

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
ПОЛЕССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРОДНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ЯНКИ КУПАЛЫ  
СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЯРОСЛАВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМ. П.Г. ДЕМИДОВА  
СМОЛЕНСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ, Г.ДОНЕЦК  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ, Г. КОЛОМНА

## **СБОРНИК**

научных статей

XVI Международной научно-практической конференции  
по вопросам финансовой и банковской экономики  
**«БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА:  
УСТОЙЧИВОСТЬ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ»**

Полесский государственный университет,  
г. Пинск, Республика Беларусь,  
24 октября 2025 г.

Пинск 2025

УДК 336.71  
ББК 65.262.10  
Б 23

**Редакционная коллегия:**

**Дунай Валерий Иванович** (гл. редактор) – ректор университета,  
кандидат биологических наук, доцент;  
**Пригодич Ирина Александровна** – проректор по учебной работе,  
кандидат экономических наук, доцент;  
**Ржевская Татьяна Александровна** – декан факультета экономики и финансов,  
кандидат экономических наук, доцент.

**Рецензенты:**

**Давыдова Наталья Леонтьевна** – заведующий кафедрой банкинга  
и финансовых рынков, кандидат экономических наук, доцент;  
**Лисовский Максим Иванович** – заведующий кафедрой финансового  
менеджмента, кандидат экономических наук, доцент;  
**Гречишкина Елена Александровна** – заведующий кафедрой маркетинга  
и международного менеджмента, кандидат экономических наук, доцент;  
**Зборина Ирина Михайловна** – заведующий кафедрой экономики и бизнеса,  
кандидат экономических наук, доцент;  
**Рыбалко Юлия Александровна** – заведующий кафедрой  
социально-гуманитарных дисциплин, кандидат экономических наук, доцент;  
**Конончук Ирина Анатольевна** – начальник научно-инновационного отдела,  
кандидат экономических наук, доцент;  
**Василевска Анастасия Анатольевна** – заместитель декана факультета  
экономики и финансов по научной работе.

**Б 23 Банковская система: устойчивость и перспективы развития:** сборник научных статей шестнадцатой международной научно–практической конференции по вопросам финансовой и банковской экономики, УО “Полесский государственный университет”, г. Пинск 24 октября 2025 г. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; редкол.: В.И. Дунай [и др.] – Пинск : ПолесГУ, 2025. – 268 с.

Приведены научные статьи участников шестнадцатой международной научно–практической конференции по вопросам финансовой и банковской экономики “Банковская система: устойчивость и перспективы развития”.

Материалы изложены в авторской редакции.

УДК336.71  
ББК 65.262.10

© УО «Полесский государственный  
университет», 2025

# СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОЙ И БАНКОВСКОЙ ЭКОНОМИКИ

УДК 336.71:004.8

## ЭКОСИСТЕМНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ НЕОБАНКОВ: ИНТЕГРАЦИЯ DATA SCIENCE ДЛЯ ГИПЕРПЕРСОНАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ И НЕФИНАНСОВЫХ СЕРВИСОВ

Алтухов Павел Леонидович, к.э.н., доцент,

Мартынович Вадим Иванович, к.э.н., доцент

Саратовская государственная юридическая академия

Altuhov Pavel Leonidovich, PhD in Economics, associate professor, [plalt@mail.ru](mailto:plalt@mail.ru)

Martynovich Vadim Ivanovich, PhD in Economics, associate professor,

[martynovich@list.ru](mailto:martynovich@list.ru)

Saratov State Law Academy

**Аннотация.** В статье исследуется феномен экосистемной трансформации не-обанков, заключающийся в их эволюции от цифровых платформ банковских услуг к полным цифровым экосистемам, интегрирующим финансовые и нефинансовые сервисы.

**Ключевые слова:** необанкинг, цифровые экосистемы, Data Science, гиперперсонализация, машинное обучение.

Современный этап развития финансовых рынков характеризуется глубокой трансформацией бизнес-моделей необанков, выходящих за рамки традиционного цифрового банкинга. Под влиянием технологического прогресса, изменению потребительских предпочтений и актуальных регуляторных инициатив (включая документ ЦБ РФ «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов» [1], в котором отмечено, что «ведущие экосистемы, сформированные на базе крупнейших банков и технологических компаний, начинают играть в российской экономике роль критически значимой инфраструктуры, на которой строится процесс реализации товаров и услуг»), необанки эволюционируют в многофункциональные цифровые экосистемы, интегрирующие как финансовые, так и нефинансовые сервисы [2].

Ключевым драйвером этой трансформации становится «системная интеграция Data Science», обеспечивающая переход от сегментной персонализации к «гиперперсонализации» – динамическому, предиктивному и контекстуально-адаптивному взаимодействию с клиентом на основе мультимодальных данных. В отличие от классических моделей, ориентированных на максимизацию прибыли от отдельных продуктов, экосистемный подход нацелен на «максимизацию совокупной ценности жизненного цикла клиента» через удовлетворение его комплексных, в том числе нефинансовых, потребностей.

Цифровая экономика формирует новые формы капитала – не финансового, а поведенческого, где контроль над пользовательским опытом становится главным источником конкурентного преимущества. В этом контексте необанки, интегрирующие Data Science на архитектурном уровне, получают возможность не просто

реагировать на запросы, но формировать поведенческие траектории клиентов, встраиваясь в повседневную жизнь на уровне привычек.

Данная статья исследует, как интеграция Data Science в архитектуру небанков позволяет реализовать гиперперсонализацию в рамках полной цифровой экосистемы, анализирует технологические, стратегические и регуляторные аспекты этого процесса, а также обсуждает этические вызовы, связанные с глубокой интеграцией в повседневную жизнь пользователя. Особое внимание уделено методологическим основам построения таких экосистем и роли российского регулятора в формировании ответственной инновационной среды.

Эволюция небанков от узкоспециализированных платформ к полным экосистемам соответствует более широкой теоретической парадигме «платформенной экономики». Согласно концепции «цифровых промышленных экосистем», ценность создаётся не внутри фирмы, а в «сети взаимозависимых участников», где координация данных и логики принятия решений становится ключевым активом.

В российской научной традиции подобный подход развивается в рамках теории «цифрового суверенитета», где устойчивость финансовой системы связывается не с объёмом резервов, а со «способностью удерживать пользователя в национальном цифровом пространстве» [3]. Именно поэтому для российских небанков важно постоянно повышать конкурентоспособность, учитывая «текущие тенденции на финансовом рынке, такие как появление экосистем, размывание границ между финансовым и иными секторами экономики» [1].

Критически важным становится понимание границы между экосистемой и агрегатором. Агрегатор (например, маркетплейс) просто объединяет предложения. Экосистема же, создаёт новую функциональность через синергию компонентов, где данные из нефинансовой сферы (например, история заказов еды) используются для улучшения финансовых решений (например, скоринга) [4]. Именно эта «обратная связь между слоями» и определяет зрелость экосистемы.

Традиционная персонализация в финансах ограничивалась сегментацией по демографическим или транзакционным признакам (например, «молодой специалист с доходом до 100 тыс. руб.»). Гиперперсонализация, напротив, оперирует индивидуальным поведенческим вектором, формируемым из:

- микровзаимодействий в приложении (время, частота, последовательность действий);
- транзакционных паттернов (ритм, категории, география);
- контекстуальных сигналов (погода, события, экономические индикаторы);
- нефинансовых активностей (подписки, заказы, запросы в чат-ботах);
- психографических инференций (настроение, склонность к риску, временная ориентация).

Этот вектор обновляется в режиме реального времени и используется не для «предложения продукта», а для конструирования целостного жизненного сценария. Например, система может распознать, что пользователь планирует переезд (на основе поиска недвижимости, запросов в чате, изменения геолокационных паттернов), и автоматически скоординировать:

- открытие счёта в новом регионе;
- рефинансирование ипотеки;
- подключение услуг ЖКХ;
- заказ мебели через интегрированный маркетплейс;
- запись к врачу в новой поликлинике.

Таким образом, экосистема выступает не как агрегатор, а как интеллектуальный координатор жизненных событий.

Исследование McKinsey показывает, что даже небольшие изменения, направленные на повышение уровня взаимодействия с клиентами, создают конкурентное преимущество, и эти преимущества растут по мере развития, а персонализация может способствовать увеличению прибыли даже в тех сферах бизнеса, где у компаний, как правило, нет прямого доступа к клиентам [5].

Реализация гиперперсонализации требует системного подхода, включающего три взаимосвязанных компонента:

1. Сбор и унификация данных. Этап начинается с создания Customer Data Platform (CDP), способной агрегировать данные из:

- внутренних источников (транзакции, логи, чаты);
- внешних API (Open Banking, Госуслуги, партнёры);
- passively collected data (геолокация, использование устройства).

2. Моделирования и анализа. На этом этапе применяются:

- ансамбли моделей машинного обучения для прогнозирования поведения;
- графовые нейронные сети для выявления скрытых связей между продуктами и пользователями;
- large language models для анализа неструктурированного текста (чаты, отзывы);
- causal inference для оценки эффекта вмешательств.

Особое значение приобретает объяснимость моделей, особенно в кредитовании и страховании, где решения влияют на права граждан.

3. Управление потоками данных и доставка ценности. Завершающий этап - динамическая доставка персонализированного опыта через:

- push-уведомления, email, in-app сообщения;
- изменение интерфейса (UI/UX адаптация);
- автоматизированные действия (например, пополнение счёта перед оплатой ЖКХ).

Ключевой метрикой становится время от распознавания потребности до её удовлетворения - в зрелых экосистемах оно измеряется секундами.

Успешная реализация гиперперсонализации требует трёхуровневой архитектуры, где Data Science пронизывает всю экосистему:

1. Единое пространство данных. Все точки взаимодействия: финансовые и нефинансовые подключены к централизованной платформе, построенной на принципах Data Mesh или Lakehouse. Это позволяет:

- объединять структурированные (транзакции) и неструктурированные (тексты, изображения) данные;
- обеспечивать сквозную идентификацию клиента без нарушения ФЗ-152 «О персональных данных»;
- поддерживать потоковую обработку для мгновенного реагирования.

2. Предиктивно-каузальные модели. Современные экосистемы переходят от корреляционных моделей к каузальным и контрфактическим. Используя методы double machine learning и uplift-моделирования, они оценивают не «что клиент купит», а «что изменится в его поведении, если мы предложим». Это критически важно для этичного и эффективного вмешательства.

3. Управление потоками данных жизненных сценариев. На верхнем уровне работает «decisioning-платформа», которая:

- генерирует персонализированные «жизненные пакеты»;
- координирует действия между финансовыми и нефинансовыми партнёрами;
- адаптирует тон и канал коммуникации (через LLM-движки);
- учитывает эмоциональный контекст (например, снижает агрессивность предложения в периоды стресса, выявленные по поведенческим аномалиям).

Россия занимает одно из ведущих мест в мире по скорости развития финтех-экосистем. Это обусловлено как рыночной динамикой, так и активной позицией регулятора. Банк России последовательно продвигает идею «финансового компаньона» - платформы, способной сопровождать гражданина на всех этапах жизни.

Особое значение имеет интеграция с государственными сервисами. Так финтех-компании могут получать доступ к данным о налогах, недвижимости, образовании и здравоохранении, что кардинально повышает качество скоринга и персонализации.

Однако остаются вызовы:

- отсутствие единого законодательства о цифровых экосистемах;
- риски монополизации данных;
- необходимость развития компетенций в области этики ИИ.

Экосистемная трансформация необанков представляет собой стратегический ответ на вызовы цифровой экономики XXI века. Интеграция Data Science в архитектуру необанков позволяет не просто расширить продуктовую линейку, а построить целостную среду гиперперсонализации, где финансовые и нефинансовые сервисы объединены в единый, предиктивный и клиентоцентричный опыт.

Как показывает анализ, ключевым результатом такой трансформации становится смещение конкурентного преимущества с уровня продукта на уровень экосистемной интеллектуальной среды. Необанк будущего это не платформа для транзакций, а адаптивный когнитивный партнёр, способный предвосхищать и формировать жизненные решения клиента.

Однако устойчивость этой модели зависит не только от технологической зрелости, но и от этической ответственности и регуляторной сбалансированности. В условиях растущей концентрации данных и поведенческого влияния именно способность сочетать персонализацию с уважением к автономии пользователя станет определяющим фактором долгосрочного успеха в новой эпохе цифровых финансов.

Для России эта трансформация имеет особое значение: развитие национальных экосистем это не только экономическая, но и геополитическая задача, направленная на обеспечение цифрового суверенитета и снижение зависимости от иностранных платформ. Успех здесь будет определяться синергией между инновационной активностью бизнеса, научной экспертизой и прогрессивной, но осторожной регуляторной политикой.

#### **Список использованных источников**

1. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/165924/onrfr\\_2025\\_2027.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/165924/onrfr_2025_2027.pdf) (дата обращения: 20.10.25).
2. Зверькова, Т. Н. Банки в условиях цифровой дезинтермедиации: от Bank 2.0 к Bank 5.0 / Т. Н. Зверькова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2025. – Т. 22, № 5(143). – С. 168-184. – DOI 10.21686/2413-2829-2025-5-168-184..

3. Кочетков Александр Павлович, Маслов Константин Вадимович Цифровой суверенитет как основа национальной безопасности России в глобальном цифровом обществе // Вестник Московского университета. Серия 12. Политические науки. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-suverenitet-kak-osnova-natsionalnoy-bezopasnosti-rossii-v-globalnom-tsifrovom-obschestve> (дата обращения: 26.10.2025).

4. Gawer, A. (2021). Platforms, Markets and Innovation. Edward Elgar Publishing.

5. McKinsey & Company. (2023). The Value of Getting Personalization Right - Or Wrong - Is Multiplying. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>. (дата обращения: 21.10.25).

УДК 336.

## **СОЦИАЛЬНАЯ ИНЖЕНЕРИЯ И КИБЕРМОШЕННИЧЕСТВО: ТРЕНДЫ, СХЕМЫ И СПОСОБЫ БОРЬБЫ**

**Анненкова Екатерина Александровна**, к.э.н., доцент

**Саратовская государственная юридическая академия**

**Annenkova Ekaterina Aleksandrovna**, PhD, Associate Professor

**Saratov State Law Academy**, [gea555@mail.ru](mailto:gea555@mail.ru)

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы социальной инженерии: понятие, характерные элементы. Анализируются основные схемы кибермошенничества: телефонное, фишинг. Отмечается активное применение дипфейк-технологий. Кроме того, приводятся примеры способов борьбы с кибермошенничеством.

**Ключевые слова:** кибермошенничество, киберпреступления, дропперство, фишинг, социальная инженерия

Одним из самых распространенных инструментов злоумышленников на сегодняшний момент остается социальная инженерия. По сути она представляет собой психологическое манипулирование жертвой с целью совершить определенные действия в интересах мошенника для хищения личных или финансовых данных. Причем, на уловки мошенников попадают как физические, так и юридические лица.

По данным Банка России несмотря на снижение киберпреступлений в 2025 г. по сравнению с 2024 г. на 18%, выросли суммы. Все чаще стали совершаться преступления в данной области на крупные суммы. Всего за девять месяцев 2025 г. кибермошенники похитили 6,9 млрд. руб. [1].

Злоумышленники маскируют свои сценарии под актуальную новостную ленту. Например, когда актуальной новостью было распространение коронавирусной инфекции, то мошенники всячески использовали ее. С 2023 г. стали использовать тему специальной военной операции. Есть темы, которые повторяются ежегодно. Это может быть сдача налоговой декларации, оповещения от службы судебных приставов под новогодние праздники, начало учебного года и т.д.

Телефоны остаются одним из основных инструментов в мошеннических схемах. С помощью них мошенники путем психологического давления или манипулирования выманивают личную или финансовую информацию, либо заставляют владельца, например, банковской карты, самостоятельно перевести денежные средства злоумышленникам.

В качестве основных критериев социальной инженерии нами были выделены следующие:

1) обман или злоупотребление доверием. Мошенники могут представиться сотрудником правоохранительных органов или представителем банка;

2) психологическое давление, которое может проявляться двояко. С одной стороны, они могут угрожать, запугивать, торопить, не давать связаться с родственниками и выйти из-под их контроля. С другой стороны, могут ввести в состояние эйфории;

3) манипулирование.

Стоит отметить, что мошенники следят за изменениями не только в банковской сфере, но и изучают новейшие разработки в области техники и технологиях. В последнее время стали активно использовать дипфейк-технологии. С помощью нейросети мошенники создают реалистичное изображение, образ человека и рассылают его друзьям, коллегам и родственникам через мессенджеры или социальные сети. Нередки случаи, когда от имени знаменитого блогера рассылают видео, в котором герой с голосом, не отличимым от оригинала, рассказывает историю о том, как с ним что-то случилось, и он просит о помощи. Для создания видео мошенники используют фото и видео из открытых источников, которые они получают путем взлома его социальных сетей или мессенджеров. Однако, дипфейки не лишены недостатков. Так, их характеризует:

- 1) монотонная речь;
- 2) дефекты звука и видео;
- 3) несвойственная мимика.

Добиться успеха мошенникам помогают следующие факторы:

1) эффект неожиданности. Как правило, жертвы мошенников теряются, когда им, например, звонит человек и представляется сотрудником правоохранительных органов. Играет важное значение и время, когда мошенники звонят. К примеру, ранним утром и поздним вечером любой человек наиболее уязвим и не может быстро и здраво принимать решения;

2) сильные эмоции. Особенно ярко они проявляются, когда речь заходит о близких родственниках. Используются не только негативные эмоции (страх, стыд, паника), но и положительные (радость, надежда, доверие). Например, после слов «Вам положена социальная выплата...» или «Вы выиграли...» наступает радость и надежда на получение денежных средств. Таким образом мошенники активизируют базовые эмоции и используют быструю необдуманную реакцию жертвы. При этом главной задачей является вывести человека из состояния равновесия и отключить критическое мышление;

- 3) психологическое давление и создание паники;
- 4) актуальность темы.

Еще одним инструментом, в котором активно применяются методы социальной инженерии, является фишинг. Мошенники имитируют сайты известных компаний. Помимо сбора личной или финансовой информации, с помощью фишинговых сайтов, так осуществляется взлом, к примеру портала госуслуги. Внешне такие сайты практически ничем не отличаются от оригинала. В качестве признаков, которые отличают фишинговый сайт от официального, можно выделить следующие:

- 1) дополнительные символы или буквы в адресной строке. Например, вместо gosuslugi.ru используется gosuslugis.ru;
- 2) отсутствие обозначение «закрытого замка» или протокола https;
- 3) в тексте присутствуют орфографические ошибки;



- 4) дизайн сайта отличается, например, по цветовой гамме;
- 5) предложение скачать какой-либо файл или установить программу.

Самыми популярными схемами являются:

- 1) интернет-магазины и аукционы;
- 2) онлайн-опросы и конкурсы;
- 3) восстановление положительной кредитной истории;
- 4) предложения о работе с высоким доходом;
- 5) кредиты на очень выгодных условиях;
- 6) различные сборы на лечение детей, животных, пожертвования;
- 7) инвестиции с высокой доходностью.

Распространенным заблуждением является точка зрения о том, что жертвами мошенников становятся лишь пожилые доверчивые люди. Ими может стать любой человек, независимо от возраста и уровня образования. Ежегодно Банк России проводит социологические опросы населения об уровне удовлетворенности оказанных финансово-кредитными организациями услуг. Каждый третий из опрошенных так или иначе сталкивался с кибермошенничеством. 9% всех респондентов не только стали жертвами, но и лишились своих денежных средств. По итогам хищения денежных средств чаще всего обращаются в обслуживающий банк (42,8% опрошенных), в полицию (30%), никуда не обращаются (18,3%) и в иные организации: Банк России, Роспотребнадзор и др. (8,9%). По сравнению с предыдущим годом число обращений в банк увеличилось на 9%, в полицию – 2%, одновременно в банк и полицию – на 10% (34% опрошенных) [1]. На 4 % сократилось число тех, кто никуда не обратился. Среди них граждане, у кого сумма похищенных денежных средств составила менее 20 тыс. руб. На основании такого масштабного исследования составляется портрет пострадавшего. Так, по итогам 2024 г. чаще всего жертвами кибермошенников становились работающие женщины со средним уровнем дохода в возрасте от 25 до 44 лет, проживающие в городе. В особой группе риска экономически активные граждане, которые часто используют платежные сервисы, в том числе с применением новейших технологий.

Наиболее острой проблемой кибермошенничества сегодня является вовлечение в дропперство. Чаще всего в качестве дропперов используются школьники или студенты, люди, приехавшие учиться или работать из небольших населенных пунктов, люди с тяжелым материальным положением (например, имеющие много кредитов), а также уязвимые слои населения (сироты, пенсионеры, безработные и т.д.). По сути дропы выступают в качестве посредников, которые помогают кибермошенникам вывести денежные средства с помощью своей банковской карты. Они становятся соучастниками преступления. Поскольку найти кибермошенников достаточно проблематично, то всю ответственность за совершенное преступление понесет дроп. Он по указанию злоумышленника переводит денежные средства, осуществляет операции с помощью банкомата или платежного терминала, либо оформляет на себя банковские карты и передает их мошенникам.

В качестве основных трендов в кибермошенничестве следует выделить:

- 1) переход в мессенджеры и социальные сети;
- 2) уход от непродуманных звонков к тщательно подготовленным атакам;
- 3) использование современных технических средств. В 2025 г. ключевым инструментом стало использование искусственного интеллекта, автоматизированного фишинга и дипфейк-технологий.

4) рассылка и внедрение вредоносного программного обеспечения. Основными каналами являются фишинговые письма, смс и мессенджеры, QR коды, поддельные объявления об обновлении программного обеспечения. Таким образом кибермошенники комбинируют социальную инженерию и технические уловки;

5) целевые атаки на участников специальной военной операции и несовершеннолетних. Атаки стали все чаще носить персонифицированный характер

В 2024 г. Банк России разработал рекомендации по усилению кредитными организациями информационной работы с клиентами в целях противодействия:

1) осуществлению переводов денежных средств без добровольного согласия клиентов;

2) заключению договоров по получению кредитных (заемных) средств под влиянием обмана и осуществлению операций с использованием указанных денежных средств (кредитный фрод);

3) вовлечению граждан в деятельность по выводу и обналичиванию средств, полученных преступным путем (дропперство).

В целях борьбы с кибермошенничествами вводятся ограничения на 2 суток по переводам, если есть подозрения на мошеннические операции, либо счет, на который переводят денежные средства содержится в базе данных Банка России в разрезе мошеннических операций. По кредитам с 1 сентября 2025 г. начал действовать период охлаждения. Так, по операциям на сумму от 50 до 200 тыс. руб. вводится период охлаждения на 2 часа. Этого времени достаточно, чтобы человек смог прийти в себя, совладать со своими эмоциями и принять взвешенное и осознанное решение о целесообразности взятия кредита. Для кредитов свыше 200 тыс. руб. период охлаждения составит 2 суток. Эти меры направлены на то, чтобы человек успел спокойно всё обдумать и отменить заявку до получения средств, ничем не рискуя. Ранее с 1 марта 2025 г. каждый желающий может установить самозапрет на выдачу кредитов как дистанционно, так и очно. Он распространяется на самые распространенные виды кредитов: потребительские в банках и микрозаймы в микрофинансовых организациях. Заметим, что есть варианты самозапрета: полный и частичный. Так, при первом запрещена выдача кредита любым способом, а при втором – только, к примеру, онлайн.

Также для борьбы с кибермошенничеством используются антифрод-системы, криптографические алгоритмы, технологии типа SmartVista и 3D Secure, двухфакторные аутентификации, отключение доступа к дистанционному обслуживанию. Последнее применяется в отношении тех клиентов, которые занимаются выводом и обналичиванием похищенных денег.

Таким образом, кибермошенничество в современной банковской системе России актуальной проблемой. Ежегодно жертвами мошенников становятся разные категории как физических и юридических лиц.

#### **Список использованных источников**

1. Банк России: Официальный сайт [Электронный ресурс] / Банк России, 2000-2025. Электрон. дан. URL: <http://www.cbr.ru> (дата обращения: 28.10.2025).

## ЗНАЧЕНИЕ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ ЦБ РФ В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

Балабанов Андрей Игоревич, к.э.н., доцент

СПбГБПОУ «Академия управления городской средой,  
градостроительства и печати»

Balabanov Andrey Igorevich, PhD in Economics

Academy of Urban Management, Planning and Printing, fibd@mail.ru

**Аннотация.** В статье раскрывается основное влияние ключевой ставки на ряд экономических показателей при её повышении и понижении.

**Ключевые слова:** денежно-кредитная политика, ключевая ставка, ставка рефинансирования, инфляция, курс рубля.

Наиболее активным инструментом регулирования денежно-кредитной политики в руках Центрального банка РФ (Банка России) является ключевая ставка.

Ключевая ставка представляет собой минимально-базовую процентную ставку, под которую Банк России готов финансировать коммерческие банки для поддержания их ликвидности. Данное финансирование представляют собой кредитование под залог активов. Предоставляя краткосрочные кредиты под свою учетную ставку (ставку рефинансирования), Банк России рефинансирует коммерческие банки.

Появление учетной ставки, как ставки рефинансирования связывают с принятием двух ключевых российских законов, которые были приняты еще в начале 90х годов:

– Закон РСФСР от 2.12.1990 № 394-1 «О Центральном банке РСФСР (Банке России);

– Закон РСФСР от 2.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности».

Позднее Закон РСФСР от 2.12.1990 № 394-1 был переиздан в новой редакции. Данная новая редакция Закона РФ от 10.06.2002 № 85-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» определила, что Банк России является кредитором последней инстанции для кредитных организаций и организует систему рефинансирования банков.

С 1 января 1992 года введена ставка рефинансирования (учетная), как ставка процента при предоставлении Банком России кредитов коммерческим банкам, а также для расчета пеней и штрафов в целях налогообложения.

С 13 сентября 2013 года введена ключевая ставка, как процентная ставка по основным операциям Банка России и по регулированию ликвидности банковского сектора. Она стала отражением денежно-кредитной политики государства, т.е. неким индикатором.

С 1 января 2016 года Указанием Банка России от 11.12.2015 № 3894-У «О ставке рефинансирования Банка России и ключевой ставке Банка России» приравнено значение ставки рефинансирования к ключевой ставке.

Теперь понятие «ключевая ставка» стала употребляться чаще.

Ключевая ставка влияет:

- на инфляцию;
- на процентные ставки по вкладам (депозитам) и кредитам, которые устанавливают коммерческие банки;
- на курс рубля;

- на доходность ценных бумаг (акции и облигации);
- на налоги и штрафы за их неуплату.

Ключевая ставка выступает как фактор, влияющий на размер инфляции. Тем самым она оказывает воздействие на экономическую активность предпринимательских структур в государстве. Данное регулирование может осуществляться в двух направлениях.

1) При ускоренном росте цен, когда покупательский спрос во многом превосходит предложения на рынке, ключевую ставку следует увеличивать. Увеличивая ключевую ставку Банк России сдерживает покупательский спрос, так как кредитные ресурсы, из-за высоких процентных ставок коммерческих банков, становятся недоступны большинству граждан и организациям. В результате таких действий происходит сжатие денежных потоков. Граждане и предприниматели начинают меньше покупать и тратить, и при этом больше копить и откладывать только на предметы первой необходимости.

