в регионе. Задачи, решаемые в рамках исследования, заключаются в следующем:

- разработать методический инструментарий для оценки бюджетной устойчивости муниципалитетов с целью повышения эффективности реализации государственных и муниципальных социальных программ в регионе;

- апробировать авторскую методику оценки бюджетной устойчивости муниципалитетов для обеспечения эффективности государственных социальных программ в муниципалитетах.

Объект исследования – бюджетная устойчивость муниципалитетов.

В исследовании использованы методы экономического, системного анализа, математической статистики и другие.

**Первый этап** предполагает сбор показателей по теме исследования с использованием статистических данных официальных источников [8, 9]. Далее преобразуем показатели, приведем их к единому интервалу измерения от 0 до 1, исходя из необходимости их минимизации или максимизации (таблица 1).

Таблица 1 – Система показателей, характеризующих бюджетную устойчивость муниципальных районов и городских округов.

№	Наименование показателей	Обозначение	Интерпретация
1	2	3	4
1.	Исполнение налоговых и неналоговых доходов, % к уточненному плану 2024 года	БМ <sub>1</sub>	Макс
2.	Исполнение налоговых и неналоговых доходов, % к уровню 2023 года	БМ <sub>2</sub>	Макс
3.	Исполнение всех доходов, % к уточненному плану 2024 года	БМ <sub>3</sub>	Макс
4.	Дефицит бюджета, % к собственным доходам муниципальных округов	БМ <sub>4</sub>	Макс
5.	Исполнение межбюджетных трансфертов из областного бюджета, % к уточненному плану 2024 года	БМ <sub>5</sub>	Макс
6.	Исполнение субсидий всего, % к уточненному плану 2024 года	БМ <sub>1</sub>	Макс
7.	Исполнение субвенций всего, % к уточненному плану 2024 года	БМ <sub>2</sub>	Макс
8.	Расходы всего, % к уточненному плану 2024 года	БМ <sub>3</sub>	Макс

Источник: авторская разработка

При минимизации показателей (1) и при максимизации показателей (2) используются формулы стандартизации:

$$БМ_{ij}^* = \frac{БМ_{ij} - БМ_{i \min}}{БМ_{i \max} - БМ_{i \min}}, \quad (1)$$

$$БК_{ij}^* = \frac{БМ_{i \max} - БМ_{ij}}{БМ_{i \max} - БМ_{i \min}}, \quad (2)$$

где  $БМ_{ij}^*$  – стандартизованный показатель  $i$ -го показателя оценки бюджетной

устойчивости в -ом муниципалитете;  $BM_{ij}$  – расчетное значение  $i$ -го предложенного показателя оценки бюджетной устойчивости в -ом муниципалитете;  $BM_{i\ max}$  – наибольшее расчетное значение  $i$ -го показателя среди анализируемых муниципалитетов;  $BM_{i\ min}$  – наименьшее расчетное значение  $i$ -го показателя среди анализируемых муниципалитетов.

**На втором этапе** определяются риски исполнения бюджета на основе рассчитанных стандартизованных показателей:

$$D(P)M^*ijv = \frac{D(P)M_{ij}^*}{\sigma_i}, \quad (3)$$

где  $D(P)M^*ijv$  - стандартизованный показатель  $i$ -го региона с учетом волатильности;  $\sigma_i$  – стандартное отклонение стандартизованного показателя  $i$ -го региона.

$$СД(P)M^*ijv = \sum_{j=1}^m D(P)M_{ij}^*v, \quad (4)$$

где  $СД(P)M^*ijv$  суммированный стандартизованный показатель  $i$ -го района с учетом волатильности.

**На третьем этапе** методический инструментарий апробирован на базе данных отчета об исполнении бюджета Нижегородской области за 2024 год (таблица 2).

Таблица 2 – Рейтинг муниципалитетов Нижегородской области по оценке бюджетной устойчивости (фрагмент)

№	Муниципалитеты	Комплексный стандартизованный показатель, характеризующий бюджетную кредитоспособность муниципалитетов	Рейтинг
1	2	3	4
<b>Первый уровень бюджетной устойчивости</b>			
1.	г.о. город Выкса	1,223088	1
2.	Вознесенский муниципальный округ	1,316298	2
3.	г.о. город Бор	1,419133	3
4.	Павловский муниципальный округ	1,473123	4
5.	Лукояновский муниципальный округ	1,610579	5
6.	Дивеевский муниципальный округ	1,615741	6
7.	Княгининский муниципальный округ	1,712271	7
8.	Шатковский муниципальный округ	1,725295	8
9.	Вачский муниципальный округ	1,768272	9
10.	г.о. Перевозский	1,936424	10
11.	Дальнеконстантиновский муниципальный округ	1,958072	11
12.	Краснооктябрьский муниципальный округ	1,967157	12
13.	Уренский муниципальный округ	2,014202	13
14.	Тонкинский муниципальный округ	2,045303	14
15.	Тоншаевский муниципальный округ	2,059043	15

№	Муниципалитеты	Комплексный стандартизованный показатель, характеризующий бюджетную кредитоспособность муниципалитетов	Рейтинг
16.	г.о. Семеновский	2,107311	16
17.	Сосновский муниципальный округ	2,113498	17
18.	Кстовский муниципальный округ	2,155066	18
19.	Шарангский муниципальный округ	2,214349	19
20.	г.о. Сокольский	2,234	20
21.	г.о. Навашинский	2,239743	21
22.	Богородский муниципальный округ	2,268583	22
23.	г.о. город Дзержинск	2,275543	23
24.	Сеченовский муниципальный округ	2,304748	24
25.	Варнавинский муниципальный округ	2,381722	25
26.	г.о. город Арзамас	2,417318	26
27.	Большемурашкинский муниципальный округ	2,47236	27
28.	Ардатовский муниципальный округ	2,474669	28
29.	Лысковский муниципальный округ	2,505076	29
30.	Гагинский муниципальный округ	2,554801	30
<b>Второй уровень бюджетной устойчивости</b>			
31.	г.о. город Нижний Новгород	2,568527	31
32.	г.о. Воротынский	2,584061	32
33.	Ковернинский муниципальный округ	2,601286	33
34.	Починковский муниципальный округ	2,612843	34
35.	Краснобаковский муниципальный округ	2,627344	35
36.	Спасский муниципальный округ	2,719982	36
37.	Ветлужский муниципальный округ	2,91301	37
<b>Третий уровень бюджетной устойчивости</b>			
38.	г.о. город Кулебаки	2,95777	38
39.	Городецкий муниципальный округ	3,007464	39
40.	Сергачский муниципальный округ	3,062698	40
41.	Бутурлинский муниципальный округ	3,070336	41
42.	г.о. город Шахунья	3,134869	42
43.	Воскресенский муниципальный округ	3,595008	43
44.	г.о. город Саров	3,640751	44
45.	Балахнинский муниципальный округ	3,683047	45
46.	Пильнинский муниципальный округ	3,746947	46
47.	Большеболдинский муниципальный округ	3,867262	47
48.	г.о. город Чкаловск	4,527234	48
49.	г.о. город Первомайск	4,640248	49
50.	Вадский муниципальный округ	4,867225	50
51.	Володарский муниципальный округ	5,827381	51
52.	<b>Норматив</b>	<b>2,924127</b>	-

Примечание: г.о. – городское образование

Источник: авторская разработка

Реализация предложенного инструментария позволяет классифицировать муниципалитеты по трем уровням финансовой устойчивости (первый – устойчивое положение, второй – умеренно устойчивое положение, третий – неустойчивое положение), что необходимо учитывать при реализации государственных и муниципальных социальных программ.

Новизна исследования заключается в постановке, обосновании и решении комплекса вопросов, связанных с развитием методологических подходов и научно-практических рекомендаций к оценке бюджетной устойчивости муниципалитетов [5-7]. Практическая значимость работы состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы в деятельности органов власти и местного самоуправления для повышения эффективности управления бюджетом.

Инновационность методики заключается в построении интегрального показателя, характеризующего бюджетную устойчивость муниципалитетов как ключевого фактора реализации социально значимых государственных программ. В исследовании содержатся положения, которые могут быть применены органами государственной власти, местного самоуправления, кредитными организациями и потенциальными инвесторами для оценки устойчивости и кредитоспособности (чем ниже уровень кредитоспособности, тем выше стоимость заемных средств) города и городского округа.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Голодова Ж.Г. Оценка бюджетно-налогового потенциала региона в условиях реформирования системы межбюджетных отношений / Ж.Г. Голодова // Финансы и кредит. – 2009. – № 5. – С. 33-40.
2. Голодова Ж.Г. Финансовый потенциал региона: сущность и элементы управления / Ж.Г. Голодова // Вестник Российского университета дружбы народов. – Серия: Экономика. – 2010. – № 4. – С. 13-21.
3. Губанова Е.С. Методологические аспекты анализа уровня неравномерности социально-экономического развития регионов / Е.С. Губанова, В.С. Клещ // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2017. – Т.10. – № 1. – С. 58-75.
4. Ильин В.А. Проблемы эффективности государственного управления. Бюджетный кризис регионов: монография / В.А. Ильин, А.И. Поварова / Вологда: ИСЭРТ РАН, 2013. – 128 с.
5. Печенская М.А. Бюджетная и банковско-кредитная системы городского округа: точки взаимодействия, проблемы и пути решения / М.А.

Печенская // Финансы и кредит. – 2018. – Т. 24. – № 10. – С. 2255-2272.

6. Печенская М.А. Бюджетный потенциал муниципальных образований: оценка и направления развития (на примере Вологодской области) / М.А. Печенская // Проблемы прогнозирования. – 2019. – №4 (175). – С. 120-131.

7. Яшина Н.И. Анализ бюджетного потенциала регионов с учетом уровня их инновационного развития / Н.И. Яшина, О.И. Кашина, Н.Н. Прончатова-Рубцова // Экономический анализ: теория и практика. – 2019. – Т. 18. – № 12(495). – С. 2207-2222.

8. Министерство финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.minfin.ru/ru/> (дата обращения: 01.12.2025 г.)

9. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/regional\\_statistics](https://rosstat.gov.ru/regional_statistics) (дата обращения: 01.12.2025 г.)

## **РАЗВИТИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ВЫЗОВОВ**

*Хлебникова А.А., Малышева М.Е., Яшина Н.И.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** Статья посвящена изучению состояния системы здравоохранения и разработке методики оценки эффективности государственного финансирования системы здравоохранения в условиях внутренних и внешних вызовов. Рассмотрены ключевые вопросы эффективности финансирования системы здравоохранения. В статье предложена авторская методика оценки эффективности финансирования здравоохранения на основе комплексного стандартизованного показателя, интегрирующего параметры объема финансирования и достижения целевых индикаторов здоровья населения.

**Ключевые слова:** государственное финансирование здравоохранения, оценка эффективности, комплексный стандартизованный показатель, система здравоохранения Российской Федерации.

Финансирование системы здравоохранения является

основополагающим процессом для эффективного функционирования и обеспечения населения качественной медицинской помощью [1].

Проблема исследования заключается в существующем противоречии между возрастающими потребностями в качественных и доступных медицинских услугах в условиях возникающих вызовов и недостаточной разработанностью инструментов для комплексной оценки достаточности и эффективности государственных финансовых вливаний в систему здравоохранения, позволяющих принимать обоснованные управленческие решения [2, 3].

Как отмечает Улумбекова Г.Э., главная проблема общественного здоровья сегодня – это высокая смертность. За годы пандемии (2020-2021 гг.) в Российской Федерации от всех причин дополнительно умерли почти 1 млн человек по сравнению с 2019 годом. В результате этого в 2021 году продолжительность жизни составила только 70,1 года (снижение за 2 года на 3,2 года) [2]. Начиная с 2020 года, пандемия COVID-19 активно распространилась во всех странах мира, что, в свою очередь, значительно повлияло на здоровье населения и повлекло за собой множество трудностей для стабильного функционирования системы здравоохранения. Появление новой инфекции вызвало ряд проблем, в частности, таких, как недостаток финансирования, необходимость разработки новых лекарственных препаратов, вакцин, исследований в области предотвращения распространения инфекции. Активное распространение инфекции привело к нехватке коечных мест в больницах и медицинского персонала ввиду высокой нагрузки на больничные организации и увеличения количества пациентов, обращающихся за медицинской помощью. Всё это потребовало немедленной мобилизации управленческих ресурсов отрасли, определения приоритетов направления финансирования средств. Перед государством возник ряд неотложных и актуальных и в настоящее время задач, которые необходимо решить:

- нормирование затрат и объемов медицинской помощи;
- централизация финансирования;
- разработка системы всеобщего лекарственного обеспечения;
- увеличение финансирования медицинской науки и др. [3].

В связи с этим потребность в постоянном совершенствовании и развитии системы финансирования государственного здравоохранения не вызывает сомнения. Только при поэтапном решении возникающих проблем возможно добиться эффективности функционирования системы здравоохранения.

**Первый этап.** Авторская методика оценки финансирования здравоохранения предполагает отбор показателей, которые могут объективно охарактеризовать и отразить эффективность государственного финансирования здравоохранения. Эти показатели могут быть разделены на две группы:

- группа показателей оценки эффективности расходования бюджетных средств на здравоохранение в целях реализации эффективной бюджетной политики, ориентированной на результат;
- группа показателей, характеризующих целевые индикаторы системы здравоохранения.

Представим некоторые основные аналитические показатели, используемые в разработанной методике оценки эффективности государственного финансирования здравоохранения в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели оценки эффективности государственного финансирования здравоохранения, используемые в авторской методике

№	Наименование показателя	Формула для расчета показателя	Направление оптимизации значения показателя
1	2	3	4
<b>Показатели оценки эффективности расходования бюджетных средств на здравоохранение в целях бюджетной политики, ориентированной на результат</b>			
1.	Доля исполненных расходов на здравоохранение	$K1.1 = \frac{\text{Рас. здр. ис.}_i}{\text{Рас. об. ис.}_i}$	Max
2.	Доля назначенных расходов на здравоохранение	$K1.2 = \frac{\text{Рас. здр. наз.}_i}{\text{Рас. об. наз.}_i}$	Max
3.	Коэффициент исполненных расходов на здравоохранение на одного жителя	$K1.3 = \frac{\text{Рас. здр. ис.}_i}{\text{Ч}_i}$	Max
4.	Коэффициент назначенных расходов на здравоохранение на одного жителя	$K1.4 = \frac{\text{Рас. здр. наз.}_i}{\text{Ч}_i}$	Max
5.	Коэффициент исполнения расходов национального проекта «Демография»	$K1.5 = \frac{\text{Рас. нац. пр. дем. ис.}_i}{\text{Рас. нац. пр. дем. наз.}_i}$	Max
6.	Коэффициент исполнения расходов национального проекта «Здравоохранение»	$K1.6 = \frac{\text{Рас. нац. пр. здрав. ис.}_i}{\text{Рас. нац. пр. здрав. наз.}_i}$	Max
<b>Показатели, характеризующие целевые индикаторы системы функционирования здравоохранения</b>			
7.	Коэффициент обеспеченности больничными организациями	$K2.1 = \frac{\text{БО}_i}{\text{Ч}_i} \times 10\,000$	Max
8.	Коэффициент обеспеченности амбулаторно-поликлиническими организациями	$K2.2 = \frac{\text{АПО}_i}{\text{Ч}_i} \times 10\,000$	Max

№	Наименование показателя	Формула для расчета показателя	Направление оптимизации значения показателя
1	2	3	4
9.	Коэффициент обеспеченности больничными койками	$K2.3 = \frac{BK_i}{\Psi_i} \times 10\,000$	Max
10.	Коэффициент обеспеченности фельдшерско-акушерскими пунктами	$K2.4 = \frac{\Phi AP_i}{\Psi C_i} \times 10\,000$	Max
11.	Коэффициент прерывания беременности	$K2.5 = \frac{PB_i}{\Psi Ж_i} \times 10\,000$	Min
12.	Коэффициент рождаемости	$K2.6 = \frac{P_i}{\Psi_i} \times 10\,000$	Max
13.	Коэффициент смертности	$K2.7 = \frac{Y_i}{\Psi_i} \times 10\,000$	Min
14.	Коэффициент нагрузки на одного врача	$K2.8 = \frac{\Psi_i}{\Psi. Вр. i}$	Min
15.	Доля граждан, ведущих здоровый образ жизни	$K2.9 = \frac{\sum_{xi}^{xmax} \Psi p_i}{\Psi_i}$	Max
16.	Ожидаемая продолжительность жизни при рождении	$K2.10 = \frac{T_x}{I_x}$	Max
17.	Коэффициент младенческой смертности	$K2.11 = \frac{y_i^D}{P_i^D} \times 10\,0000$	Min

Источник: авторская разработка

Представленные в таблице 1 показатели позволяют сравнить отдельные характеристики системы здравоохранения по субъектам Российской Федерации с абсолютно разным социально-экономическим положением.

**Второй этап** заключается в стандартизации отобранных показателей. Стандартизированные показатели изменяются в пределах  $0 \leq SKj_i \leq 1$  на основе их расчета по формулам (1) и (2).