2) При стабилизированном уровне цен, когда предложения на рынке превосходят покупательский спрос, ключевую ставку следует уменьшать. Уменьшая ключевую ставку Банк России повышает в первую очередь покупательский спрос, так как кредитные ресурсы, из-за умеренных процентных ставок коммерческих банков, становятся более доступными большинству граждан и организаций. В результате таких действий происходит рост бизнес-предложений на рынке, в результате чего граждане и предприниматели начинают покупать и тратить свои деньги, взятые из собственных и заемных ресурсов, на товары и продукты, зачастую даже излишние. Экономика предложений начинает развиваться ускоренными темпами. Суть экономики предложений заключается в том, чтобы увеличить предложение товаров на рынке, а также произвести импортозамещение тех товаров, которые покинули или в ближайшее время могут покинуть российский рынок [1, с.236-240].

По сути, получается, что ключевая ставка, влияя на стоимость заемных средств в экономике оказывает воздействие на различные показатели в экономике. Затормаживая спрос за счет высокой стоимости кредитных ресурсов, инфляция замедляется и падает, и наоборот стимулируя рынок низкими процентными ставками стимулирует экономику, но при этом ведет к увеличению инфляции в будущем.

Как правило, ключевая ставка влияет на процентные ставки коммерческих банков. В зависимости от размера ключевой ставки банки устанавливают свои процентные ставки по кредитам и депозитам. Если ключевая ставка имеет тенденцию роста, то коммерческие банки начинают предлагать по вкладам высокий процент на длительные сроки, по сравнению с короткими сроками. Если наоборот, ставки по вкладам начинают снижаться, то коммерческим банкам выгоднее будет предлагать повышенный процент на короткий срок. В зависимости от роста или снижения ключевой ставки растет или снижается процентная ставка. Похожая ситуация наблюдается со ставками по кредитам. Основным правилом надежности банка считается то, что его депозитная ставка по вкладам не должна быть выше ключевой ставки, а процентная ставка по кредитам должна быть выше ключевой ставки. Если наблюдается противоположная ситуация, то к такому коммерческому банку со стороны Банка России могут возникнуть ряд вопросов про их неэффективную депозитную политику. Такая неэффективность заключается в том, что в место того, чтобы занять деньги у Банка России по пониженной ставке, коммерческий банк занимает их у населения или организаций по повышенной ставке. А

также занимая деньги (открытие вкладов) под низкий процент коммерческие банки должны размещать деньги под высокий процент (выдача кредита).

Прослеживается связь ключевой ставки и фондового рынка. Особое влияние ставка оказывает на рынок облигаций. Например, во время снижения ключевой ставки, облигации, которые продаются или покупаются на рынке с заложенной старой ключевой ставкой, начинают расти в цене. У ранее выпущенных облигаций, при повышении ставки цена начинает падать, это происходит из-за того, что у новых выпускаемых облигаций при росте ставки доходность будет выше.

Акции при снижении ключевой ставки начинают расти, так как больше инвесторов могут их приобрести и на фоне их роста получать доход от их купли-продажи. А при росте ключевой ставки инвесторы неохотно начинают приобретать акции, так как стоимость денег тоже растет.

Проведение денежно-кредитной политики по изменению ключевой ставки оказывает влияние и на курс рубля. Когда ставка снижается, курс рубля тоже начинает снижаться, из-за избытка национальной валюты. При повышении ставки, курс национальной валюты начинает расти, так как приходят инвесторы, которые начинают в эту валюту вкладываться.

Ключевая ставка влияет на размер налога, а именно на налог на вклады, в рамках НДФЛ. Налог платится с разницы между необлагаемой суммой и суммой процентов от дохода, полученного вкладчиком по прошествии года. Ставка налога составляет 13% и 15%. Если, например за 2024 год ключевая ставка составляла 21%, то из расчёта на 1 000 000 руб. необлагаемая сумма будет составлять 210 000 руб. ( $1\,000\,000 * 21\%$ ). Предположим, что сумма доходов по всем вкладам составил 220 000 руб., значит налогооблагаемая сумма процентного дохода составит 10 000 руб. ( $220\,000 - 210\,000$ ), а налог, который необходимо уплатить за 2024 год до 1 декабря 2025 года будет составлять 1 300 руб. ( $10\,000 * 13\%$ ). Налог в 13% будут начисляться при условии, если годовой совокупный доход не превысит размер в 2 400 000 руб. Если этот доход будет больше данной суммы, то платится будет уже 15% [2].

Согласно ст. 133 НК РФ за нарушение срока исполнения поручения о перечислении налоговых платежей в бюджет на банк может быть наложен штраф в размере  $1/150$  ключевой ставки. Например, объем налоговых платежей составляет 2 000 000 руб. при размере ключевой ставки 21%, а срок просроченного перевода составил 10 дней, то штраф составит 28 000 руб. ( $2\,000\,000 * (0.21/150) * 10$ ). Такая же ответственность, согласно ст. 135 и 135.2 НК РФ применяется за неисполнение банком поручения налогового органа о перечислении сумм задолженностей или на перевод электронных денежных средств налогоплательщика.

За последний период изменение ключевой ставки претерпело значительные изменения, которые связаны с различными событиями (таблица).

Подводя итог и говоря о том, как сказывается значение ключевой ставки для экономики России, прослеживается некая закономерность:

1) При снижении ключевой ставки: ставки по кредитам снижаются, в итоге кредиты становятся более доступнее; начинают развиваться и воплощаться различные бизнес-идеи, которые начинают приносить прибыль и создавать новые рабочие места; потребительский спрос начинает расти, что в итоге может привести к очередному витку инфляции; банковские вклады снижаются, становясь не выгодными по сравнению с альтернативными вариантами.

Таблица – Динамика изменения ключевой ставки за 2023-2025 года

№	Дата установления	Размер ставки	Примечание
1	24.10.2025	16.5%	Инфляция в сентябре и октябре усилилась, поэтому снижение незначительное
2	12.09.2025	17%	
3	25.07.2025	18%	
4	06.06.2025	20%	По состоянию на 24.10.2025 самая высокая ставка за 2025 год
5	25.10.2024	21%	За 2024 год самая высокая ставка
6	13.09.2024	19%	
7	26.07.2024	18%	За 2024 год самая низкая ставка 16% Она действовала до 26.07.2024 года
8	15.12.2023	16%	За 2023 год самая высокая ставка
9	27.10.2023	15%	
10	15.09.2023	13%	
11	15.08.2023	12%	
12	21.07.2023	8.5%	За 2023 год самая низкая ставка 7.5% Она действовала до 21.07.2023 года

Источник: Собственная разработка на основе [3].

2) При повышении ключевой ставки: ставки по кредитам повышаются, это становится невыгодно для бизнеса и обычных граждан; ставки по депозитам повышаются, это вызывает интерес для вкладчиков; приостанавливает потребительский спрос, в результате цены постепенно начинают снижаться.

#### Список использованных источников

1. Балабанов А.И. Значимость стратегии повышения финансовой культуры граждан в условиях модели экономики предложения // Банковская система: устойчивость и перспективы развития: сборник научных статей пятнадцатой международной научно–практической конференции по вопросам финансовой и банковской экономики, УО «Полесский государственный университет», г. Пинск 25 октября 2024 г. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; редкол.: В.И. Дунай [и др.] – Пинск : ПолесГУ, 2024. – 236-240 с.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации // статья 224 Налоговые ставки.

3. Официальный сайт Центральный банк РФ (Банк России) / Режим доступа: [https://www.cbr.ru/hd\\_base/keyrate](https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate). – Дата доступа: 24.10.2025.

**CHARACTERISTICS OF NEW RISKS ASSOCIATED WITH EVOLVING  
TECHNOLOGIES FOR DIGITAL FINANCE BASED ON BIG DATA**

**Wang Xu**, postgraduate student

**Kievich A.V.**, Doctor of Economics, Professor,

**Polessky State University**

Ван Сюй, аспирант, [midixiaozi@163.com](mailto:midixiaozi@163.com)

Киевич Александр Владимирович, д.э.н., профессор, [a.v.kievich@yandex.ru](mailto:a.v.kievich@yandex.ru)

Полесский государственный университет

**Annotation:** This article argues that big data-driven digital finance expands the boundaries of transactions by serving large populations that are not covered by traditional financial systems, have long tail characteristics, and therefore have specific risk profiles.

**Keywords:** Big data, information architecture, volumetric storage, new discoveries, business challenges, risk profiles.

Big data-driven digital finance expands transactional boundaries, serving vast populations underserved by traditional finance (exhibiting "long-tail" characteristics) and thus presenting distinct risk profiles. These users typically possess limited financial literacy, risk recognition, and risk-bearing capacity, constituting vulnerable groups within the financial sphere susceptible to misrepresentation, fraud, and unfair treatment. Their investments are typically small and fragmented. For individuals, the cost of monitoring big data-driven digital financial institutions far exceeds the potential benefits, making the free-rider problem more pronounced. Consequently, market discipline within big data-driven digital finance is more susceptible to failure. Both individual and collective irrationality become more prevalent. Should risks materialise in big data-driven digital finance, the negative externalities to society are substantial when measured by the number of individuals affected (even if the monetary amounts involved may be modest).

Risks at the product design level.

**Technical Vulnerabilities.** Big data-driven digital finance is a relatively new development, with many information technologies still immature and prone to technical vulnerabilities. This may trigger numerous information technology risks, primarily including data security risks, cybersecurity risks, and business continuity risks [1].

**Data security risks.** Data security risks refer to threats posed to electronic data, including theft, leakage, tampering, or loss. Common threats encompass: information disclosure, compromise of data integrity, denial-of-service attacks, unauthorised access, eavesdropping, impersonation, bypassing controls, unauthorised access, Trojan horses, backdoors, repudiation, replay attacks, computer viruses, human error, physical intrusion, theft, and business fraud. In practice, data within big data-driven digital financial institutions comprises both structured and unstructured information, stored across production systems and backup centres. Users access websites and transmit data via traditional authentication methods such as usernames, passwords, and SMS verification codes. This data primarily encompasses critical personal information including usernames, login credentials, bank account details, and national identification numbers. Numerous instances of customer data loss have already occurred. Certain big data-driven digital financial institutions have failed to establish comprehensive, long-term mechanisms for personal privacy protection throughout data transmission, storage, utili-

sation, and destruction. This significantly elevates the risk of information leaks [2]. Data security risks primarily stem from two sources: Firstly, malicious attacks by external hackers result in data tampering and loss. Technical vulnerabilities attract numerous hackers to scrutinise big data-driven digital financial institutions. Hackers engage in efficient information sharing and coordinated operations, steadily enhancing their overall attack capabilities and devising ever-evolving tactics.

Secondly, data corruption may result from internal personnel errors, malicious sabotage, or system/equipment failures. Consequently, urgent improvements are required in personnel management, equipment and technology, and regulatory frameworks to safeguard the data security of big data-driven digital financial institutions [3].

**Cybersecurity Risks.** Cybersecurity risks refer to dangers arising from cyberattacks, penetration, eavesdropping, computer viruses, and other threats targeting big data-driven digital financial institutions within the internet environment. These risks primarily fall into three categories:

First, network communication security risks. Within the internet environment, user logins, enquiries, and transactions are conducted via networks. Some big data-based digital financial institutions lack security mechanisms to protect sensitive information, such as confidentiality protocols safeguarding user identity and transaction details during transmission, or employ weak cryptographic algorithms that are easily compromised. Should sensitive client information—including funds, account details, and passwords—be compromised or tampered with during transmission, this poses a grave threat to the financial security of big data-driven digital finance customers.

Secondly, website security risks. Online trading platforms provide services such as online payments, investments, and lending, meaning the reliability of these websites directly impacts users' financial security. In recent years, alongside advancements in internet technology and the development of big data-driven digital financial products, the web application security challenges faced by big data-based digital financial institutions have grown increasingly complex. Security threats are proliferating rapidly—including hacker attacks, worm viruses, DDoS attacks, SQL injection, and XSS attacks—causing significant distress to users and inflicting severe damage upon corporate information networks and core business operations [4].

Thirdly, client-side security risks. Numerous financial security incidents originate from vulnerabilities in client-side systems. Due to the fragility of terminal operating systems and insufficient user security awareness, big data-based digital financial clients are highly susceptible to malicious code, phishing, and other hacking techniques. Most client applications are developed using common browsers, creating risks of client information being compromised through browser vulnerabilities. Even when security controls are implemented, they may prove inadequate against common attacks due to insufficient robustness. The "White Paper on the Current State of Information Security in Internet Finance Apps" published by the China Academy of Information and Communications Technology reveals that the majority of digital finance applications suffer from issues such as misused encryption algorithms and incorrect or incomplete implementation of encryption protocols. Furthermore, when utilising untrusted public Wi-Fi networks, there exists the potential for malicious hackers to engage in network eavesdropping and manipulation.

**Business Continuity Risk.** Business continuity risk refers to the peril arising from unexpected interruptions in the operation of information systems within big data-driven digital financial institutions, leading to a severe decline in service levels. Such disrupt-



tions can trigger investor panic, damage institutional reputation, or even precipitate bankruptcy. The Alipay outage in July 2016 exemplifies this risk: a failure at Alipay's South China data centre rendered payment and transfer services inaccessible to users. The emergence of business continuity risk not only damages the reputation of big data-based digital financial institutions but also enables criminal elements to exploit system failures to defraud customers, thereby compromising both fund security and information security.

**Applicability Issues.** Numerous big data-driven digital financial institutions are developing proprietary application devices, yet the absence of unified standards readily triggers compatibility issues. As big data-based digital finance remains in its nascent stage, these institutions have not comprehensively tested for compatibility. For instance, certain financial software may only function within specific systems, where poor compatibility can cause crashes, lag, or complete inoperability of settings. Such incompatibilities cause significant inconvenience and potential losses for consumers, undermining the long-term viability of internet finance. Seamless integration between software and hardware is essential, alongside the seamless fusion of technology and finance; failure to achieve this creates substantial conflicts.

#### Operational Risks at the Institutional Level.

**Marketing Risks.** The advancement of internet technology exerts a dual influence on big data-driven digital financial institutions. On one hand, technology delivers considerable convenience, enhancing corporate appeal to customers and increasing customer accessibility. For instance, big data improves marketing precision and elevates product promotion efficiency. Conversely, consumers require time to adopt new technologies, and immature systems heighten marketing complexity. While big data-driven digital finance lowers capital thresholds for investors, it raises technical barriers. Some consumers may abandon investments due to the complexity of new products. Professor Philip Kotler notes in *Marketing Management* that the failure rate for new service product development—including financial innovations—stands at 18%. Poor user experience stemming from design flaws in digital financial products can also trigger customer attrition. Furthermore, numerous big data-driven digital financial institutions have faced negative publicity, such as data breaches and fund theft, causing consumers to question their security. Consequently, many consumers continue to opt for traditional financial products rather than readily experimenting with new offerings.

**Internal Management Risks.** Internal management risks within big data-driven digital financial institutions primarily manifest in areas such as suboptimal product design, inadequate staff training, and insufficient internal controls. Firstly, operational errors within these institutions warrant careful consideration. As big data-driven digital finance emerged relatively late, lacking sufficient time for trial and error, certain product designs inevitably contain flaws. These design defects heighten the likelihood of operational missteps. Secondly, despite the rapid expansion of big data-driven digital finance, training for relevant practitioners has failed to keep pace. Many professionals lack sufficient understanding of these products, leading to communication difficulties with customers and frequent instances of consumer misdirection.

**Funding and Talent Shortages.** The research, development, and application of such technologies demand substantial financial investment and skilled personnel. Many small and medium-sized enterprises cannot afford such significant expenditure, whereas large corporations hold a distinct advantage in this regard. Furthermore, the uneven distribution of capital and talent also impacts the operations of big data-driven digital financial

institutions. Taking China as an example, professionals in the big data-driven digital finance sector must possess both financial expertise and substantial technical experience. However, such multidisciplinary talent is scarce and concentrated in Beijing, Shanghai, Guangzhou, Shenzhen, and other developed coastal regions. Similarly, capital distribution exhibits this imbalance. Consequently, developed regions will enjoy greater development opportunities, while small and medium-sized big data-driven digital financial institutions in less developed areas face increased pressure.

#### Macro-level risks.

**Talent Reallocation.** The rapid advancement of big data-driven digital finance may induce structural shifts in labour market demands, potentially causing short-term structural unemployment. Internet technologies have elevated automation levels, rendering many financial processes no longer reliant on human intervention. Indeed, instances of technology replacing human labour abound: ATMs, online banking, and mobile banking are supplanting bank tellers, while robo-advisors are taking over the role of financial advisers. Although the adoption of these technologies significantly reduces costs for financial institutions and boosts labour productivity, it consequently diminishes societal demand for labour. Positions requiring lower technical expertise within financial services will particularly diminish, compelling many individuals to face the pressure of career re-planning [5].

**Systemic Financial Risk.** If big data technology is not applied judiciously within the financial sector, it may precipitate systemic financial risks. Take robo-advisors as an example: should the investment advice they generate prove unsuitable, it could trigger widespread irrational investment behaviour. Numerous investors might channel funds into projects with poor profitability, while genuinely high-quality ventures fail to secure necessary capital. Moreover, investment recommendations derived from algorithmic formulas in robo-advisors often converge.

Given the broad reach of such advisory services, this convergence fosters substantial herd behaviour. Simultaneous, directional capital flows exert immense pressure on financial institutions, triggering liquidity risks. Such uniform investment behaviour also amplifies the procyclicality of asset prices, inflating asset bubbles during upturns and accelerating declines during downturns.

Consequently, immature digital financial products based on big data may not only fail to generate wealth but could inflict substantial losses on investors, heighten the contagion of risk, disrupt the normal functioning of the economy, and disturb social order.

#### **Список использованных источников**

1. Zhang, L., & Liu, W. (2021). International cooperation in AI and digital finance under the Belt and Road Initiative. *Global Journal of Economics and Business*, 9(4), 45-58.
2. Wang Hu., Kievich A.V. Application of internet big data financial model in securities industry / Wang Xu., A.V. Kievich // В сборнике: Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы. Сборник трудов XIX международной научно-практической конференции. Пинск, 2025. С. 154-156.
3. Liu Qinyuan., Kievich A.V. Analysis of the impact of risks on the digital finance industry from the perspective of the "One belt, one road" project / Liu Qinyuan, A.V. Kievich // В сборнике: Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы. Сборник трудов XIX международной научно-практической конференции. Пинск, 2025. С. 182-185.
4. Wang Xu., Kievich A.V. The main trends in the digital economy and finance that shape the current landscape and vector of development of industries / Wang Xu., A.V. Kievich // Экономика и банки. 2024. № 1. С. 42-51.

5. ULR: [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://eecs.csuohio.edu/~sschung/cis612/CIS612\\_Lecture1\\_IntroBigDataAnalyticsCloud.pdf](https://eecs.csuohio.edu/~sschung/cis612/CIS612_Lecture1_IntroBigDataAnalyticsCloud.pdf). - Дата обращения: 28.09.2025 г.

УДК 336

## THE MAIN TREND OF COST MANAGEMENT IN THE BANKING SYSTEM

Ван Цзяньбо, аспирант

Белорусский национальный технический университет

Wang Jianbo, Ph.D. Student, Belarusian National Technical University,  
17882828986@163.com

**Abstract.** The contemporary banking sector is undergoing a fundamental shift in cost management, moving beyond traditional austerity measures towards a value-driven and strategically integrated approach. The primary trend is the strategic leveraging of digitalization, not merely for cost reduction but to enhance operational agility and customer experience. This is achieved through large-scale automation of routine processes, adoption of cloud technologies, and rationalization of physical branch networks. Furthermore, there is a growing emphasis on strategic sourcing and outsourcing of non-core functions to optimize the cost structure. Data analytics is increasingly pivotal, enabling predictive resource allocation and smarter investment decisions. Consequently, cost management is no longer a back-office function but a core strategic discipline, essential for sustaining profitability and competitive advantage in an evolving financial landscape.

**Keywords:** Strategic Cost Transformation, Digital Operational Efficiency, Data-Driven Resource Allocation, Non-Core Function Outsourcing.

The landscape of cost management within the global banking system is undergoing a profound transformation, shifting from a traditional model of cyclical, across-the-board cost-cutting to a strategic, continuous, and value-driven discipline. Historically, banks reacted to profit pressures with blunt instruments: branch closures, headcount reductions, and deferred investments. While these measures offered short-term relief, they often eroded long-term competitive advantage and impeded growth. The contemporary paradigm, however, is fundamentally different. It is no longer solely about spending less, but about spending smarter. The core objective has evolved into constructing a more agile and resilient operating model where cost management is intrinsically linked to strategic objectives like customer experience enhancement, innovation, and sustainable profitability. This represents a fundamental re-imagining of the finance function's role, positioning cost optimization as a central pillar of strategic execution rather than a periodic operational cleanup.

This strategic pivot is overwhelmingly driven by the relentless acceleration of digitalization. Banks are now making substantial, strategic investments in technology not merely as a cost, but as the primary mechanism for achieving structural efficiency. The deployment of Robotic Process Automation (RPA) to handle high-volume, repetitive tasks in areas like loan processing, compliance checks, and account servicing is now commonplace, reducing errors and freeing human capital for higher-value work. More significantly, the migration to cloud-based computing platforms represents a quantum leap in operational flexibility and cost structure. Unlike legacy on-premise systems that incur massive capital expenditure and maintenance costs, cloud infrastructure operates

on a variable, scalable expense model. This allows banks to align their IT spending directly with demand, fostering both efficiency and the capacity to rapidly scale innovative services. Furthermore, the physical branch network is being radically reconceived. The trend is not simply one of reduction, but of reinvention and transitioning from transactional hubs to advisory centers, supported by smaller formats and advanced self-service technologies, thereby optimizing the largest component of the operational cost base [1, p.40].

Beyond technological infusion, a critical trend is the rigorous evaluation of the entire value chain to determine what activities are core to the bank's competitive identity. This has led to a sophisticated approach to strategic sourcing and ecosystem collaboration. Functions such as application processing, IT infrastructure management, and certain back-office operations are increasingly being outsourced to specialized third-party providers who can achieve greater economies of scale and expertise. A more advanced manifestation of this is the rise of 'Utilities-as-a-Service' models, where consortiums of banks collaborate to create shared utilities for highly standardized but critical functions like anti-money laundering (AML) checks or KYC (Know Your Customer) verification. This move away from a vertically integrated, "we-build-everything" mindset allows institutions to concentrate internal resources and investment on their unique differentiators, such as bespoke wealth management or innovative digital lending products, while sourcing non-differentiating activities more efficiently from the market. Underpinning these structural shifts is the growing supremacy of data analytics in guiding financial decisions. Modern cost management is becoming increasingly predictive and granular, moving beyond retrospective variance reporting. Advanced analytics platforms enable treasury and finance teams to move from a general understanding of where money is spent to a precise attribution of costs to specific products, channels, and even individual customer relationships. This granular visibility is revolutionary. It allows for a nuanced understanding of profitability, enabling managers to discontinue unprofitable products, optimize pricing strategies, and allocate resources to the most promising growth areas with a high degree of confidence. This data-driven approach transforms cost management from a blunt, organization-wide mandate into a surgical instrument, facilitating smarter investment decisions and ensuring that every dollar spent contributes directly to strategic value creation [2, p.67].

Ultimately, the most significant trend is the recognition that these efforts culminate in a necessary cultural and organizational realignment. The responsibility for cost management can no longer be siloed within the CFO's department; it must be embedded into the mindset of business unit leaders and product managers who control the budgets. This requires new performance metrics that balance cost efficiency with growth and customer satisfaction indicators. The future state of banking cost management is a dynamic equilibrium. It is a continuous cycle of investing in strategic digital capabilities, leveraging data for intelligent resource allocation, and optimizing the operating model, all while fostering a cost-conscious culture that empowers innovation rather than stifling it. In this new paradigm, a bank's ability to manage its costs strategically is not just a defensive tactic for survival but a fundamental determinant of its capacity to lead and compete in the future financial landscape [3, p.67].

In conclusion, the evolution of cost management in the banking sector signifies a definitive departure from its historically reactive and often myopic character, the discipline has been fundamentally redefined, maturing into a continuous, forward-looking, and strategic function that is inseparable from the core objectives of growth and com-

petitive differentiation, this transformation is cemented by the synergistic integration of digitalization, strategic sourcing, data-driven analytics, and organizational culture change.

#### References

1. Li, S. (2025). «Exploration of the Path of Fine Cost Management in Commercial Banks» / S. Li. // Investment and Entrepreneurship.–2025. –No. 36 (13), P. 40-42.
2. Long, A. (2025). «Research on Cost Management Strategies of Commercial Banks under the Background of Digital Transformation» / A. Long. // Business 2.0.–2025.–No. 16, P. 67-69.
3. Tang, Y. (2025). "Analysis of Cost Allocation Paths for Small and Medium sized Commercial Banks" / Y. Tang. // Business 2.0. – 2025. – No. 02. P. 67-69.

УДК 69.03

### **ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РОСТА ОБЪЕМА НАКОПЛЕНИЙ ЖИТЕЛЕЙ САНТ-ПЕТЕРБУРГА НЕГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПЕНСИОННЫМИ ФОНДАМИ**

**Герасименко П.В., д.техн.н., профессор**

**Петербургский государственный университет путей сообщения**

**Императора Александра I, Санкт-Петербург, Россия**

Gerasimenko P.V., Doctor of Engineering sciences, professor

St. Petersburg State University of Communications of Emperor Alexander I,

St. Petersburg, Russia, pv39@mail.ru

**Аннотация.** Проведено точечное и интервальное прогнозирование накопления, включая долгосрочные сбережения, петербуржцами по статистическим данным негосударственных пенсионных фондов с третьего квартала 2019 по первый квартал 2025 года. В основу исследования положены: временные ряды, регрессионный анализ и метод наименьших квадратов. Построение модели и прогнозирование осуществлены с помощью ППП Excel.

**Ключевые слова:** моделирование, прогнозирование, оценивание, регрессия, коэффициент детерминации, точечный и интервальный прогресс.

В РФ существует две пенсионных системы. Одна из них, а именно система Негосударственных пенсионных фондов (НПФ), связана с добровольным дополнительным накоплением пенсий населения, а вторая – Социальный фонд России (СФР) формируется государством и объединяет функции пенсионного обеспечения и социального страхования. Принципиально, что НПФ позволяет увеличить пенсионные выплаты за счет дополнительных сбережений гражданина.

Она представляет собой частный пенсионный фонд, который работает как инвестиционный. Он привлекает средства граждан с целью последующего инвестирования в различные активы. Следует отметить, что НПФ не заменяет обязательную пенсию, а позволяет дополнить ее, а точнее увеличить пенсионные выплаты в будущем.

Для этого НПФ могут инвестировать средства вкладчиков в государственные ценные бумаги, акции, паи инвестиционных фондов и другие финансовые инструменты. Широкий спектр инвестиционных инструментов способствует сегодня достаточно большому количеству негосударственных пенсионных фондов на рынке Российской Федерации. Существенным законным требованием, который предъявляют каждому НПФ является проведение таких инвестиций, которые обеспечивают их безубыточность для своего клиента. Другими словами, сбереже-

ния клиента не могут уменьшиться, правда, без гарантии доходности в каждом отчетном периоде.

Выбор НПФ каждым вкладчиком осуществляется на основе учета их способностей выполнять взятые на себя обязательства по отношению к нему, к числу которых относится величина его доходности или объем прибыли. Этот рейтинг НПФ является главным показателем при выборе эффективно работающего и надежного фонда. Вторым по значимости является рейтинг надежности НПФ, который обеспечивает стабильность его и способность противостоять актуальным рискам.

В последнее время конкуренция между банками за клиентов усиливается. Как следствие они предлагают всё более привлекательные финансовые продукты. К числу таковых относится программа долгосрочных сбережений (ПДС), которая стартовала в России с начала прошлого года. Участникам в ней ПДС позволяет получить в будущем дополнительный доход, что может обеспечить создание «подушки безопасности» и снизить риски, которые обычно следуют в случаях непредвиденных ситуаций.

Сильная сторона программы ПДС состоит в том, что её участники получают от государства гарантированную прибавку к своим собственным накоплениям. Государство гарантирует вложения в течение 10 лет с момента первого взноса.

Существенным является тот факт, что размер доплаты зависит от суммы личных взносов за год и официального дохода человека. Максимальная доплата от государства составит 36 тыс. рублей в год. Кроме того, участник ПДС получает право на налоговый вычет в размере от 52 до 60 тыс. рублей ежегодно в зависимости от уровня ставки НДФЛ.

Стать участником программы может любой гражданин РФ, которому исполнилось 18 лет и который заключил договор долгосрочных сбережений с одним из НПФ. Периодичность и размер отчисляемых взносов каждый определяет самостоятельно. Право на софинансирования возникает, только при вкладе в размере не менее 2 тыс. рублей в год.

Воспользоваться накоплениями он можно после 15 лет участия в программе или при достижении возраста 55 лет для женщин и 60 лет для мужчин. Досрочно без потери дохода накопленные средства можно получить, если деньги потребуются на дорогостоящее лечение или при потере кормильца. При этом государство гарантирует сохранность взносов и дохода от их инвестирования в любом НПФ в пределах 2,8 млн рублей, это вдвое больше, чем в системе страхования вкладов. Интерес петербуржцев к новому сберегательному инструменту растёт. В табл. 1 представлены статистические данные НПФ в третьем квартале, начиная с 2019 по 2024 годы и с учетом ПДС в последний год [1].

Таблица 1. – Статистические данные объемов сбережений населения СПб

Год	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Порядковый номер третьего квартала	1	2	3	4	5	6
Накопления негосударственных пенсионных фондов, трлн рублей	2,8	2,9	3	3,1	3,3	3,5

В табл. 1 учтено, что за 11 месяцев действия программы в Санкт-Петербурге было заключено почти 75 тысяч договоров долгосрочных сбережений, объём взносов по которым (без учёта софинансирования) составил более 3,5 млрд руб-

лей [1]. В результате накопления петербуржцев в банках за год выросли на 26% до 4,24 трлн рублей на начало января этого года.

Приведенные в табл. 1 данные позволили, используя ППП Excel, построить регрессионную линейную математическую модель динамики объемов сбережений населения СПб и выполнить их точечный и интервальный прогнозы [2]. Графическое представление их дано на рис. 1.



**Рисунок – График линейной модели динамики накоплений и прогноза, трлн рублей**

Сравнение погрешностей показало, что максимальная и средняя величины относительной погрешности составляет соответственно 0,011 и 1,13 процентов. Качество модели устанавливалось по методике, которая изложена и применена в работе [3]. Ее содержание базируется на применении надстройки «Пакет анализа». Тем самым были установлены выборочные коэффициенты корреляции и детерминации, разложения общей суммы квадратов на объясненную или факторную и остаточную, а также значения регрессионных параметров и расчетное значение критерия Фишера, величина которого свидетельствует о значимой модели. Основные эти величины, в результате применения «Пакета анализа», представлены в табл. 2.

Оценка качества моделирования с помощью коэффициента детерминации, который равен 0,97 (табл. 2), позволяет считать, что связь между опытными значениями и вычисленными по модели, достаточно тесная. На основании сравнения полученного расчетного значения критерия Фишера над табличным установлено его существенное превышение, а, следовательно, построенная модель является значимой.

Таким образом, качество построенной модели (функции регрессии) позволило использовать ее для прогнозных расчетов. Расчетная величина, вычисленная по функции регрессии при прогнозном значении времени, позволяет считать ее как

прогнозное накопление НПФ с учетом ПДС. На рис. 1 это значение моделируется в виде точки, а поэтому часто такой прогноз называют точечным.

Таблица 2. – Выборочные значения параметров моделирования линейной функцией регрессии

Коэффициенты регрессии		Коэффициент корреляции	Коэффициент детерминации	Табличное значение статистики Фишера
0,137	2,62	0,98	0,97	121
Суммы квадратов				
Общая		Факторная		Остаточная
0,34		0,01		0,33

Однако поскольку процесс накопления НДФ является вероятностным, то данную прогнозную величину принимают за математическое ожидание и устанавливают прогнозный доверительный интервал накоплений НПД.

Результаты расчета точечного значения и границ доверительного интервала НПФ с учетом ПДС прогнозного времени приведены в табл. 3.

Таблица 2. – Значения точечного и интервального прогноза

Показатель	3 квартал 2025 года	1 квартал 2026 года	3 квартал 2026 года
Нижнее значение доверительного интервала	3,51	3,64	3,77
Точечный прогноз	3,58	3,72	3,85
Верхнее значение доверительного интервала	3,65	3,80	3,94

Как вывод следует, что представленные результаты проведенного исследования позволяют проводить планирование изменения НПФ. По положению показателя планового значения НПФ, который должен находиться внутри доверительного интервала интервального прогноза, позволяет определить критическую область и вероятность не достижения плана, то есть показатель риска [4].

#### Список использованных источников

1. Малова И. Экономика Петербурга в марте. // Газета «Вечерний Санкт-Петербург». №06 от 02.2025
2. Герасименко П.В. Моделирование и прогнозирование динамики корпоративного кредитного портфеля Санкт-Петербурга в условиях импортозамещения. // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы: сборник трудов XVIII международной научно-практической конференции. Пинск: ПолесГУ, 2024. С. 197-200.
3. Герасименко П.В. Метод моделирования риска при повышении стоимости услуг // Известия Международной академии наук высшей школы. 2011. – № 2 (56). – С. 64-70.
4. Герасименко П.В. О методических аспектах оценивания показателей риска, возникающего при достижении плановой выручки предприятия. // Банковская система: устойчивость и перспективы развития: сборник научных статей четырнадцатой международной научно-практической конференции по вопросам финансовой и банковской экономики. Пинск: ПолесГУ, 2023. С. 292-296



## НЕГАТИВНЫЕ ОТЗЫВЫ РОЗНИЧНЫХ КЛИЕНТОВ БАНКОВ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ

Голикова Анна Сергеевна, к.э.н., доцент

Полесский государственный университет

Golikava Hanna, PhD in Economics, Docent, golikova.a@polessu.by

**Аннотация.** В статье приведены результаты проведённого исследования по анализу содержания отзывов розничных клиентов банков, размещённых на сайте myfin.by. Автором приводятся ситуационные эпизоды, которые вызвали наибольшее недовольство среди потребителей, анализируется содержание групп, которые были сформированы на основе выявленных эпизодов.

**Ключевые слова:** банк, розничный клиент, негативный отзыв, ситуационный эпизод.

Отрицательные отзывы в сети Интернет стали обыденной практикой в работе любых организаций, и банки – не исключение. Во всемирной сети легко можно оставить отзыв как на специализированных сайтах, так и в социальных сетях. Изучение отзывов позволяет оценить уровень удовлетворённости работой банков, предоставляемыми финансовыми продуктами и услугами, коммуникацией с представителями финансовых организаций, а также ситуации, которые вызывают раздражение среди потребителей. С этой целью автором было проведено исследование негативных отзывов розничных клиентов, которые они размещали в сети Интернет.

Для того, чтобы изучить негативные отзывы, которые оставляли розничные клиенты белорусских банков, была сформирована база данных. Источником для её создания послужил сайт myfin.by. На отдельной странице пользователи сайта могут опубликовать пост о своём негативном или позитивном опыте взаимодействия с банком. Сформированная база данных охватывает временной период с августа 2024 года по август 2025 года и содержит 831 негативный отзыв. Каждый из них содержит информацию о банках, на которые публиковался отзыв, дате публикации, содержание отзыва, а также содержание ответа банка (в случае, если таковой был).

После изучения содержания отзывов были определены 70 ситуационных эпизодов, которые приводили к возникновению конфликтов или недовольству розничных клиентов и, как следствие, желанию поделиться своим опытом с интернет-аудиторией. Один отзыв может иметь более чем один ситуационный эпизод, поэтому их количество составило 1104 эпизода за весь анализируемый период.

Например, розничный клиент банка мог написать отзыв, в котором сначала он был недоволен нерабочим состоянием банкомата или инфокиоска, а после негативно отзывался на работу отделения банка – ему пришлось долго ждать в очереди, когда он сможет провести требуемую ему операцию, в результате чего до закрытия осталось мало времени и его отказались обслуживать. В данном примере можно выделить три ситуационных эпизода: 1) нерабочее состояние банкоматов и инфокиосков; 2) длительное ожидание в очереди отделения банка; 3) отказ от обслуживания.

В целом количество отрицательных отзывов и ситуационных эпизодов за анализируемый период возрастает. При этом в определённые месяцы – декабрь, ап-

рель, июль они достигают пиковых значений. Интересно отметить, что определённые ситуационные эпизоды реализуются только у конкретных банков, и совершенно не распространены у других.

Для упрощения работы ситуационные эпизоды были объединены в тематические группы. В частности, были выделены следующие группы:

1. Банковские продукты и услуги, которые включают в себя кредиты, депозиты, банковские платёжные карточки, счета, платежи и переводы, обмен валюты.
2. Коммуникация с потребителями при их обращении в банк с целью получения консультаций, разъяснений непонятных вопросов, решения возникших проблем и претензий
3. Работа отделения банка, которая включает и время ожидания в очереди, и недовольство качеством предоставляемых услуг, и организацию работы в банке.
4. Работа мобильного и интернет-банкинга, в которую входит их общая оценка функционирования, сложности входа в мобильное приложение, совершения транзакций.
5. Работа технических устройств и оборудования – банкоматов, инфокиосков, электронных очередей и табло.

Наибольшую долю в общем количестве ситуационных эпизодов составляют инциденты, относимые к группе банковских продуктов и услуг. На 7 п.п. меньше отзывов, связанных с коммуникацией с потребителями. Также следует отметить, что на работу мобильного и интернет-банкинга и технических устройств и оборудования приходится меньшая доля эпизодов, чем на работу отделений банка. При этом если более детально рассматривать структуру жалоб на банковские продукты и услуги, то наибольший удельный вес составляют негативные эпизоды, возникающие при пользовании банковскими платёжными карточками и счетами. Значительная доля ситуационных эпизодов также приходится на операции с иностранной валютой и кредиты, в то время как депозиты и переводы и платежи занимают меньший удельный вес в структуре. Однако следует учитывать, что структура ситуационных эпизодов от месяца к месяцу не одинакова.

Рассмотрим более детально динамику эпизодов по каждой тематической группе, акцентируя внимание на наиболее часто реализуемых инцидентах. Начнём с наименее распространённых ситуационных эпизодов.

Наименьшее количество негативных эпизодов возникало за анализируемый период по работе технических устройств и оборудования. Однако практически каждый месяц их количество растёт, достигнув в августе 2025 г. своего максимального значения. При этом чаще всего эти эпизоды связаны с работой банкоматов и инфокиосков. Например, их малым количеством в небольших городах и неудобным месторасположением, их нерабочим состоянием, сбоях в работе при попытке совершить операцию.

Динамика негативных эпизодов, которые были реализованы в отношении розничных клиентов, по мобильному и интернет-банкингу непостоянна. В августе и декабре 2024 г. было зафиксировано их наибольшее количество, после чего на несколько месяцев их значения снижались. Но начиная с апреля 2025 г. количество негативных эпизодов постоянно растёт, достигнув к августу того же года своих максимальных значений, что в основном связано с общим недовольством в работе мобильного приложения. Также розничные клиенты жаловались на невозможность совершить операции в мобильном приложении, войти в систему мобильно-

го или интернет-банкинга или были недовольны сложным процессом обновления мобильного приложения.

Количество ситуационных эпизодов, связанных с работой отделения банка, увеличивается с августа 2024 по апрель 2025 года, после чего идёт на спад. Чаще всего клиенты были недовольны тем, что им приходилось подолгу ждать своей очереди для получения услуги. При этом их количество, несмотря на снижение всех остальных эпизодов, на протяжении всего анализируемого времени остаётся высоким. В меньшей степени, но также довольно часто клиентами упоминались эпизоды, связанные с неудовлетворённостью качеством обслуживания в отделении, а также временем работы отделения банка.

Эпизоды, относимые к группе коммуникации с клиентом, чаще всего возникали в декабре, феврале и апреле, после чего их количество снизилось, увеличившись только в июле и августе. В большей степени за анализируемый период были реализованы эпизоды, когда потребителю финансовых продуктов и услуг приходилось подолгу ожидать ответа на свой запрос: это могла быть неспособность дозвониться в кол-центр, долгое ожидание ответа в чате или обещание перезвонить, которое не выполнялось. Лидирующими по частоте эпизодами также были инциденты, когда розничные клиенты сталкивались с хамством, обманом, введением в заблуждение со стороны сотрудников банка. Выплёскивались негативные эмоции и в случаях, когда обращения потребителей в банки рассматривались длительный период. Немало возмущает потребителей изменение условий обслуживания по продукту без уведомления об этом клиента (с их точки зрения), а также формальный ответ на запрос для разрешения проблемных ситуаций.

Что касается негативных эпизодов по банковским продуктам и услугам, то всплеск недовольства также отмечается в определённые месяцы – декабрь и февраль, в то время как после последнего месяца зимы их количество постепенно идёт на спад. Однако такая динамика отличается от продукта к продукту.

Если говорить про БПК и счета, то наибольшее количество негативных эпизодов было реализовано в феврале и июле. Это было связано с вводом комиссий за обслуживание счетов и БПК, а также недовольство работой системы начисления манибэка и бонусов клиентам банка. Что касается обмена валют, то чаще всего потребителям не нравилось, что сотрудники банка отказывали в обмене валют из-за наличия пятен, потёртостей, изношенности. Также весьма часто описывались потребителями ситуации, при которых в одном и том же банке или банкомате они покупали иностранную валюту, а потом, через некоторое время, при попытке её обмена, им отказывали в обратном обмене. Недовольство вызывает и взимание комиссий за так называемую «изношенность» купюр.

Количество негативных эпизодов, реализуемых по кредитам и картам рассрочек, достигает своего максимума в декабре, а начиная с февраля постоянно прирастает. Это связано, прежде всего, с недовольством при немотивированном отказе в получении кредита. Также розничные клиенты негативно отзывались о наличии комиссий за оформление кредита, суммы которых включались в размер выдаваемых заёмных средств.

Что касается переводов и платежей, то чаще розничный клиент был недоволен сроками зачисления денег при их переводе или возврате. Практически каждый месяц кто-либо из клиентов оставался недоволен наличием банковских лимитов на перевод денежных средств.

Следует также упомянуть наиболее часто реализуемые ситуационные эпизоды, которые были отнесены нами к группе «Иное». Среди них наибольшее недовольство возникало у розничных клиентов, когда они сталкивались с блокировкой БПК, счёта, транзакции или мобильного приложения. С этим эпизодом очень взаимосвязан вторая, также весьма часто реализуемая ситуация, когда клиенту невозможно разблокировать их онлайн и необходимо лично с паспортом прийти в отделение банка. Также в своих отзывах клиенты достаточно часто жалуются на введение в заблуждение (обман) при продаже (консультировании) продукта (услуги), при этом наибольший всплеск таких эпизодов приходится на ноябрь 2024 года.

Также была проведена группировка негативных эпизодов в зависимости от банка, в котором они происходили. В тройку антилидеров за анализируемый период входят ЗАО «БНБ-Банк», ЗАО «МТБанк» и ОАО «Белагропромбанк». Однако если строить антирейтинг негативных эпизодов по отзывам клиентов ежемесячно, то на лидирующие позиции выходят также и другие банки. Например, в ноябре 2024 г. наибольшее количество негативных эпизодов возникало у ЗАО «Альфа-банк», а в мае и июле 2025 г. чаще всего в отзывах упоминался ОАО «АСБ Беларусбанк». Нередко в разные месяцы в тройку лидеров попадали и «Приорбанк» ОАО, ОАО «Банк Дабрабыт», ОАО «Белинвестбанк», ОАО «СтатусБанк». При этом негативные эпизоды могут публиковаться как ответная реакция на определённые изменения, принимаемые банками в обслуживании клиентов.

Итак, негативные отзывы будут оставаться удобным способом для розничных клиентов выразить своё недовольство банком. Для банков же это возможность не только изучить основные критические ситуации, приводящие к ним, но и возможность наладить эффективную коммуникацию, которая сможет повысить уровень доверия клиентов.

УДК 336.71.078.3

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЦЕНОВОЙ И ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ,  
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА  
ЭКОНОМИКИ КАК ФАКТОРЫ НАРАЩИВАНИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА СТРАНЫ**

**Григорьева Яна Ивановна, к.э.н.**

Grigoreva Yana Ivanovna, PhD in Economics, [prof820@mail.ru](mailto:prof820@mail.ru)

**Аннотация.** Статья посвящена изучению вопросов обеспечения ценовой и финансовой стабильности в Республике Беларусь, а также содержит анализ показателей, характеризующих деятельность Национального банка и коммерческих банков по достижению целевых показателей денежно-кредитной политики в 2025 году

**Ключевые слова:** денежно-кредитная политика, финансовая стабильность, ценовая стабильность, ставка рефинансирования, процентная политика, курсовая политика, макро- и микропруденциальная политика

В соответствии со статьей 27 Банковского кодекса Республики Беларусь (далее – БК) постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь (да-

лее – НБРБ) от 10 октября 2024 г. № 325 утверждены Основные направления денежно-кредитной политики Республики Беларусь на 2025 год [1].

В ходе совещания Президента Республики Беларусь А.Г. Лукашенко с аппаратом Национального банка и руководством коммерческих банков страны в сентябре 2025 года Главой государства доведены задачи по обеспечению ценовой и финансовой стабильности, при этом особое внимание представителей банковско-финансовой сферы было обращено на важность оказания экономической поддержки реальному сектору экономики для наращивания экономического потенциала страны.

В соответствии со статьей 25 БК основные цели деятельности Национального банка: поддержание ценовой стабильности; обеспечение финансовой устойчивости; содействие устойчивому экономическому развитию страны [1].

**Ценовая стабильность** является важнейшей составляющей обеспечения макроэкономической устойчивости государства. Стабильный уровень цен – фундамент для долгосрочного инвестиционного развития отраслей, а также необходимое условие для сохранения и устойчивого роста благосостояния белорусских граждан.

В первой половине 2025 г. на фоне высоких темпов инфляции в Российской Федерации, увеличения мировых цен на ряд продовольственных товаров, а также повышения отдельных регулируемых цен и тарифов происходило ускорение инфляционных процессов. Годовая инфляция выросла с 5,2 процента в декабре 2024 г. до 7,4 процента в июле 2025 г. В августе 2025 г. влияние проинфляционных факторов начало ослабевать, что привело к замедлению роста потребительских цен до 7,2 процента в годовом выражении [2].

С учетом повышения интенсивности инфляционных процессов в первой половине года НБРБ с 25 июня 2025 г. повысил ставку рефинансирования на 25 базисных пунктов до 9,75 процента годовых [3].

Также сохранялся контроль за динамикой денежного предложения. Годовой прирост средней широкой денежной массы в сентябре 2025 г. фактически оставался на уровне декабря 2024 г. (17,0 процента против 16,9 процента соответственно). Прирост средней рублевой денежной массы замедлился до 24,9 процента с 29,9 процента соответственно, рублевой денежной базы – до 15,3 процента с 16,2 процента соответственно [2].

**Финансовая стабильность** в терминологии Национального банка – такое состояние, при котором финансовый рынок и поставщики финансовых услуг, а также платежная система страны обеспечивают эффективное, бесперебойное функционирование, даже при условии влияния дестабилизирующих факторов (как эндогенных, так и экзогенных) [1]. Национальным банком в 2025 году принимались меры по обеспечению финансовой стабильности, а именно, обеспечены: устойчивый рост золотовалютных резервов, стабильная и бесперебойная работа банковского сектора и платежной системы, устойчивая ситуация на внутреннем валютном рынке.

На 1 октября 2025 г. международные резервные активы достигли рекордной величины в 13,28 млрд. долларов США (3,1 месяца импорта) при целевом ориентире на конец 2025 года в 7,1 млрд. долларов США. Росту золотовалютных резервов в основном способствовали увеличение стоимости монетарного золота и покупка Национальным банком иностранной валюты [2].

В январе – августе 2025 г. обеспечена устойчивая работа банковского сектора. Показатель достаточности нормативного капитала в целом по банкам на 1 сентября 2025 г. составил 19,8 процента при нормативе не менее 12,5 процента. Показатель качества кредитного портфеля банковского сектора – доля необслуживаемых активов банков в активах, подверженных кредитному риску, на 1 сентября 2025 г. составила 2,6 процента при пороговом значении – не более 10 процентов.

Поддерживалось надежное и безопасное функционирование национальной платежной системы. Значение коэффициента доступности автоматизированных систем участников платежного рынка Республики Беларусь, посредством которых обеспечивается проведение расчетных операций, на 1 сентября 2025 г. составило 99,97 процента при целевом значении не ниже 99,80 процента.

По итогам января – сентября 2025 г. чистое предложение иностранной валюты со стороны всех участников валютного рынка сложилось на уровне 0,6 млрд. долларов США. Стоимость корзины иностранных валют снизилась на 0,5 процента [2].

**Экономическая поддержка реального сектора экономики для наращивания экономического потенциала страны.** В январе – сентябре 2025 года НБРБ совместно с банками проводил системную работу по формированию условий для устойчивого экономического развития.

Требования банков к экономике на 1 октября 2025 г. увеличились в годовом выражении на 13,3 процента при целевом параметре на 2025 год в размере не менее 11 процентов. Фактически за январь – август 2025 г. банками предоставлено кредитов юридическим и физическим лицам в национальной и иностранной валютах на сумму 129,2 млрд. рублей в рублевом эквиваленте (рост на 9,3 процента по сравнению с аналогичным периодом 2024 года). Основная доля этих средств направлена на кредитную поддержку реального сектора экономики. Предприятиям предоставлено кредитов на сумму 118,6 млрд. рублей в рублевом эквиваленте, что на 10,2 процента больше, чем в аналогичном периоде прошлого года.

Ключевой целью инвестиционных вложений должно стать повышение конкурентоспособности отечественной продукции, что подразумевает рост производительности труда, снижение себестоимости, увеличение наукоемкости и привлечение стратегических инвесторов. Эти направления являются основными для достижения устойчивого экономического роста и создания условий для инновационного развития страны. По итогам восьми месяцев 2025 г. объем инвестиционного финансирования увеличился более чем в 1,6 раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил 3,8 млрд. рублей. Отношение инвестиционных кредитов в национальной валюте к общему объему рублевых кредитов, выданных юридическим лицам на срок свыше 3 лет, в августе 2025 г. сложилось на уровне 56,9 процента.

Средняя процентная ставка по новым рыночным кредитам банков в национальной валюте в августе 2025 г. сложилась на уровне 12 процентов годовых, при этом по инвестиционным кредитам – 9,6 процента годовых.

Для удовлетворения спроса на кредитные ресурсы со стороны как юридических, так и физических лиц банки активно привлекали сбережения населения и субъектов хозяйствования во вклады.

Наиболее привлекательные условия обеспечивались по долгосрочным рублевым депозитам населения как ключевому элементу долгосрочного фондирования. Средняя процентная ставка по новым безотзывным долгосрочным банковским

вкладам физических лиц в национальной валюте в августе 2025 г. составила 15 процентов годовых, увеличившись по сравнению с декабрем 2024 г. на 1 процентный пункт. Такие условия по вкладам поддерживали ускоренный приток долгосрочных рублевых вкладов населения в банковский сектор. Фактически за январь – август 2025 г. срочные и условные депозиты населения в национальной валюте на срок один год и более приросли на 27,5 процента (до 11,4 млрд. рублей) при прогнозном значении 17 – 22 процента [2].

С целью достижения целевых показателей денежно-кредитной политики Национальным банком используются инструменты, основными из которых являются:

**Процентная политика**, которая реализуется посредством установления ставки рефинансирования. Решения об уровне ставки рефинансирования принимаются Правлением Национального банка. Ставка рефинансирования – ставка Национального банка, являющаяся базовым инструментом регулирования уровня процентных ставок на денежном рынке и служащая основой для установления процентных ставок по операциям предоставления ликвидности. Иными словами, ставка рефинансирования – это основной инструмент, через который НБРБ влияет на стоимость денег и процентные ставки в экономике.

**Курсовая политика.** Реализация курсовой политики осуществляется в режиме плавающего курса. НБРБ не устанавливает какие-либо цели по уровню курса или темпам его изменения. Динамика курса белорусского рубля формируется под воздействием рыночных сил - соотношения спроса на иностранную валюту и ее предложения на внутреннем валютном рынке. Таким образом, Национальным банком применяется режим плавающего курса, при котором динамика белорусского рубля определяется спросом и предложением иностранной валюты на внутреннем валютном рынке страны.

**Макро- и микропруденциальная политика**, которая регулирует деятельность банков для обеспечения их финансовой стабильности путем установления Национальным банком макро- и микропруденциальных инструментов.

**Макропруденциальная политика** в 2025 году ориентирована на выработку упреждающих мер по противодействию рискам и угрозам в масштабах всей финансовой системы, а также снижение ее уязвимостей, следовательно, основная цель макропруденциальной политики – это снижение системных рисков [4].

К инструментам макропруденциальной политики относятся:

– Контрциклический буфер – надбавка к значению норматива достаточности основного капитала I уровня банка, устанавливаемая для ограничения рисков, принимаемых в период избыточного роста кредитования экономики, и поддержания уровня кредитования и покрытия рисков после окончания такого периода. Величина контрциклического буфера может изменяться в диапазоне от 0 до 2,5 процентного пункта и определяется исходя из величины кредитного разрыва с учетом динамики иных финансовых и макроэкономических индикаторов, характеризующих фазу финансового цикла в Республике Беларусь. Текущий уровень контрциклического буфера – 0 % [5].

– Буфер системной значимости – надбавка к значению норматива достаточности основного капитала I уровня банка, устанавливаемая для ограничения негативного воздействия на устойчивость банковской системы, вызванного ухудшением финансового состояния банка, отнесенного к числу системно значимых. Значение буфера системной значимости составляет: 1,5 процентного пункта для

системно значимых банков группы значимости I; 1 процентный пункт для системно значимых банков группы значимости II [5].

– Инструменты ограничения долговой нагрузки: показатель долговой нагрузки; показатель обеспеченности кредита используются Национальным банком для регулирования уровня кредитной нагрузки на домашние хозяйства с учетом их финансовой устойчивости. Применение инструментов ограничения долговой нагрузки позволяет поддерживать прирост объема кредитов на безопасном уровне. В 2025 году НБРБ распространил действие данного норматива на лизинговые и коммерческие микрофинансовые организации при заключении ими договоров финансовой аренды (лизинга) или договоров микрозайма с физическими лицами;

– Расчетные величины стандартного риска. Актуальным направлением макропруденциальной политики остается ограничение системного риска, генерируемого бизнес-моделями банков с повышенным риск-аппетитом, на основе расчетных величин стандартного риска. Расчетные величины стандартного риска ограничивают высокорискованные бизнес-модели, реализуемые отдельными банками Республики Беларусь [1; 5].