Первый вид – сонаправленные показатели (характерна положительная тенденция эффективности государственного здравоохранения при росте значений отобранных коэффициентов), определяются по формуле:

$$SKj_i = \frac{Kj_{max} - Kj_i}{Kj_{max} - Kj_{min}}. \quad (1)$$

Второй вид – противоположно направленные показатели (характерна положительная эффективность государственного здравоохранения при снижении значений отобранных показателей), вычисляются следующим образом:

$$SKj_i = \frac{Kj_i - Kj_{min}}{Kj_{max} - Kj_{min}}, \quad (2)$$

где  $SKj_i$  – стандартизированный  $j$ -й коэффициент эффективности

финансирования системы здравоохранения для  $i$ -го субъекта Российской Федерации в исследуемом периоде;  $Kj_{max}$  – максимальное значение  $j$ -го коэффициента из всех анализируемых субъектов Российской Федерации в исследуемом периоде;  $Kj_i$  – значение  $j$ -го коэффициента  $i$ -го субъекта Российской Федерации в исследуемом периоде;  $Kj_{min}$  – минимальное значение  $j$ -го коэффициента из всех анализируемых субъектов Российской Федерации в исследуемом периоде.

**Третий этап** предполагает расчет комплексного стандартизированного показателя (КПС) по формуле (3):

$$КСП_i = \sum СКj_i. \quad (3)$$

Эффективность государственного финансирования системы здравоохранения по регионам Российской Федерации оценивается тем лучше, чем ниже значение комплексного стандартизированного показателя КСП <sub>$i$</sub> .

Предложенная методика комплексной оценки эффективности здравоохранения обладает высоким потенциалом для внедрения в систему государственного управления финансированием здравоохранения, так как она базируется на использовании открытых официальных баз данных [4, 5]. Её ключевая практическая ценность заключается в переходе от исключительного анализа проблем к обоснованным управленческим действиям.

Методика предоставляет четкую доказательную базу для политики выравнивания доступности медицинской помощи, посредством практического применения и ежегодного мониторинга, который позволяет отследить, какие регионы отстают по развитию здравоохранения и по каким параметрам, что позволит точно направлять ресурсы на ослабленные места и регионы.

Таким образом, посредством применения разработанной методики возникает возможность проранжировать субъекты Российской Федерации по эффективности государственного финансирования системы здравоохранения и использовать полученные результаты при принятии решений для наиболее эффективного распределения и использования средств государственного финансирования.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»

2. Улумбекова Г.Э. Здоровоохранение России 2022–2023 гг.: неотложные меры в условиях особого положения в экономике и социальной сфере. Проблемы и предложения [Электронный ресурс] / Г.Э. Улумбекова // ОРГЗДРАВ: Новости. Мнения. Обучение. Вестник ВШОУЗ. – 2022. – №2 (28). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/zdravooohranenie-rossii-2022-2023-gg-neotlozhnye-mery-v-usloviyah-osobogo-polozheniya-v-ekonomike-i-sotsialnoy-sfere-problemy-i> (дата обращения: 01.12.2025 г.)

3. Ясаева З.Я. Проблемы финансирования здравоохранения РФ / З.Я. Ясаева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 12-3. – С. 163-166.

4. Министерство финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.minfin.ru/ru/> (дата обращения: 21.11.2025 г.)

5. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/regional\\_statistics](https://rosstat.gov.ru/regional_statistics) (дата обращения: 21.11.2025 г.)

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ КОНТРОЛЬНО-АНАЛИТИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА НА НОВЫЕ ФСБУ И ЦИФРОВИЗАЦИЮ ОТЧЕТНОСТИ**

*Лапина С.А., Милосердова А.Н.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные проблемы развития технологий контроля и анализа, связанные с внедрением новых ФСБУ и переходом на цифровую отчётность. Определены главные трудности: нечёткость терминов, совмещение разных подходов к учёту, риски, связанные с использованием профессионального мнения, изменение функций контроля в цифровой среде. Предложены рекомендации по приведению в соответствие инструментов контроля и анализа.

**Ключевые слова:** контрольно-аналитические системы, ФСБУ, цифровизация, бухгалтерская отчётность, ГИРБО.

Актуальность темы обусловлена тем, что современный бухгалтерский учёт в России сейчас сильно меняется под воздействием двух основных тенденций: изменения в регулировании через введение новых Федеральных стандартов бухгалтерского учёта (далее - ФСБУ) и повсеместного перехода на

цифровые процессы в отчётности. Переход на ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчётность» с 2025 года и ожидаемое применение ФСБУ 9/2025 «Доходы» с 2027 года, вместе с обязательным созданием Государственного информационного ресурса бухгалтерской отчётности (далее - ГИРБО), формируют совершенно новые условия для работы технологий контроля и анализа [2]. Как отмечает Т.Ю. Дружиловская, «акцентирование в ФСБУ 4/2023 внимания на том, что речь в нем идет об информации, формируемой в бухгалтерском (финансовом) учете, является логичным и обоснованным» [4, с. 37], указывая на эволюцию учета и разграничение его видов.

Одной из главных проблем в методологии является нечёткость терминов и понятий, содержащаяся в новых стандартах. Принятие ФСБУ 4/2023 сделало важным вопрос о разделении подходов к учёту. Эта проблема с терминами отражает глубокий конфликт в подходах. Традиционный подход к бухгалтерскому учёту, исторически направленный на контроль за сохранностью имущества и регистрацию совершённых фактов, сталкивается с моделью финансового учёта, где основой «достоверного представления» являются профессиональные мнения и оценки, которые носят прогнозный характер [8].

ФСБУ 4/2023 вносит существенные изменения в порядок представления компаниями финансовой информации. В отличие от ПБУ 4/99, новый стандарт меняет не только названия отчетов (теперь это финансовая отчетность), но и их содержание, а также принципы составления. Так, в бухгалтерском балансе появляются строки для инвестиционной недвижимости и долгосрочных активов, предназначенных для продажи. Устаревшие пункты убирают, чтобы привести российский баланс в соответствие с международными стандартами. В отчете о финансовых результатах больше внимания уделяется анализу текущей и прекращенной деятельности.

Важно, что теперь компании сами разрабатывают формы отчетности, учитывая особенности своей работы, но опираясь на стандартные образцы. Это повышает роль профессионального мнения бухгалтера. ФСБУ 4/2023 уточняет, какой должна быть информация: она должна быть не только достоверной и полной, но и нейтральной (учитывать интересы разных пользователей) и существенной. Компания сама решает, какая информация важна для принятия решений. С одной стороны, это дает больше свободы, с другой — оставляет место для личных интерпретаций и требует новых способов проверки таких оценок. [3]

Систематизация данных проблем через призму учетных парадигм

представлена в Таблице 1. Для процедур контроля и анализа это значит, что проверять нужно не только реальные факты хозяйственной деятельности, но и мнения руководства, что требует разработки новых способов проверки их обоснованности.

Таблица 1 - Влияние учетных парадигм на развитие контрольно-аналитических систем в новых условиях

Парадигма учета	Сущность	Ключевая проблема	Задача для контроля и анализа
Униграфическая	Простое накопление данных для оперативных, налоговых и других задач	Риск некорректного первичного ввода данных в цифровых системах небухгалтерским персоналом	Контроль качества и формата первичных данных, поступающих от владельцев процессов.
Диграфическая	Конфликт между традиционным учетом и финансовым в новых ФСБУ	Необходимость отражать в отчетности не только совершившиеся факты, но и профессиональные суждения	Разработка методов проверки обоснованности профессиональных суждений и оценочных значений
Мультиграфическая	Интеграция данных для разных видов учета в ERP и ГИРБО на основе однократного ввода	Распределение контроля, риск разрозненности данных и ошибок в алгоритме	Внедрение сквозного контроля и создание аналитических платформ

Источник: авторская разработка на основе материалов статьи [7].

Методологические разногласия, заметные в подходах к бухгалтерскому учёту, касаются и макроэкономики, в частности сближения российских стандартов с МСФО. Сейчас специалисты спорят о том, стоит ли и дальше ориентироваться на международные правила. Некоторые отмечают, что многие наши стандарты (например, по аренде или основным средствам) при оценке стоимости или обесценения активов ссылаются на МСФО. Из-за этого в национальных правилах возникают пробелы, и они зависят от внешних норм,

которые не всегда подходят для России. Опросы показывают, что бухгалтеры считают сложные расчёты и профессиональные суждения, требуемые МСФО, излишними, учитывая, что иностранных инвесторов стало меньше, а отчётность нужна в основном налоговым органам. [6]

Но отказ от МСФО может привести к тому, что учёт будет в большей степени ориентирован на налоги, изолирован от мировых стандартов и снизит привлекательность компаний для инвесторов из дружественных стран, которые применяют эти стандарты. Решение — не отказываться от реформы, а изменить её подход [6]. Нужно не просто перевести МСФО, а создать понятную систему российских стандартов без ссылок на МСФО. При этом важно дифференцировать регулирование: для крупных компаний, которым нужны инвестиции, сохранить полный комплекс стандартов и профессиональных суждений, а для малого и среднего бизнеса упростить учёт и отчётность, как и планируется в рамках национального проекта по развитию малого и среднего предпринимательства.

Переход к цифровизации в учёте увеличивает риски в методологии, но также даёт новые возможности. Обязательное представление отчётности в машиночитаемом виде в ГИРБО позволяет применять технологии Big Data для анализа по разным отраслям. Но эта же тенденция приводит к изменению контрольных функций. Внедрение комплексных автоматизированных систем управления приводит к тому, что, по мнению Т.Ю. Серебряковой, бухгалтер становится регистратором, а не контролёром [7]. Функции анализа и контроля распределяются между менеджерами разных подразделений, что при отсутствии единой системы ведёт к разрозненности данных и риску потери целостности информации.

Цифровизация, помимо методологических вопросов, создает ряд технологических и кадровых трудностей, которые сказываются на качестве контрольно-аналитической работы. Перспективное внедрение таких технологий, как блокчейн, призванное сделать отчетность более прозрачной и защищенной от изменений, на деле сталкивается с препятствиями. Не хватает чётких правил хранения и обработки цифровых данных в отчётности, а также ощущается нехватка специалистов, умеющих работать с этими технологиями. Из-за этого возникает конфликт между привычными и новыми подходами: автоматизация обходится дорого, особенно для небольших фирм, а боязнь ошибок при обучении машин заставляет бухгалтеров перестраховываться и дублировать всё в старых системах.

Этот разрыв в технологиях усугубляет проблему контроля. Анализ

данных, полученных из цифровых систем, распределяется между ИТ-специалистами, аналитиками и менеджерами, у которых нет общих правил интерпретации этих данных в соответствии с требованиями ФСБУ. Возникает ситуация, когда данные, хотя и собираются вместе, теряют свою ценность для анализа из-за различий в программах и недостаточной компетентности сотрудников. [5]

Кроме того, закреплённый в ФСБУ 4/2023 принцип самостоятельной оценки существенности информации создаёт возможности для манипуляций [1]. В ситуации, когда отчётность составляется с активным использованием оценок, главной задачей технологий контроля и анализа становится борьба с рисками искажения. При этом, как отмечает Т.Ю. Серебрякова, “истинный финансовый результат всегда складывается из разницы между поступившими и выбывшими денежными средствами” [7, с. 36]. Это требует от аналитиков усиления роли анализа движения денежных средств как способа проверки данных, представленных в отчёте о финансовых результатах.

Таким образом, переход на новые ФСБУ и параллельная цифровизация требуют от технологий контроля и анализа не просто улучшений, а изменения подхода. Главные проблемы заключаются в методологии, из-за совмещения разных подходов к учёту, и в технологии, из-за распределённого характера контроля в цифровой среде. Успешная адаптация возможна через чёткое разделение бухгалтерского и финансового учёта в законодательстве, активную разработку новых стандартов и способов контроля профессиональных суждений, а также создание единых аналитических платформ, обеспечивающих сквозной контроль в реальном времени. Применение этих мер позволит технологиям контроля и анализа не только приспособиться к новым условиям, но и стать фактором повышения достоверности и прозрачности финансовой информации в цифровой экономике.

Для того чтобы контрольно-аналитические технологии хорошо работали в новых условиях, нужно предпринять ряд взаимосвязанных шагов в методологии, технологиях и организации работы.

В плане методологии важно не только чётко разделить бухгалтерский и финансовый учёт по закону, но и создать подробные российские инструкции для тех областей, где федеральные стандарты бухгалтерского учёта пока только ссылаются на международные стандарты финансовой отчётности (например, оценка справедливой стоимости или обесценение активов). Это сделает оценки более объективными и позволит сравнивать разные экспертные мнения. Компаниям, которые переходят на ФСБУ 4/2023,

необходим чёткий план действий, который включает выбор стратегии перехода, изменение учётной политики, систематизацию объектов для переоценки и проверку изменений в автоматизированных системах (см. рис. 1).

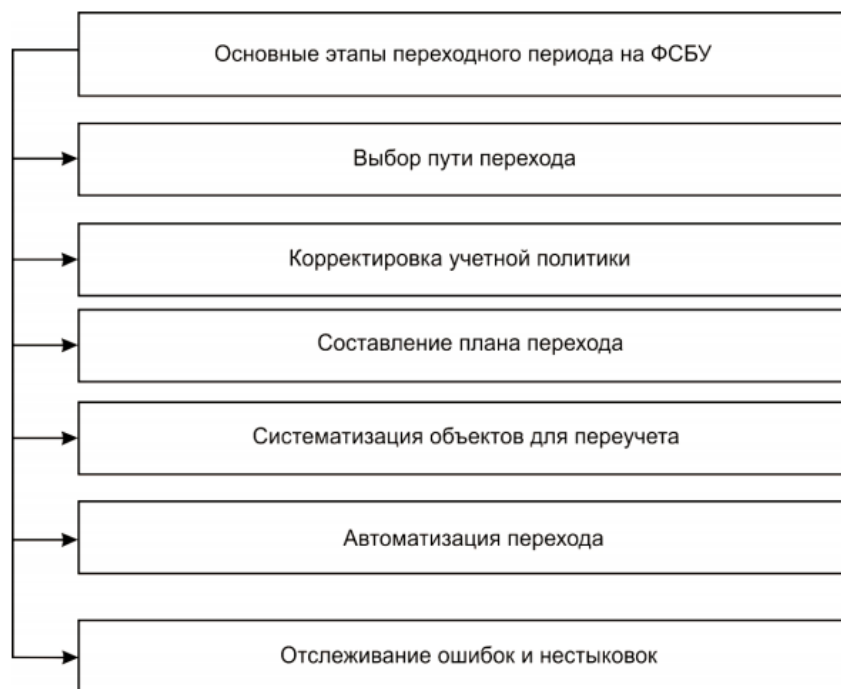


Рис.1. Основные этапы переходного периода ФСБУ 4-2023

Источник: [5, с. 241]

В технологическом плане важно не просто внедрять цифровые инструменты, а создавать единые аналитические платформы, которые обеспечивают контроль на всех этапах – от первичного документа до показателей в информационной системе бухгалтерской отчётности [8]. Эти платформы должны иметь встроенные функции для проверки обоснованности оценочных значений и анализа движения денежных средств, чтобы подтвердить данные в отчёте о финансовых результатах. Чтобы уменьшить риски, необходимо быстрее создавать законы в области хранения цифровой отчётности и защиты данных.

В организационном плане нужно серьёзно обновить систему обучения и повышения квалификации кадров. Программы для бухгалтеров, аудиторов и финансовых аналитиков следует переориентировать с простого составления отчётности на анализ и интерпретацию данных в условиях неопределённости, а также на работу с цифровыми инструментами контроля. Без этого даже самые лучшие методы и технологии не смогут обеспечить достоверное представление финансовой информации.

Так, решение проблем не в том, чтобы отказываться от реформ, а в том,

чтобы углублять и систематизировать изменения. Согласованное развитие методологии, технологий и навыков позволит контрольно-аналитическим системам превратиться из инструмента регистрации в ключевой фактор обеспечения прозрачности, устойчивости и привлекательности бизнеса для инвесторов в современной цифровой экономике.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Приказ Минфина России от 04.10.2023 № 110н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 "Бухгалтерская (финансовая) отчетность"».
2. Приказ Минфина России от 16.05.2025 № 56н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 "Доходы"».
3. Бузулуцкая М.В. Основные проблемы формирования бухгалтерской финансовой отчетности в условиях цифровизации экономики / М. В. Бузулуцкая, С. А. Мещеряков, А. Р. Каберова, Е.А. Кумадагова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 12, № 3(156). – С. 143-150. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.03.12.017.
4. Дружиловская Т. Ю. Развитие методических подходов к формированию бухгалтерской (финансовой) отчетности / Т. Ю. Дружиловская // Актуальные проблемы экономики, управления, учета и аудита в цифровой индустрии: Сборник научных статей I Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Нижний Новгород, 27 ноября 2024 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2025. – С. 34-39.
5. Костева Н. Н. Формирование бухгалтерской информации в соответствии с ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» / Н. Н. Костева, Т. Н. Павлюченко // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2024. – Т. 17, № 1(80). – С. 237-243. – DOI 10.53914/issn2071-2243\_2024\_1\_237.
6. Мелехина Т. И. Проблемы реформирования бухгалтерского учета в условиях перехода к цифровой экономике / Т. И. Мелехина // Высшее образование для XXI века: Высшая школа России в условиях глобальных вызовов, рисков, угроз: Доклады и материалы XIX Международной научной конференции, Москва, 23–24 ноября 2023 года. – Москва: Московский гуманитарный университет, 2024. – С. 396-401.
7. Серебрякова Т.Ю. Учетные парадигмы, модели и практический учет: проблемы развития // Учет. Анализ. Аудит. – 2025. – Т. 12, № 2. – С. 29-39.