**Микропруденциальная политика** Национального банка направлена на обеспечение финансовой стабильности посредством выполнения банками установленных нормативов безопасного функционирования: минимального размера нормативного капитала (далее – НК), нормативов достаточности НК, норматива левереджа, нормативов ликвидности, нормативов ограничения концентрации риска, нормативов ограничения валютного риска, нормативов участия в уставных фондах других коммерческих организаций, норматива суммарной величины привлеченных средств вверителей [1].

Таким образом, можно констатировать, что направленность действий Национального банка и коммерческих банков в 2025 году обеспечивают достижение целевых показателей денежно-кредитной политики, утвержденных Указом Президента Республики Беларусь от 1 октября 2024 г. № 385.

#### **Список использованных источников**

1. Банковский кодекс Республики Беларусь № 441-З от 25 окт. 2000г., принят Палатой представителей 3 окт. 2000 г., одобр. Советом Республики 12 окт. 2000г.: в ред. Закона РБ от 12.07.2023 г. № 282-З // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk0000441> (дата обращения 2025-09-26).

2. Основные тенденции в экономике и денежно-кредитной сфере Республики Беларусь. Аналитическое обозрение за январь-август 2025 года // Национальный банк Республики Беларусь. – URL: [https://www.nbrb.by/publications/ectendencies/rep\\_2025\\_08\\_ot.pdf](https://www.nbrb.by/publications/ectendencies/rep_2025_08_ot.pdf) (дата обращения 2025-10-06).

3. Ставка рефинансирования // Национальный банк Республики Беларусь. – URL: <https://www.nbrb.by/statistics/MonetaryPolicyInstruments/RefinancingRate> (дата обращения 2025-09-28).

4. Денежно-кредитная политика – URL: <https://president.gov.by/ru/belarus/economics/denezhnaja-i-bankovskaja-sistema/politika> (дата обращения 2025-09-26).

5. Макропруденциальное регулирование // Национальный банк Республики Беларусь. – URL: <https://www.nbrb.by/finsector/financialstability/macprudentialregulation>. (дата обращения 2025-08-26).



**ИНДИКАТОРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВЫХ  
ОТНОШЕНИЙ С КОНТРАГЕНТАМИ**

**Добрыдень Нина Вячеславовна**, ассистент

**Полесский государственный университет**

Nina Dobryden, assistant, Polessky State University, nina20-20@mail.ru

**Аннотация.** В статье представлены подходы различных авторов к системе индикаторов для оценки эффективности финансовых отношений субъекта хозяйствования с контрагентами, а также обобщены и выделены проанализированные подходы в подгруппы.

**Ключевые слова:** финансовые отношения, контрагенты, оценка эффективности финансовых отношений, финансовые показатели, нефинансовые показатели, комплексная оценка.

Деятельность любого субъекта хозяйствования в современных условиях предполагает постоянный мониторинг и анализ результатов деятельности, в первую очередь финансовых. Финансовая деятельность, как правило, задаёт свой ориентир на рост финансовых результатов по всем возможным каналам повышения эффективности организации.

Отметим, что в научном сообществе зачастую под *финансовой деятельностью* организации понимают *финансовые отношения*, возникающие в процессе взаимодействия с множеством контрагентов. Все это предопределяет необходимость выработки системы индикаторов для оценки эффективности финансовых отношений на различных уровнях.

Диагностика финансовых отношений с контрагентами в исследовании финансовых отношений организации имеет особое значение по той простой причине, что это направление представляет собой сложный процесс, от которого зависит устойчивость, эффективность и возможности развития финансово-хозяйственной деятельности организации.

Прежде чем исследовать методический инструментарий оценки эффективности финансовых отношений организаций с контрагентами, необходимо выделить признаки таких отношений:

- в основе финансовых отношений лежит система договоров, т.е. отношения документально подтверждены;
- финансовые отношения опосредуются финансовым механизмом;
- большое разнообразие форм и видов финансовых отношений (что объясняется постоянным усложнением хозяйственных связей и усилением влияния государства на ход экономического процесса);
- финансовые отношения влекут изменения в составе активов и обязательств у субъектов финансовых отношений.

Финансовые отношения с контрагентами – наиболее изученный и описанный в современной литературе тип финансово-кредитных отношений коммерческих организаций с внешней средой. Большое внимание, уделяемое данной группе отношений, обуславливается тем, что на данный вид финансово-кредитных отношений руководители современных коммерческих организаций могут оказывать наиболее интенсивное воздействие [1, с.55].

Таблица – Показатели для оценки эффективности финансовых отношений

Авторы	Показатели	Примечание
Алиева М.Ю.	Целевые показатели эффективности	Оценка эффективности финансовых отношений с контрагентами базируется на системе финансовых показателей деятельности организации
	Показатели конкурентоспособности продукции	
	Показатели результативности процессов	
	Ключевые операционные показатели	
	Показатели эффективности, характеризующие стабильность процессов	
Усенко А.М.	Стоимость и качество поставляемой продукции, товаров, работ, услуг	Диагностика финансовых отношений с контрагентами исходя из характера взаимодействия, противостоящего платежу
	Относительный показатель результативности – рентабельность продаж	
	Вероятность погашения долга перед организацией со стороны дебиторов	Диагностика финансовых отношений с контрагентами исходя из надежности и результативности взаимодействия
	Вероятность предоставления принятой на данном виде рынка отсрочки платежа для кредиторов	
	Прибыль от продаж продукции, выполнения работ, оказания услуг контрагентами при кредитовании их отсрочкой платежа	
	Выгоды от приобретения ресурса у данных контрагентов по сравнению с другими поставщиками с учетом отсрочки платежа	
	Соотношение риска и доходности финансово-кредитных отношений по рассматриваемому и альтернативному видам	
Ребязина В.А.	Количественные показатели: прибыль и доходность взаимоотношений; уровень затрат на взаимоотношения; доля рынка; объем специфических инвестиций; объем продаж; цена продукции	Подход автора ориентирован на оценку финансовых отношений системно и комплексно, основываясь на анализе эффективности финансовых показателей и отношений (нематериальных) аспектов
	Качественные показатели: сила взаимоотношений (вовлеченность, действие и обмен информацией); продолжительность взаимоотношений	
Чернышева О.Г.	Коэффициент автономии	В системе диагностики финансовых отношений с контрагентами важное место принадлежит контроллингу контрагентов (системе, обеспечивающей контроль заказчиков продукции, а также поставщиков)
	Коэффициент текущей ликвидности	
	Уровень рентабельности проданных товаров, продукции, работ, услуг	
	Рентабельность активов	
	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	
Занина О.В.	Обеспеченность запасов и затрат собственными оборотными средствами, а также функционирующим капиталом с учетом величины долгосрочных обязательств	Диагностика эффективности финансовых отношений через призму показателей финансового состояния
	Маржинальный доход и прибыль	
	Показатели, характеризующие денежные потоки (чистый денежный поток по текущей деятельности, инвестиционной, финансовой)	
	Рентабельность совокупных активов	
	Удельный вес дебиторской и кредиторской задолженности в валюте баланса	

Примечание – Источник: собственная разработка на основе источников [1, 2, 3, 4, 5]

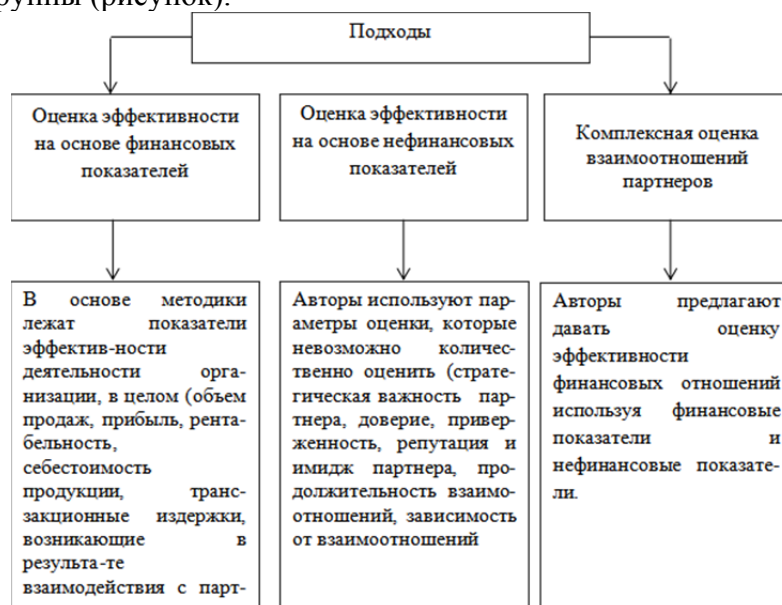
Результаты проведенного исследования показали, что на пространствах научных концепций и положений имеются разные подходы к набору показателей для оценки эффективности финансовых отношений организации с контрагентами. Отдельные из них систематизированы, обобщены и представлены в таблице.

Алиева М.Ю. считает, что для оценки эффективности финансовых отношений необходимо руководствоваться прежде всего широким спектром финансовых показателей. Также значимым для оценки эффективности финансовой деятельности организации, с точки зрения Алиева М.Ю. является соотношение активов и долгосрочных долгов, обязательств и собственного капитала, долгосрочных обязательств и долгосрочных активов. Показатели рентабельности в системе оценки финансовой деятельности являются наиболее показательными, что актуализирует менеджмент на выявление факторов их роста [2].

Считаем достаточно информативным подходом к оценке эффективности финансовых отношений коммерческой организации с контрагентами подход Усенко А.М., поскольку именно данный автор разработал методику оценки эффективности финансовых отношений с контрагентами, которая представляет собой комплекс процедур по идентификации видов финансовых отношений и количественной оценке их состояния, а также определения влияния на них совокупности как внутренних, так и внешних факторов бизнес-среды.

Однако на практике применить данный подход может быть вызван рядом сложностей: ограниченная информация о контрагенте, временные трудозатраты на проведение диагностики эффективности финансовых отношений с использованием инструментария показателей.

Таким образом, в настоящее время нет единой общепринятой и универсальной методики оценки эффективности финансовых отношений с контрагентами, позволяющей качественно и всесторонне оценить эффективность финансовых отношений. Критический анализ литературных источников показал, что методики оценки эффективности финансовых отношений с контрагентами можно условно разделить на три группы (рисунок).



**Рисунок – Подходы к эффективности финансовых отношений субъекта хозяйствования с контрагентами**

Примечание – Источник: собственная разработка

По нашему мнению, при формировании системы индикаторов для оценки эффективности финансовых отношений одним из показателей должен выступать показатель рентабельности. Показатель рентабельность имеет следующие практи-

ческие аспекты, которые являются значимыми при принятии эффективных управленческих решений:

- характеризует качественную сторону деятельности организации;
- отражает экономическую эффективность использования различных ресурсов организации;
- характеризуют отдачу на вложенный капитал.

Таким образом, в современных условиях хозяйствования организации должны быть уверены в надежности и экономической состоятельности контрагентов. Однако, в виду различных обстоятельств, зачастую достаточно трудно получить достоверную информацию, которая подтверждает надежность партнеров и гарантирует эффективность финансовых отношений с ними. Для этого, менеджменту организации необходимо использовать инструментарий для оценки эффективности финансовых отношений с контрагентами, информационным обеспечением для которого будет являться внутренняя отчетность самой организации. Такого рода оценка позволит руководству организации своевременно и оперативно среагировать на «слабые места», подходить более ответственно к выбору контрагента и тем самым минимизировать финансовые риски, а значит, свести к минимуму вероятности потери дохода.

#### **Список использованных источников**

1. Усенко, А.М. Диагностика финансовых отношений коммерческих организаций с контрагентами / А.М. Усенко // Финансовое исследование. - 2013. - №1. - С.55 - 59.
2. Алиева, М.Ю. Эффективность финансовой деятельности организации: вопросы анализа и оценки / М.Ю. Алиева // Институциональная экономика : научно-практический журнал - 2021. - №5. - С.673 – 678.
3. Усенко, А.М. Диагностика финансовых отношений экономических субъектов в системе финансового менеджмента : автореф. дис... д-ра эконом. наук : 08.00.10 / А.М. Усенко; Ростовский гос.эконом. университет (РИНХ). – Орел, 2021. - 48 с.
4. Чернышева, О.Г. Применение контроллинга контрагентов в организациях / О.Г. Чернышева, Л.А. Семина // Международный научно-исследовательский журнал. - 2022. - №9 (123). - Режим доступа: <https://research-journal.org/archive/9-123-2022-september/10.23670/irj.2022.123.45>. - Дата доступа: 20.04.2025.
5. Занина, О.В. Современные методы оценки эффективности системы финансовых отношений хозяйствующего субъекта агропромышленной сферы (на примере АО «УЧХОЗ «Знаменское» г.Курска) / О.В. Занина // Проблемы развития национальной экономики в условиях глобальных инновационных преобразований. Материалы Всероссийской научно– практической конференции. Сборник научных трудов; под ред. д.э.н., профессора Казиевой Ж.Н. – Махачкала: ФГБОУ ВО «ДГТУ», 2021. – С. 181-187.

УДК 336.671

#### **ФИНАНСОВАЯ ДИАГНОСТИКА: ТЕОРИЯ, МЕТОДИКИ, ИНСТРУМЕНТАРИЙ**

**Езерская Татьяна Александровна**, к.э.н., доцент,  
**Ковалева Наталья Викторовна**, к.э.н., доцент

**Белорусский государственный экономический университет**  
Ezerskay Tatayna, PhD in economics, associate professor, [redsoxblr@gmail.com](mailto:redsoxblr@gmail.com)  
Kavaleva Natalia, PhD in economics, associate professor, [n.kovaleva72@mail.ru](mailto:n.kovaleva72@mail.ru)  
Belarusian State Economic University,

**Аннотация.** В статье определены роль и значение финансовой диагностики как

инструмента управления финансово-хозяйственной деятельностью организации. По результатам проведенного исследования предложена усовершенствованная концепция финансовой диагностики деятельности организации.

**Ключевые слова:** диагностика финансового состояния; финансовый анализ; финансовая диагностика; финансовый кризис; финансовое состояние; финансовый менеджмент.

Устойчивое развитие национальной экономики вызывает необходимость адаптации, реформирования и повышения эффективности бизнес-процессов. Финансовая диагностика является действенным инструментом управления финансовыми ресурсами. Оперативное принятие экономически обоснованных управленческих решений и реализация необходимых управленческих процедур в процессе осуществления финансовой диагностики позволит предотвратить финансовую несостоятельность субъекта хозяйствования. Таким образом, все вышеизложенное позволяет говорить об актуальности настоящего исследования, направленного на совершенствование теоретических и методических аспектов финансовой диагностики организации.

Ключевым элементом научной концепции, на наш взгляд, является определение сущности экономической категории «финансовая диагностика». Финансовой диагностикой, по нашему мнению, следует считать исследовательские процедуры, направленные на идентификацию существующего финансового положения субъекта хозяйствования и разработку комплекса мероприятий по его улучшению.

Анализ и систематизация теоретических аспектов экономической категории «финансовая диагностика» как научного направления позволило автору идентифицировать следующие концепции: финансовая диагностика как составная часть финансового менеджмента организации (О.Б. Иваненко, О.В. Галкина О.В., О.Н. Есина) [1; 2]; финансовая диагностика как составляющая системы финансового анализа (В.В. Ковалев, М.И. Баканов, Е.Н. Выборова) [3; 4; 5].

Сторонники первой концепции считают, что финансовая диагностика является частью системы управления финансовыми ресурсами хозяйствующего субъекта. Причем, экономическая информация, полученная в процессе проведения финансовой диагностики организации, лежат в основе разработки антикризисной финансовой стратегии и тактики.

Сторонники второй концепции полагают, что «финансовая диагностика» являясь составной частью финансового анализа организации, выполняет задачи по анализу финансового состояния организации. В качестве доказательной базы приводятся следующие аргументы: во-первых, в процессе принятия управленческих решений используются данные единой учетно-аналитической информационной системы; во-вторых, методология и инструментарий финансовой диагностики и финансового анализа идентичны. Принимая во внимание результаты исследований, считаем более обоснованной и аргументированной первую концепцию. На наш взгляд, финансовая диагностика является составной частью системы финансового менеджмента организации. Данное обстоятельство легло в основу разработанной нами концепции, включающей методические и организационные основы финансовой диагностики.

Следующим дискуссионным моментом при рассмотрении теоретических аспектов рассматриваемой проблемы, является тождественность понятий «финансовая диагностика» и «диагностика финансового состояния». На наш взгляд, фи-

нансовая диагностика как научное направление по информационному содержанию и кругу решаемых задач шире и разнообразнее. При проведении финансовой диагностики проводятся следующие аналитические процедуры: диагностика эффективности принятых управленческих решений; диагностика финансовых рынков; диагностика финансового состояния и вероятности банкротства организации.

В развитие разработанной авторами концепции следует сформировать методологический аппарат категории «финансовая диагностика». Методологический аппарат экономической категории «финансовая диагностика» включает в себя следующие структурные элементы: цель; задачи; объекты исследования; субъекты и предмет; информационная основа финансовой диагностики; перечень пользователей; методы, используемые в процессе осуществления финансовой диагностики; направленность проводимых диагностических процедур.

В развитие разработанной концепции следует сформировать методологический аппарат категории «финансовая диагностика». Методологический аппарат экономической категории «финансовая диагностика» приведен в таблице 1.

Таблица 1. – Методологический аппарат экономической категории «финансовая диагностика»

Показатель	Характеристика
Цель	оценка и прогнозирование финансового положения организации и разработка мероприятий по его улучшению
Объекты	государство, государственные субъекты управления; отдельные отрасли экономики, хозяйственные субъекты
Субъекты	управленческий персонал, финансовые менеджеры, собственники (учредители); кредиторы, временные (антикризисные) управляющие
Предмет	финансовое состояние и результаты финансово-хозяйственной деятельности организации
Информационная база	учетные данные, бухгалтерская (финансовая) отчетность
Пользователи	государственные органы, учредители, персонал организации, контрагенты и другие заинтересованные лица
Методы	методы финансового анализа; методы финансового менеджмента
Направленность	диагностика финансового положения в целях идентификации финансового кризиса и разработка рекомендаций по оздоровлению финансового состояния

Примечания – Источник: собственная разработка.

Указанная цель определяет перечень задач, стоящих перед финансовым аналитиком, занимающимся финансовой диагностикой субъекта предпринимательской деятельности.

Основными задачами финансовой диагностики, на наш взгляд, следует считать: расчет основных финансовых показателей (индикаторов, характеризующих уровень финансового состояния организации); формирование сбалансированной структуры финансовых ресурсов; изучение существующих финансовых диспропорций, функциональных нарушений в структуре финансовых ресурсов организации и определение причин их возникновения; реальных условий осуществления финансово-хозяйственной деятельности, наличия величины собственного и заемного капитала, а также разработанных моделей финансового состояния.

Раскрыть экономическую сущность экономической категории «финансовая диагностика» позволяет ее научно-обоснованная классификация. Нами разработана классификационная модель финансовой диагностики, представленная в таблице 2.

Таблица 2. – Классификационная модель категории «финансовая диагностика»

Классификационный признак	Характеристика
В зависимости от целей и методов осуществления	экспресс-диагностика фундаментальная диагностика
По характеру проведения процедур	непрерывная диагностика; дискретная диагностика
В зависимости от уровня управления	макроэкономический уровень; мезоуровень; микроуровень

Примечания – Источник: собственная разработка.

В зависимости от целей и методов осуществления финансовая диагностика выделяют два вида диагностики: экспресс-диагностика и фундаментальная диагностика. Экспресс-диагностика характеризует систему регулярной оценки кризисных параметров финансового развития организации, осуществляемой на базе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности по стандартным алгоритмам анализа. Экспресс-диагностика необходима управленческому аппарату субъекта предпринимательской деятельности для организации оперативного контроля и реагирования. Целью экспресс-диагностики является оперативное обнаружение признаков финансового кризиса и предварительная оценка масштабов кризиса.

Фундаментальная диагностика используется для детального анализа финансового состояния организации, а также для разработки и осуществления финансовой стратегии. Система фундаментальной диагностики используется при проведении детального анализа финансового положения субъекта хозяйствования. Основными задачами фундаментальной диагностики являются: углубление результатов оценки параметров финансового развития, полученных в процессе экспресс – диагностики; оценка и прогнозирование финансового положения на перспективу и разработка финансовой стратегии.

По характеру проведения процедур выделяют следующие виды финансовой диагностики: непрерывная диагностика (данный вид финансовой диагностики подразумевает постоянный мониторинг финансово-хозяйственной деятельности организации); дискретная диагностика (финансовая диагностика субъекта хозяйствования осуществляется по мере необходимости).

Классификация системы финансовой диагностики в зависимости от иерархического уровня менеджмента позволяет установить управленческие границы принимаемых решений. Выделяют следующие уровни осуществления финансовой диагностики: на макроэкономическом уровне (уровень государства в целом или его отдельного территориального субъекта); на мезоуровне (уровень одной или нескольких отдельно выделенных отраслей экономики); на микроуровне (уровень предприятия, коммерческой организации).

Финансовая диагностика должна осуществляться поэтапно. В таблице 3 приведены разработанные нами, этапы проведения финансовой диагностики субъекта предпринимательской деятельности.

Одной из основных задач, решаемых в процессе осуществления финансовой диагностики является разработка резервов финансового оздоровления организации. К основным резервам финансового оздоровления хозяйствующего субъекта следует отнести: рост величины значений коэффициентов финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности, деловой активности и рентабельности; оптимизацию структуры капитала организации; повышение рейтинга субъекта хозяйствования; минимизацию финансовых рисков; снижение вероятности банкротства субъекта хозяйствования. Мобилизация выявленных резервов улучшения финансового состояния предполагает в дальнейшем разработку финансовой стратегии и финансовой тактики организации.

Таблица 3. – Этапы проведения финансовой диагностики

Наименование этапа	Характеристика
Идентификация	Мониторинг финансового состояния организации с помощью финансовых показателей (индикаторов финансового состояния)
Оценка	Выявление отклонений в финансовом положении организации. Определения причин возникших отклонений. Оценка глубины финансового кризиса
Поиск резервов	Поиск резервов финансового оздоровления организации
Моделирование	Разработка моделей улучшения финансового положения организации на перспективу
Разработка	Разработка мероприятий, направленных на улучшение финансового состояния и повышению эффективности использования финансовых ресурсов организации
Прогнозирование	Перспективное прогнозирование финансового состояния организации

Примечания – Источник: собственная разработка.

На наш взгляд, реализация разработанной концепции финансовой диагностики позволит повысить информационную емкость финансового менеджмента, даст возможность обеспечить возможность принятия обоснованных управленческих решений, направленных на стабилизацию финансового состояния субъектов предпринимательской деятельности Республики Беларусь.

#### Список использованных источников

1. Иваненко, О.Б. Роль и место диагностики финансового состояния в системе анти-кризисного управления предприятием / О. Б. Иваненко // Актуальные тренды в экономике и финансах: материалы всероссийской научно-практической конференции, Омск, 17 дек. 2023 г. / Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации Омский фил.-л. – М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2023. – С. 23-25.
2. Галкина, О.В., Есина О.Н. Развитие парадигмы диагностики финансового состояния предприятия// Экономика устойчивого развития. – 2021. – № 2 (46). – С. 221 – 226.
3. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: Проспект, 2010. – 424 с.
4. Баканов, М.И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов – М.: Финансы и статистика, 2011. – 416 с.
5. Выборова, Е.Н. Финансовая диагностика: сущность, концепция и технология // Финансы и кредит. – 2003. – № 15 (129). – С. 18 – 24.



УДК 336.71

## **ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ СООТНОШЕНИЯ РЕЗЕРВА И СОВОКУПНОЙ РАСЧЁТНОЙ БАЗЫ БАНКОВ В СИСТЕМЕ ГАРАНТИРОВАННОГО ВОЗМЕЩЕНИЯ ДЕПОЗИТОВ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**Кисель Сергей Леонидович, к.э.н., доцент**

**ГУ “Агентство по гарантированному возмещению банковских вкладов”**

Kisel Sergei Leonidovich, PhD in Economics, Assistant Professor,

The Agency of Deposit Compensation, kisel@adc.by

**Аннотация.** В представленном материале проанализированы факторы, влияющие на рассчитываемое в соответствии с действующим законодательством соотношение резерва национальной организации по гарантированному возмещению (страхованию) депозитов физических лиц и совокупной расчётной базы банков Беларуси. С учетом проведенной оценки влияния означенных факторов сделаны выводы о возможностях использования данного показателя в качестве меры достаточности резерва.

**Ключевые слова:** система страхования вкладов, резерв, расчётная база, достаточность резерва.

Законодательством Республики Беларусь в области гарантированного возмещения банковских вкладов физических лиц, установлено, что ГУ “Агентство по гарантированному возмещению банковских вкладов” (далее – Агентство) рассчитывает соотношение размеров формируемого им резерва и совокупной расчётной базы банков (далее – Соотношение и СРБ) [1]. Данный показатель регулирует обязательства банков по уплате календарных взносов в резерв Агентства. Соотношение рассчитывается Агентством ежеквартально после завершения уплаты банками календарных взносов за прошедший расчётный период<sup>1</sup>.

Информация о Соотношении доводится Агентством до банков-участников системы гарантированного возмещения вкладов, на основе которой с учетом ставок взносов банки самостоятельно осуществляют расчет и перечисление календарных взносов в резерв Агентства<sup>2</sup>.

Как уже было сказано, для расчёта Соотношения используются данные по резерву и СРБ. Цели, механизмы и история формирования резерва Агентства изложены в публикациях автора [2,3]. В целом отметим, что резерв является основным источником исполнения Агентством закрепленных в законодательстве обязательств по гарантированному возмещению банковских вкладов. Резерв формиру-

---

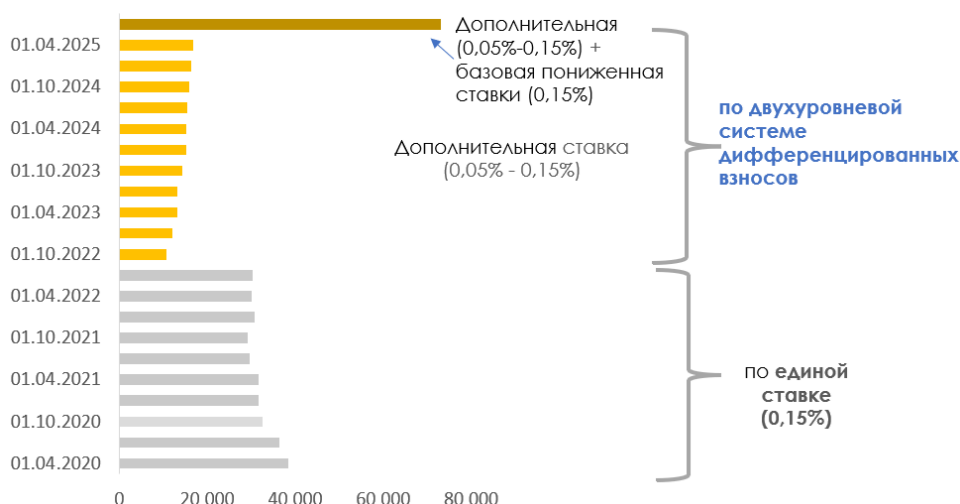
<sup>1</sup> Банки обязаны перечислить в резерв Агентства календарные взносы до 10-го числа месяца, следующего за отчетным расчетным периодом.