8. Старовойтова Е.В. ФСБУ 2025–2026: обзор изменений и сложных вопросов применения// «Бухгалтерские новшества — 2026: навигатор профессиональных изменений»: конференция, г. Москва, 19–20 ноября 2025 г. / Орг. ООО «Контур». – М., 2025.

## АНАЛИЗ ИЗМЕНЕНИЙ В НАЛОГОВОМ УЧЕТЕ-2026

*Кудрявцева Е.В., Милосердова А.Н.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** В статье рассматриваются ключевые изменения в системе налогового учёта Российской Федерации, вступающие в силу с 2026 года. Анализируются поправки в Налоговый кодекс РФ, включая новые правила расчёта пеней, расширение доступа к налоговому мониторингу, отмену уведомлений по отдельным налогам, ужесточение механизмов взыскания задолженности, а также изменения в порядке проведения камеральных проверок. Материал актуален для бухгалтеров, финансовых директоров и индивидуальных предпринимателей, чья деятельность будет затронута данными нововведениями.

**Ключевые слова:** налоговый учёт, налоговый мониторинг, взыскание задолженности, камеральная проверка.

Для российских компаний и предпринимателей 2026 год станет рубежом с точки зрения налогового администрирования и правил исчисления обязательных платежей. Законодательство не только корректирует ставки и лимиты, но и продолжает курс на тотальную цифровизацию фискального контроля. Актуальность темы обусловлена тем, что изменения сильно повлияют на деятельность компаний в сфере налогового учёта.

Реформа страховых взносов с 2026 года движется по пути отраслевой и статусной дифференциации тарифов, а также устранения законодательных пробелов, позволявших минимизировать нагрузку на фонд оплаты труда (ФОТ) руководителей. Одним из наиболее резонансных нововведений является правило расчёта взносов с выплат единоличному исполнительному органу (генеральному директору) коммерческой организации. Если его месячный доход окажется ниже федерального МРОТ, установленного на 2026 год в размере 27 093 руб., то база для начисления взносов будет определяться исходя из этой минимальной суммы. Ключевые нюансы:

1) Работодатель не обязан доплачивать директору зарплату до уровня МРОТ. Речь идёт исключительно о базе для исчисления взносов.

2) Если директор работал неполный месяц (принят на работу, уволен, был на больничном), МРОТ корректируется пропорционально отработанным дням.

3) Если директор работает на 0,5 ставки, корректировка МРОТ не применяется — взносы начисляются с полной суммы МРОТ.

Данная мера направлена на прекращение практики формального назначения руководителей с минимальным окладом и фактически устанавливает нижний порог фискальной нагрузки на такую ключевую штатную единицу.

Политика поддержки приоритетных секторов экономики и малого бизнеса продолжается через механизм пониженных тарифов. Для компаний, соответствие которым критериям подтверждено, с 2026 года действует тариф 15% с выплат в пределах установленной предельной базы (2 979 000 руб. в год) и 7,6% — сверх неё. Это делает режим для IT-компаний одним из наиболее выгодных. Для малого и среднего бизнеса в отраслях, перечень которых утвердит Правительство РФ (ожидаются обрабатывающие производства, транспорт, связь и др.), вводится двухступенчатый тариф: 30% — с части выплаты, не превышающей 1,5 МРОТ, и 15% — с части свыше. Критически важным условием является доля доходов от основного вида деятельности — не менее 70%. Это требует от компаний тщательного ведения отдельного учёта доходов.

Для индивидуальных предпринимателей фиксированный платёж за себя вырастет до 57 390 руб. за 2026 год. Существенно уточняется порядок расчёта 1%-ного взноса с доходов свыше 300 000 руб. для ИП на УСН «доходы минус расходы»: базой становится именно разница между доходами и расходами, причём уплаченные страховые взносы при расчёте этой базы учесть нельзя. Это устраняет существовавшую неоднозначность в трактовках.

Изменения в первой части Налогового кодекса РФ знаменуют собой переход от контроля отчётности к сквозному контролю операционных данных в режиме, приближенном к реальному времени.

Функционирование аналитической платформы «Таксомир» позволяет налоговым органам перейти к предиктивным моделям анализа. Это напрямую связано с новыми процедурными нормами:

Также с 2026 года специализированные межрегиональные инспекции ФНС получают право проводить камеральные проверки налогоплательщиков,

не относящихся к их территориальному обслуживанию. [5] Это концентрирует экспертизу по сложным вопросам (трансфертное ценообразование, НДС-схемы) в единых центрах. Налогоплательщик обязан получить уведомление в течение 5 дней и может представлять документы либо в свою инспекцию, либо напрямую в уполномоченную.

Ещё стоит добавить об изменениях в ст. 46 НК РФ [4], которые теперь позволяют взыскивать задолженность не только с расчётных, но и с депозитных счетов, электронных кошельков (например, с QIWI, ЮMoney) и иных форм цифровых денежных средств, что значительно сужает возможности для уклонения от уплаты.

С 1 января 2026 года Универсальный передаточный документ (УПД) формата 5.03 становится единственной разрешённой формой электронного первичного документа, совмещающего функции счёта-фактуры и накладной/акта. Электронные версии ТОРГ-12 и актов об оказании услуг как самостоятельные документы отменяются. Бумажные документы сохраняют свою силу.

Электронные транспортные накладные (ЭТрН). С 1 сентября 2026 года для участников грузоперевозок вводится обязательное оформление ЭТрН, что полностью интегрирует логистическую цепочку в цифровое фискальное пространство.

С 2027 года ФНС самостоятельно будет рассылать сообщения с суммой исчисленных транспортного, земельного налога и налога на имущество организаций. Сроки уплаты смещаются на 28-е число второго месяца, следующего за отчётным кварталом, а итоговый платёж за год должен быть совершён не позднее 28 марта. Законодательно ограничивается произвольное применение смягчающих обстоятельств: максимальное снижение штрафа не может превышать 10 раз. ФНС установит формализованные критерии для такого снижения.

С 2026 года право применять ПСН теряют все ИП, чей доход за предыдущий (2025) год превысил 20 млн руб., независимо от вида деятельности. Это делает ПСН исключительно режимом для микро-бизнеса. Для «переросших» патент предпринимателей остаются варианты: УСН (с обязательным применением НДС по ставке 5%, 7% или 22%) или ОСН [3]. Положительным изменением является возможность пересчитать и заменить действующий патент при уменьшении физических показателей (площади, количества транспорта и т.д.).

Наиболее значимым для экономики малого и среднего бизнеса является

кардинальное изменение УСН «доходы минус расходы». С 1 января 2026 года перечень учитываемых расходов перестаёт быть закрытым. Налогоплательщики получают право учитывать любые экономически обоснованные затраты, соответствующие критериям главы 25 НК РФ (Налог на прибыль), даже если они прямо не поименованы в ст. 346.16 НК РФ. Это предоставляет бизнесу беспрецедентную гибкость, но и возлагает бремя обоснования любых новых для УСН видов расходов. Коэффициент-дефлятор на 2026 год установлен в размере 1,090, что определяет ключевые лимиты:

- 1) Предельный годовой доход для применения УСН — 490,5 млн руб.
- 2) Предельная остаточная стоимость основных средств — 218 млн руб.

Лимит доходов для перехода на УСН с 2027 года (по итогам 9 месяцев 2026 года) — 367,875 млн руб.

С 2026 года система «освобождения» от НДС для упрощенцев становится жёстко привязанной к размеру доходов, превращаясь во встроенный прогрессивный элемент.

Механизм «подключения» НДС. Право на освобождение по ст. 145 НК РФ [4] утрачивается, если доход за предыдущий календарный год превысил 20 млн руб. С 1 января следующего года такой налогоплательщик обязан исчислять НДС. Он может применять специальные пониженные ставки: 5% (при доходе до 272,5 млн руб.) или 7% (при доходе от 272,5 до 490,5 млн руб.). [1] Критически важно, что при выборе этих ставок входной НДС к вычету не принимается и включается в стоимость приобретений. Альтернатива — основная ставка 22%. Её применение позволяет принимать входной НДС к вычету, но существенно увеличивает фискальную нагрузку на контрагентов-покупателей. Выбор ставки фиксируется на 36 месяцев.

Динамическое изменение ставки. Если в течение года доход превысит порог в 272,5 млн руб., ставка автоматически меняется с 5% на 7% с 1-го числа следующего месяца. Превышение лимита в 490,5 млн руб. влечёт переход на ставку 22%.

Продажи через агрегаторы (Ozon, Wildberries и др.) находятся под пристальным вниманием ФНС, что порождает специфические правила и риски. Для целей УСН доходом признаётся полная стоимость товара, указанная при продаже покупателю, а не сумма, зачисленная продавцу после удержания комиссии. Комиссия маркетплейса признаётся расходом только на объекте «доходы минус расходы». Моментом реализации для НДС является дата отгрузки товара покупателю маркетплейсом (формирования электронной накладной). Входящий НДС с услуг маркетплейса (доставка, хранение) к

вычету не принимается при использовании «упрощенцем» пониженных ставок 5%/7%. [1]

Главный риск — дробление бизнеса. ФНС активно выявляет схемы с использованием множества ИП и ООО для ухода от лимитов УСН и НДС. Критерии дробления: единый ассортимент, управление из одного IP-адреса, общие сотрудники, поставщики и бенефициары, пересекающиеся финансовые потоки. Минимизация рисков требует реального разделения бизнес-процессов, ассортимента и персонала. [2]

Налоговые изменения 2026 года в России представляют собой логичное продолжение курса на построение прозрачной, технологически управляемой фискальной системы. Бизнесу предлагается «социальный контракт»: в обмен на расширение возможностей (открытый перечень расходов на УСН, поддержка IT-сектора) ожидается безусловное соблюдение жёстких правил цифровой отчётности и отказ от агрессивных схем оптимизации.

Ключевыми вызовами для компаний станут: необходимость модернизации IT-инфраструктуры для работы с обязательным ЭДО и электронными накладными; пересмотр подходов к налоговому планированию в свете новых лимитов и тарифов; построение защищённых от претензий ФНС бизнес-моделей в e-commerce. Успешная адаптация потребует от финансовых директоров и главных бухгалтеров не только глубокого знания новых норм, но и стратегического видения, позволяющего превратить изменения из угрозы в возможность для легальной оптимизации и устойчивого развития бизнеса в новой фискальной реальности.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Как исчислять НДС по новым правилам с 2026 года. Федеральная налоговая служба. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn25/news/activities\\_fts/16590316/](https://www.nalog.gov.ru/rn25/news/activities_fts/16590316/) (дата обращения: 17.12.2025).

2. Навигатор по налоговой реформе – 2026: шпаргалка для бухгалтера по изменениям законодательства. БУХ.1С для современного бухгалтера [Электронный ресурс]. URL: <https://buh.ru/articles/navigator-po-nalogovoy-reforme-2026.html> (дата обращения: 17.12.2025).

3. Налоги 2026. Федеральная налоговая служба. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nalog.gov.ru/new2026/> (дата обращения: 1.12.2025).

4. Налоговый кодекс Российской Федерации. КонсультантПлюс. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (дата обращения: 17.12.2025).

5. Официальный сайт Федеральная налоговая служба. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn52/> (дата обращения: 17.12.2025).

## **ПРОБЛЕМА ИНТЕГРАЦИИ ТРАДИЦИОННЫХ ЦЕННОСТЕЙ В СОВРЕМЕННУЮ КУЛЬТУРУ РОССИИ**

*Балуков А.А., Ермаков С.А.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** Статья посвящена вопросу интеграции традиционных ценностей в современную культуру России. Рассмотрены актуальные проблемы, касающиеся данной темы, обсуждаются ключевые вызовы, а также предлагаются пути решения указанного вопроса. Авторы приходят к выводу о том, что традиционные ценности следует не “консервировать”, а “оживлять” через актуальные формы взаимодействия. Вместе с тем в статье обосновывается положение о возрастании значимости традиционных ценностей в современную эпоху. По мнению авторов, акцентирование внимания на традиционных ценностях должно стать основой воспитательного и образовательного процессов.

**Ключевые слова:** традиционные ценности, национальная идентичность, разрыв поколений, молодёжь, диалог.

**Введение.** Современная эпоха характеризуется процессами глобализации, цифровизации, почти моментальным обменом идей между жителями самых разных стран [1, с. 22]. Быстрота жизни, стремление к новизне, современные формы организации профессиональной и личной жизни – все это подчас захватывает человека и уводит его в сторону от традиционных ценностей культуры, которые всегда выполняли важную роль стабилизаторов и регуляторов поведения человека, сохранения его национальной идентичности [2]. В качестве примера можно привести данные опросов ВЦИОМ. Согласно им, 67% молодых россиян считают финансовую независимость главным приоритетом в жизни, и лишь 28% — семью как основу существования человека [3]. В такой ситуации возникает проблема соотношения традиционного и инновационного. Без преувеличения можно сказать, что от решения этой проблемы будет зависеть существование самих

основ российской цивилизации, её поступательное развитие.

**Результаты исследования.** Для того чтобы разобраться в этом вопросе, определимся со смысловым контентом понятия «традиционные ценности». По нашему мнению, это те основополагающие ориентиры морали и общественного поведения, которые на всем протяжении веков способствовали воспроизводству физических и духовных качеств человека под влиянием существующих обычаев и обрядов, закрепленных в религиозной и светской культуре.

Сформулируем самые важные и многократно повторяющиеся в российской истории ценности:

- Семья – уважение к старшим, забота о детях, здоровые отношения между близкими;
- Патриотизм – любовь к Родине, гордость за Отечество, самопожертвование;
- Духовность – сила духовных ценностей над материальными, высокая мораль;
- Коллективизм – объединение общества, взаимопомощь;
- Трудолюбие – самоотдача, уважение к труду, стремление к полной самоотдаче на благо Родины;
- Справедливость – стремление к правде и равенству;
- Наследие – сохранение памяти предков, защита исторической правды, почитание культурных ценностей.

Эти ценности образуют “фундамент” российской традиционной культуры, ориентированной на любовь к родной земле, предкам, святыням. Их основу составляют: семья, религия, патриотизм, культурный суверенитет и историческая преемственность. Именно эти ценности и подвергаются атакам со стороны либеральных идеологов, проповедующих гендерную толерантность, индивидуализм, критическое отношение к прошлому.

Следует отметить, что важным шагом на пути решения обозначенной проблемы стала разработка «Концепции государственной политики Российской Федерации в сфере культуры». В ней подчёркивается, что «традиционные духовно-нравственные ценности являются основой национального самосознания» [4]. А значит, нужно выстраивать систему мер, направленную на реализацию данного положения. Другими словами, недостаточно только провозглашать важность традиционных ценностей, нужно внедрять их в ткань жизни, делать их необходимой частью каждодневного бытия человека. Ведь «в эпоху цифровой гиперстимуляции

традиционные ценности становятся не столько объектом веры, сколько объектом деклараций» [5]. Нужно уходить от заклинаний о важности традиций и раскрывать их природу. При этом необходимо понять, что же такое «традиция», можно ли её «адаптировать», не разрушая суть, как сохранить идентичность в условиях плюрализма? В работах Л.Н. Гумилёва и других современных исследователей традиция рассматривается как живой процесс [6]. Это даёт основание для построения модели «динамической традиции» — эволюционирующей в зависимости от окружающего её контекста.

Практическую значимость этого вопроса можно представить в трех сферах жизни общества:

- Образование: ориентация учебных программ по истории, обществознанию и литературе, диалог с подрастающим поколением и молодыми слоями общества;

- СМИ, цифровая среда, и медиа: создание актуального контента, который сделает традиции привлекательными для “цифрового поколения” и поможет молодежи сформировать притягательную картинку такого образа жизни;

- Семейная и молодёжная политика: развитие программ, направленных на укрепление семейных связей, поддержку молодых семей, обучение и передачу опыта здорового воспитания детей в новые ячейки общества, воспитание патриотизма, важность волонтерства и помощи ближнему.

- Идея “динамической традиции” здесь находит свое воплощение. Сказки, которые заполняют жизнь ребенка, — это проявление этой “подвижности” и “эластичности”, которыми обладает всякая жизнестойкая традиция. Обладает потому, что удовлетворяет потребности ребенка в постижении мира через образы. Когда же приходит школьное время, мир пословиц и поговорок, реальное участие в торжественных мероприятиях - все “работает” на поддержание и развитие традиции. Традиция становится “частью” современной культуры. Она уже не просто “артефакт”, а факт реальной культуры.