<sup>2</sup> В Беларуси с 2022 г. действует двухуровневая система дифференцированных взносов, в которой расчет календарных взносов производится с использованием двух ставок: базовой и дополнительной. Если величина Соотношения менее 5%, то банки обязаны уплатить календарные взносы исходя из базовой стандартной ставки 0,3%. При значении Соотношения от 5 до 10% банки исключают календарные взносы на основе базовой пониженной ставки 0,15%. Банки приостанавливают применение базовой ставки календарных взносов, если соотношение составит 10 и более процентов от СРБ, и возобновляют её применение начиная с отчетного расчетного периода, следующего за расчетным периодом, в котором размер резерва Агентства составил менее 10 процентов от СРБ. При этом дополнительная ставка календарного взноса, связанная с принятыми банками рисками, применяется на постоянной основе. Сущность дополнительной см. в публикации автора [4].

ется в национальной валюте, долларах США и евро. В настоящее время рост резерва обеспечивается поступлением календарных взносов банков и доходами от активов (депозитов и инвестиций) Агентства, в которые размещены средства резерва. По отношению к Соотношению календарные взносы и доходы от активов являются факторами второго порядка.

Перечисление календарных взносов в резерв Агентства осуществляется в национальной валюте по вкладам белорусских рублей. По вкладам в иностранной валюте уплата календарных взносов может быть осуществлена по выбору банка в одной из свободно конвертируемых валют (на практике, в долларах США и евро, далее - СКВ). Для пересчета в СКВ причитающихся к уплате календарных взносов в других иностранных валютах используются кросс-курсы, исчисляемые на основе официальных курсов белорусского рубля по отношению к соответствующим иностранным валютам.

Схема уплаты календарных взносов, которая функционирует на основе действующего законодательства, предполагает возможность их резкого изменения (рисунок 1) и запаздывание по темпу роста в сравнении СРБ. Последнее означает, что при быстром росте СРБ увеличение календарных взносов в резерв произойдет через квартал. Как следствие, Соотношение может временно снизиться.

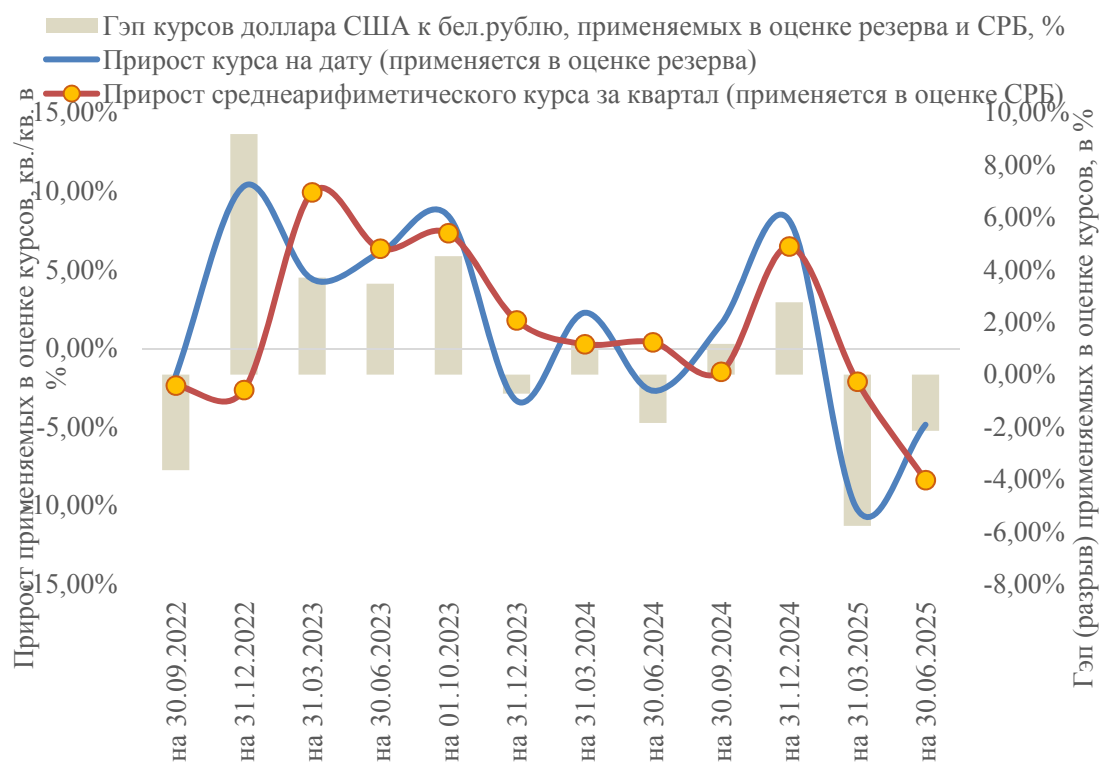


**Рисунок 1. - Динамика поступления календарных взносов, тыс. бел. руб.**

Рисунок 1 отражает переход в 2022 г. к двухуровневой системе дифференцированных взносов и ситуацию, когда во 2-м квартале 2025 г. одновременно были применены базовая и дополнительная ставки. На момент внедрения означенной системы размер Соотношения составлял 13%, т.о. превышал целевой уровень в 10%, и по 01.01.2025 фиксировался в диапазоне от 13,06% до 11,15%, не требующем применения базовой ставки. По состоянию на 01.04.2025 размер Соотношения оказался ниже целевого уровня (снизился до 9,94%), что привело к применению базовой пониженной ставки и в условиях роста расчетной базы повлекло увеличение объема поступлений за 2 квартал 2025 года к предыдущему кварталу в 4,4 раза.

СРБ олицетворяет обязательства Агентства по гарантированному возмещению вкладов. Но она не в полной мере адекватна их реальной величине. СРБ представляет собой общий размер расчётных баз банков. Последние определяются в системе гарантированного возмещения вкладов как среднее арифметическое еже-



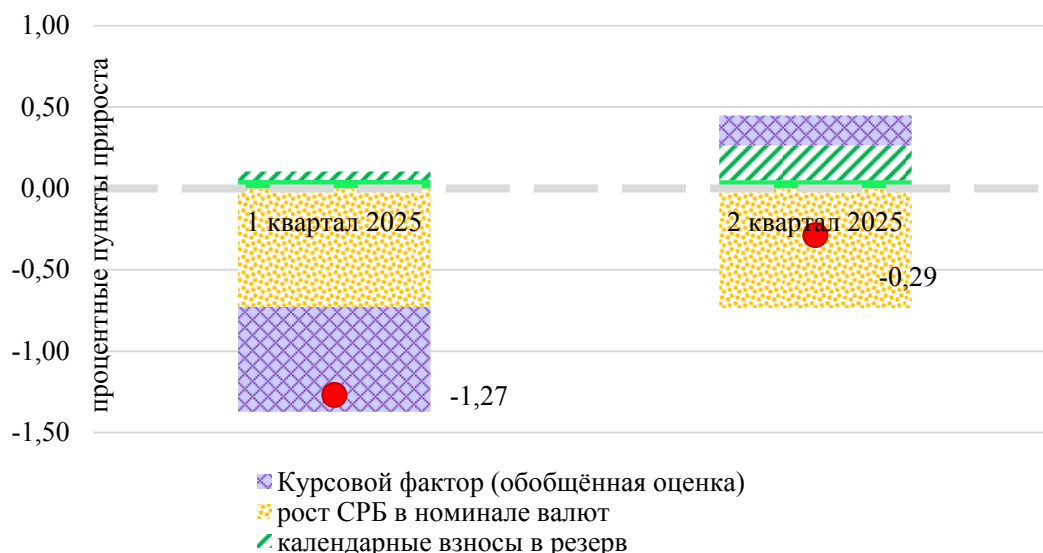


**Рисунок 3. - Динамика применяемых в оценках курсов доллара США к белорусскому рублю и их гэп<sup>4</sup>, %**

Например, при оценке Соотношения на 1 апреля 2025 г. гэп курсов составил 5,8%, а на 1 июля 2025 г. – 2,1%. Как следствие, влияние курсового фактора на оценку резерва в сравнении с СРБ более значимо на первую дату, нежели на вторую.

Обобщённая оценка влияния факторов 2-го уровня на динамику Соотношения через резерв и СРБ (иллюстрирована рис. 4) показывает, что в 1-м квартале 2025 г. курсовой фактор действовал в направлении снижения Соотношения (минус 0,64 п.п.), а во 2-м квартале 2025 г., напротив, наряду с календарными взносами и доходами от размещения и (или) инвестирования средств резерва Агентства способствовал укреплению Соотношения (плюс 0,18 п.п.). Единственным фактором снижения Соотношения во 2-м квартале 2025 г. оставался прирост остатков средств на счетах физических лиц.

<sup>4</sup> Доллар США используется как иностранная валюта, в которой сформированы доминирующие части валютных составляющих резерва Агентства и СРБ.



**Рисунок 4. – Влияние факторов 2-го уровня на динамику Соотношения в первом полугодии 2025 г., п.п.**

Воздействие на Соотношение норм законодательства, регулирующих формирование резерва через календарные взносы и доходы, а также курсового фактора является объективным процессом, который не управляем со стороны Агентства и приводит к значимым колебаниям этого показателя. Характер динамики рассматриваемого показателя таков, что Соотношение достигает определённого пика, а затем снижается ниже 10% даже при отсутствии возмещения вкладов из резерва Агентства. После чего происходит новый цикл роста и снижения. К тому же, как было отмечено ранее, СРБ не в полной мере адекватна величине обязательств по гарантированному возмещению вкладов. Как следствие, по уровню Соотношения нельзя судить о способности Агентства исполнить обязательства по гарантированному возмещению вкладов (депозитов) физических лиц в банках по имеющимся на счетах остаткам денежных средств в разрезе конкретных валют.

С учетом сказанного, Соотношение как расчетный показатель не пригодно для использования в качестве меры достаточности резерва. Его следует рассматривать сугубо как инструмент регулирования объема календарных взносов банков, обеспечивающий ускорение (замедление) темпа роста резерва Агентства.

#### **Список использованных источников**

1. О гарантированном возмещении банковских вкладов (депозитов) физических лиц [Электронный ресурс]: Закон Республики Беларусь, 8 июля 2008 г. № 369-З: в ред. законов Республики Беларусь от 14.07.2009 № 41-З, от 12.07.2013 № 56-З, от 10.01.2015 № 240-З, от 11.11.2021 № 128-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: [https://pravo.by/document/?guid=2012&oldDoc=2008-172/2008-172\(025-087\).pdf&oldDocPage=1](https://pravo.by/document/?guid=2012&oldDoc=2008-172/2008-172(025-087).pdf&oldDocPage=1). – Дата доступа: 01.10.2025.
2. Кисель С. Система гарантированного возмещения депозитов Республики Беларусь: тенденции развития и позиционирование в рамках ЕАЭС/ С.Кисель // Банкаўскі веснік. – 2024. - № 1(726). – С. 37-45.
3. Кисель С. Оценка экономических ролей календарных взносов в системе гарантированного возмещения депозитов Республики Беларусь / С.Кисель // Банкаўскі веснік. – 2024. - № 4(729). – С. 7-16.

4. Кисель С. Регулятивный механизм процентной политики банков в системе гарантированного возмещения депозитов Республики Беларусь/ Кисель С.Л.// "Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы: Сборник трудов XIX международной научно-практической конференции УО "Полесский государственный университет", г. Пинск ; 24 апреля 2025 г. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; редкол.: В.И. Дунай [и др.]. – Пинск : ПолесГУ, 2025. – С. 172-176.

5. Кисель С. Анализ влияния курсового фактора на резерв организации по гарантированному возмещению банковских вкладов/ Кисель С.Л.// Банковская система: устойчивость и перспективы развития: сборник научных статей пятнадцатой международной научно-практической конференции по вопросам финансовой и банковской экономики, УО "Полесский государственный университет", г. Пинск 25 октября 2024 г. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; редкол.: В.И. Дунай [и др.] – Пинск : ПолесГУ, 2024. – С. 41-45.

УДК 336.2

## **СТРАТЕГИЧЕСКАЯ НАЛОГОВАЯ СОВМЕСТИМОСТЬ ВНУТРЕННЕЙ НАЛОГОВОЙ СРЕДЫ**

**Конончук Ирина Анатольевна, к.э.н., доцент**

**Полесский государственный университет**

Kononchuk Iryna, PhD in Economics, Polesky State University,

[I\\_Kononchuk@mail.ru](mailto:I_Kononchuk@mail.ru)

**Аннотация.** В статье введено понятие «стратегическая налоговая совместимость внутренней налоговой среды», раскрыто его содержание, предложен подход к оценке стратегической налоговой совместимости.

**Ключевые слова:** налоговая стратегия, оптимизация налогов, внешняя и внутренняя налоговая среда, стратегическая налоговая совместимость, налоговые риски, налоговая система, налоговое законодательство

По отношению к налоговому стратегированию как совокупности взаимосвязанных действий, направленных на построение рациональной системы взаимоотношений плательщика и государства по уплате налогов, внутренняя среда плательщика представляется системой факторов, которые оказывают непосредственное влияние на налоговые потоки. Такое суждение логически вытекает из законодательно закрепленных правил формирования налоговых баз по налогам и сборам, которые определены налоговой системой как важного внешнего фактора, оказывающего влияние на многие аспекты функционирования организации [1, 2] и источника возникновения финансовых рисков [3,4]. Специфика объекта предпринимательской деятельности (определяет вид выпускаемой продукции и оказываемых услуг, организацию бизнес-процессов), организационно-правовая форма осуществления активности плательщиком, которая влияет на особенности договорных отношений с контрагентами, и работниками, порядок ведения налогового учета, состава и структуры ресурсной композиции плательщика предопределяет возникновение объекта обложения по налогам, величину налоговой базы, применяемых налоговых преференций, а, следовательно, величину налоговых обязательств.

Плательщик, претендующий на укрепление условий финансовой безопасности с учетом налогового фактора, использует возможности, предоставляемые налоговой средой, которая формируется в рамках проводимой государством экономиче-

ской политикой, институционально реализуемой через налоговое законодательство. Налоговое законодательство как свод правил, определяющих поведение плательщика при выполнении им своих налоговых функций, определяет возможности по оптимизации налогов с использованием таких инструментов, как налоговые льготы, режимы налогообложения, учетная политика, договорные отношения. Одновременно, внешняя налоговая среда создает барьеры для противоправных действий со стороны плательщика, претендующего на необоснованное сокращение налоговых обязательств, с помощью различных оговорок и прямого запрета. Такое сочетание возможностей и ограничений требует от субъекта хозяйствования взвешенных действий по оптимизации налогов с учетом специфики и налоговой системы, и внутренних характеристик.

Арсенал методов и инструментов реализации задач налоговой стратегии, направленной на оптимизацию налоговых потоков, управление налоговыми рисками, достаточно широк. Их реализация в практике конкретного предприятия требует высокой согласованности внутренних факторов организации с предоставляемыми налоговой средой возможностями или стратегической налоговой совместимостью внутренней среды. Содержание такого понятия отражает то, насколько ресурсы компании, бизнес-процессы, корпоративная культура, организационная структура и иные факторы внутренней среды плательщика, находящиеся в области действия менеджмента, соответствуют стратегическим налоговым намерениям, которые определены плательщиком, и возможностям, предоставляемым внешней налоговой средой.

Стратегические налоговые намерения могут быть определены как оптимизация налоговых обязательств в целом или конкретного налога. Так как налоговые обязательства характеризуются не только количественными, но и временными параметрами, то оптимизация налогов предполагает определенные действия, направленные на манипулирование суммой налогов и сроками их перечисления. Создание условий и их реализация для исполнения в полном объеме положений налогового законодательства в качестве важного направления налоговой деятельности плательщика предполагает грамотное ведение бухгалтерского и налогового учета, наличие работников, компетентных в области налогового планирования, разработку внутренних регламентов по налоговым процедурам, организацию внутреннего аудита за правильностью налоговых расчетов, автоматизацию аналитических процедур и разработку внутренних инструкций по управлению налоговыми рисками.

Стратегическая налоговая совместимость неразрывно связана с налоговой системой, которая функционирует в рамках разработанных на правительственном уровне правил. Налоговая система при всей своей жесткости предоставляет право плательщикам применять налоговые льготы в виде освобождения или сокращения сумм уплачиваемых налогов, воспользоваться правом на построение налоговых отношений с налоговыми органами на основе особых режимов налогообложения, выбирать сроки исполнения налоговых обязательств и пользоваться другими налоговыми преференциями, но при условии соблюдения определенных налоговым законодательством требований, которые касаются отдельных сторон функционирования субъекта хозяйствования. К таким относятся организационные, кадровые, технологические, управленческие, финансовые характеристики внутренней среды плательщика: структура управления, статус резидента, численность работников и другие.

Многомерная взаимосвязь факторов внутренней среды с налоговыми последствиями позволяет выделить структурные детерминанты налоговой совместимости, наиболее существенные из которых представлены в таблице (Таблица)

Таблица – Структурные детерминанты налоговой совместимости и их связь с налоговой стратегией

Детерминанты	Критерии совместимости
Тип организационно-правовой формы	Режим налогообложения Трансфертное ценообразование
Вид деятельности	Соответствие приоритетным для государства Перечень налогов Наличие налоговых льгот
География деятельности	Перечень налогов Применение налоговых вычетов
Кадры	Наличие налоговых специалистов Наличие работников, выполняющих работы по договору подряда
Нормативно-правовая	Наличие налоговых регламентов Оптимизационная учетная политика
Материальные ресурсы	Структура Наличие лизингового оборудования
Информационная инфраструктура	Наличие внутреннего налогового контроля Автоматизация учета Аналитическая отчетность
Обязательства	Структура Наличие обязательств перед взаимозависимыми лицами
Бизнес-процессы	Связь с контрагентами, применяющими особые режимы налогообложения Наличие внутреннего налогового аудита
Корпоративная культура	Отношение к налоговой дисциплине Уровень налоговой зрелости

Предложенные детерминанты или факторы внутренней среды могут детализироваться в зависимости от специфики отрасли, масштаба деятельности, стадии жизненного цикла организации, а также от уровня зрелости системы налогового управления. Перечисленные условия характеризуются уникальными особенностями бизнес- и операционных процессов, которые определяют состав и структуру затрат и обязательств, взаимоотношения с контрагентами и кадрами, налоговые преференции, уровень налогового законодательства и другие аспекты.

Оценить налоговую совместимость можно по разным параметрам: по возможности оптимизации налогов по суммам и во временном аспекте, по угрозе возникновения налоговых рисков.

Для количественной оценки налоговой совместимости можно предложить индекс стратегической налоговой совместимости ( $I_{\text{CHC}}$ ), расчет которого представлен формулой:

$$I_{\text{CHC}} = \sum_{i=1}^n B_i * D_i,$$

где  $B_i$  – весовой коэффициент (сумма всех весов равняется 1);



$D_i$  – значение  $i$ -го индикатора (от 0 - отсутствует до 1 – полностью реализовано).

Чем выше влияние фактора на налоговую стратегию, тем выше его вес. При определении весового коэффициента может, например, применяться метод экспертной оценки, условно-экспертный подход. При этом для объективности и точности оценки весового коэффициента важно учитывать отраслевую специфику (в IT-секторе наиболее значимым фактором является интеллектуальный ресурс, в промышленности – материальные ресурсы, в торговле – география деятельности), стадию жизненного цикла организации, цели деятельности (экспансия, увеличение прибыли, акцент на социальную ориентацию).

Значение индекса стратегической налоговой совместимости в определенном диапазоне предоставляет плательщику основание для вынесения обоснованных управленческих решений. Так, высокая налоговая совместимость (соответствует значению 0,8–1,0) свидетельствует о готовности организации к реализации стратегических целей и задач. Требуется пересмотр стратегии, методов ее достижения, при условии, что значение  $I_{\text{СНС}}$  находится в диапазоне от 0,5 до 0,8. На необходимость пересмотра внутренних процедур или самой налоговой стратегии указывает значение  $I_{\text{СНС}} < 0,5$ .

Учитывая тот факт, что налоговые предпочтения, инструменты их достижения компания отражает в налоговой стратегии, получаем, что оценка налоговой совместимости позволяет определить степень возможности достижения цели принимаемой налоговой стратегии, а также целесообразность ее интеграции в общую систему управления организацией.

В противном случае организация может пойти по другому пути – корректировать факторы внутренней среды, подстраиваясь под потенциал налоговой стратегии.

Таким образом, стратегическая налоговая совместимость внутренней среды характеризует соответствие внутренних характеристик организации возможностям внешней налоговой среды на предмет реализации заданной налоговой стратегии. Инструментом оценки степени соответствия внутренней среды организации возможностям налоговой оптимизации и управления рисками выступает индекс стратегической налоговой совместимости.

#### **Список использованных источников**

1. Конончук, И. А. Структурно-поведенческий и функциональный аспекты налоговой системы с позиции разработки налоговой стратегии плательщика / И. А. Конончук // Вестник Брестского государственного технического университета. – 2025. - № 2. – С.188-194.
2. Киевич, А. В. Роль государства в стимулировании инноваций в Республике Беларусь / А. В. Киевич, И. А. Конончук, И. А. Пригодич // Экономические науки : научно-информационный журнал. - 2018. - № 168. - С. 52-58.
3. Мировые финансы : учебное пособие / И. Н. Жук [и др.]. – Минск : ИВЦ Минфина, 2022. – 376 с.
4. Золотарева, О. А. Искусственный интеллект, финансовая стабильность и уроки теории рациональных ожиданий / О. А. Золотарева // Проблемы управления. – 2024. - № 4 (94). – С. 7-13.

УДК 336.717.3

## ДИНАМИКА БАНКОВСКИХ ВКЛАДОВ (ДЕПОЗИТОВ) СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Лопух Юлия Ивановна, старший преподаватель,  
Сергеюк Валентина Степановна, старший преподаватель,  
Полесский государственный университет  
Lopukh Yulia, Senior lecture, lo-ui@yandex.ru,  
Sergejuk Valentina, Senior lecture, sergejuk\_v@mail.ru  
Polessky State University

**Аннотация.** В данной статье представлены результаты анализа динамики новых банковских вкладов (депозитов) субъектов малого и среднего бизнеса в банках Республики Беларусь.

**Ключевые слова:** депозит (вклад), безотзывный, отзывный, долгосрочные, краткосрочные.

Эффективными инструментами, позволяющими оптимизировать финансы компании, являются депозиты. Эти продукты не только обеспечивают сохранность средств, но и приносят дополнительную прибыль.

Рассмотрим динамику объема безотзывных банковских вкладов субъектов малого и среднего предпринимательства в национальной валюте (таблица 1):

Таблица 1. – Динамика объема безотзывных банковских вкладов субъектов малого и среднего предпринимательства в национальной валюте за 2022 -2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение		Темп роста (снижения)	
	Сумма млн руб.	Сумма млн руб.	Сумма млн руб.	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/20 22	2024/ 2023
				млн руб.	млн руб.	%	%
Краткосрочные вклады	3 640,7	3 482,0	5 904,1	-158,7	2 422,1	95,6	169,6
Долгосрочные вклады	352,4	345,5	602,3	-6,9	256,8	98,0	174,3
Всего вкладов	3 993,1	3 827,5	6 506,4	-165,6	2 678,9	95,9	170,0

Примечание – Источник: собственная разработка на основании [1, 2, 3]

Проанализировав данные таблицы 1, можно сделать вывод, что в 2023 году по сравнению с 2022 годом краткосрочные и долгосрочные безотзывные вклады субъектов малого и среднего бизнеса в национальной валюте имели тенденцию снижения. Краткосрочные вклады субъектов малого и среднего бизнеса снизились на 4,4%, долгосрочные вклады – на 2%.

В 2024 году по сравнению с 2023 годом произошёл значительный рост краткосрочных безотзывных вкладов субъектов малого и среднего бизнеса в банках Республики Беларусь. Общий объем безотзывных вкладов увеличился на 70% в 2024 году по сравнению с 2023 годом. При этом долгосрочные безотзывные вклады субъектов малого и среднего бизнеса увеличились на 74,3% по сравнению с 2023 годом, а краткосрочные - на 69,6%.

В таблице 2 представлена динамика объема безотзывных банковских вкладов субъектов малого и среднего бизнеса в иностранной валюте.

Таблица 2. – Динамика объема безотзывных банковских вкладов субъектов малого и среднего предпринимательства в иностранной валюте за 2022 -2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение		Темп роста (снижения)	
	Сумма млн USD	Сумма млн USD	Сумма млн USD	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/20 22	2024/ 2023
				млн USD	млн USD	%	%
Краткосрочные вклады	1 809,1	1 339,1	1 852,3	-470	513,2	74,0	138,3
Долгосрочные вклады	110,7	52,5	63,3	-58,2	10,8	47,4	120,6
Всего вкладов	1 919,8	1 391,6	1 915,6	-528,2	524	72,5	137,7

Примечание – Источник: собственная разработка на основании [1, 2, 3]

Рассмотрев таблицу 2, можем сделать вывод, что объем безотзывных вкладов субъектов малого и среднего бизнеса в иностранной валюте за весь рассматриваемый период имеет нестабильную динамику. Общий объем безотзывных вкладов в иностранной валюте в 2023 году по сравнению с 2022 годом снизился на 27,5%. В 2024 году по сравнению с 2023 годом общий объем безотзывных вкладов в иностранной валюте увеличился на 37,7%. Объем краткосрочных безотзывных вкладов в иностранной валюте в 2024 году увеличился на 38,3% от уровня 2023 года, а прирост объема долгосрочных безотзывных вкладов в иностранной валюте составил 20,6%.

Рассмотрим динамику объема отзывных банковских вкладов субъектов малого и среднего бизнеса в национальной валюте (таблица 3):

В 2023 году наблюдается снижение объема краткосрочных отзывных вкладов на 19,3% по сравнению с 2022 годом. Объем долгосрочных отзывных вкладов в национальной валюте снизился на 18,2% в 2023 году от уровня 2022 года. Общий объем отзывных вкладов в национальной валюте в 2023 году снизился на 19,3%. В 2024 году объем отзывных вкладов в национальной валюте значительно увеличился по сравнению с 2022 годом.

Краткосрочные отзывные вклады в национальной валюте субъектов малого и среднего бизнес увеличились в 2 раза. Общий объем отзывных вкладов в иностранной валюте увеличился на 98,4% в 2024 году по сравнению с 2023 годом.

В таблице 4 представлена динамика объема отзывных вкладов субъектов малого и среднего бизнеса в иностранной валюте.

Можем заметить, что за весь рассматриваемый период объем долгосрочных отзывных вкладов в иностранной валюте в 2023 году составляет 192,2 млн. рублей, что на 48,1% меньше, чем в 2022 году, в 2024 году тенденция продолжилась, снижение составило 51,5% от уровня 2023 года.

Таблица 3. – Динамика объема отзывных банковских вкладов субъектов малого и среднего предпринимательства в национальной валюте за 2022 -2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение		Темп роста (снижения)	
	Сумма млн руб.	Сумма млн руб.	Сумма млн руб.	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
				млн руб.	млн руб.	%	%
Краткосрочные вклады	16 057,4	12 953,9	26 086,6	-3 103,5	13 132,7	80,7	201,4
Долгосрочные вклады	1 065,1	871,5	1 349,1	-193,6	477,6	81,8	154,8
Всего вкладов	17 122,5	13 825,4	27 435,6	-3 297,1	13 610,2	80,7	198,4

Примечание – Источник: собственная разработка на основании [1, 2, 3]

Таблица 4 – Динамика объема отзывных банковских вкладов субъектов малого и среднего предпринимательства в иностранной валюте за 2022 -2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение		Темп роста (снижения)	
	Сумма млн USD	Сумма млн USD	Сумма млн USD	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
				млн USD	млн USD	%	%
Краткосрочные вклады	2 688,5	2 014,0	2 775,7	-674,5	761,7	74,9	137,8
Долгосрочные вклады	370,1	192,2	93,3	-177,9	-98,9	51,9	48,5
Всего вкладов	3 058,6	2 206,2	2 869,0	-852,4	662,8	72,1	130,0

Примечание – Источник: собственная разработка на основании [1, 2, 3]

Объем краткосрочных отзывных вкладов в иностранной валюте снизились на 25,1% в 2023 году по сравнению с 2022 годом. Общий объем отзывных вкладов в иностранной валюте снизился на 27,9% в 2023 году по сравнению с 2022 годом. В 2024 году объем краткосрочных отзывных вкладов в иностранной валюте увеличился на 37,8% по сравнению с 2023 годом. Прирост общий объема отзывных вкладов в иностранной валюте в 2024 году составил 30% от уровня 2023 года.

Таким образом, привлекательная доходность банковских вкладов (депозитов) стимулировала субъектов малого и среднего бизнеса к сберегательной активности. При этом, в банковской системе Республики Беларусь наиболее востребованными вкладами (депозитами) являются краткосрочные отзывные вклады в белорусских рублях. Именно им субъекты малого и среднего бизнеса отдают большее предпочтение при планировании размещения свободных средств.

#### Список использованных источников

1. Статистический бюллетень за 2022 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Национального Банка Республики Беларусь – Режим доступа: [https://www.nbrb.by/publications/bulletin/stat\\_bulletin\\_2022\\_12.pdf](https://www.nbrb.by/publications/bulletin/stat_bulletin_2022_12.pdf) - Дата доступа: 14.10.2025
2. Статистический бюллетень за 2023 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Национального Банка Республики Беларусь – Режим доступа:

[https://www.nbrb.by/publications/bulletin/stat\\_bulletin\\_2023\\_12.pdf](https://www.nbrb.by/publications/bulletin/stat_bulletin_2023_12.pdf) - Дата доступа: 14.10.2025

3. Статистический бюллетень за 2024 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Национального Банка Республики Беларусь – Режим доступа: [https://www.nbrb.by/publications/bulletin/stat\\_bulletin\\_2024\\_12.pdf](https://www.nbrb.by/publications/bulletin/stat_bulletin_2024_12.pdf) - Дата доступа: 14.10.2025

УДК 339.138.09.

## ANALYSIS OF COGNITIVE CONSTRAINTS OF TRADITIONAL FINANCIAL RISK MODELS

**Liu Qinyuan**, postgraduate student,  
**Kievich A.V.**, Doctor of Economics, Professor  
**Polessky State University**

Лю Цинъюань, аспирант, [alawnliu@foxmail.com](mailto:alawnliu@foxmail.com),  
Киевич Александр Владимирович, д.э.н., профессор, [a.v.kievich@yandex.ru](mailto:a.v.kievich@yandex.ru)  
Полесский государственный университет

**Annotation.** This article systematically analyzes how cognitive constraints transform individual parameter estimation errors into systemic tail risk through a three-step process: theory, empirical evidence, and institutional frameworks. It then proposes actionable regulatory and industry tools. First, at the theoretical level, this article integrates bounded rationality, salience theory, and information theory to construct a "cognitive load-spectral entropy gap-tail exception" analytical framework. Second, at the empirical level, it integrates cross-lingual text, neuroimaging, and high-frequency trading data to validate the predictive power of cognitive proxies for VaR/ES exceptions. Finally, at the institutional level, it reviews the latest proposals from the Bureau of Internal Revenue (BIS) and the Federal Reserve, and designs a "cognitive augmentation verification layer" (CAVL) and an industry cockpit.

**Keywords:** finance, risk control, ai, financial theory.

As we already know, since the emergence of the concept of Value at Risk (VaR) in the 1990s, financial institutions have consistently included tail loss risk measures in their balance sheets and regulatory filings. However, the 2007-2009 financial crisis, the 2020 COVID-19 pandemic, and the wave of bank failures in Europe and the United States in 2022-2023 have all demonstrated that the frequency of exceptions to traditional models is far higher than statistically expected. Extensive backtesting demonstrates that extreme events are not simply the result of sudden changes in market microstructure, but can be traced back to the information processing boundaries of model designers—that is, cognitive constraints. Embedding bounded rationality into the mathematical model of risk has thus become a core issue in the new generation of risk management and regulatory capital pricing.

Classical axioms and crisis gaps. J.P. Morgan's RiskMetrics simplifies volatility into an observable random variable, implicitly imposing the "unlimited rationality-unbiased estimation" assumption. Artzner et al. further anchored the probability space in objective measurements [1]. However, the day-by-day exceptions of the 2007-2009 crisis showed that the human side of the human-model-market triangle is not transparent. Simon's bounded rationality and Miller's  $7 \pm 2$  working memory bottleneck first pried open the foundation of rationality at the experimental level; Kahneman & Tversky's prospect

theory twisted the weight function into an S-shape, suggesting the existence of systematic cognitive distortions in small probability intervals.

Saliency and Memory Availability. Gennaioli & Shleifer internalized “memory availability” to prove that investors would overweight recent extreme scenarios; Bordalo et al. used saliency theory to formalize “attention scarcity”, enabling cognitive biases to be embedded in continuous-time pricing. The theoretical progression is clear: from axioms to experiments, and then to computable biases, cognitive constraints have acquired the identity of continuous variables of the same magnitude as volatility.

Information-theoretic measure: spectral entropy gap. Shannon entropy is borrowed as a measure of model complexity. When the required complexity  $H_{\text{required}}$  exceeds the analytical bandwidth  $H_{\text{assimilated}}$ , a “spectral entropy gap” occurs:

$$H_{\text{gap}} = H_{\text{required}} - H_{\text{assimilated}},$$

Where  $H_{\text{required}} = -\int f(\lambda) \log f(\lambda) d\lambda$ ,  $f$  is the spectral density of the characteristic function of the loss distribution. Golan & Harte confirmed in the options market that  $H_{\text{gap}}$  is significantly positively correlated with pricing errors, but the bank book has yet to be expanded [2]

Now that the theoretical framework has established a calculable cognitive gap, the next step is to test whether and under what conditions this gap gradually penetrates to the parameter level, probability level, and capital level; the accumulation of empirical evidence will determine whether the theory remains confined to the laboratory or has predictive power at the market level.

Parameter estimation layer. Zhang et al. found that machine learning VaR frequently exceeded the 99th percentile out of sample due to “interpretability constraints”; Enke & Graeber's experiment showed that when the number of factors is  $> 4$ , the correlation coefficient is systematically depressed by 15–25%, directly amplifying the covariance matrix error [3].

Probabilistic conversion layer. Polkovnichenko and Zhao used internal bank data to demonstrate that risk managers compress the 99% tail probability by 30–40% when reporting upwards, creating an “intra-organizational representativeness bias.” Shiller's narrative economics suggests that media amplification of extreme scenarios causes executives to temporarily lower their VaR confidence levels, weakening the robustness of models.

Neural and textual measurement. Hirshleifer et al.'s fNIRS experiment showed that when prefrontal blood oxygen levels dropped by 5%, individuals underestimated the 1% tail probability by 0.3 percentage points. Kumar & Zhang's multilingual BERT metric showed that for every 1 standard deviation increase in news narrative complexity, the probability of a VaR breach the next day increased by 12%. The chain of evidence, which amplifies from the micro-level to the organization-to-market level, provides quantitative targets for regulatory intervention.

While empirical results confirm the significant predictive power of the cognitive gap on tail exceptions, two policy questions urgently need to be answered: first, how should regulatory capital be dynamically adjusted in response to cognitive load? Second, how should industry tools monitor and disclose this load in real time? The following institutional design will directly build on the theory and evidence presented in the previous two sections, forming a closed loop of “diagnosis-pricing-disclosure.”

Cognitive Enhancement Validation Layer (CAVL). The BIS 2023 draft proposes that if a bank's real-time  $H_{\text{gap}}$  or cognitive overload index (COI) exceeds a threshold, it will trigger Basel Pillar 1 additional capital:

$$K_{\text{cog}} = K_{\text{base}} \times (1 + \lambda \cdot H_{\text{gap}}),$$

The initial value of  $\lambda$  is 0.20 after cross-bank calibration. Simulations show that the exception rate can be reduced by 25% without significantly increasing total capital.[8]

Real-time disclosure and industry tools. The Federal Reserve's 2024 draft requires the quarterly listing of "cognitive risk factors" and their changes, pushing model risk from "backtracking" to "early warning." [9] Several systemically important banks have piloted the "CRO cockpit," which visualizes COI, narrative index, and VaR on the same screen, enabling immediate intervention in the model selection stage.

New challenges for generative AI. The regulatory application of generative AI is triggering a closed-loop "model-generation-model" feedback loop, whose potential bias-amplifying effects urgently require serious econometric correction.

Specifically, after a large-scale language model on the regulatory side reads a news stream and outputs a narrative complexity index, the same index is then used as a prompt input by a trading-side model to generate hedge text or social summaries. The newly generated content is then read by the regulatory model again, forming a recursive loop. Theoretical analysis shows that this closed loop, under the conditions of gain greater than 1 and phase lag, can lead to exponential divergence in the conditional expectation of the complexity index: when the decoding temperature exceeds 0.7, the standard deviation increases by 2.4 times after just three iterations, causing the statically estimated lambda coefficient to systematically underestimate the additional capital demand. Furthermore, existing models are significantly less efficient at tokenizing low-resource languages than English. The complexity index of the same narrative event in Arabic or Indonesian can be overestimated by 12–18%, which directly impacts the calculation of cross-border capital additions in multilingual environments such as the Belt and Road Initiative, creating opportunities for regulatory arbitrage [4].

More fundamentally, the  $\lambda$  coefficient exhibits significant heterogeneity between common law and civil law jurisdictions: under the same complexity shock, the former is estimated to be 0.19, while the latter reaches 0.23. Using a single regulatory parameter would lead to capital shortages in common law jurisdictions and capital oversupply in civil law jurisdictions, distorting the credit supply curve [5].

To disrupt this amplification loop, a two-layer mechanism of "differential privacy + randomized buffer" must be inserted between the regulatory and transaction sides: first, Laplace noise of  $\epsilon = 1.0$  is applied to the published complexity index, and second, publication is delayed with a probability of  $1/\Delta t$ , disrupting the phase synchronization condition. Simulation results show that this design can reduce the closed-loop gain to below 0.85 and converge the standard deviation to the initial level. Future research requires constructing cross-lingual correction functions, estimating institution-specific  $\lambda$  using Bayesian hierarchical models, and incorporating firewalls into RegTech sandboxes to monitor the joint distribution of  $\lambda$  and the complexity index in real time, ensuring that additional capital fully absorbs the cognitive amplification effect before extreme events occur [6].

Only after simultaneous updates in measurement, language, and institutions can generative AI transition from a "bias amplifier" to a "risk monitor," achieving a simultaneous reduction in the frequency of extreme events and regulatory capital costs.

Cognitive constraints are measurable, priced, and controllable risk factors. Embedding bounded rationality into risk mathematical objects marks a paradigm shift in financial risk management from "objective probability" to "cognitive enhancement."

Thus, continuous improvement of real-time indicators, capital calibration, and interactive management using artificial intelligence can strengthen the final link in ensuring the model's resilience before the next crisis.

#### **Список использованных источников**

1. Morgan J P. RiskMetrics-Technical Document[J]. Morgan Guaranty Trust Company, 1996.
2. Artzner P, Delbaen F, Eber J M, et al. Coherent measures of risk[J]. Mathematical finance, 1999, 9(3): 203-228.
3. Liu Qinyuan. The importance of artificial intelligence in the development of digital finance on the example of the «One belt, one road» project» / Liu Qinyuan, A. V. Kievich // Банковская система: устойчивость и перспективы развития : сборник научных статей XV международной научно-практической конференции по вопросам финансовой и банковской экономики : к 80-летию банковского образования на Полесье, Пинск, 25 октября 2024 г. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.] ; редкол.: В. И. Дунай [и др.]. – Пинск : ПолесГУ, 2024. – С. 325-329
4. Wang Xu., Kievich A.V. The main trends in the digital economy and finance that shape the current landscape and vector of development of industries / Wang Xu., A.V. Kievich // Экономика и банки. 2024. № 1. С. 42-51.
5. Liu Qinyuan., Kievich A.V. Analysis of the impact of risks on the digital finance industry from the perspective of the “One belt, one road” project / Liu Qinyuan, A.V. Kievich // В сборнике: Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы. Сборник трудов XIX международной научно-практической конференции. Пинск, 2025. С. 182-185.
6. Enke B, Graeber T. Cognitive uncertainty[J]. The Quarterly Journal of Economics, 2023, 138(4): 2021-2067.

УДК 336

#### **БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ СТРАХОВАНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ СТРАХОВАТЕЛЕЙ И ТРЕТЬИХ ЛИЦ**

**Минченко Никита Анатольевич**, аспирант  
**Полесский государственный университет**  
Minchenko Nikita, postgraduate  
Polessky State University, [minch.n01@mail.ru](mailto:minch.n01@mail.ru)

**Аннотация.** В статье подробно рассматривается механизм страхования ответственности. Анализируются как бизнес-процессы страховщика, так и внешняя среда видов исследуемой отрасли страхования.

**Ключевые слова:** страхование ответственности, бизнес-процесс, андеррайтинг, урегулирование убытков.

Страхование ответственности с точки зрения организационного устройства является достаточно сложной отраслью страхования. В соответствии с этим видом страховой защиты, страхователь передает страховщику риск несения ответственности перед третьими лицами. Данная отрасль страхования не только позволяет предприятию защитить себя от возможных убытков, но и перевести отношения с пострадавшей стороной в цивилизованное русло.

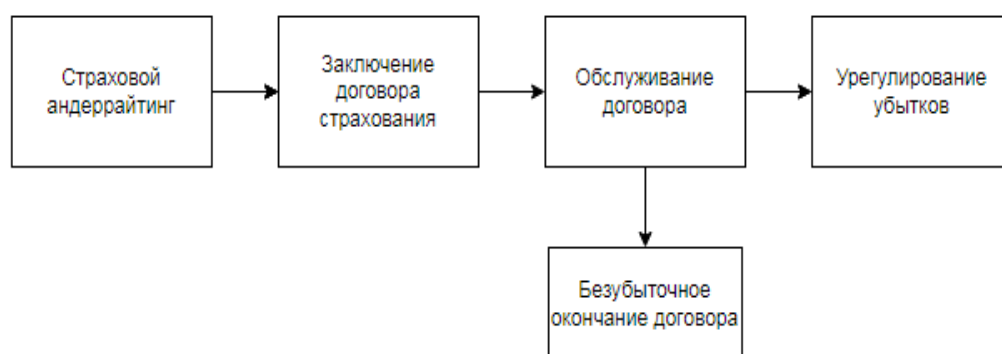
Теоретическую основу для исследования выгод, которые приносит страхование предприятиям, составили такие научные труды, как монография П. Цвайфеля и Р. Эйзена [1], статья Р. Хойта и Х. Кханга [2]. Эффективность страхования ответ-



ственности директоров и руководителей для страхователей рассматривается Лином [3].

С точки зрения вышеперечисленных авторов, страховая деятельность с позиции страхователя рассматривается как эффективный механизм диверсификации рисков отдельных предприятий за счет многих, страхового андеррайтинга и урегулирования убытков. Причем страхование ответственности является единственной отраслью, где все эти эффекты часто проявляются одновременно.

Диверсификация рисков путём страхования фактически происходит путём передачи риска одного предприятия многим, что позволяет избежать убытков, которые значительно ухудшают финансовое состояние предприятия. Часто страховщики позиционируют этот эффект как возможность избежать крупных потерь за счет маленьких взносов. Этот мотив спроса на страхование является сугубо финансовым. Однако важно понимать, что страховщики приносят пользу страхователям с помощью своих бизнес-процессов, которая выходит за рамки простой компенсации ущерба путём передачи риска. Рассмотрим два главных из них: страховой андеррайтинг и урегулирование убытков (см. рис.).



**Рисунок – Основные бизнес-процессы страховой организации**

Источник: собственная разработка.

Страховой андеррайтинг – это бизнес-процесс страховщика, в рамках которого в страховой организации принимается решение, принять определенный риск на страхование или отказать в предоставлении страховой защиты. При этом если страховщик соглашается застраховать предприятие, то сюда включается определение размера страховой премии и других условий договора страхования. Страховой андеррайтинг также называют предстраховой экспертизой, которая часто носит неформализуемый и творческий характер, поскольку определение вероятности реализации определенных рисков нередко требует учета очень многих факторов. Считается, что страховщик старается отобрать «хорошие» риски, чтобы общая убыточность страхового портфеля была низкой.

Выгоды страхового андеррайтинга для покупателя страхового полиса рассмотрим на примере страхования ответственности за неисполнение (ненадлежащее исполнение) обязательств эмитента облигаций (далее – страхование ответственности эмитента облигаций). В рамках данного вида страхования страховщик гарантирует выплату держателям облигаций дохода, если предприятие окажется неплатежеспособным.

Рассматриваемый бизнес-процесс на первый взгляд выгоден исключительно страховой компании, поскольку его основной целью является обеспечение при-

быльности страховых операций. Однако для инвесторов страховой андеррайтинг также играет очень большую роль, обеспечивая гарантию качества ценной бумаги. Важно понимать, что для потенциального покупателя облигации факт ее страхования означает, что страховая организация изучила финансовые показатели эмитента, специфику деятельности, внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность предприятия. Инвестору не нужно самостоятельно проводить экспертизу, ему достаточно купить застрахованную облигацию, так как страховщик будет производить тщательный отбор (андеррайтинг) ценных бумаг. Поэтому в рассматриваемом виде страхования бизнес-процесс андеррайтинга является ключевым, в то время как урегулирование убытков обычно не предполагает больших затрат. Однако так бывает не всегда.

Существует также такой вид страхования, как страхование ответственности директоров и руководителей (далее – страхование D&O). Он очень похож на страхование ответственности эмитента облигаций. И первый, и второй вид предусматривает выплату страхового возмещения держателям ценных бумаг и покрывает ответственность эмитента или его руководства в случае финансовых потерь у инвестора. Поэтому может показаться, что страхование D&O должно работать также, как и страхование ответственности эмитентов облигаций, то есть гарантировать инвестору качество акций. Однако эту задачу на рынке ценных бумаг в развитых странах выполняет совет директоров, который помогает избежать оппортунизма менеджеров (поведения, противоречащего интересам акционеров), поэтому еще один механизм защиты акционеров в виде страхования является избыточным. Следовательно, задача страхования D&O должна заключаться в защите директора, а не держателей ценных бумаг. Это становится тем более очевидным, если учесть, что наличие органа защиты интересов акционеров должно быть уравновешено механизмом защиты менеджеров компании.

Защита директора осуществляется с помощью урегулирования убытков – второго важнейшего бизнес-процесса страховой организации, который заключается в обработке поступающих заявлений с требованием выплат страхового возмещения, по результатам которой определяется, выплачивать страховое возмещение или не выплачивать, а если компенсировать вред, то какой размер будет иметь страховая выплата. Рассмотрим основные этапы урегулирования убытков:

1) Деятельность директора проверяется на предмет умысла, мошенничества. Если таких признаков не найдено, страховщик приступает к защите директора.

2) Страховая организация берет на себя общение с потерпевшими – акционерами. Она может заплатить им денежную компенсацию в обмен на обязательство не подавать в суд на директора.

3) Если договорится с потерпевшей стороной не удалось, страховщик организует процесс судебной защиты менеджера. В соответствии с договором страхования, как правило, директор обязуется не признавать свою вину. Страховые организации, как правило, в состоянии произвести дешевую и эффективную защиту, поскольку в их интересах минимизировать расходы на выплаты страхового возмещения стороне, подавшей иск. Для этого страховщик полностью берет на себя всю организацию судебного процесса: подбирает адвокатов, консультантов, отраслевых экспертов и оплачивает их услуги; координирует деятельность всех привлеченных специалистов. За счет огромного опыта в таких разбирательствах страховщик действует гораздо эффективнее, чем если бы директор сам управлял бы своей защитой.

4) Если суд признает директора виновным, то страховая организация выплачивает компенсацию акционерам.

Страховщик при определении, является ли случай страховым или нет, часто судятся, пытаясь доказать, что то или иное событие не является страховым случаем и убыток страховая организация покрывать не должна. Из самого смысла слова «урегулирование» можно понять, что значение этого бизнес-процесса заключается в разрешении противоречий между интересами, с одной стороны, страховой компании, которая не заинтересована выплачивать страховое возмещение, и клиентом, желающим его получить. Однако в некоторых видах страхования ответственности, бизнес-процесс урегулирования претензий приносит выгоду и страховой организации, и страхователю, что не предполагает разногласий между ними, потому что они как бы объединяются против третьих лиц. Если страховщик доказывает в суде необоснованность претензий к своему клиенту, он одновременно защищает репутацию застрахованного директора и свои собственные финансовые интересы. В случае, когда суд обязывает страховщика выплатить компенсацию пострадавшей стороне, страховая организация может защитить ответственное лицо финансово, что для нее нежелательно, но репутация застрахованного ухудшается. Поэтому и для страховщика, и для страхователя важно добиться признания невиновности последнего.

Из вышесказанного следует, что бизнес-процессы андеррайтинга и урегулирования убытков в страховании ответственности могут приносить выгоды страхователю вне зависимости от того, будет произведена страховая выплата или нет. Однако в каждом из рассмотренных нами видов страхования лишь один из двух важнейших бизнес-процессов является сложноорганизованным и приносящим ценность для страхователя. Следующим эволюционным шагом является страхование профессиональной ответственности, где оба бизнес-процесса – страховой андеррайтинг и урегулирование убытков – являются одинаково ценными для страхователя и достаточно сложными.

Если рассматривать процесс урегулирования убытков, страхование профессиональной ответственности защищает исполнителя работ, например, врача, от претензий пациентов и избавляет его от лишнего стресса.

Если врач будет испытывать иррациональный страх из-за возможности ошибки, это будет значительно снижать эффективность его работы. Например, он будет назначать множество дополнительных анализов, что будет затягивать процесс лечения, увеличивать нагрузку на систему здравоохранения, и приводить лишь к дополнительным неудачам в лечении пациентов. Напротив, поведение врача становится более разумным и естественным, когда его ответственность застрахована.

Необходимо выделить следующие процедуры по урегулированию убытков в страховании профессиональной ответственности на примере врачей:

1) Страховщик берет на себя все общение с пострадавшей стороной, чтобы прояснить ее требования и по возможности договориться о досудебном разрешении конфликта. Юристы страховой компании оценивают перспективы судебной защиты медицинского работника, возможные размеры выплат.

2) Компенсация медицинских расходов, утраченного дохода по причине смерти или инвалидности, морального вреда.

3) Назначение независимой медицинской экспертизы.

Страховщик часто привлекает для осуществления этой процедуры специализированные экспертные организации. В данном случае цель – определить причинно-

следственную связь между действиями (бездействием) врача и наступившим вредом.

4) Если урегулировать спор путём переговоров с пострадавшей стороной не удалось, страховая организация будет представлять интересы врача в суде [4, с. 61].

Страховой андеррайтинг – бизнес-процесс, который стимулирует профессионалов к безопасному поведению. При установлении страхового тарифа страховщики оценивают страховую историю за прошедшее время.

Страховщик при страховании профессиональной ответственности медицинских работников, финансовых консультантов, специалистов по маркетингу, инженеров, ИТ-специалистов часто передаёт на аутсорсинг специализированным организациям бизнес-процесс андеррайтинга. Для этого обычно привлекаются консалтинговые, аудиторские организации. Например, для оценки риска клиники страховая организация будет привлекать медицинских экспертов, специалистов по медицинскому праву. В случае страхования профессиональных рисков юридических фирм страховщик нанимает экспертов по юридическому риску. Оценка инженеров-консультантов требует привлечения специалистов по функциональной безопасности, технологических аудиторов. Одним из самых сложных видов профессиональной деятельности, которую можно застраховать, является оценочная деятельность. Для андеррайтинга в данной сфере привлекаются эксперты по недвижимости, финансисты, отраслевые аналитики.

В нашей стране страхование профессиональной ответственности находится на начальном этапе своего развития, однако показатели страховой деятельности свидетельствуют о хорошем потенциале этого вида страхования. Так, в 2023 г. страховые взносы по данному виду составили 2 769,95 тыс. руб., страховые выплаты – 531,66 тыс. руб. Заключено 2 725 договоров (Для сравнения: в 2016 году количество заключенных договоров было меньше 1000) [5, с.51].

В Республике Беларусь рассмотренный механизм страхования профессиональной ответственности может позволить решить ряд проблем:

1) Урегулирование конфликтных ситуаций между профессионалами и клиентом.

2) Повышение эффективности профессиональной деятельности в области юриспруденции, консультационных услуг, врачебной деятельности и многих других отраслей экономики за счет обеспечения возможности принятия более смелых, рискованных решений.

3) Стимулирование безопасного поведения с помощью андеррайтинга и ценовой политики страховой организации.

4) Развитие национального интеллектуального капитала путём формирования спроса со стороны страховщиков на услуги специализированных экспертных организаций по оценке рисков. Для такого андеррайтинга в перспективе можно привлекать ВУЗы.

#### **Список использованных источников**

1. Zweifel, P. Insurance Economics / P. Zweifel, R. Eisen. – Berlin : Springer. Publ., 2012. – 461 p. (Available at: <https://sci-hub.ru/10.1007/978-3-642-20548-4>)

2. Hoyt, R. On the demand for corporate property insurance / R. Hoyt, H. Khang // Journal of Risk & Insurance. – 1999. – № 67 (1). – 29 p. (Available at: <https://sci-hub.ru/10.2139/ssrn.175989>)

3. Lin, Ch. Directors' and officers' liability insurance and loan spreads / Ch. Lin, M. S. Officer, R. Wang // Journal of Financial Economics. – 2013. – № 110 (1). – PP. 37-60.

4. Мазина, Н. Е. Особенности развития рынка цифровых активов / Н. Е. Мазина, Д. А. Бабаханян // Вестник Донбасского университета юстиции. – 2024. – № 1. – С. 56-66.

5 Обзор итогов работы страхового рынка Республики Беларусь за 2023 год [Электронный ресурс]/Сайт Белорусской ассоциации страховщиков. – Режим доступа: <https://belasin.by/statistics/statisticheskie-dannye-2023-god> – Дата доступа: 20.10.2025.