- Однако не все так просто в этом вопросе. Дело в том, что в окружающем нас мире современная молодежь демонстрирует определенные тенденции, которые можно объяснить влиянием различных факторов.

Например:

- Нельзя не отметить, что для большого количества молодых людей ценности индивидуалистические явно преобладают над коллективистскими, что отражается на взаимоотношениях внутри общества;
- Приоритет личного комфорта порой значительно перевешивает коллективную ответственность;
- Важность профессионального роста и ценность образования как инструмента для достижения успеха в карьере значительно ослабли в умах молодых людей;
- Сложное отношение к созданию семьи и рождению детей, что уже сейчас обозначается как демографическая проблема нашей страны и в будущем её масштаб может увеличиваться.

Это те факторы, которые есть в современной жизни молодежи и которые оказывают свое воздействие на процесс интеграции традиционных ценностей в современную культуру России.

В силу сложности процесса интеграции традиционных для России ценностей в жизнь современного общества, они часто воспринимаются однобоко, что непосредственно влияет на результат и отношение к данной проблеме среди молодежи. Перечислим некоторые аспекты:

- Формализация ценностей. Воспроизводство традиционных ценностей зачастую приводит к шаблонным лозунгам, при этом сами ценности не транслируются через живые примеры. Это вызывает и скептицизм и отторжение идей. В таких случаях трансляция подобных мыслей воспринимается молодыми людьми как «пропаганда»
- Культурный разрыв поколений. Как показало исследование РАНХиГС, 45% молодых людей не видят связи между своими жизненными целями и традиционными российскими ценностями [7]. Особенно остро стоит вопрос восприятия семьи: 25% респондентов не планируют создавать семью, что ставит под угрозу демографическое будущее страны.
- Конфликт с глобальными нормами. Трансляция европейских или каких-либо других международных идей и норм в областях гендерных ролей, прав человека, индивидуализма воспринимается непосредственно как угроза нашим «традиционным ценностям», т.к. пропагандирует противоположные нашим представлениям взгляды.
- Отсутствие современных каналов трансляции ценностей. Наши ценности передаются через семейную историю, через ритуалы и обряды, однако молодое поколение под влиянием цифровизации существует в ином

мире - мире Видео, Шортсов, социальных сетей, мессенджеров и др., где форма и подача информации имеет совершенно другой вид.

Что делать в этой ситуации? Перечислим некоторые и возможных путей решения проблемы интеграции традиционных ценностей в современную российскую культуру:

- Цифровизация традиций. Создание качественного медиа-контента в социальных сетях: короткие видео о семейных историях, интервью с ветеранами, анимации о русских обрядах и т.д. и т.п. Отличный пример — медиа-проект «Домашний дневник», где традиции подаются как личные, а не абстрактные истории.

- Образовательные инновации. Внедрение в школьные программы уроков про «Ценности и идентичность», где дети не просто заучивали бы определения и термины, а анализируют и дискутируют: как традиция помогает жить сегодня, почему важно их понимать, знать, им следовать?

- Поддержка инициатив гражданского общества. Финансирование проектов, где молодёжь сама создаёт контент о традиционных ценностях. Как примеры можно привести: фестивали «Моя семья», «Поколение Памяти», волонтёрские программы в различных направлениях.

- Развитие активного диалога между поколениями. Создание официальных «мостов» и продвижение неформального взаимодействия: семейные дни, генерационные круги, онлайн-форумы, где пожилые и молодые обсуждают ценности без осуждения и упреков.

- Современное общество России, её молодёжь, в частности, вовлечена в процесс создания и развития уникальной системы ценностей, которая пытается сочетать традиционные культурные основы и потребности и тенденции молодого поколения. При этом важно с пониманием относиться к молодёжи, её особенностям и интересам. Молодёжь не против “отцов”. Она столь же трепетно относится к правде и справедливости, как и старшее поколение. Ей интересен поиск нового, открытие неизведанного. Поэтому нужно сделать все, чтобы обращение к традиционным ценностям для нее стало открытием для себя удивительного мира добрых человеческих отношений.

Именно поэтому уже сейчас так важно создавать условия для гармоничного развития будущего нашей страны. Опыт показывает, что задача эта весьма нетривиальна, но именно её решение в будущем окажет важнейшее влияние на наследие уже нашей эпохи.

**Заключение.** Интеграция традиционных ценностей в современный мир России — это не задача типа «сохранить прошлое», а задача уровня «оживить

его в настоящем». Ведь эти традиции — это не архив, а живая память, которую нужно переосмыслить, адаптировать и преподнести так, чтобы она не казалась устаревшей, а становилась источником смысла. Как писал философ И.А. Ильин: «Традиция — это не то, что осталось от прошлого, а то, что живёт в настоящем» [8]. Только через диалог, креативность и уважение к молодёжи можно построить устойчивое будущее — где идентичность не утрачивается, а обновляется.

В связи с этим необходимо акцентировать внимание на традиционных ценностях в процессе жизни человека. Это должно стать основой воспитательного и образовательного процессов. Причем роль воспитания и образования в этом вопросе возрастает. Человеку следует прививать духовные качества, которые станут альфой и омегой его поведения. Роль обычаев и традиций в этом процессе важнейшая. Они не только приобщают человека к культуре народа, но и дают ему типизированные образцы поведения и общения, помогающие ему в различных жизненных ситуациях сохранять в себе человеколюбивое начало. Поэтому так важно обращаться к традиционным духовным ценностям в настоящее время, чтобы иметь надёжный фундамент для построения своего жизненного пути. При этом возможности цифры должны быть максимально использованы в поддержании и развитии традиций. Цифра есть современное средство коммуникации поколений. Следовательно, это средство должно быть задействовано в решении такого деликатного вопроса, как интеграция традиционных ценностей в современную культуру России.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Современный мир и молодежь: ценности, риски, угрозы: Монография. – Т.1 /Под общей ред. д-ра филос. наук, проф. Савруцкой Е.П. – Н. Новгород: НГЛУ, 2019. – 268 с.

2. Никитин А. В. Роль и место культурных кодов в становлении и развитии правового регулирования общественных отношений / А. В. Никитин // Культурные коды в процессе сохранения традиционных духовно-нравственных ценностей: Материалы научной конференции, посвященной памяти доктора философских наук, профессора, Заслуженного деятеля науки РФ Суханова Ивана Васильевича, Нижний Новгород, 24 октября 2023 года. – Нижний Новгород: «Издательский салон» ИП Гладкова О.В., 2023. – С. 139-162.

3. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Традиционные ценности: ожидание и реальность 2025 г. [Электронный ресурс] – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii->

[obzor/tradicionnye-cennosti-ozhidanie-i-realnost](#) (дата обращения: 05.12.2025).

4. Концепция государственной политики РФ в сфере культуры. [Электронный ресурс] – URL: <https://culture.gov.ru/documents/strategiya-gosudarstvennoy-kulturnoy-politiki-do-2030-g-utverzhdena-rasporyazheniem-pravitelstva-rf/> (дата обращения: 05.12.2025).

5. Дудкина А. В. Традиционные ценности российского общества в цифровую эпоху / А. В. Дудкина // Гуманитарный вектор. – 2022. – Т. 17, № 4. – С. 83-92. – DOI 10.21209/1996-7853-2022-17-4-83-92.

6. Федотова Н. Н. Культура как ресурс развития общества: теоретические дискуссии и опыт России / Н. Н. Федотова // Знание. Понимание. Умение. – 2017. – № 4. – С. 70-81. – DOI 10.17805/zpu.2017.4.7.

7. Российская академия народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС). Ценностные установки молодёжи в условиях цифровой экономики, 2023. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.ranepa.ru> (дата обращения: 05.12.2025).

8. Ильин И.А. Путь к очевидности. - М.: Республика, 1993. - 431 с.

## **ЦЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ЭТИКИ СОВРЕМЕННОЙ МОЛОДЁЖИ**

*Рузина Д. А., Щербакова Е.Е.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** В статье исследуется влияние традиционных ценностей российской культуры на формирование трудовых установок современной молодёжи. Анализируется взаимосвязь между коллективизмом, духовностью, стремлением к справедливости и карьерными ориентациями в условиях цифровой экономики. На примере Нижегородской области рассматриваются практические аспекты интеграции культурного наследия в образовательные и экономические процессы.

**Ключевые слова:** ценности российской культуры, молодёжь, трудовая этика, карьерные ориентации, цифровая экономика, Нижегородская область.

**Введение.** Современная экономическая ситуация характеризуется повышенной нестабильностью и глобальными вызовами, что обуславливает необходимость поиска устойчивых ориентиров для профессионального

самоопределения молодого поколения. В этом контексте обращение к фундаментальным ценностям национальной культуры представляется перспективным направлением для формирования конкурентоспособной и социально ответственной трудовой этики. Крупные промышленные и научные центры с богатыми историческими традициями, такие как Нижегородская область, представляют особый интерес для исследования данной проблематики, демонстрируя на практике взаимодействие культурного наследия с инновационными процессами.

**Методологическая основа исследования.** В основе исследования лежит системный подход, позволяющий рассмотреть ценности российской культуры как комплексный фактор, влияющий на формирование трудовой этики. Используются сравнительный анализ и синтез данных академических исследований, посвященных ценностным ориентациям, трудовому поведению и профессиональному самоопределению российской молодёжи.

**Основные ценности российской культуры и их трансформация в трудовой сфере.** К числу системообразующих ценностей российской культуры, оказывающих непосредственное влияние на отношение к труду, традиционно относят коллективизм («соборность»), приоритет духовных идеалов над материальными, а также обострённое чувство социальной справедливости. Эти установки исторически формировали особый тип трудового поведения, ориентированный на достижение общих целей и поиск смысла в деятельности. В современном контексте происходит сложная трансформация этих ценностей, что подтверждается данными сравнительных исследований. Так, работа Магуна В.С. и Руднева М.Г. показывает, что базовые ценности россиян, такие как конформность, безопасность и благожелательность, остаются относительно стабильными в европейском контексте, однако их реализация в профессиональной сфере видоизменяется под влиянием новых экономических условий [2]. Коллективизм эволюционирует в сторону развития проектной командной работы и сетевой коллаборации, духовные приоритеты проявляются в запросе молодёжи на осмысленный и социально значимый труд, а справедливость находит выражение в требованиях прозрачности карьерного роста и справедливого отношения.

В условиях социокультурных трансформаций особую значимость приобретает обращение к базовым ценностям российской культуры, которые выступают фундаментом формирования личности и профессионального самосознания молодёжи. Российская культурная традиция исторически

ориентирована на целостное понимание человека, в котором профессиональная деятельность неразрывно связана с нравственными, духовными и социальными основаниями.

К числу ключевых ценностей российской культуры относятся коллективизм, социальная ответственность, уважение к труду, преемственность поколений, а также стремление к смысловому осмыслению жизненного и профессионального пути. Эти ценности формируют особый тип отношения к деятельности, при котором важен не только результат, но и его общественная значимость, соответствие моральным нормам и культурным идеалам.

В образовательном пространстве данные ценности проявляются через ориентацию обучающихся на личностный рост, осознание социальной роли профессии и готовность к творческому преобразованию действительности. Российская культурная традиция придаёт особое значение внутренней мотивации, инициативе и ответственности за принимаемые решения, что способствует развитию самостоятельности и способности к рефлексии.

Существенное место в системе российских культурных ценностей занимает установка на творческое отношение к труду. Творчество рассматривается не только как индивидуальная способность, но и как способ постижения культурного опыта, его переосмысления и развития. В этом контексте креативность выступает важным механизмом соединения традиций и инноваций, обеспечивая преемственность культурного развития.

Образовательная среда, основанная на ценностях российской культуры, выполняет функцию пространства диалога — между прошлым и настоящим, индивидуальным и общественным, профессиональным и личностным. Она способствует формированию у студентов способности воспринимать культурное многообразие, уважать национальные традиции и одновременно быть открытыми к новым социальным и профессиональным вызовам.

Интеграция ценностей российской культуры в процесс профессиональной подготовки позволяет рассматривать их не как внешние нормативные установки, а как внутренние регуляторы поведения и деятельности будущего специалиста. Осознание культурных оснований профессии способствует развитию профессиональной идентичности, укрепляет чувство принадлежности к сообществу и формирует готовность к ответственному участию в общественной жизни.

Таким образом, основные ценности российской культуры — гуманизм, коллективная солидарность, творческое отношение к труду и уважение к

культурной традиции — выступают важнейшим ресурсом личностного и профессионального развития. Их осмысленное включение в образовательный процесс создаёт условия для формирования целостной, социально ответственной и культурно ориентированной личности современного специалиста.

**Ценностные ориентации и трудовые стратегии современной молодёжи.** Обобщённый социологический портрет молодого поколения России, представленный в монографии Горшкова М.К. и Шереги Ф.Э., фиксирует сочетание традиционных и современных установок [3]. С одной стороны, для молодёжи остаются важными стабильность, безопасность и надёжность рабочего места, что укоренено в историческом культурном опыте. С другой стороны, ярко выражено стремление к самореализации, автономии и интересной работе, что соответствует глобальным трендам. Этот дуализм подробно исследуется на примере карьерных ориентаций. Иванова Н.Л. и Мазитова Г.Ф. отмечают, что в условиях неопределённости у студентов формируются гибридные стратегии: ориентация на стабильность и безопасность сочетается с установкой на вызов, независимость и предпринимательство [4]. Цифровизация жизни, как показывают исследования Стрельниковой А.В., не отменяет базовых социальных потребностей «цифрового поколения», но трансформирует их [5]. Молодые IT-специалисты, ценя свободу удалённого формата, одновременно испытывают потребность в неформальном общении, чувстве принадлежности к команде и коллективной идентичности, что является современной проекцией традиционного коллективизма. Эмпирические данные, полученные в исследованиях Смирновой Е.Э. и Певной М.В. на примере крупного промышленного центра, подтверждают эти общероссийские тренды, выявляя специфический запрос молодёжи на баланс между материальной обеспеченностью, стабильностью и возможностями для творческой реализации в профессии [6].

В условиях трансформации системы профессионального образования ценностные ориентации молодёжи приобретают особую значимость, выступая одним из ключевых факторов личностного и профессионального становления будущих специалистов. Как отмечает Е.Е. Щербакова, система ценностей студентов формируется в процессе их активного включения в образовательную деятельность и во многом определяется направленностью личности на саморазвитие, самореализацию и творческое освоение выбранной профессии.

Современные студенты ориентированы не только на усвоение профессиональных знаний и формирование практических навыков, но и на развитие личностных качеств, необходимых для успешной профессиональной деятельности, таких как инициативность, самостоятельность и ответственность за результаты собственного труда. Указанные ценностные установки тесно связаны с педагогической креативностью, которая рассматривается как внутренний ресурс профессионального роста и средство осмысления будущей профессиональной роли.

В системе ценностей современной молодёжи всё более заметной становится установка на творческое отношение к учебной и профессиональной деятельности. Студенты стремятся к поиску индивидуальных и нестандартных способов решения профессиональных задач, что свидетельствует о смещении акцентов с формального усвоения знаний на их осмысленное и продуктивное применение. В данном контексте креативность выступает не только как способность, но и как устойчивая ценностная ориентация личности.

Таким образом, ценностные ориентации современной молодёжи характеризуются направленностью на личностный рост, профессиональное самоопределение и творческую самореализацию. По мнению Е.Е. Щербаковой, целенаправленное формирование данных ориентаций в образовательном процессе является важнейшим условием профессионального развития студентов и их готовности к инновационной деятельности в будущей профессии [7].

### **Перспективы интеграции культурных ценностей в экономику и образование**

Проведённый анализ показывает, что традиционные культурные ценности не противоречат инновационному развитию, а, напротив, могут рассматриваться как значимый ресурс формирования устойчивой и адаптивной трудовой этики. В связи с этим одной из ключевых задач становится осознанная интеграция данного ценностного фундамента в современные экономические и образовательные практики.

На основе теоретического анализа и обобщения эмпирических данных представляется возможным сформулировать ряд практических рекомендаций.

*Для образовательных учреждений* целесообразно:

1. Разрабатывать интегративные образовательные курсы, сочетающие профессиональную подготовку с изучением культурных и экономических традиций региона и страны.

2. Активно внедрять проектное обучение и практики наставничества, которые, с одной стороны, способствуют развитию гибких навыков и командной работы, а с другой — обеспечивают преемственность профессионального опыта и мастерства.

3. Создавать условия для формирования осознанных карьерных траекторий посредством обсуждения смыслов профессиональной деятельности, её социальной и культурной значимости.

*Для бизнес-сообщества* актуальными являются следующие направления:

1. Формирование корпоративных культур, ориентированных не только на эффективность, но и на ценности коллективной идентичности, справедливости и осмысленности труда.

2. Разработка программ адаптации и систем мотивации, сочетающих материальные стимулы с нематериальными формами признания, направленными на долгосрочную лояльность и личностный рост сотрудников.