УДК 338.242

## **ДРОППЕРСТВО КАК УГРОЗА УСТОЙЧИВОСТИ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ: ТИПОЛОГИИ, СХЕМЫ И ПУТИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ**

**Мяделец Карина Юрьевна, аспирант**

**Белорусский государственный экономический университет**

Myadelets Karina, postgraduate student, Belarusian State University of Economics,  
[mu.karinka@mail.ru](mailto:mu.karinka@mail.ru)

**Аннотация.** В статье исследуется феномен дропперства как угрозы финансовой безопасности банковского сектора Республики Беларусь. Рассмотрены типология, ключевые схемы и меры противодействия. Предложены направления совершенствования системы финансового мониторинга.

**Ключевые слова:** дропперство, финансовая безопасность, банковский сектор, угроза, мошенничество, отмывание денег.

В условиях стремительной цифровизации финансового сектора банковские системы по всему миру, включая Республику Беларусь, сталкиваются с возрастающими вызовами в виде кибермошенничества и различных нелегальных схем вывода денежных средств. Эти угрозы не только наносят прямой ущерб клиентам и финансовым учреждениям, но и подрывают фундаментальную устойчивость всей банковской инфраструктуры, вызывая эрозию доверия, увеличение операционных расходов и потенциальные системные сбои. В Республике Беларусь, где банковский сектор играет ключевую роль в экономической стабильности, проблема приобретает особую остроту. Согласно данным Министерства внутренних дел Республики Беларусь, за первые девять месяцев 2025 года зарегистрировано 13,5 тыс. киберпреступлений, что на 11% меньше, чем в аналогичном периоде 2024 года. Однако этот положительный тренд маскирует сохраняющийся высокий уровень ущерба: в 2022 году он достиг 68 млн руб., преимущественно за счет хищений через банковские карты и онлайн-платформы, а в последующие годы динамика остается волатильной, с фокусом на схемах, включающих подставных лиц – дропперов. Более того, подавляющее большинство (96%) киберпреступлений связано с мошенничеством в сфере информационных технологий, где дропперство выступает как критический механизм обналаживания и маскировки следов.

Данная эволюция угроз усугубляется глобальными тенденциями: по оценкам Евразийской группы по противодействию отмыванию денег, в 2020-2024 годах в Республике Беларусь количество подозрительных финансовых транзакций превышало 150 тыс. ежегодно, значительная доля которых относилась к мошенничеству и отмыванию через посредников. К 2025 году, несмотря на снижение общего числа киберпреступлений, дропперство остается устойчивым фактором риска, интегрируясь в новые цифровые каналы, такие как P2P-переводы и криптовалютные операции. Таким образом, актуальность исследования обусловлена необходимо-

стью не только диагностики этих угроз, но и разработки превентивных мер для обеспечения долгосрочной устойчивости банковской системы Республики Беларусь.

*Понятие дропперства в контексте финансовой безопасности.*

Дропперство представляет собой специфическую форму финансового посредничества в преступных схемах, где подставные лица (дропперы) используются для маскировки происхождения средств, тем самым нарушая фундаментальные принципы прозрачности и идентификации клиентов. В контексте финансовой безопасности оно классифицируется как угроза второго уровня: не прямое совершение мошенничества, а его облегчение, что усиливает процессы легализации (отмывания) преступных доходов.

Теоретически дропперство коренится в асимметрии информации между участниками финансовых потоков: банки и регуляторы часто не в состоянии оперативно отличить легитимные P2P-переводы от подозрительных, что приводит к накоплению системных рисков. В белорусском контексте, где объем электронных платежей превысил в 2024 году 100 млрд руб., дропперство усугубляет эти проблемы, требуя интеграции теоретических моделей (например, теории агентских отношений) с практическими инструментами мониторинга.

*Типология дропперов.*

Типология дропперов позволяет классифицировать их по мотивам, уровню осведомленности и функциональности, что критично для разработки мер противодействия дропперству.

Функционально дропперы делятся на обнальщиков (снятие наличных), транзитников (переводы) и заливщиков (внесение средств). Эта типология подчеркивает многоуровневость угрозы, от индивидуальных ошибок до организованной преступности (таблица 1).

Таблица 1. – Типология дропперов по функциональности

Вид дропа	Роль в схеме	Сущность действий	Характерные признаки (индикаторы)
Заливщик	Первичное звено – ввод наличных в систему	Получает наличные → вносит на счет / в банкомат → переводит дальше	Частые внесения наличных сумм (малые/средние), множественные банкоматы/терминалы, множество карт; операции без сопутствующих расходов; возможно трудоустройство «подработка»
Обнальщик	Финальное звено – обналичивание/выдача конечному получателю	Снимает наличные/получает наличные и передает третьим лицам за вознаграждение	Быстрые снятия после зачисления; снятия в разных банкоматах/регионе; регулярные крупные снятия; использование курьеров
Транзитник	Промежуточный ретранслятор – «стирает след»	Принимает платежи от разных источников → мгновенно переводит дальше (часто многократно)	Много входящих переводов от физических лиц/малых юрлиц; краткий промежуток между поступлением и исходящим переводом; отсутствие хозяйственной деятельности

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [1].

Основные категории дропперов, классифицированные по уровню осведомленности и мотивации, представлены в таблице 2.

Таблица 2. – Типологии дропперов по мотивам

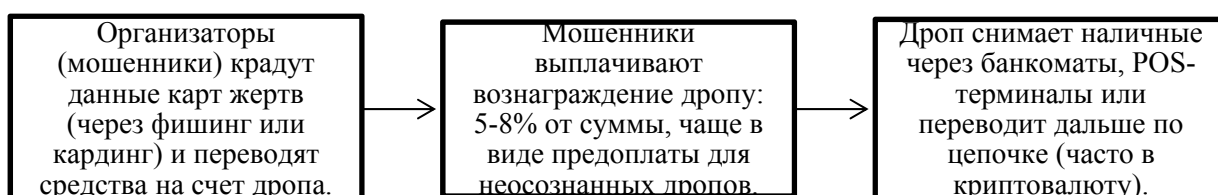
Тип дроппера	Мотивация	Доля в Беларуси (2024, %)	Основные риски для банков
Осознанные	Финансовая выгода	40	Высокие (ML, ОПГ-связи)
Неосознанные	Обман/доверие	30	Средние (CDD-провалы)
Социально уязвимые	Социальные факторы	30	Низкие, но массовые (репутация)

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [1].

#### *Основные схемы использования дропперов при финансовых преступлениях*

Механизмы дропперства строятся на многоступенчатых схемах, где подставные лица интегрируются в цепочку от кражи до обналичивания. Ключевые схемы использования дропперов включают:

1. Ветвь «Безналичные денежные средства» → «Банковские карты». Данная схема дропперства – наиболее распространенная (около 60-70% случаев по оценкам ЕАГ), где средства переводятся на счета или карты дроппера в форме безналичных платежей, а затем обналичиваются. Механизм строится на анонимности P2P-переводов и мобильного банкинга.



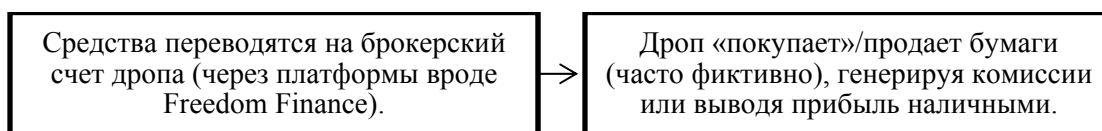
**Рисунок 1. – Механизм функционирования схемы использования дропперов.**

#### **Ветвь «Безналичные денежные средства» → «Банковские карты»**

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [2].

Пример реализации схемы на практике: В Минске группа использовала карты дропперов для обналички 2 млн руб. от фишинга; мошенники осуждены по ст. 35 Уголовного кодекса Республики Беларусь на срок 2-5 лет. Кейс 2024 года.

2. Ветвь «Операции с ценными бумагами». Данный вид ориентирован на финансовые инструменты (акции, облигации, ETF), где дроппер используется для симуляции легитимных инвестиций, маскируя отмывание. Менее массовый (15-20% схем), но высокорискованный из-за интеграции с биржами.



**Рисунок 2. – Механизм функционирования схемы использования дропперов.**

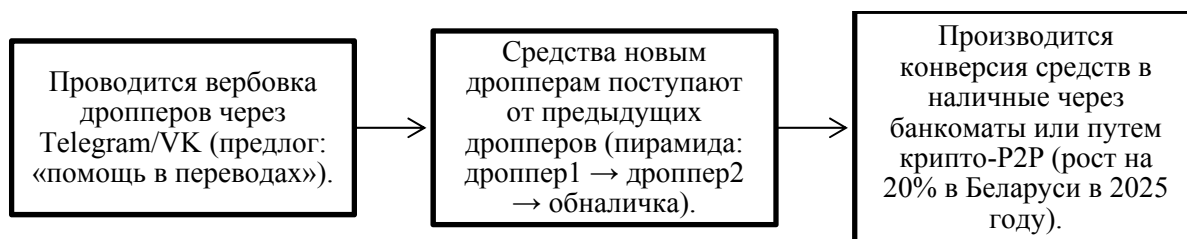
#### **Ветвь «Операции с ценными бумагами».**

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [2].

Пример реализации схемы на практике: В Гродно дропперы обналичили

500 тыс. USD через фиктивные сделки на Белорусской валютно-фондовой бирже; дело находится в ІАС (Межведомственный совет). Кейс 2025 года.

3. Ветвь «Получение от других лиц денежных средств». В данной схеме фокус делается на «цепочечных» переводах от других дропов или жертв, создавая многоразветвленную сеть (мульти-дроппы).



**Рисунок 3. – Механизм функционирования схемы использования дропперов.**  
**Ветвь «Получение от других лиц денежных средств»**

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [2].

Пример реализации схемы на практике: Сеть из 20 дропперов в Бресте обналичила 1 млн руб. от фишинга; участники осуждены по ст. 209 Уголовного кодекса Республики Беларусь. Кейс 2023 года.

*Противодействие дропперству: меры и инструменты.*

Дропперство, как одна из наиболее динамично развивающихся форм участия физических лиц в схемах отмывания преступных доходов, требует комплексного подхода, объединяющего регуляторные, технологические и просветительские меры. Системное противодействие этому явлению становится приоритетом не только для банков, но и для всего финансового сектора Республики Беларусь, включая финтех-компании и операторов электронных платежных систем.

Меры и инструменты противодействия дропперству, нашедшие отражение в белорусской практике [3]:

1. Комплаенс и внутренний контроль. Основой противодействия дропперству выступает система внутреннего контроля. Она регламентирует идентификацию клиентов, проверки политически значимых лиц и мониторинг операций. В настоящее время банки переходят к риск-ориентированным моделям, анализирующим поведенческие паттерны клиентов, типичные для «дропперов» – множественные мелкие переводы, частые снятия и аномальные контрагенты.

2. Использование искусственного интеллекта и машинного обучения. ИИ и ML становятся ключевыми инструментами в обнаружении дропперских схем. По оценке McKinsey, их применение сокращает ложноположительные срабатывания на 30 %. В Республике Беларусь данные технологии интегрируются в систему «ЕРИП» и национальные платежные платформы, где реализуются проекты по выявлению аномальных P2P-операций на основе self-learning-алгоритмов.

3. Межбанковское и межведомственное взаимодействие. Координация между банками, регуляторами и правоохранительными органами осуществляется через Межбанковскую систему идентификации, обеспечивающую дистанционную верификацию клиентов.

4. Финансовая грамотность и этическая профилактика. Национальный банк реализует кампанию «Не будь дропом», направленную на предупреждение вовлечения молодежи и уязвимых групп в незаконные схемы. Эти программы позволили снизить вовлеченность граждан в дропперство примерно на 15 %. Банки внедряют



короткие e-learning-курсы и push-оповещения, информирующие клиентов о признаках мошенничества.

Комплекс реализуемых мер демонстрирует постепенное формирование в Республике Беларусь устойчивой системы противодействия дропперству. Однако динамика киберугроз и усложнение схем финансового посредничества требуют дальнейшего совершенствования институциональных и методологических инструментов.

*Рекомендации по повышению эффективности противодействия дропперству.*

1. Развитие комплаенс-практик. Необходимо углубить риск-ориентированные подходы, интегрировав поведенческие индикаторы в AML-профили; усилить межбанковское взаимодействие и независимый аудит комплаенса.

2. Совершенствование технологических инструментов. Необходимо расширить применение AI/ML и RegTech для анализа транзакций и отслеживания источников средств; развивать explainable AI и использование блокчейна в мониторинге операций.

3. Научно-аналитическое и методологическое развитие. Необходимо изучать социально-экономические причины дропперства, развивать цифровую криминологию и участвовать в международных исследованиях FATF и ЕАГ.

Таким образом, в условиях ускоренной цифровизации финансового сектора дропперство стало одной из ключевых угроз финансовой безопасности, трансформировавшись из частного криминального явления в системный риск для банковской инфраструктуры. В Республике Беларусь дропперство сохраняет устойчивую динамику, адаптируясь к новым цифровым каналам, включая P2P-переводы и криптовалютные операции. Эффективное противодействие этому феномену требует комплексного подхода, объединяющего риск-ориентированные комплаенс-практики, внедрение технологий искусственного интеллекта и RegTech, развитие межведомственного взаимодействия и повышение финансовой грамотности населения. Только синергия правовых, технологических и просветительских мер способна обеспечить устойчивость банковской системы, укрепить доверие к финансовым институтам и снизить уязвимость экономики к современным формам кибермошенничества.

#### **Список использованных источников**

1. Иванов, А. В. Способы вовлечения несовершеннолетних в дропперство [Электронный ресурс] / А. В. Иванов // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2025. – № 3. – С. 45–56. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-vovlecheniya-nesovershennoletnih-v-dropperstvo>. – Дата доступа: 19.10.2025.

2. Петрова, Е. С. Риск роста теневых схем, связанных с транзитом и обналичиванием денежных средств с участием физических лиц (дропперов) [Электронный ресурс] / Е. С. Петрова // Теоретическая экономика. – 2025. – № 2. – С. 112–125. – Режим доступа: <https://theoreticaleconomy.ru/temp/0dd6eb665e6391858593745c78ad44d3.pdf>. – Дата доступа: 19.10.2025.

3. Национальный банк Республики Беларусь. Отчет Национального банка Республики Беларусь за 2024 год [Электронный ресурс]. – Минск : НБ РБ, 2024. – Режим доступа: <https://www.nbrb.by/publications/report>. – Дата доступа: 19.10.2025.

## ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ФИНАНСОВ НА ФОРМИРОВАНИЕ СМАРТ-БИЗНЕС МОДЕЛИ БАНКА

Павловская Наталья Евгеньевна, магистрант

Сибирский федеральный университет

Pavlovskaya Natalia Evgenievna, Master's student  
Siberian Federal University, [pavlovskaya.ne@mail.ru](mailto:pavlovskaya.ne@mail.ru)

**Аннотация.** В статье рассматривается влияние поведенческих финансов на формирование смарт-бизнес моделей банков. Анализируются когнитивные искажения клиентов и применение поведенческого скоринга, машинного обучения и цифровых технологий для повышения эффективности управления и снижения рисков.

**Ключевые слова:** поведенческие финансы, смарт-бизнес модель, банковский сектор, цифровая трансформация, управление рисками, аналитика поведения.

**Актуальность.** Поведенческие финансы – сравнительно новое направление, объединяющее экономику и психологию. Оно позволяет объяснить, почему участники рынка принимают решения под влиянием эмоций, стереотипов и когнитивных искажений. Для банков этот подход особенно важен: понимание поведенческих факторов клиентов способствует повышению рентабельности, снижению рисков и формированию конкурентных преимуществ.

**Научная новизна.** Новизна исследования заключается в рассмотрении поведения человека как ключевого измерителя эффективности банковских стратегий. Поведенческие финансы позволяют перейти от абстрактных рациональных моделей к анализу реальных мотивов и привычек клиентов.

**Цель исследования** – определить, как принципы поведенческих финансов могут быть интегрированы в смарт-бизнес-модель банка для повышения эффективности управления и удовлетворённости клиентов.

Поведенческие финансы (behavioral finance) возникли как ответ на ограниченность классических экономических моделей, исходящих из гипотезы рационального инвестора и эффективного рынка. В действительности, как показали исследования Д. Канемана и А. Тверски в рамках Prospect Theory (1979) [1, с. 270], решения экономических агентов определяются не объективной рациональностью, а когнитивными искажениями – систематическими ошибками восприятия, памяти и суждения. Люди не оптимизируют полезность, а упрощают процесс выбора при помощи эвристик – ментальных «ярлыков», что нередко ведёт к переоценке риска, эффекту избыточной уверенности и иррациональному поведению на рынках.

Работы М. Статмана, Г. Шефрина и Р. Талера расширили этот подход, создав теоретическую основу так называемого «второго поколения» поведенческих финансов, где внимание сосредоточено не только на описании иррациональности, но и на возможностях её прогнозирования и моделирования. Эти исследования продемонстрировали, что отклонения от рациональности имеют устойчивый характер, поддаются статистическому анализу и могут быть встроены в финансовые модели – например, в корректировки ставок дисконтирования или в оценку инвестиционного риска.

В российской научной мысли предпосылки поведенческих финансов начали формироваться значительно раньше – в рамках экономической психологии. Как

отмечают исследователи О. С. Беломытцева и И. П. Супис, уже в трудах В. М. Бехтерева (1903) и А. И. Китова (1980-е) рассматривались психологические механизмы принятия экономических решений, влияние внушения, моды и социального подражания на финансовое поведение. Эти идеи предвосхитили западную традицию поведенческой экономики, оформившуюся десятилетия спустя [2, с. 118].

Переход России к рыночной экономике стимулировал развитие междисциплинарных исследований, сочетающих психологию и финансы. В 2000-е годы формируется отечественная школа поведенческих исследований, ключевыми представителями которой являются Н. Б. Рудык, В. А. Горецкая и С. Ю. Богатырёв. Последний предложил концептуальную триаду поведенческих инструментов (поведенческая оценка, отчётность и планирование) отражающую прикладной потенциал теории для управления корпоративными финансами и инвестиционными решениями.

Исследование Р.И. Капелюшникова дополняет классическую теорию перспектив эмпирическим анализом когнитивных механизмов, лежащих в основе финансового поведения. Авторы выделяют несколько устойчивых паттернов мышления, определяющих экономические решения:

- эвристика доступности (availability heuristic) – склонность судить о вероятности событий по лёгкости их воспоминания, что приводит к переоценке актуальных рыночных угроз;
- эффект якорения (anchoring effect) – зависимость оценки активов от первоначальной информации (цены, прогнозов, медиаповестки);
- эффект подтверждения (confirmation bias) – избирательное восприятие данных, подтверждающих собственные убеждения;
- когнитивный диссонанс – нежелание признавать ошибочность прошлых решений, что приводит к запаздыванию корректировок портфеля [2, с. 119].

В финансовом анализе эти когнитивные механизмы проявляются в виде переоценки «горячих» акций, иррационального следования за трендом и низкой склонности инвесторов фиксировать убытки. В современных условиях цифровой трансформации эти эффекты усиливаются алгоритмическими рекомендациями, что делает необходимым внедрение смарт-моделей управления рисками, учитывающих психологическую составляющую принятия решений.

Как отмечает российский исследователь В. И. Хватков, современный этап развития поведенческих финансов связан с переосмыслением условий их применения в постпандемийной и санкционной экономике. Классические модели столкнулись с новыми ограничениями: ростом регуляторного давления, нарушением информационных потоков, сокращением прозрачности отчётности компаний. Эти факторы усиливают иррациональные колебания на финансовых рынках, затрудняя использование стандартных инструментов поведенческого анализа. В ответ на это в России формируется новый прикладной этап исследований – расчёт *поведенческой ставки дисконтирования*, корректирующей традиционные оценки стоимости капитала с учётом эмоционального фона и действия эвристик (эффекта избыточной реакции, когнитивного диссонанса и др.) [3, с. 3].

В то же время, как показывает практика крупнейших банков, концепции поведенческих финансов интегрируются в развитие смарт-стратегий: автоматизированных моделей кредитного скоринга, персонализированных продуктов и инструментов машинного обучения, которые анализируют поведение клиентов на протяжении всего цикла взаимодействия с банком. Эти технологии позволяют

адаптировать поведенческие принципы к операционной деятельности финансовых институтов, превращая иррациональность из источника неопределённости в управляемый параметр [3, с. 4].

Таким образом, поведенческие финансы прошли путь от описательной психологии финансового выбора к сложной междисциплинарной системе анализа, применяемой для оптимизации банковских бизнес-моделей. Эволюция этого направления отражает общий сдвиг в экономической мысли – от формальных моделей рациональности к исследованию реальных когнитивных и социальных факторов принятия решений. В современных условиях поведенческая парадигма становится неотъемлемым элементом цифровой трансформации финансового сектора, обеспечивая интеграцию аналитики данных и поведенческих закономерностей в единую смарт-архитектуру управления рисками и клиентскими стратегиями.

Для оценки влияния поведенческих факторов на деятельность банка всё чаще применяются методы, основанные на принципах поведенческой экономики, которые позволяют понимать не только рациональные, но и эмоциональные мотивы клиентов. Одним из ключевых инструментов в этом направлении является поведенческий скоринг, основанный на моделях машинного обучения. Такие алгоритмы анализируют динамику поведения заёмщиков: частоту платежей, реакцию на уведомления, изменения в расходных привычках. Это помогает банку прогнозировать вероятность просрочек, оптимизировать кредитные лимиты и формировать персонализированные предложения. Значительное место в практике занимают автоматизированные аналитические системы, интегрированные в цифровые каналы обслуживания. Они обрабатывают массивы клиентских данных и выявляют скрытые закономерности, определяя, какие стимулы повышают вовлечённость. Применение искусственного интеллекта позволяет выстраивать точечные коммуникации с клиентом: например, отправлять напоминания о платеже или показывать предложение в момент наибольшей вероятности отклика [4].

Наряду с количественными подходами используются и качественные методы анализа, такие как интервью и поведенческие наблюдения. Они помогают выявить барьеры, мешающие клиенту принять решение: страх потерь, привычку откладывать действия или недостаток уверенности. Эти данные позволяют корректировать сценарии взаимодействия и упрощать пользовательский путь. Анализ основан как на финансовых данных (транзакции, структура расходов, регулярность платежей), так и на поведенческих признаках, отражающих психологические реакции клиента. Так, банки учитывают активность пользователя в мобильном приложении, его предпочтения, время отклика на предложения. На основе этого создаются персонализированные сценарии, в которых используются «поведенческие подталкивания» (nudges) – небольшие стимулы, побуждающие к действию. Например, напоминание о скидке с указанием ограниченного срока её действия повышает конверсию за счёт страха упустить выгоду, а индикатор прогресса при заполнении формы усиливает мотивацию завершить процесс [4].

#### **Список использованных источников**

1. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk // *Econometrica*. – 1979. – Vol. 47. - №2. – P. 263-291.
2. Беломытцева О.С., Супис И.П. Обзор исследований в области поведенческих финансов в России: история и современность // *Бизнес. Образование. Право. Бюллетень Волгоградского института бизнеса*. – 2019. – №1 (46). – С. 117-122.

3. Хватков В.И. Условия применения и параметры ограничения использования инструментов поведенческих финансов при анализе финансовых решений и результатов стоимостной оценки на современных рынках капитала // Российский экономический интернет-журнал. – 2023. - №2. – С. 1-17.

4. Чурсина В. Как использовать поведенческую экономику для прибыльности бизнеса [Электронный ресурс] // Unisender. – 2025. – Режим доступа: <https://www.unisender.com/ru/blog/kak-ispolzovat-povedencheskuyu-ehkonomiku-dlya-rosta-pribylnosti-biznesa/> (дата обращения: 20.10.2025).

УДК 336.71

DOI: 10.26456/2219-1453/2023.4.129–139 JEL codes: C13; M10; M11; M40; M49

## **БАНКОВСКИЕ ЦИФРОВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ:**

### **ВЫБОР МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ**

**Парфёнова Людмила Борисовна**, д.э.н., профессор,  
заведующий кафедрой финансов и кредита,

**Махорский Евгений Александрович**, магистр, экономист ОАО «РЖД»  
**ЯрГУ им. П.Г. Демидова**

Parfyonova Lyudmila Borisovna, Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Finance and Credit, mila.parfenova.51@inbox.ru  
Makhorsky Evgeny Aleksandrovich, Master's degree student in the Department of  
Finance and Credit, Economist at Russian Railways, mea2001.evgeny@yandex.ru  
P.G. Demidov Yaroslavl State University,

**Аннотация.** В статье на основе сущности цифровых экосистем рассмотрены модели их развития, в качестве примера рассмотрена экосистема Сбера. Сделан вывод о важности выбора оптимальной модели развития платформ в современных условиях усиливающейся конкуренции.

**Ключевые слова:** цифровизация, конкуренция, экосистемы, банки, сервисы, модели.

Реалии современного мира отражают возрастающую динамику процессов цифровизации во всех сферах жизни общества. Мировые и национальные экономики находятся под бурным воздействием подобных процессов. Именно экономика в значительной мере испытывает последствия господства цифровых технологий и в первую очередь происходит усложнение взаимодействия ведущих секторов: производственного и финансового. Сетевые эффекты и эффект масштаба всегда были одними из ключевых составляющих победы в конкуренции, а в настоящее время их значение становится ещё более значимым.

Типичным явлением мировой экономики становится использование крупными экономическими игроками услуг и продуктов вне зоны основной деятельности, возникает симбиоз, переплетение финансового и нефинансового секторов. Разделение мировых рынков на сферы влияния транснациональных корпораций и транснациональных банков, постоянная жесткая борьба за их передел побуждает экономических субъектов искать не просто новые ниши, но и формы диверсификации, проникновения в сферы, далекие от основных видов их деятельности.

Наиболее развитой такой формой, отражающей специфику современной глобальной конкуренции, является цифровая экосистема, представляющая собой комплекс взаимосвязанных сервисов, сосредоточенных вокруг крупного игрока,

будь то банк или технологический гигант, нацеленный на удовлетворение широкого спектра клиентских потребностей и получение дополнительной прибыли благодаря предложению комплексного набора услуг.

Согласно прогнозам аналитиков, к 2030 году на цифровые экосистемы может прийти примерно треть мирового валового продукта, что эквивалентно порядка 60 триллионам долларов США [4, с.17].

Поскольку процесс экономической глобализации связан с созданием сетевой экономики и формированием транснациональных корпораций и банков, то именно они стали прибегать к специфическим формам конкурентной борьбы. Так, ещё в 2019 году исследование компании Accenture показало, что почти 90% крупных мировых банков заявили о намерении развивать собственные цифровые экосистемы, причем с тех пор эта тенденция лишь усилилась [1, с.32].

Распространение цифровых экосистем как на глобальном уровне, так и на национальных рынках ставит перед ними важный вопрос относительно формата привлечения участников. Характер открытости или закрытости условий участия оказывает значительное влияние на развитие экосистемы. Основные критерии допуска фактически формируют саму модель функционирования экосистемы, которая может быть открытой, закрытой или гибридной (рисунок).



**Рисунок – Модели развития цифровых экосистем [4, с.16]**

Экосистема считается закрытой, если компания не публикует официально принятые требования для входа новых игроков на свою платформу. Обычно поставщиками выступают сама платформа или небольшой круг аффилированных партнеров. Такая структура подразумевает заинтересованность экосистемы в максимизации ассортимента предложений, а не увеличении числа самих поставщиков. Следовательно, внутренняя конкуренция между участниками практически отсутствует, ведь главное условие – это присутствие самого товара или сервиса, а не варианты его предоставления.