В контексте педагогической креативности как фактора профессионального развития студентов интеграция культурных ценностей рассматривается как важное условие формирования целостной профессионально-личностной позиции будущего специалиста.

**Педагогическая креативность представлена как механизм культурной интеграции.**

Педагогическая креативность выступает эффективным механизмом:

- осмысления и переосмысления культурных ценностей в образовательном процессе;
- соединения национальных, профессиональных и общечеловеческих ценностей;
- формирования у студентов способности к межкультурному диалогу.

Креативная педагогическая деятельность позволяет переводить культурные ценности в плоскость лично значимых смыслов, что способствует их более глубокому усвоению и интеграции в профессиональное сознание студентов.

**Образовательная среда как пространство культурного синтеза.**

Особое значение в данном контексте приобретает образовательная среда, которая рассматривается как открытое культурное пространство, обеспечивающее взаимодействие различных ценностных систем и создающее условия для освоения студентами многообразия культурных норм и традиций.

Перспективы интеграции культурных ценностей связаны с переходом от простого воспроизведения готовых культурных образцов к их совместному творческому освоению в процессе обучения.

### **Профессиональное развитие студентов в контексте культурных ценностей.**

Интеграция культурных ценностей в образовательный процесс способствует формированию профессиональной идентичности студентов, развитию рефлексивного отношения к собственной деятельности, а также осознанию социальной и культурной ответственности будущего специалиста. В данном случае культурные ценности выступают не как внешние нормативные требования, а как внутренние регуляторы профессионального поведения.

### **Диалог культур как перспектива профессионального образования**

Современное профессиональное образование всё в большей степени ориентируется на развитие диалогического мышления, признание ценности культурного многообразия и формирование способности к межкультурному взаимодействию. Педагогическая креативность обеспечивает необходимые условия для реализации продуктивного диалога культур в учебной и профессиональной деятельности студентов.

### **Стратегические перспективы интеграции**

В долгосрочной перспективе интеграция культурных ценностей в систему профессионального образования предполагает усиление гуманистической направленности подготовки специалистов, ориентацию на ценности саморазвития и культурного самоопределения, а также подготовку выпускников к профессиональной деятельности в условиях поликультурного и динамично изменяющегося общества.

**Заключение.** Исследование подтверждает, что ценности российской культуры остаются важным фактором формирования трудовой этики молодёжи, адаптируясь к современным условиям. Традиционные установки на коллективизм, осмысленность труда и справедливость трансформируются, но не теряют своей актуальности, проявляясь в запросе на командную работу, самореализацию и прозрачные карьерные условия.

Таким образом, культурное наследие служит не препятствием, а устойчивой основой для профессионального становления в цифровую эпоху. Регионы с сильными традициями, такие как Нижегородская область, обладают значительным потенциалом для сознательной интеграции этих ценностей в образовательные и экономические процессы, обеспечивая баланс между

инновационным развитием и социальной преемственностью.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Лихачёв Д.С. Раздумья о России. – СПб.: «Logos», 2006. – 654 с.
2. Магун В.С., Руднев М.Г. Базовые ценности россиян в европейском контексте // *Общественные науки и современность*. – 2010. – № 3. – С. 5-22.
3. Горшков М.К., Шереги Ф.Э. Молодежь России в зеркале социологии. – М.: Институт социологии РАН, 2020. – 456 с.
4. Иванова Н.Л., Мазитова Г.Ф. Карьерные ориентации студентов в условиях неопределенности // *Вопросы психологии*. – 2021. – № 1. – С. 78-89.
5. Стрельникова А.В. Цифровое поколение: социальный портрет и ценностные ориентиры // *Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены*. – 2020. – № 5. – С. 200–221.
6. Смирнова Е.Э., Певная М.В. Ценностные ориентации и трудовые стратегии студенческой молодежи крупного промышленного центра (на примере г. Нижнего Новгорода) // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2021. – Т. 1. – № 9 (117). – С. 10–16.
7. Щербакова Е. Е. Педагогическая креативность как фактор профессионального развития студентов: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 – теория и методика профессионального образования. – Чебоксары, 2006. – 40 с.

#### **ПОТЕНЦИАЛ РАСШИРЕНИЯ ЕАЭС В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

*Соколов Н.А., Сидоркин Д.А., Назарычев Д.В.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация:** Статья посвящена возможности расширения Евразийского экономического союза (ЕАЭС) с точки зрения новых стран-участниц. Рассматриваются основные кандидаты из стран южного географического положения, подходящих по основным критериям для вступления в ЕАЭС. Исследуются экономические и геополитические особенности потенциальных стран-участниц и производится анализ настоящей возможности их вступления в союз. Рассматриваются актуальные проблемы и вызовы, возникающие при интеграции.

**Ключевые слова:** экономическая интеграция, ЕАЭС, страны юга, товарооборот, вызовы, критерии.

В современных реалиях, санкционного давления на экономику стран Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС), ключевыми факторами развития данной экономической структуры будут являться внедрение новых партнеров в систему интеграции и налаживание новых каналов экспортно-импортной деятельности.

В свою очередь, страны «Юга» уже достаточно продолжительное время имеют статус наблюдателя в рамках взаимодействия с ЕАЭС. Некоторые государства образовали зоны свободной торговли с данным союзом при помощи двусторонних соглашений.

Вместе с тем, анализируя основные стратегические документы в рамках развития ЕАЭС, можно прийти к следующим выводам:

1) В прогнозе долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года, разработанном Минэкономразвития России, содержится информация по развитию интеграционных процессов, включая расширение сотрудничества с государствами-наблюдателями и потенциальными партнерами. Прогноз также подчеркивает важность развития сотрудничества с государствами СНГ, странами Азиатско-Тихоокеанского региона и Ближнего Востока.

2) Декларация о дальнейшем развитии экономических процессов в рамках ЕАЭС до 2030 года и на период до 2045 года «Евразийский экономический путь» также затрагивает направление, связанное с желанием стран-участниц формировать общее транспортно-логистическое пространство и расширение сотрудничества с третьими странами.

3) Стратегические направления развития евразийской экономической интеграции до 2025 года, утвержденные в 2020 году, также стали отправной точкой для развития связей, образующихся в настоящее время со странами Азии и Ближнего Востока.

Помимо вышеперечисленного, вступление в ЕАЭС открыто для любого государства, разделяющего цели и принципы Союза, на условиях, согласованных государствами-членами, что закреплено статьей 108 Договора о Евразийском экономическом союзе. Анализируя сам договор, можно выделить следующие критерии для вступления:

1) Экономические критерии. Вступление в ЕАЭС включает создание условий для стабильного развития экономик, формирование единого рынка товаров, услуг, капитала и рабочей силы, а также модернизацию и повышение конкурентоспособности национальных экономик. Многие из требований экономического характера закреплены в Договоре о ЕАЭС, например, в Части

3 о Едином экономическом пространстве [9].

2) Политические критерии в Договоре и иных нормативных актах обычно трактуются минимально. Желание стран-участниц ЕАЭС основывается на том, чтобы интеграция исключала вмешательство во внутренние дела, страны сохраняли суверенитет и не предполагали политической унификации. Как итог: личная заинтересованность страны и её желание выполнять условия Договора в рамках экономических показателей является важным основанием для вступления [2].

Более того, развитие ЕАЭС не предполагает пути Европейского союза, в котором политический критерий имеет важное значение. Это открывает огромный спектр возможностей для развития ЕАЭС, который не ограничивает себя в рамках политической унификации и привязки к какому-то конкретному региону (например, к Европе). Такой подход строится на экономической выгоде, а также желании выстраивать конструктивные и наиболее благоприятные связи с потенциальными и перспективными для сотрудничества государствами [1].

Одним из важных шагов в рамках развития ЕАЭС является подписание соглашений о зонах свободной торговли (далее – ЗСТ). Изучая современные тенденции, можно прийти к выводу о том, что Стратегия развития ЕАЭС в рамках поиска новых экономических партнеров успешна. В настоящее время такие соглашения действуют с Вьетнамом, Ираном и Сербией. В стадии ратификации находятся соглашения с ОАЭ и Монголией: они были заключены в 2025 году. В декабре 2025 года было подписано соглашение с Индонезией, которая может стать одной из самых амбициозных и крупных партнеров на настоящий момент. Также в рамках ЗСТ совершаются первые шаги переговоров с Индией, которая также заинтересована в развитии экономического сотрудничества с государствами ЕАЭС [4].

Так, одним из потенциальных и важных партнеров в рамках двустороннего развития может стать Монголия. На данный момент страна не заинтересована в официальном вступлении в ЕАЭС, однако имеет желание углублять торговое сотрудничество. Лишь за первые 8 месяцев 2024 года двусторонняя торговля между Россией и Монголией увеличилась на 21%, что свидетельствует о существенном расширении экономического сотрудничества. Российский премьер-министр Михаил Мишустин отметил, что активное взаимодействие происходит в различных сферах, включая энергетику, промышленность, сельское хозяйство, образование и гуманитарную сферу.

Значительным фактором укрепления отношений является тесная межправительственная комиссия, реализующая множество совместных проектов и направляющая усилия на выработку стратегий по развитию сотрудничества [5].

Более того, временное торговое соглашение между ЕАЭС и Монголией, подписанное в 2025 году, открывает новую фазу для развития торгово-экономических отношений. Соглашение охватывает 367 товарных позиций с нулевыми или сниженными таможенными пошлинами, что значительно упростит и удешевит экспорт или импорт между странами. Данное сотрудничество полезно и выгодно аграрному сектору ЕАЭС, так как преференции касаются ключевых продуктов питания. Без внимания не остается и промышленный сектор.

В то же время для Монголии соглашение дает преференциальный доступ к рынку ЕАЭС в мясной и молочной продукции, а также к товарам легкой промышленности. Ожидается, что благодаря этому соглашению товарооборот между ЕАЭС и Монголией продолжит рост и, возможно, достигнет 3 миллиарда долларов, что усилит экономические связи и интеграционные процессы в данном регионе [8].

Вторым экономическим партнером, который может стать одним из самых крупных на современном этапе, является Индонезия. О своем желании создать ЗСТ Индонезия заявила еще 5 августа 2025 года, что объявлено в газете Jakarta Globe со ссылкой на Министра иностранных дел Индонезии Сугионо [3], а развитие отношений между ЕАЭС и Индонезией набирают обороты, начиная с меморандума 2019 года и первых раундов переговоров по ЗСТ в 2022-2023 годах. Это создает основу для либерализации 91-94% товарной номенклатуры, что должно удвоить товарооборот в ближайшие 3-5 лет, с учетом достигнутых в 2024 году объемов 3,5-4 млрд долларов и роста 40% в первом квартале 2025 года.

В 2021-2022 годах товарооборот России с Индонезией составлял 2,6-3 млрд долларов, из которых экспорт из РФ - 681 млн долларов, а импорт в РФ - 2,6 млрд долларов, при доле Индонезии в торговле с ЕАЭС на уровне 0,14% для экспорта и 0,7% для импорта. В 2024 году России с Индонезией вырос до 3,5-4 млрд долларов, увеличившись на 2,5%, тогда как для Казахстана он вырос на 13%. Однако в январе-октябре 2025 г. товарооборот России с Индонезией вырос уже на 40%.

Российские инвестиции в Индонезию достигли 210 млн долларов, их прирост в 2024 году составил 85% к 2023 году. Также, Индонезия доминирует

в поставках пальмового масла, которое составляет 96% импорта РФ из данного государства [7].

Модели ГТАР предсказывают, что при заключении соглашений о зонах свободной торговли (ЗСТ) ЕАЭС с Индонезией экспорт из страны вырастет на 15-16%, а импорт на 9-25%. Для ЕАЭС выигрыш в угле составит 36-38 млн долларов США, пшенице - 30 млн долларов США, химии - 8-26 млн долларов США, автостроении - 24 млн долларов США.

Помимо данных показателей, Беларусь как член ЕАЭС лидирует, показав рост экспорта в Индонезию на 17% в 2025 году [10], что можно сказать и о Казахстане, который также показывает положительную динамику в росте – 1,5%. Вместе с тем, их инвестиции в Индонезию также растут, что создает благоприятный климат для дальнейшего укрепления и без того теплых экономических отношений. Среди перспективных секторов интеграции: авиация, общественная инфраструктура, телекоммуникация.

В свою очередь, основными барьерами, которые могут быть преодолены в рамках Соглашения о ЗСТ, являются халяль-сертификаты, а также необходимость лицензирования около 69% текущего импорта в Индонезию. Более того, вступление Индонезии в БРИКС в 2025 году также является крайне благоприятным фактором дальнейшего углубления сотрудничества в рамках ЕАЭС [6].

Таким образом, именно Монголия и Индонезия имеют наибольший потенциал к взаимовыгодному взаимодействию со странами-участницами ЕАЭС, и как следствие, открытую возможность для вступления в данную экономическую интеграцию.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Karliuk M. The Eurasian Economic Union: An EU-inspired legal order and its limits //review of central and east european law. – 2017. – Т. 42. – №. 1. – С. 50-72.
2. Глушакова Е. А. Политика формирования ЕАЭС / Е. А. Глушакова, Н. В. Зиньковская // Евразийский научный журнал. – 2017. – № 4. – С. 298-301.
3. Информационное агентство «ТАСС». Статья «Индонезия и ЕАЭС подпишут соглашение о зоне свободной торговли». / ТАСС – 05.07.2025. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/24711941> (дата обращения 03.12.2025).
4. Информационный портал «Альта-Софт». Статья «С какими странами ЕАЭС готовит соглашения о свободной торговле». / Альта-Софт. –

10.12.2025. – URL: [https://www.alt.ru/ts\\_news/124074/](https://www.alt.ru/ts_news/124074/) (дата обращения 10.12.2025).

5. Информационный портал «Поворот России в Азию». «Двусторонняя торговля между Россией и Монголией выросла на 21% за 8 месяцев 2024 года». / Поворот России в Азию. – URL: <https://russiaspivottoasia.com/russian/dvustoronnyaya-torgovlya-mezhdu-rossiej-i-mongoliej-vyrosla-na-21-za-8-mesyaczev-2024-goda/> (дата обращения: 02.12.2025).

6. Исаченко Т. М. Возможные эффекты заключения соглашения о свободной торговле между ЕАЭС и Индонезией / Т. М. Исаченко, Т. А. Трудаева, Т. Г. Зуева // Российский внешнеэкономический вестник. – 2024. – № 9. – С. 7-29. – DOI 10.24412/2072-8042-2024-9-7-29.

7. Маркетинговое агентство «MegaResearch». «Перспективы торгово-экономического сотрудничества Республики Индонезия и стран ЕАЭС: план создания зоны свободной торговли». / MegaResearch. – 03.07.2025. – URL: [https://www.megaresearch.ru/news\\_in/perspektivy-torgovo-ekonomicheskogo-sotrudnichestva-respubliki-indoneziya-i-stran-eaes-plan-sozdaniya-zony-svobodnoy-torgovli](https://www.megaresearch.ru/news_in/perspektivy-torgovo-ekonomicheskogo-sotrudnichestva-respubliki-indoneziya-i-stran-eaes-plan-sozdaniya-zony-svobodnoy-torgovli) (дата обращения 08.12.2025).

8. Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. «ЕАЭС и Монголия заключили временное торговое соглашение». / ЕЭК. — 27.06.2025. — URL: <https://eec.eaeunion.org/news/eaes-i-mongoliya-zaklyuchili-vremennoe-torgovoe-soglashenie/> (дата обращения: 02.12.2025).

9. Сидорович А. В. Евразийский экономический союз на новом этапе: совершенствование и развитие / А. В. Сидорович // Проблемы современной экономики. – 2024. – № 3(91). – С. 6-14.

## **ВАЛЮТНО-ФИНАНСОВЫЙ МЕХАНИЗМ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

*Махмадкулов У.А., Колеганова Е. А.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** В данной статье проанализирован современный валютно-финансовый механизм с учетом влияния цифровизации и глобальных проблем в экономике. Исследуются главные тренды на мировом валютном рынке, причины колебаний курсов валют и меры регулирования, применяемые в

России. Сформулированы выводы и предложения по повышению финансовой устойчивости страны и стимулированию инвестиционного потока.

**Ключевые слова:** система валютно-финансового регулирования, торгово-валютная сфера, внедрение цифровых технологий, контроль над валютными операциями, сохранение финансовой устойчивости.

Валютные курсы подвержены колебаниям под влиянием множества факторов, таких как макроэкономические индикаторы, решения центральных банков, геополитическая обстановка и настроения на рынке. В отношении развивающихся стран, в числе которых находится и Россия, особую опасность представляют укрепление доллара и отток капитала.

Современный мировой валютный рынок характеризуется разнообразием используемых инструментов. Согласно данным IMARC Group [5], основными из них являются валютные свопы, спот-сделки, форварды, опционы и другие производные финансовые инструменты. Их долевое распределение отражает растущую роль срочных и своповых операций, что свидетельствует о возрастающей сложности и интеграции мирового валютного рынка (рис. 1).

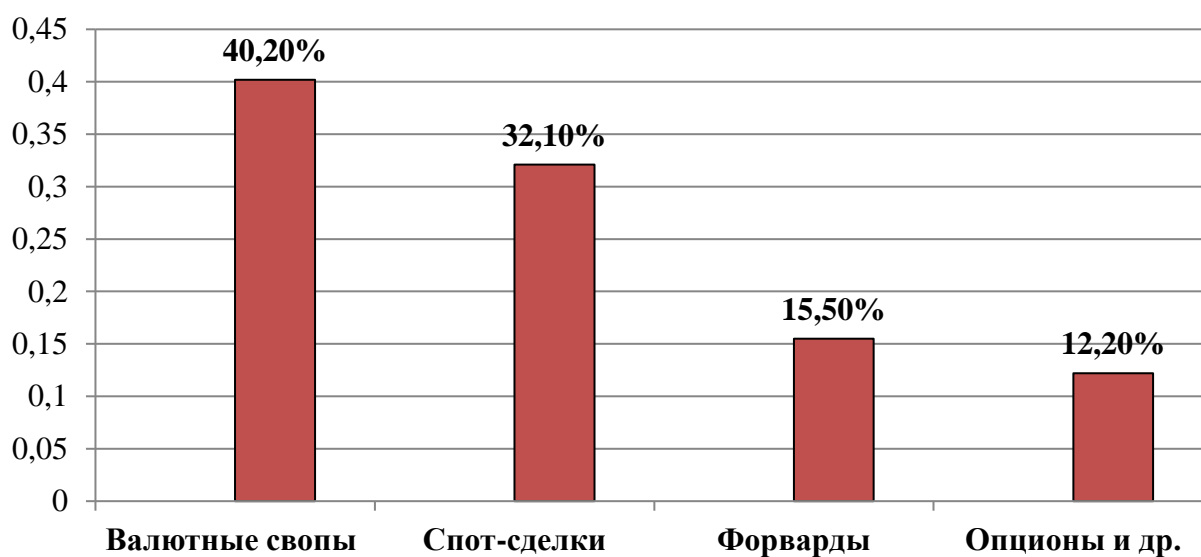


Рис. 1. Структура мирового валютного рынка по инструментам (2024 г.).  
Источник: IMARC Group. Global Foreign Exchange Market Report 2024.

Колебания курсов определяются комплексом факторов, среди которых выделяются дифференциал процентных ставок, состояние торгового баланса, геополитические риски, действия центральных банков (включая валютные интервенции) и рыночные спекуляции. Исследования Ермоловской О.Ю. и Бондарева М.А. показывают, что для развивающихся экономик, включая

Россию, наибольшее влияние оказывают ужесточение денежно-кредитной политики ведущих центральных банков и отток капитала в периоды геополитической напряжённости [1] (рис. 2).

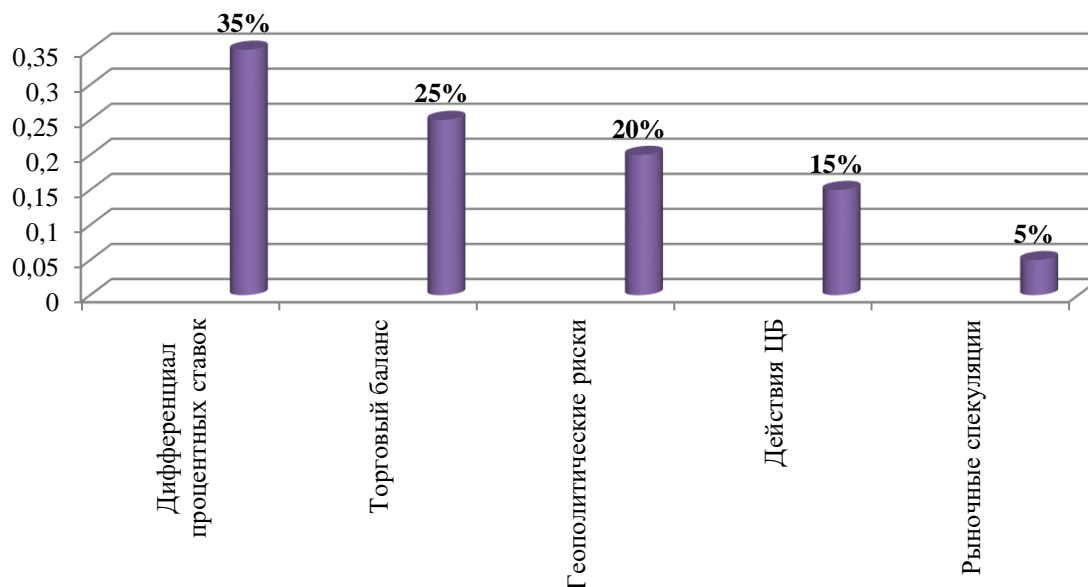


Рис. 2. Влияние факторов на валютный курс (%).

Источник: [1]

Помимо общих факторов, на курс российского рубля существенное влияние оказывают санкционные ограничения, затрагивающие доступ к международным финансовым рынкам и платёжным системам. Это усиливает волатильность и создаёт необходимость в разработке альтернативных механизмов проведения международных расчётов. В данной связи особое значение приобретает развитие финансовой инфраструктуры, не зависимой от недружественных юрисдикций, и наращивание доли расчётов в национальных валютах со странами-партнёрами.

В России валютное регулирование основывается на Федеральном законе № 173-ФЗ [2] и адаптируется к новым вызовам через указы Президента (№ 79, 81, 95) [3]. Цифровизация валютного контроля позволяет внедрять риск-ориентированный мониторинг и системы типа «Единое окно», которые обеспечивают автоматизированный обмен данными между Банком России, ФТС и ФНС. Это значительно упрощает процедуру отчётности для участников внешнеэкономической деятельности и повышает эффективность контроля.

В арсенале российских регуляторов находятся такие инструменты, как обязательная продажа валютной выручки, валютные интервенции Банка России, ограничения на операции с нерезидентами, внедрение цифрового рубля, а также стимулирование международных расчётов в национальных

валютах (рис. 3). Эти меры направлены на поддержание стабильности национальной валюты и снижение зависимости от внешних шоков.

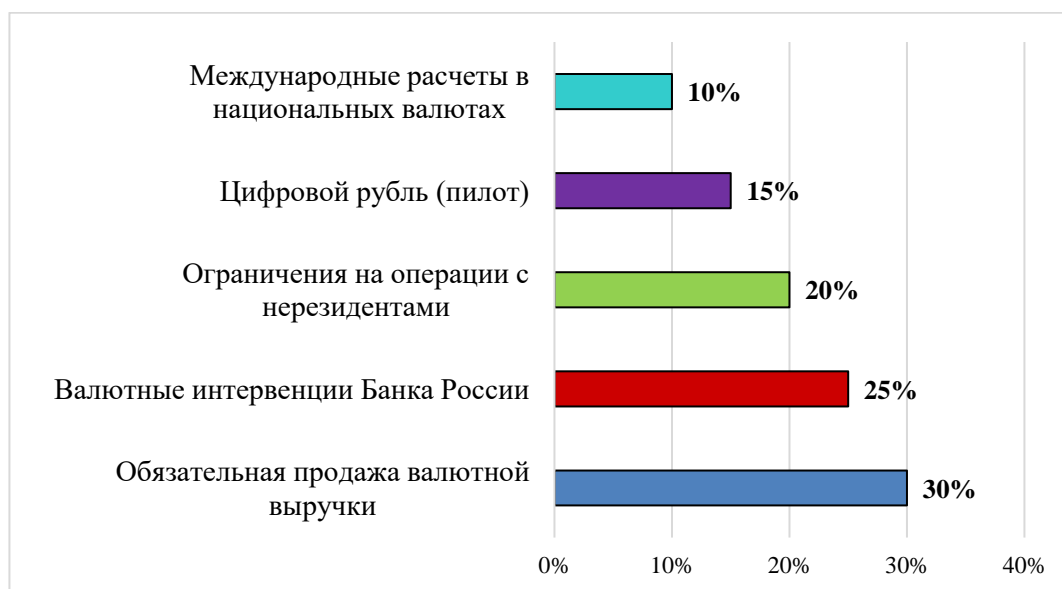


Рис. 3. Доля используемых инструментов в валютном регулировании в РФ  
Источники: КонсультантПлюс.

URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/t42/?ysclid=mo5pe2z8oq854024162> (дата доступа 21.01.2026)

Важную роль играют технологические аспекты и преимущества цифрового контроля. Внедрение систем на основе больших данных и искусственного интеллекта позволяет перейти от тотального контроля к выборочному, сфокусированному на операциях с высоким уровнем риска. Автоматизация обмена информацией между Банком России, уполномоченными банками, ФТС и ФНС в режиме, близком к реальному времени, сокращает административную нагрузку на добросовестных участников ВЭД и повышает скорость выявления противоправных схем, таких как нерепатриация валютной выручки или фиктивные внешнеторговые контракты.

Пилотирование и последующее внедрение цифрового рубля открывает новые возможности для валютного регулирования. Прозрачность и программируемость транзакций на платформе цифрового рубля CBDC<sup>3</sup>, могут быть использованы для:

- ✓ автоматического контроля за целевым использованием средств государственных субсидий и контрактов;

<sup>3</sup> CBDC- это цифровая форма национальной валюты, выпускаемая центральным банком страны (например, Цифровой Рубль для России).

- ✓ упрощения и удешевления трансграничных расчётов со странами, также внедряющими CBDC, в обход традиционных корреспондентских сетей;
- ✓ создания «умных контрактов» для внешнеторговых операций, что снижает риски неисполнения обязательств.

Таким образом, цифровой рубль становится не только платёжным инструментом, но и частью инфраструктуры суверенного финансового пространства.

Золотовалютные резервы остаются ключевым стабилизатором экономики. Их объём в России составляет около 600 млрд долларов, что обеспечивает устойчивость к внешним шокам [4].

Золотовалютные резервы России по состоянию на 2024 год включают в себя иностранную валюту, монетарное золото, СДР<sup>4</sup>, резервную позицию в МВФ и прочие активы. Наличие значительного объёма монетарного золота (наряду с валютными активами) обеспечивает дополнительную защиту от валютных рисков и санкционного давления. Структура золотовалютных резервов России представлена на рисунке 4.

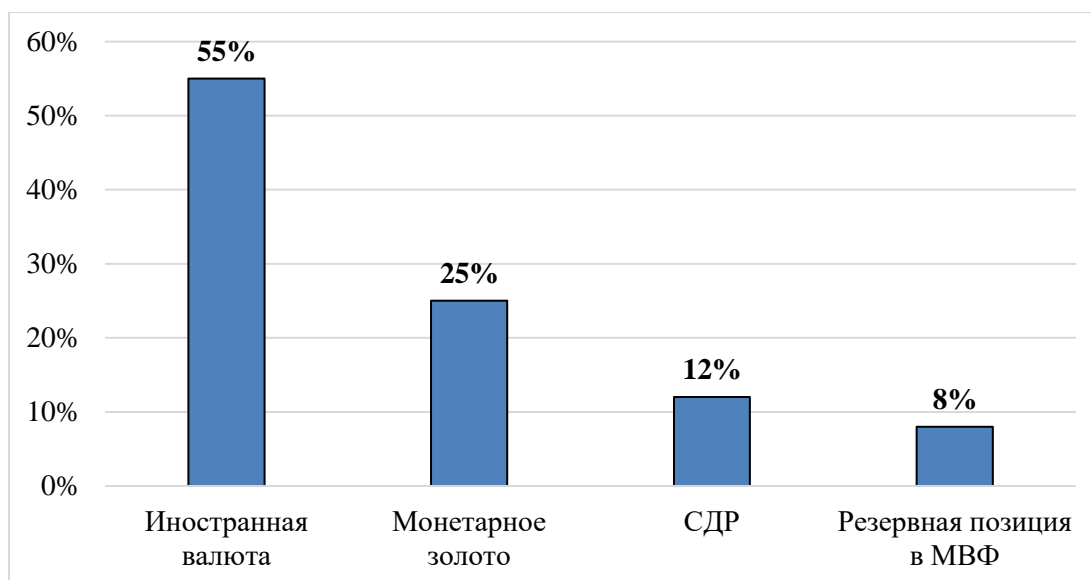


Рис. 4. Структура золотовалютных резервов России (2024г.).

Источник: Банк России. Отчёт о золотовалютных резервах. 2024 [4].

Заморозка значительной части международных резервов России в 2022 году актуализировала вопрос об оптимальной структуре и юрисдикции их размещения. В ответ на эти вызовы разработана стратегия:

<sup>4</sup> СДР - специальные права заимствования

1. Физическая репатриация и наращивание золота в хранилищах на территории РФ. Это снижает правовые и политические риски, связанные с хранением активов за рубежом.

2. Диверсификация валютной корзины. Увеличение доли валют дружественных стран (например, юаня, индийской рупии, дирхама ОАЭ) и снижение зависимости от доллара и евро.

3. Повышение ликвидности части резервов в новых условиях. Это необходимо для возможности проведения интервенций в изменившейся международной обстановке.

Эффективное управление резервами остаётся ключевым элементом макроэкономической стабильности и сигналом для рынков.

Для усиления инвестиционной привлекательности России необходимо развитие внутреннего финансового рынка, повышение ликвидности ценных бумаг и внедрение цифровых валют.

Для повышения инвестиционной привлекательности экономики России предлагается:

– Развитие внутреннего финансового рынка: создание конкурентной среды, повышение ликвидности ценных бумаг, привлечение маркет-мейкеров, развитие вторичных рынков.

– Внедрение цифровых валют: разработка регуляторной базы для цифровых финансовых активов (ЦФА), интеграция цифрового рубля в платёжные системы, снижение издержек трансграничных расчётов.

– Стимулирование эмиссии новых финансовых продуктов и упрощение доступа для иностранных и внутренних инвесторов.

Современный валютно-финансовый механизм России функционирует в условиях цифровизации и глобальных вызовов. Для повышения его устойчивости необходимо:

1. Совершенствовать нормативно-правовую базу валютного регулирования с учётом цифровых инноваций.

2. Диверсифицировать структуру золотовалютных резервов, увеличивая долю золота и активов в валютах дружественных стран.

3. Активно внедрять технологии риск-ориентированного контроля и интегрированные информационные системы.

4. Стимулировать развитие внутреннего финансового рынка и внедрение цифрового рубля для снижения зависимости от доллара.

Повышение инвестиционной привлекательности неразрывно связано с интеграцией в альтернативные международные финансовые и торговые системы. Для России это предполагает:

- Активное участие в развитии финансовой инфраструктуры ЕАЭС, включая формирование общего рынка финансовых услуг.

- Стимулирование использования рубля и валют стран БРИКС во взаимной торговле, что требует развития соответствующих клиринговых и расчётных механизмов.

- Адаптацию национальных стандартов отчётности и корпоративного управления к лучшим международным практикам, признаваемым партнёрами на Востоке и Юге. Это повышает предсказуемость и снижает премию за страновой риск для иностранных инвесторов.

На основе проведённого анализа можно выделить следующие приоритеты на среднесрочную перспективу развития валютно-финансового механизма:

1. Регуляторная гибкость и технологический суверенитет. Продолжение курса на адаптацию валютного законодательства к цифровой реальности при одновременном развитии отечественных финансовых технологий и платформ.

2. Биполярная стратегия управления активами. Совмещение консервативного подхода к резервам (золото, физическая безопасность) с инновационным развитием цифровых активов и инфраструктуры.

3. Формирование «экосистемы доверия». Укрепление национальной финансовой системы через повышение ликвидности, прозрачности и глубины внутреннего рынка, что является фундаментом для привлечения как внутренних, так и внешних «длинных» инвестиций.

Успешная реализация этих направлений позволит трансформировать внешние вызовы в возможности для качественной перестройки валютно-финансового механизма России, повысив её устойчивость и конкурентные позиции в новой конфигурации мировой экономики.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Ермоловская О. Ю. Факторы обеспечения стабильности российского валютного рынка / О. Ю. Ермоловская, М. А. Бондарев, Е. И. Кузьмина // Экономическая безопасность. – 2024. – Т. 7, № 4. – С. 849-862. – DOI 10.18334/ecsec.7.4.120793.

2. Федеральный закон от 10.12.2003 № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле».

3. Указ Президента РФ от 28.02.2022 № 79.

4. Банк России. Отчёт о золотовалютных резервах. 2024. [Электронный ресурс] – URL: [https://cbr.ru/hd\\_base/mrrf/mrrf\\_7d/](https://cbr.ru/hd_base/mrrf/mrrf_7d/) (дата обращения: 05.12.2025).

5. IMARC Group. Global Foreign Exchange Market Report 2024. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.marketresearch.com/Business-Research-Company-v4006/Foreign-Exchange-Global-42203369/> (дата обращения: 05.12.2025).

## **ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ: АНАЛИЗ СДЕРЖИВАЮЩИХ ФАКТОРОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА**

*Андреевич А.В., Васильченко А.О.*

*Полесский государственный университет*

**Аннотация:** В статье рассматривается цифровизация, а также её влияние на экономическое развитие Республики Беларусь. Исследованы факторы, препятствующие внедрению инноваций на предприятиях. Показано, что цифровая экономика выступает ключевым направлением модернизации производства и управления, усиливая конкурентоспособность и ускоряя научно-технический прогресс.

**Ключевые слова:** Цифровизация, цифровая трансформация, инновации, цифровая экономика, научно-технический прогресс.

В настоящее время развитие всех сфер жизни происходит очень быстро, и экономика — не исключение. Одним из способов её совершенствования является цифровизация — процесс перехода экономических отраслей на новые модели бизнес-проектов и способов производства, которые основываются на информационных технологиях [1]. Это включает в себя использование таких инструментов как компьютеры, программное обеспечение и Интернет.

В результате возникает цифровая экономика, представляющая собой систему хозяйственной деятельности, организованную посредством электронных технологий, объединяющих широкий спектр сервисов: от предоставления онлайн-услуг до электронных платежей, краудфандинга и торговли.

На сегодняшний день интеграция цифровой экономики в процесс

промышленной модернизации стала обычным явлением. С широким применением цифровизации и ее быстрым проникновением в реальную экономику, влияние цифровых технологий на экономическое развитие Беларуси становится все более заметным через усиление всеобъемлющей национальной мощи и глобальной конкурентоспособности.

Установлено, что от 60 до 80 % прироста производительности труда и до 50% прироста валового внутреннего прироста в различных странах обеспечивается за счет внедрения новейших достижений науки и техники.

Между экономикой и научно-техническим прогрессом (НТП) существует неразрывная связь [2]. НТП выступает ключевым фактором модернизации производственной базы, проявляясь не только в совершенствовании технического состояния предприятий, но и в управленческой сфере через формирование кадрового потенциала высококвалифицированных специалистов. Его развитие способствует повышению уровня благосостояния общества, обеспечивая доступ к современным техническим средствам, инструментам труда и инновационным услугам.

Несмотря на то, что цифровая экономика рассматривается как «новый двигатель» экономического роста, также важно признать ее потенциальные недостатки. Негативные последствия могут включать уязвимости кибербезопасности, проблемы с соблюдением международных нормативных рамок, коммуникационные барьеры между многонациональными командами и различия в принятии цифровых технологий на разных рынках [3]. Несмотря на преобладающий акцент на преимуществах, неблагоприятные последствия остаются недостаточно изученными и значительно замедляют процесс цифровизации на белорусских предприятиях.

При рассмотрении причин, тормозящих инновационную деятельность организаций, принято учитывать экономические, инновационные и другие факторы.

Далее, в таблице 1 отражена оценка значимости для белорусских организации экономических факторов, препятствовавших инновационной деятельности в течение последних трех лет [4]:

Таблица 1 — Экономические факторы, препятствующие инновациям в организациях промышленности, ед.

№	Факторы	Число организаций, оценивших отдельные факторы, препятствующие инновациям, как...
---	---------	---

		незначительные	значительные	решающие
1	2	3	4	5
2	Недостаток собственных денежных средств	569	607	484
3	Недостаток финансовой поддержки со стороны государства	990	509	161
4	Низкий платежеспособный спрос на новые продукты	813	658	189
5	Высокая стоимость нововведений	445	741	474
6	Высокий экономический риск	494	778	388
7	Длительные сроки окупаемости нововведений	517	813	330

Источник: составлено авторами по данным [4].

Анализ факторов показывает, что основными проблемами являются недостаток собственных денежных средств, высокая стоимость нововведений и высокий экономический риск, которые можно преодолеть за счёт привлечения внешнего финансирования и государственных программ поддержки, использования лизинга и облачных сервисов для снижения затрат, а также диверсификации проектов, страхования и тщательного технико-экономического обоснования, что позволяет ускорить внедрение технологий и минимизировать вероятность их устаревания.

Для проведения технико-экономического обоснования инновационного проекта используются традиционные методы технико-экономического анализа, расчеты эффективности новой техники, широко используемый за рубежом метод функционально-стоимостного анализа (ФСА) [5].

Финансовые методы составляют одну из групп оценки проектов и, как правило, основываются на количественных подходах. В рамках этих методов применяются формулы, объединяющие различные критерии выбора в единый относительный показатель предпочтительности. К ним относятся методы расчёта рентабельности, предполагающие оценку ожидаемого эффекта и анализ [5].

Проведённый анализ показывает, что цифровизация выступает ключевым условием инновационного развития предприятий Республики Беларусь, однако её возможности реализуются лишь частично вследствие существующих экономических ограничений.

Устранение выявленных барьеров позволит ускорить процессы цифровой трансформации и укрепить устойчивость национальной экономики. В условиях стремительного технологического прогресса замедленные темпы производства и внедрения новшеств создают риск их морального устаревания ещё до завершения реализации, поэтому необходимо не только разрабатывать перспективные проекты, но и обеспечивать их быстрое и эффективное внедрение.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Козловская Е. А. Цифровизация и её влияние на экономику [Электронный ресурс] // Молодой ученый. – 2019. – № 14 (252). – С. 112-115. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-i-ee-vliyanie-na-ekonomiku> (дата обращения: 04.12.2025).
2. Огородова Ю. Е., Афанасьева Т. Н. Цифровизация и её влияние на экономику / Ю. Е. Огородова, Т. Н. Афанасьева // Экономика предпринимательства: концептуальный и региональный аспекты: сб. науч. тр. – Красноярск: СибГУ им. академика М. Ф. Решетнева, 2023. – С. 239.
3. Wang C. Construction of a digital economy accounting system based on statistical analysis methods / C. Wang // Applied Mathematics and Nonlinear Sciences. – 2024. – Vol. 9, № 1. – P. 1-14.
4. О научной и инновационной деятельности в Республике Беларусь за 2024 год: статистический бюллетень [Электронный ресурс] / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2025. – 146 с. – URL: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/fb9/lm6fbf8l6xmlcqvaywzypj0pzs718t1w.pdf> (дата обращения: 04.12.2025).
5. Пугина Л. И. Теоретические аспекты экономического обоснования инновационной стратегии предприятий / Л. И. Пугина //

## **ЦИФРОВОЕ РАЗВИТИЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

*Зама Д.В., Мишкова М.Г.*

*Полесский государственный университет*

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам оценки и выявления проблем в цифровом развитии. В статье определены ключевые причины недостаточно высокого уровня цифрового развития белорусской экономике, и разработаны рекомендации по формированию комплексной системы мер реализации стратегии цифровой трансформации в Республике Беларусь.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровая экономика, цифровая трансформация, рейтинг, развитие.

В контексте последовательного технологического прогресса и массового распространения цифровых решений наблюдается рост масштабов электронной коммерции, что в перспективе определит её доминирующее положение в системе торговых отношений. Как отмечает С.В. Корнилов, динамика развития онлайн-торговли существенно зависит от факторов санкционного давления и эффективности организации товарной логистики [2, с. 34-41].

Современные организации осуществляют системную трансформацию своей деятельности путём перевода рабочих процессов и информационных массивов в цифровое пространство. Данная трансформация обеспечивает оптимизацию как производственных операций, так и управленческих процедур, что в совокупности приводит к существенному повышению операционной эффективности и конкурентоспособности предприятий.

Феномен цифровизации приобретает комплексный характер и может рассматриваться в двух взаимосвязанных измерениях. С одной стороны, это технологический процесс преобразования аналоговой информации в цифровые форматы и создания на этой основе интегрированных информационных систем. С другой стороны, цифровизация представляет собой стратегический вектор глобального развития, формирующий новую

экономическую парадигму, основанную на данных, сетевых взаимодействиях и цифровых технологиях.

Успешная цифровая трансформация требует организационных изменений, включая переподготовку персонала, адаптацию бизнес-моделей и развитие цифровой культуры предприятия. Рассмотрим основные определения понятия «цифровизация», а также исследуем их различия. В таблице 1 представлены определения понятия «Цифровизация».

В отчетах международных организаций представлены рейтинговые позиции Республики Беларусь по развитию информатизации, информационного общества и внедрению информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). В 2024 г. страна заняла 52-е место из 170 по индексу развития ИКТ (МСЭ), где подчеркивается связь между уровнем ИКТ и экономическим развитием. В рейтинге ООН по индексу развития электронного правительства (EGDI) Беларусь находилась на 57-м месте в 2022 г., а значение индекса 2024 г. соответствовало 77-й позиции [9]. По уровню электронного участия (E-participation) в 2024 г. республика заняла 88-е место (90-е в 2022 г.), что также влияет на EGDI [7].

Таблица 1 – Ключевые вопросы определения рисков по фазам проекта

Автор	Значение
Пол Гоббл, 2018	Цифровизация означает использование цифровых технологий и, возможно, оцифрованной информации для создания и сбора ценностей новыми способами
Распоряжение Правительства Москвы от 11 октября 2010 г. № 2215-РП	Цифровизация – переход с аналоговой формы передачи информации на цифровую
Фомичёва Т.В., Катаева В.И.	Под цифровизацией в узком смысле традиционно понимается преобразование информации в цифровую форму, которое в дальнейшем приводит к оптимизации издержек, появлению новых перспектив развития и пр.

Источник: разработка авторов на основе данных: [1], [4], [10].

В Глобальном инновационном индексе позиции страны ухудшались: с 56-го места в 2021 г. до 84-го в 2024 г., при этом Беларусь остается худшей инновационной экономикой Европы, тогда как соседние страны входят в Топ-60. По индексу сетевой готовности в 2024 г. Беларусь занимает 65-е место

среди 134 стран, что отражает уровень развития технологий, человеческого капитала, управления и влияния [8]. В рейтинге ЮНКТАД по онлайн-торговле за 2021 г. страна заняла 35-е место, опередив все государства СНГ. Согласно Глобальному инновационному индексу 2024 г., Беларусь занимает 38-е место по доступу к ИКТ и 55-е по использованию ИКТ-услуг [5]. В индексе цифровой свободы в 2024 г. страна оказалась в последней десятке, заняв 7-е место с конца [6]. Индекс мировой цифровой конкурентоспособности IMD, формируемый по показателям знаний, технологий и готовности к будущему, Беларусь не включает. При этом в 2021–2024 гг. наибольший рост цифровой конкурентоспособности показала Ботсвана, а сильное снижение наблюдалось в Новой Зеландии, США, Германии и Японии.

Изучение международных рейтингов цифрового развития позволяет отнести Беларусь к перспективной группе стран, однако отдельные низкие показатели требуют детального анализа, так как существует риск перехода экономики в состояние «отстающего развития». Поэтому минимизация рисков цифровой экономики – приоритетное направление социально-экономического развития страны. Драйвером цифровой трансформации является сектор ИКТ, о чем свидетельствует рост патентных разработок с 2021-2024 гг. (таблица 2).

Таблица 2 – Национальные показатели развития цифровой экономики в Республике Беларусь

Показатель	Значения по годам			
	2021	2022	2023	2024
Количество патентов, выданных национальным заявителям на изобретения в секторе ИКТ	10	13	10	14
Удельный вес выданных национальным заявителям патентов на изобретения в секторе ИКТ в общем числе выданных национальным заявителям патентов на изобретения, %	3,8	5,5	4,8	5,9

Источник: разработка авторов на основе данных: [3].

Цифровое развитие Республики Беларусь характеризуется сочетанием прогресса в сфере ИКТ и сохраняющихся структурных ограничений, что подтверждается как позитивной динамикой отдельных национальных показателей, так и неоднозначными позициями страны в международных рейтингах. Для обеспечения устойчивой цифровой трансформации необходимы усиление инновационной активности, повышение цифровых компетенций населения и совершенствование государственной политики,

ориентированной на долгосрочное развитие цифровой экономики. Только системный подход позволит стране укрепить позиции страны на мировом ИКТ рынке и обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Данеева Ю.О. Теоретический подход к цифровизации: обзор зарубежной литературы и новые направления исследования / Ю.О. Данеева // Хроноэкономика. – 2019. – № 5. – С. 53-58.

2. Корнилов С.В. Влияние трансграничной электронной торговли товарами на перспективы развития торговых отношений в условиях цифровизации / С.В. Корнилов // Дискуссия. – 2024. – № 4 (125). – С. 34-41.

3. Национальные статистические показатели развития цифровой экономики в Республике Беларусь // Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2024.

4. Распоряжение Правительства Москвы от 11 октября 2010 г. № 2215-РП [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/295900/> (дата обращения: 05.12.2025).

5. Рейтинг Беларуси по показателю «Доступ к ИКТ» согласно «Глобальному инновационному индексу 2024». [Электронный ресурс] – URL: <https://mpt.gov.by/ru/rejtingi-ikt-0> (дата обращения: 05.12.2025).

6. Рейтинг индекса цифровой свободы в интернете, 2024. [Электронный ресурс] – URL: <https://statbase.ru/datasets/indexes-and-ratings/freedom-on-internet-index/> (дата обращения: 05.12.2025).

7. Рейтинг республики Беларусь по уровню электронного участия (E-participation) [Электронный ресурс] – URL: <https://360analytika.com/global-e-participation-index/> (дата обращения: 05.12.2025).

8. Рейтинг стран мира по индексу сетевой готовности. [Электронный ресурс] – URL: <https://gtmarket.ru/ratings/networked-readiness-index>. (дата обращения: 05.12.2025).

9. Рейтинги Беларуси 2015–2020. Оценка развития цифровизации Республики Беларусь: анализ позиций в мировых рейтингах. [Электронный ресурс] – URL: <http://nmo.basnet.by/documents/reitinghi.php> (дата обращения: 05.12.2025).

10. Фомичёва Т.В. Ценности россиян в контексте цифровизации российской экономики / Т.В. Фомичёва, В.И. Катаева // Уровень жизни населения регионов России. – 2019. – № 2. – С. 80–84.

# THE INTERACTION OF ETHNIC IDENTITY IN ECONOMIC POLICY AND SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT IN INDONESIA

*Setiawan R., Kolesova O.V.*

*National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod*

**Abstract.** This study explores the relationship between ethnic identity and political strategies in Indonesia and their impact on economic development. It demonstrates that ethnic identity is a dynamic construct employed within political processes. Sustainable development necessitates consideration of the social constitution of identity and effective management of narratives.

**Keywords:** ethnic identity, political identity, political dynamics, economic policy, social narratives, sustainable development, inclusivity.

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЭТНИЧЕСКОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ И УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В ИНДОНЕЗИИ

*Сетиаван Р., Колесова О.В.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** Исследование раскрывает взаимосвязь этнической идентичности и политических стратегий в Индонезии, их влияние на экономическое развитие. Показано, что этническая идентичность – динамичный конструкт, используемый в политике. Устойчивое развитие требует учёта социальной конституции идентичности и управления нарративами.

**Ключевые слова:** этническая идентичность, политическая идентичность, политическая динамика, экономическая политика, социальные нарративы, устойчивое развитие, инклюзивность.

Indonesia is a country characterized by a rich diversity of ethnicities, cultures, and religions [1]. This diversity constitutes both a cultural wealth and a significant challenge for national development. One of the crucial aspects influencing the trajectory of Indonesia's economic development is the dynamic interplay of ethnic and political identities. The interaction between ethnic and political identities

frequently gives rise to various policies that impact sustainable economic development.

Economic policies and sustainable development in Indonesia are shaped not only by conventional economic factors but also by complex social and political dynamics [2]. Ethnic identity often serves as a foundation for the formulation of specific policies, which subsequently interact with diverse political interests at both the national and regional levels.

Sustainable economic development in Indonesia must incorporate social, cultural, and ethnic identity considerations as integral components of an inclusive development strategy [3]. The principle of sustainability extends beyond environmental and economic dimensions to encompass social equity and justice among various ethnic groups. In practice, economic and sustainable development policies must be capable of addressing challenges arising from the dynamics of ethnic and political identities, such as resource distribution inequalities, access to education and healthcare services, and equitable political participation.

This study employs a constructivist approach to demonstrate that social realities, including ethnic and political identities, are not fixed or objective entities but are instead the results of ongoing social constructions influenced by perceptions, narratives, and social actor interactions. The research also aims to analyze how the interplay between ethnic and political identities affects economic policies and sustainable development in Indonesia.

### **Ethnic Identity in Indonesia**

Ethnic identity in Indonesia is the result of a long history of migration, colonization, and processes of nation-building. Ethnicity constitutes a component of social identity that differentiates groups within society based on culture, language, customs, and beliefs [1]. According to Geertz [4], ethnic identity functions as a foundation for social solidarity and differentiation within a pluralistic society.

In Indonesia, ethnic identities are highly diverse, encompassing groups such as Javanese, Sundanese, Batak, Minangkabau, Bugis, Papuan, and many others [1]. Each ethnic group possesses distinctive cultural characteristics and holds varying political aspirations. These dynamics often influence government policies, particularly in areas related to natural resource management, infrastructure development, and the distribution of power.

### **Identity Politics and Political Dynamics in Indonesia**

Identity politics refers to the utilization of social identities as a basis for political mobilization. According to Brubaker [5], identity politics emerges when ethnic or cultural groups seek recognition, rights, and specific political power.

In Indonesia, identity politics frequently serve as a tool for advocating ethnic rights, particularly within the contexts of regional autonomy, resource management, and political representation [6]. Ethnic conflicts and disputes rooted in identity politics often occur, both overtly and covertly, impacting political stability and economic development [3].

### **Economic Policy and Sustainable Development**

Sustainable development refers to development that meets present needs without compromising the ability of future generations to meet their own needs [7]. This principle necessitates the integration of economic, social, and environmental dimensions.

Effective economic policies must be capable of considering social diversity and ethnic identities to ensure that development progresses in an inclusive and equitable manner [3]. In the context of Indonesia, such policies must address regional and ethnic disparities, as well as ensure the sustainability of natural resources and economic growth.

### **Ethnic, Political, and Economic History in Indonesia**

Indonesia's history demonstrates the existence of diverse ethnic groups dating back to prehistoric times [8], which subsequently developed through processes of migration, trade, colonization, and the struggle for independence. During ancient kingdoms such as Sriwijaya, Majapahit, and Mataram, cultural and ethnic diversity had become an integral part of the political, economic, and social structures [9].

Under Dutch colonial rule, administrative arrangements and resource management reinforced certain ethnic identities and generated social tensions and inequalities. Colonial politics often exploited the divide and rule strategy to strengthen their control, leaving a legacy of ethnic conflicts that persist to this day [10].

In the economic sphere, colonialism brought significant changes, with the management of natural resources and economic activities directed primarily for colonial benefit. This economic system reinforced social stratification and weakened indigenous economies, subsequently triggering various social and economic disparities in the post-independence era.

Following Indonesia's independence in 1945, the national government endeavored to unify diverse ethnic identities within the framework of the Unitary State of the Republic of Indonesia (NKRI). However, this process has not always been smooth. Ethnic conflicts in Aceh, Papua, and Kalimantan reveal tensions stemming from inequalities and political differences in resource management and political rights [11].

In the development of Indonesian politics, ethnic identities are often utilized as tools for mobilization within both local and national contexts. Events such as the May 1998 riots, conflicts in Poso, and the Papua conflicts demonstrate the complex interactions between ethnic and political dynamics.

### **Economic Development and Government Policies**

Since the New Order era, Indonesia has implemented highly centralized, top-down economic development programs. Development initiatives such as the Five-Year Development Plans (Repelita) emphasized infrastructure development and industrialization as the key drivers of national economic growth [12].

However, growth-oriented development strategies often overlooked social and ethnic diversity. Disparities in development across regions and ethnic groups have become increasingly apparent, particularly in areas such as Papua and Aceh, where abundant natural resources coexist with local communities that feel insufficiently benefited.

Following the 1998 Reformation, Indonesia began adopting a more democratic and inclusive approach to policymaking [13]. Regional autonomy was introduced as a mechanism to grant greater authority to local governments and ethnic groups in resource management, although its implementation has not always proceeded smoothly.

In the context of sustainable development, the Indonesian government has adopted various policies aimed at balancing economic growth with environmental protection and social sustainability [3]. Programs such as environmentally conscious development, equitable natural resource management, and the empowerment of indigenous communities form part of this strategic framework.

Nonetheless, significant challenges remain, including uneven development and ethnic tensions rooted in historical and political dynamics [14]. The interaction between ethnic identities and political factors plays a crucial role in determining the success or failure of sustainable development policies.

### **Interaction of Ethnic Identity and Politics in Economic Policy**

In practice, various economic policies in Indonesia are often influenced by ethnic and political factors. Several issues demonstrate that policies which are insensitive to ethnic identities can trigger conflicts or social injustices [15].

For example, in Papua, natural resources such as mines and large plantations are frequently managed by both national and foreign companies. Indigenous communities and Papuan ethnic groups feel their rights are neglected in these management processes, leading to tensions and conflicts [3]. The central government often implements economic policies focused on national development without

adequately considering local social and political contexts. Consequently, resistance and separatist movements have emerged, demanding more equitable political and economic rights.

Additionally, in Aceh, following a prolonged conflict and the peace agreement achieved through the Helsinki Memorandum of Understanding in 2005, the region was granted special autonomy encompassing resource management and economic policies [9]. While this policy aims to balance economic development with political considerations, its implementation has not been entirely consistent. Economic disparities persist, and issues of injustice have fueled tensions among ethnic and political groups [16].

Problems also arise in Java and Kalimantan [17]. In these islands, development policies related to infrastructure and natural resources often result in uneven distribution of wealth and development. Some ethnic groups and regions feel marginalized or disadvantaged in decision-making processes, which subsequently affects social stability and economic sustainability [18].

### **Impact on Sustainable Economic Development**

The interaction between ethnic identity and politics within economic policies has a complex impact on sustainable development [19]. Positively, this can manifest as increased participation of local and indigenous communities in resource management, thereby supporting social and environmental sustainability.

Conversely, insensitivity to ethnic identities can lead to conflicts, environmental degradation, and social injustices, ultimately hindering the achievement of sustainable development [20]. Conflicts and social dissatisfaction may undermine long-term political and economic stability, representing significant obstacles to sustainable progress.

Therefore, the Indonesian government is currently committed to strengthening inclusive and equitable economic development, with particular regard for ethnic and cultural diversity. Policies that prioritize dialogue, respect for indigenous rights, and sustainable resource management are strategic steps aimed at reducing conflicts and fostering political and economic stability [21]. Such stability is essential to support equitable economic growth and ensure that the benefits derived from natural resources are shared fairly among all communities.

### **Conclusion**

The interaction between ethnic identity and politics in Indonesia has a significant impact on the success of economic policies and sustainable development. Sensitive management of social and political diversity is crucial to ensure that development is not solely economically oriented but also promotes social justice and

environmental sustainability.

The Indonesian government's efforts to establish an inclusive and equitable political system are vital for creating stability and social justice, which form the foundation of economic sustainability. Recognizing ethnic identities and the rights of indigenous communities must become an integral part of development strategies to address disparities in resource distribution, access to education and healthcare, and equitable political participation. By understanding the long history of diversity and the socio-political dynamics, national development can be directed toward realizing an Indonesia that is just, sustainable, and capable of valuing diversity as a strength of the nation.

#### **REFERENCES:**

1. Suryadinata, L. *Ethnic Relations and Social Conflicts in Indonesia* // Singapore: ISEAS Publishing, 2000. — 67 p.
2. Mietzner, M. *Reframing Indonesian Democracy: Political Reforms and the 'New' Democratic Society* // *Contemporary Southeast Asia*. – 2014. – Vol. 36. – No. 2. – P. 191–217. – DOI 10.1355/cs36-2f
3. Wicaksono, A. *Development and Conflict in Papua* // Jakarta: LIPI Press, 2007. — 104 p.
4. Sabar, A. *The Role of Ethnicity in Indonesia's Political Development* // Jakarta: Kompas Gramedia, 2018. — 118 p.
5. Purnama, R. *Sociopolitical Dynamics of Papua* // Jakarta: Gramedia, 2015. — 95 p.
6. Ananta, A., Arifin, E. N., Suryadinata, L. *Indonesia's Population: Ethnicity and Religion* // Singapore: ISEAS Publishing, 2005. — 172 p.
7. Crouch, H. *The Rise of Indonesia: Challenges and Opportunities* // Ithaca: Cornell University Press, 2010. — 235 p.
8. Belloni, R. *The Politics of Identity in Indonesia* // Jakarta: LIPI Press, 2003. — 49 p.
9. Zamzami, M. *Special Autonomy Policy in Aceh* // Jakarta: Bappenas, 2006. — 70 p.
10. Ballard R., Banks, J. *Indonesia: An Ethnic Mosaic* // Singapore: ISEAS Publishing, 2003. — 43 p.
11. Fealy, G., White, R. (Eds.) *Expressing Islam: Religious Life and Politics in Indonesia* // Singapore: ISEAS Publishing, 2008. — 135 p.
12. Nugroho, H. *Decentralization and Local Politics in Indonesia* // Routledge, 2012. — 115 p.

13. Heryanto, A. Identity and Politics in Indonesia: Ethnicity, Islam, and Nationalism // Routledge, 2006. — 78 p.
14. King, R. The Politics of Ethnicity in Indonesia // Oxford: Oxford University Press, 2003. — 102 p.
15. Mietzner, M. Political Reform in Indonesia: Democracy and Its Discontents // Routledge, 2014. — 155 p.
16. Aspinall, E. The Politics of Belonging: Political Exclusion and the Politics of Ethnicity in Indonesia // Third World Quarterly. – 2010. – Vol. 31. – No. 4. – P. 607–622. – DOI 10.1080/01436597.2010.488462
17. Taylor, R. H. Indonesia's Struggle for Human Rights // Harvard: Harvard University Press, 2003. — 205 p.
18. Van, K. G. Between the State and the Market: Political Economy of Indonesia // Canberra: ANU Press, 2014. — 60 p.
19. Woodward, M. The Politics of Identity in Southeast Asia // Routledge, 2004. — 110 p.
20. Yoder, R., Maramis, W. (Eds.) Religious Conflict and Reconciliation in Indonesia // Singapore: Institute of Southeast Asian Studies, 2010. — 92 p.
21. Zurbuchen, M. Environmental Justice and Resource Management in Indonesia // Cham: Springer, 2014. — 145 p.

## **DRIVERS OF DECLINE IN LIVE FOOTBALL MATCHES: SERVICE, GAME, AND FAN SATISFACTION**

*Prince Baffour Awuah, Gorbunova M. L.*

*National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod*

**Abstract.** This study investigates factors contributing to declining attendance at live football matches, analyzing 301 stakeholders (spectators, club managers, staff) through mixed-methods research. Using Ordinary Least Squares (OLS) regression, we assess the impact of service satisfaction (ticketing, amenities), game satisfaction (match quality, crowd atmosphere), and fan satisfaction (stadium quality, sportsmanship). Results reveal that game satisfaction ( $\beta = 0.243$ ,  $p = 0.029$ ) and fan satisfaction ( $\beta = 0.504$ ,  $p = 0.004$ ) significantly drive attendance, while service satisfaction lacks statistical significance. The findings suggest clubs should prioritize enhancing match excitement and stadium facilities over peripheral services.

**Keywords:** football, statistical model, satisfaction, regression analysis.

# ФАТОРЫ СНИЖЕНИЯ ПОСЕЩАЕМОСТИ ФУТБОЛЬНЫХ МАТЧЕЙ: КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ, ИГРА И УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ БОЛЕЛЬЩИКОВ

*Принц Баффур Авуа, Горбунова М. Л.*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*

**Аннотация.** Эта работа исследует факторы, способствующие снижению посещаемости футбольных матчей, анализируя 301 заинтересованных респондентов (зрителей, менеджеров клубов, персонал) с помощью смешанных методов. С использованием метода наименьших квадратов (МНК) для обычной регрессии мы оцениваем влияние удовлетворенности обслуживанием (продажа билетов, удобство), удовлетворенности игрой (качество матча, атмосфера в зале) и удовлетворенности болельщиков (качество стадиона, спортивное мастерство). Результаты показывают, что удовлетворенность игрой ( $\beta = 0,243$ ,  $p = 0,029$ ) и удовлетворенность болельщиков ( $\beta = 0,504$ ,  $p = 0,004$ ) статистически значимо влияют на посещаемость, в то время как удовлетворенность обслуживанием не имеет статистической значимости. Полученные данные свидетельствуют о том, что клубам следует уделять приоритетное внимание повышению зрелищности матчей и оснащению стадионов, а не периферийным услугам.

**Ключевые слова:** футбол, статистическая модель, удовлетворенность, регрессионный анализ.

## 1. Introduction

Football stadium attendance has declined globally, threatening revenue streams for clubs and leagues. While prior studies attribute this trend to rising ticket costs, streaming platforms, and shifting fan demographics, gaps remain in understanding how satisfaction metrics influence attendance. There are various reasons why the number of spectators attending live football matches has decreased. One possible reason is the growing popularity of online streaming services, which provide viewers with the convenience of watching matches from the comfort of their own homes. In recent years, there has been a significant increase in the number of fans who watch football matches through online streaming platforms, such as Netflix, Amazon Prime, and Disney+, among others. According to a report by Grand View Research, the global video streaming market is expected to reach USD 223.98 billion by 2028, growing at a compound annual growth rate of 21.0% from 2021 to

2028 [4].

Another factor that may be contributing to the decline in stadium attendance is the rising costs of match tickets, travel, and accommodation. According to a report by BBC Sport, the average cost of a Premier League match ticket increased by 31% between 2013 and 2018, reaching £32.60 [5]. This increase in ticket prices, coupled with the rising costs of travel and accommodation, may be deterring fans from attending live matches. This study addresses three questions:

1. How does **service satisfaction** (e.g., ticketing, amenities) affect attendance?
2. What role does **game satisfaction** (e.g., match quality, atmosphere) play?
3. How critical is **fan satisfaction** (e.g., stadium quality, team ethics)?

Using data from 301 stakeholders in Ghana football, we employ a mixed-methods design to bridge this gap.

## 2. Literature Review

### 2.1 Stadium Experience

- **Service Satisfaction:** Prior work highlights amenities, seating comfort, and parking as key drivers (Wakefield & Sloan, 2015; Bitner, 2012) [3].
- **Game Satisfaction:** Skillful play, close matches, and crowd energy enhance engagement (Kahle & Riley, 2004; Madrigal, 1995).
- **Fan Satisfaction:** Stadium modernity and team sportsmanship foster loyalty (Robertson & Pope, 2019; Borland & MacDonald, 2013) [2].

### 2.2 Theoretical Framework

- **Social Cognitive Theory:** Fan behavior is shaped by observational learning and self-efficacy (Bandura, 2017) [1].
- **Price Discrimination Strategies:** Variable Ticket Pricing (VTP) and Dynamic Pricing (DTP) influence demand but risk alienating cost-sensitive fans (Rascher & Schwarz, 2012).

## 3. Methodology

### 3.1 Design & Sampling

- **Mixed-methods:** Surveys (n = 301) and semi-structured interviews with stakeholders.
- **Purposive Sampling:** Focus on frequent attendees (ages 18–30, 56.5% male).

### 3.2 Variables & Analysis

- **Independent Variables:**
- **Service Satisfaction:** Ticketing ease, amenities, security.
- **Game Satisfaction:** Match excitement, player skill.

- Fan Satisfaction: Stadium quality, team ethics.
- Dependent Variable: Self-reported attendance frequency.
- Statistical Tools: OLS regression, Cronbach’s alpha ( $\alpha > 0.70$ ), VIF ( $< 4$ ).

#### 4. Results

##### 4.1 Descriptive Statistics

- Demographics: 56.5% male, 37.5% aged 26–29.
- Key Drivers:
  - Game Satisfaction: Crowd atmosphere (Mean = 4.45/5) and player skill (Mean = 4.33/5).
  - Fan Satisfaction: Stadium quality (Mean = 4.50/5).

##### 4.2 Regression Analysis:

Variable	Coefficient ( $\beta$ )	p-value
Service Satisfaction	0.125	0.219
Game Satisfaction	0.243	0.029*
Fan Satisfaction	0.504	0.004**

**Model Fit:**  $R^2 = 0.31$ ,  $F(3, 56) = 8.25$ ,  $p < 0.001$ .

#### 5. Discussion

- Game Satisfaction: Matches with high skill displays and energetic crowds attract fans, aligning with Madrigal (1995).
- Fan Satisfaction: Modern stadiums and ethical teams build loyalty, corroborating Robertson & Pope (2019).
- Service Satisfaction: Insignificant impact suggests amenities are secondary to core match experiences.

#### 6. Implications & Recommendations

1. Clubs: Invest in stadium upgrades and youth engagement programs.
2. Leagues: Schedule high-stakes matches on weekends to maximize attendance.
3. Research: Explore situational factors (e.g., weather, rivalries) in future studies.

Thus, important factors in football match attendance are game satisfaction and fan satisfaction, which means that sports event organizers should find effective tools to manage them.

## REFERENCES:

1. Bandura, A. Social Cognitive Theory. Annual Review of Psychology // MEDIAPSYCHOLOGY. – 2017. – № 3. – P. 265–299. – URL: [www.cogweb.ucla.edu/crp/Media/Bandura\\_01.pdf](http://www.cogweb.ucla.edu/crp/Media/Bandura_01.pdf)
2. Robertson, J., Pope, N. Sportscape and Attendance // Journal of Sports Economics. – 2019.
3. Wakefield, K. L., & Sloan, H. J. Stadium Atmosphere Effects // Sport Management Review. – 2015.
4. Grand View Research. Global video streaming market size, share & trends analysis report 2021–2028. – URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/video-streaming-market> (accessed on 08.12.2025).
5. BBC Sport. Premier League matchday ticket prices rise by 3.7%. (2018, August 10). – URL: <https://www.bbc.com/sport/football/45131022> (accessed on 08.12.2025).

**Современная экономика в условиях глобальных вызовов**

Материалы Региональной научно-практической конференции  
(Нижний Новгород, 15-22 декабря 2025 г.).

Электронное издание

**г. Нижний Новгород, 2026 год**