Напротив, открытая модель предполагает свободный доступ всех желающих продавцов и производителей, соответствующих определенным требованиям, раскрытым самой платформой. Здесь поставщики конкурируют друг с другом, предлагая разнообразные товары и услуги, что стимулирует повышение качества и создание привлекательных ценовых предложений. Владельцы экосистемы не участвуют непосредственно в предоставлении товаров и услуг, передавая этот процесс сторонним участникам рынка.

Однако наиболее распространенным типом стала гибридная модель, сочетающая черты обоих подходов. Согласно исследованию Банка России, большинство крупных зарубежных и российских экосистем выбирают именно такую структуру, объединяя сектора с открытым доступом (например, товарные маркетплейсы) и закрытыми сегментами (например, связь или коммуникационные приложения) [4, с.16].

Финансовые сервисы лидирующих крупных экосистем преимущественно предлагаются в закрытом формате: непосредственно операторами экосистем или тесно связанными с ними финансовыми институтами. Так, например, ПАО «Сбербанк» и его аффилированные финансовые компании в рамках экосистемы Сбер предоставляют такие финансовые сервисы, как ЮMoney, СберМаркетинг, СберСтрахование, СберЛизинг, СберФакторинг и др. [3]

Формирование экосистемы Сбера началось в 2017 году, когда ПАО «Сбербанк» приступил к покупке различных небанковских компаний или значительных долей в них, параллельно налаживая сотрудничество с ведущими российскими IT-компаниями.

В 2020 году произошел полный ребрендинг банка, вследствие которого Сбербанк превратился в Сбер – расширенную систему сервисов, ориентированную на потребности людей и бизнеса [2].

Нефинансовые сервисы экосистемы, такие как Мегамаркет, Еаптека, Звук и Окко, предоставляются банком через сторонних партнеров, что свидетельствует о применении в большей части открытой модели развития.

Стоит отметить, что подбор подходящего финансового инструмента стал гораздо проще и удобнее для пользователей благодаря активным изменениям, связанным с цифровизацией процессов. Сегодня клиенты могут легко и эффективно использовать преимущества финансовых платформ, продолжая получать высококачественное обслуживание и избегая утомительной процедуры самостоятельного изучения множества возможных вариантов. Такое положение вещей усилило тренд на объединение финансовых сервисов с торговыми платформами, делая покупку товаров и одновременное оформление необходимых финансовых услуг, таких как кредиты и страховка, максимально простым и удобным процессом. Ярким примером этого является бронирование тура на специализированном веб-сайте туристического оператора, где покупатель автоматически получает лучшие условия кредитования от банковской сети партнёров и качественные страховые программы от партнёров-страховщиков.

Как было сказано выше, экосистемы могут функционировать двумя основными способами: первый – по открытой модели, которая предоставляет равный доступ многочисленным поставщикам услуг и формирует широкую базу для выбора. Второй – по закрытой модели, жестко ограничивающей количество компаний, имеющих доступ к своей платформе. Но существует также особый промежуточный вариант, когда один поставщик обладает уникальным предложением (например, правами на эксклюзивную трансляцию важного спортивного соревнования), которое доступно для распространения сразу через несколько различных экосистем.

Исследования показывают, что эксклюзивность определенных продуктов внутри отдельной экосистемы вызывает рост конкуренции между экосистемами, вынуждая пользователей обращаться к разным платформам одновременно. Тем не менее, такое положение связано с нюансами в формировании цены: если уни-

кальное предложение требует оплаты, оно часто включается в общую корзину услуг экосистемы или предлагается в составе специального комплекса предложений по принципу «всё включено».

Таким образом, реалии конкурентной борьбы в эпоху цифровизации предполагают выбор оптимальной модели развития экосистемы, от которой напрямую зависит успешность платформенного бизнеса. Менеджмент в формате взаимодействия участников (открытый или закрытый доступ к отдельным сегментам и сервисам платформы) определяет привлекательность экосистемы для пользователей и устойчивость её рыночных позиций. Уникальность предложенных услуг стимулирует потребительские предпочтения и усиливает конкуренцию между различными экосистемами, способствуя диверсификации предпочтений аудитории.

#### Список использованных источников

1. Азманова Е.Г., Евдокимова В.Э., Сущность и виды банковских экосистем // Финансы, денежное обращение и кредит. 2021. С.21-42. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-vidy-bankovskih-ekosistem/viewer> (дата обращения: 16.10.2025)
2. Годовой отчёт Сбера 2020 [официальный сайт ПАО «Сбербанк России»] – URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/new\\_site/com/gosa\\_2021/yr-sber-ar20-rus.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/new_site/com/gosa_2021/yr-sber-ar20-rus.pdf) (дата обращения: 16.10.2025)
3. Сбер – цифровая экосистема [официальный сайт ПАО «Сбербанк России»]. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/ecs> (дата обращения: 16.10.2025)
4. Экосистемы: подходы к регулированию. Доклад для общественных консультаций. Банк России. Москва. Апрель 2021 года. [официальный сайт Банка России]. – URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File//119960/Consultation\\_Paper\\_02042021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File//119960/Consultation_Paper_02042021.pdf) (дата обращения: 16.10.2025)

УДК 336.74 (476)

#### ЦИФРОВЫЕ ДВОЙНИКИ В ЭКОСИСТЕМАХ БАНКОВ

Пригодич Ирина Александровна, к.э.н., доцент

Полесский государственный университет

Pryhodzich Iryna, PhD in Economics, Sciences, Associate Professor

Polesky State University, [prigodich.i@poiessu.by](mailto:prigodich.i@poiessu.by)

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам эволюции цифровых двойников, типам цифровых двойников в банковской сфере, примерам использования цифровых двойников в банковской сфере, большим языковым моделям (LLM), много-агентным системам и графам знаний, вариантам использования цифровых двойников в банковской сфере. Цифровые двойники рассмотрены как ключевые инструменты для моделирования, симуляции и оптимизации сложных финансовых процессов в эпоху цифровой трансформации банковского сектора.

**Ключевые слова:** цифровые двойники, экосистемы банков, искусственный интеллект, цифровая трансформация, риск.

Финансовый сектор активно интегрирует передовые технологии для улучшения качества клиентского обслуживания и повышения операционной эффективности. Цифровые двойники (digital twins) представляют собой ключевой инструмент, обеспечивающий глубокое понимание клиентов и внедрение инноваций в



сфере финтех. Это виртуальная копия реального объекта, процесса или системы, которая в реальном времени собирает данные (через IoT, API, big data) и моделирует поведение для предиктивного анализа, оптимизации и симуляции сценариев. В банковском деле это не просто «зеркало» клиента или операции, а мощный инструмент для персонализации, риск-менеджмента и инноваций.

В авангарде этой трансформации находится платформа Twinize – комплексная система цифровых двойников, специально разработанная для банковского сектора. Она позволяет финансовым учреждениям полностью реализовать потенциал цифровой трансформации. В данном контексте необходимо рассмотреть сущность цифровых двойников и их трансформационный потенциал в экосистемах банков.

Технология, первоначально разработанная для космических миссий, ныне революционизирует функционирование банков и их взаимодействие с клиентами. Цифровые двойники, концептуализированные NASA в 1960-х годах для диагностики неисправностей космических аппаратов, стали инструментом, преобразующим банковскую отрасль. Их сущность заключается в создании виртуальных реплик физических объектов, систем, процессов или субъектов в цифровой среде, обновляемых данными в реальном времени. Эта технология эволюционировала от аэрокосмических приложений к интеграции больших языковых моделей (LLM) и искусственного интеллекта (ИИ). В экосистемах банков цифровые двойники имитируют поведение клиентов, рыночные тенденции и операционные процессы, позволяя оптимизировать деятельность и прогнозировать сценарии с высокой точностью.

Банковский сектор применяет цифровые двойники для моделирования рыночных условий, оценки рисков, прогнозирования клиентских потребностей и оптимизации услуг. Виртуальная структура обеспечивает тестирование новых продуктов, улучшение клиентского опыта и принятие решений на основе данных без реальных рисков. Согласно исследованиям McKinsey (2023), 70 % руководителей технологических отделов крупных предприятий активно инвестируют в данную технологию. С развитием ИИ цифровые двойники способствуют дальнейшим инновациям, делая банковские экосистемы более эффективными, устойчивыми и ориентированными на клиента [1].

В динамично развивающихся экосистемах банков цифровые двойники функционируют на пяти уровнях сложности, от базового моделирования до автономного принятия решений. Каждый тип вносит уникальный вклад в банковскую деятельность.

Описательные двойники (Descriptive Twins) предоставляют редактируемые версии данных о дизайне и эксплуатации банка, служат цифровым представлением существующих систем и процессов. Они документируют ключевые банковские операции, формируя основу для виртуализации активов и транзакций.

Информативные двойники (Informative Twins) интегрируют сенсорные и операционные данные для мониторинга производительности в реальном времени и отслеживания транзакций. Они обеспечивают анализ клиентского поведения, повышая эффективность продуктов и услуг.

Предиктивные двойники (Predictive Twins) оказывают поддержку в обслуживании и оптимизации через анализ и прогнозирование рисков. Они моделируют поведение клиентов и рыночные тенденции, способствуя управлению рисками и стратегическому планированию [2].

Всеобъемлющие двойники (Comprehensive Twins) моделируют сценарии «что если» для оценки производительности в различных рыночных условиях и тестирования кризисных ситуаций. Они служат инструментами стратегического принятия решений, прогнозируя последствия изменений.

Автономные двойники (Autonomous Twins) действуют без человеческого вмешательства, используя ИИ для управления рисками и принятия решений. Они обеспечивают динамическую оптимизацию портфелей, реагируя на глобальные вызовы.

Анализ уровней зрелости цифровых двойников и их возможностей в экосистемах банков выявляет четыре основных класса оцифрованных активов.

Цифровой двойник клиента (Digital Twin of Customer, DToC) моделирует поведение и предпочтения клиентов, обеспечивая персонализированные услуги и оптимизацию обслуживания.

Цифровой двойник процесса (Process Digital Twin) моделирует банковские процессы для повышения операционной эффективности и улучшения управления рисками.

Цифровой двойник системы (System Digital Twin) мониторит производительность банковских систем, тестирует меры безопасности и оптимизирует инфраструктуру.

Цифровой двойник данных (Data Digital Twin) анализирует финансовые данные для прогнозирования рыночных тенденций и поддержки принятия решений.

Изучение примеров их применения на практике в экосистемах банков демонстрирует их преимущества и трансформационный потенциал.

Цифровые двойники в экосистемах банков способствуют росту доходов, оптимизации расходов и минимизации потерь путем заблаговременного выявления рисков. Они повышают удовлетворенность клиентов через персонализированные услуги, предоставляя конкурентные преимущества в цифровом банкинге.

В экосистемах банков клиентский опыт является критическим фактором дифференциации. Цифровые двойники позволяют прогнозировать поведение клиентов, обеспечивая персонализированные и проактивные услуги, что повышает удовлетворенность, лояльность и удержание клиентов.

В сложных экосистемах банков цифровые двойники служат инструментами для выявления, анализа и минимизации рисков, обеспечивая надежную безопасность. Виртуальные реплики систем позволяют проактивно реагировать на угрозы и соблюдать регуляторные требования.

Цифровые двойники оптимизируют различные аспекты для улучшения производительности, поскольку операционная эффективность напрямую влияет на прибыльность и качество обслуживания в банковских экосистемах.

Хорошие результаты цифровые двойники показывают при тестировании и доработке продуктов до запуска, что критически важно для конкурентоспособности экосистем банков.

Для демонстрации решений на основе цифровых двойников, повышающих эффективность и удовлетворенность клиентов в экосистемах банков, интегрируются большие языковые модели (LLM), многоагентные системы и графы знаний. Эти технологии делают цифровые двойники более интеллектуальными, адаптивными и управляемыми данными. Они постепенно развиваются и усложняются [2].

Первоначально создаются цифровые двойники с большими языковыми моделями (LLM), которые усиливают их способность обрабатывать и генерировать

естественный язык, улучшая взаимодействие и автоматизируя задачи. Их функционал состоит в точной интерпретации и ответе на обращения, обработке финансовых отчетов без вмешательства специалистов, проверке условий и соответствия им, оценке удовлетворенности и выявлении путей улучшения, предоставлении индивидуальных рекомендаций, генерировании детализированных документов, создании персонализированных сообщений и разработке индивидуальной информации.

Затем они трансформируются в цифровые двойники с многоагентными системами, которые включают специализированных агентов для динамичного управления операциями в банковских экосистемах. Их функционал заключается в оценке потенциала угроз для безопасности, взаимодействии для разрешения различных вопросов, контроле операций в реальном времени, выявлении и предотвращении угроз, улучшении сотрудничества для оптимизации решений, передаче вопросов на соответствующие уровни, корректировке ресурсов по потребностям и предложении дополнительных продуктов.

На окончательной стадии развития в настоящее время создаются цифровые двойники с графами знаний, которые обогащают их, отображая и анализируя связи данных для глубокого понимания и обоснованных решений. Их функционал состоит в создании карт взаимодействий с клиентами для понимания сетей, объединении связанных предложения для перекрестных продаж, демонстрации взаимосвязи рисков в организации, интеграции и отслеживании соответствия законодательству, извлечении информации из сложных данных, выявлении повторяющихся тенденций, идентификации отклонений и прогнозировании результатов на основе истории.

Для иллюстрации практического применения цифровых двойников, усиленных LLM, многоагентными системами и графами знаний, рассмотрим 3 наиболее вероятных сценария.

1. Цифровые двойники осуществляют оценку кредитного риска, в рамках которой быстро интерпретируют финансовые отчеты для точных оценок, анализируют волатильность и экономические показатели и отображают кредитные истории и корреляции рисков.

2. Цифровые двойники оптимизируют обслуживание клиентов, посредством обеспечения функционирования диалогового искусственно интеллекта для персонализированной поддержки клиентов, управления приоритетами для эффективного разрешения спорных ситуаций, понимания предпочтения для персонализации услуг.

3. Цифровые двойники обнаруживают мошенничество путем обнаружения аномалии в транзакциях, осуществления контроля каналов за реализацией угроз, выявления скрытых связей в мошеннических схемах.

Интеграция этих технологий в цифровые двойники значительно улучшает операционные возможности экосистем банков, способствуя принятию обоснованных решений, усилению безопасности и персонализации услуг.

По данным Gartner (2023), к 2025 году 75% крупных банков будут использовать digital twins для снижения операционных рисков на 30 – 50 %.

Технология цифровых двойников в банковском деле открывает новые горизонты для повышения эффективности, управления рисками и улучшения клиентского опыта. Внедрение таких решений требует интеграции современных технологий, таких как искусственный интеллект, большие данные и облачные вычисления, что

в свою очередь может привести к значительным конкурентным преимуществам на рынке.

Цифровые двойники служат ключом к эффективному использованию LLM и других ИИ-решений в экосистемах банков. В то время как многие организации интегрируют ИИ в бизнес-процессы, отсутствие структурированного подхода часто ограничивает результаты простыми приложениями, такими как чат-боты. Для успешного внедрения цифровых двойников в банки необходима не только технологическая платформа, но и методологическая основа для интеллектуальной цифровой трансформации. Интегрируя данные, процессы и человеческий фактор, цифровые двойники направляют организации к созданию реальной ценности. Этот комплексный подход позиционирует их как надежных партнеров в ИИ-трансформации, обеспечивая устойчивый и масштабируемый успех через оптимизацию решений на основе данных.

#### Список использованных источников

1. What is Digital Twin Technology? // IBM: website. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-twin-technology> (accessed: 21.08.2025).
2. What is a Digital Twin? // Deloitte: website. URL: [www.ibm.com/topics/digital-twin](https://www.ibm.com/topics/digital-twin) (accessed: 21.08.2025).

УДК 336.71

### УСТОЙЧИВОСТЬ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ И ФИНАНСОВОЙ ИЗОЛЯЦИИ

Ржевская Марина Александровна, к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Саратовская государственная юридическая академия»

Rzhevskaya Marina Aleksandrovna, PhD,

Associate Professor Saratov State Law Academy

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности функционирования банковской системы России в условиях санкционного давления, ограниченного доступа к зарубежным финансовым рынкам и финансовой изоляции. Проанализированы ключевые индикаторы устойчивости банков, направления адаптации к новым экономическим реалиям, меры Банка России по обеспечению ликвидности и сохранению доверия к финансовой системе. Показано, что банковский сектор выступает фундаментом финансовой стабильности и важнейшим элементом экономической безопасности страны.

**Ключевые слова:** банковская система, устойчивость, санкции, финансовая изоляция, Центральный банк, цифровой рубль, ликвидность, финансовая стабильность.

Денежно-кредитная система РФ – это совокупность кредитно-финансовых предприятий, которые выполняют функции аккумуляции и распределения денежных средств.

Денежно-кредитная система Российской Федерации включает в себя следующие уровни. Центральный банк – регулирует денежную массу в обращении. Банковская система, которая включает коммерческие банки и специализированные кредитно-финансовые институты.

Основным звеном кредитной системы является банковская система. Банковская система – это совокупность кредитных организаций внутри страны. Банковские системы могут быть одноуровневыми и двухуровневыми.

*Одноуровневая* банковская система присуща плановой экономике. Она основана на монополии государства на банковское дело и функционировании только государственных банков.

*Двухуровневая* банковская система распространена в рыночной экономике. Она основана на широком развитии предпринимательства в банковской сфере при государственном регулировании. Двухуровневая банковская система состоит из: первый уровень – Центральный банк страны; второй уровень – система самостоятельных коммерческих банков.

Современная банковская система России имеет также двухуровневую структуру. Она включает в себя: Банк России, кредитные организации, филиалы и представительства иностранных банков.

С 2014 года и особенно после 2022 года банковская система России функционирует в условиях беспрецедентного санкционного давления. Ограничение доступа к зарубежным источникам капитала, блокировка корреспондентских счетов, отключение ряда банков от международной системы SWIFT и заморозка валютных активов создали новые вызовы для финансовой устойчивости государства.

В то же время, несмотря на внешние ограничения, российская банковская система сохранила способность обеспечивать внутреннюю ликвидность, проводить расчеты, кредитовать экономику и адаптироваться к новой архитектуре международных финансов.

Актуальность исследования определяется тем, что устойчивость банковской системы напрямую влияет на макроэкономическую стабильность, уровень инфляции, инвестиционную активность и доверие населения к финансовым институтам [1, с.18-25, 57-60].

Устойчивость банковской системы — это способность совокупности банков сохранять нормальное функционирование при воздействии внутренних и внешних шоков. Она проявляется в стабильности платежей, ликвидности, капитализации и способности выполнять свои функции — перераспределять ресурсы, кредитовать экономику и обеспечивать надежность расчетов [2, с. 47-53, 315-322].

На устойчивость влияют три группы факторов:

1. макроэкономические
2. финансово-институциональные
3. регуляторные.

В современных условиях ключевую роль играет Центральный банк РФ, который регулирует денежно-кредитную политику, контролирует риски и обеспечивает финансовую стабильность.

В результате санкционного давления к 2023 году под ограничения попали более 60 российских банков, включая крупнейшие — Сбербанк, ВТБ, Альфа-банк, Россельхозбанк. Ограничения привели к потере доступа к долларovým и еврооперациям, блокировке активов за рубежом, снижению валютной ликвидности.

Однако, по данным Банка России, банковская система продемонстрировала устойчивость [3, с. 12-17, 40-44]:

- совокупный объем активов вырос с 128 трлн руб. в 2021 году до 163 трлн руб. в 2024 году
- капитал банков увеличился с 10,4 трлн руб. до 12,2 трлн руб.

- прибыль банковского сектора в 2024 году превысила 3 трлн руб.

Для сохранения устойчивости банковской системы Банк России реализовал комплекс мер:

1. Монетарная поддержка и контроль ликвидности, Центральный банк оперативно снизил ключевую ставку с 20% до 7,5% в течение 2022 года, что позволило смягчить кредитные условия и поддержать экономическую активность.

1. Создание альтернативных инфраструктур (СПФС, система «Мир»),

Развитие Системы передачи финансовых сообщений (СПФС) как аналога SWIFT, а также расширение использования платежной системы «Мир» позволили сохранить независимость расчетов внутри страны и с партнерами по БРИКС, СНГ и ЕАЭС

2. Дедолларизация финансов Банки активно переходят на расчеты в национальных валютах — юанях, дирхамах, рупиях. Доля валютных операций в долларах сократилась с 52% до 25% за три года.

3. Развитие цифрового рубля

Введение цифрового рубля рассматривается как стратегическая мера по укреплению суверенитета финансовой системы и повышению прозрачности расчетов.

4. Региональная диверсификация финансовых связей.

Активное развитие сотрудничества с банками дружественных стран — Китая, Индии, Турции, Казахстана и ОАЭ — позволило создать новые каналы трансграничных платежей.

Эти меры позволили сохранить независимость расчетов и стабильность национальной валюты [4, с.45-49].

#### **4. Перспективы и ключевые риски**

Банковская система России имеет потенциал дальнейшего роста за счет цифровизации и интеграции с финансовыми системами стран Глобального Юга. Однако сохраняются и риски:

- возможность усиления санкционного давления и блокировки новых институтов;
- высокая ключевая ставка и инфляционные риски, ограничивающие кредитование;
- технологическая зависимость от импорта ПО и оборудования;
- рост просроченной задолженности в корпоративном секторе.

Для минимизации рисков необходимы:

- развитие собственного финансового ПО и кибербезопасности;
- формирование межгосударственных расчетных платформ вне SWIFT;
- расширение участия России в механизмах БРИКС Pay и интеграции цифровых валют.

Таким образом, банковская система России доказала способность функционировать в условиях внешнего давления и частичной финансовой изоляции. Устойчивость обеспечивается гибкостью денежно-кредитной политики, созданием национальной финансовой инфраструктуры и расширением сотрудничества с альтернативными центрами экономического роста.

В долгосрочной перспективе устойчивость банков будет зависеть от технологической независимости, цифровой трансформации и формирования новой архитектуры международных расчетов.

#### Список использованных источников

1. Центральный банк Российской Федерации. Отчёт о денежно-кредитной политике за 2024 год. – М.: Банк России, 2024. – 132 с.
2. Мишкин Ф. С. Экономика денег, банковского дела и финансовых рынков / пер. с англ.; под ред. О. И. Лаврушина. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2021. – 864 с.
3. Банк России. Статистический бюллетень № 7 (июль 2024 г.) / Центральный банк Российской Федерации. – М., 2024. – 229 с. URL: [https://rusneb.ru/catalog/000199\\_000009\\_013166050/](https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_013166050/) (дата обращения 24.10.1025)
4. Иванов С. Ю. Санкционные риски и адаптация банковского сектора России // Экономика и управление. – 2023. – № 4. – С. 41-49.

УДК 336

### ИНТЕГРАЦИОННЫЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПЛАТЁЖНЫХ СИСТЕМ

**Ситникова Оксана Геннадьевна**, старший преподаватель  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Севастопольский государственный университет»  
Sitnikova Oksana, Senior Lecturer  
Sevastopol State University

**Аннотация.** В настоящей статье рассматриваются современные экономические связи, которые становятся все более глобальными. Появляются новые возможности для бизнеса и инвестиций, а также усиливается конкуренция между странами. Все это приводит к необходимости интернационализации валют, способных удовлетворять потребности глобальной экономики. В стабильных геополитических условиях расширение использования национальных валют в международных расчетах выступает результатом естественного развития мировой экономики. Однако, в контексте санкций, интернационализация национальной валюты несет в большей степени политический смысл, а не экономический.

**Ключевые слова:** экономическое сотрудничество, экономика, пути развития, финансы, глобализация.

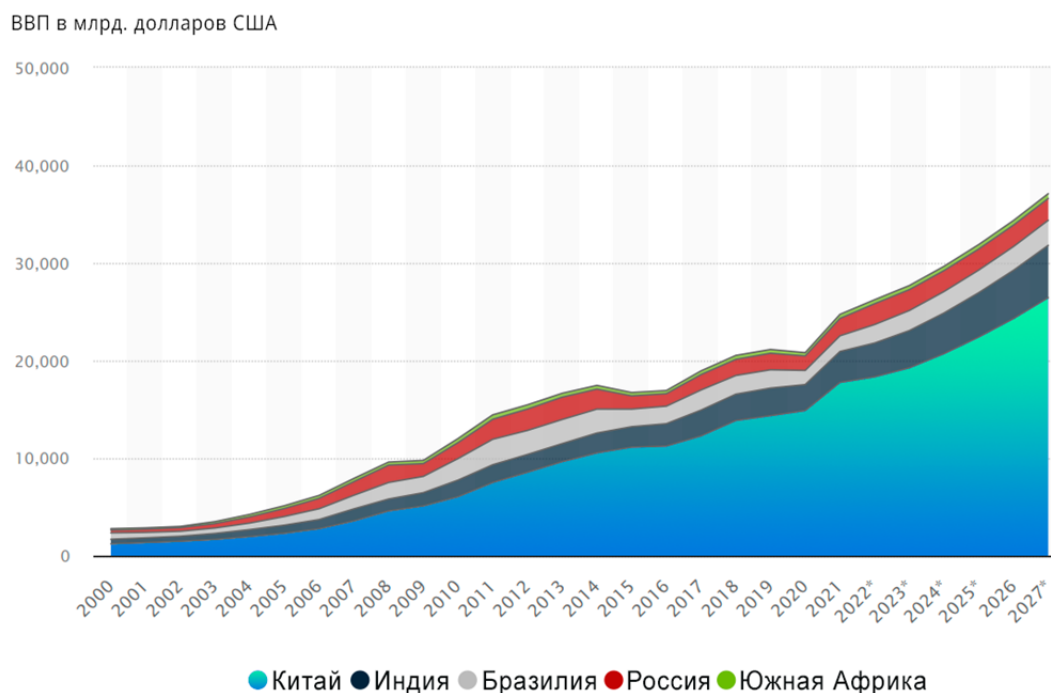
**Введение.** Интернационализация валюты представляет собой процесс трансграничного использования валюты за пределами страны ее первоначального выпуска. Важным аспектом интернационализации валюты является то, что соответствующая валюта используется не только в транзакциях резидентами страны-эмитента, но и в транзакциях между нерезидентами. Предполагается, что нерезиденты используют ее вместо своих национальных валют при операциях с товарами, услугами или финансовыми активами. «На начальном этапе данный процесс носит региональный характер, в дальнейшем трансформируясь в международный, в конечном итоге приобретает глобальный характер. Переход с одного уровня на другой носит непрерывный и строго последовательный характер. На каждом этапе происходит трансформация всех из обозначенных выше функций денег, различаются лишь их масштабы».

**Основная часть.** На степень и возможность интернационализации валюты в современных условиях влияет ряд факторов (первичного и вторичного характера). «Первичные (фундаментальные) факторы включают степень политического и

экономического влияния страны, потенциал экономического роста, законодательство и инфраструктура» [1].

Вторичные (второстепенные) факторы представляют проводимую денежно-кредитную политику страны, степень участия страны в мировом потоке ПИИ и другие факторы, включающие комплекс вспомогательных мер по повышению степени интернационализации валюты. Данные меры могут осуществляться, в первую очередь, правительством и центральным банком, а также различными экономическими субъектами.

Интернационализация национальной валюты рассматривается как показатель уровня экономического развития страны-эмитента и является отражением степени влияния данного государства на мировую экономику, рисунок 1.



**Рисунок 1. – ВВП**

Источник: составлено автором по материалам [1,2.]

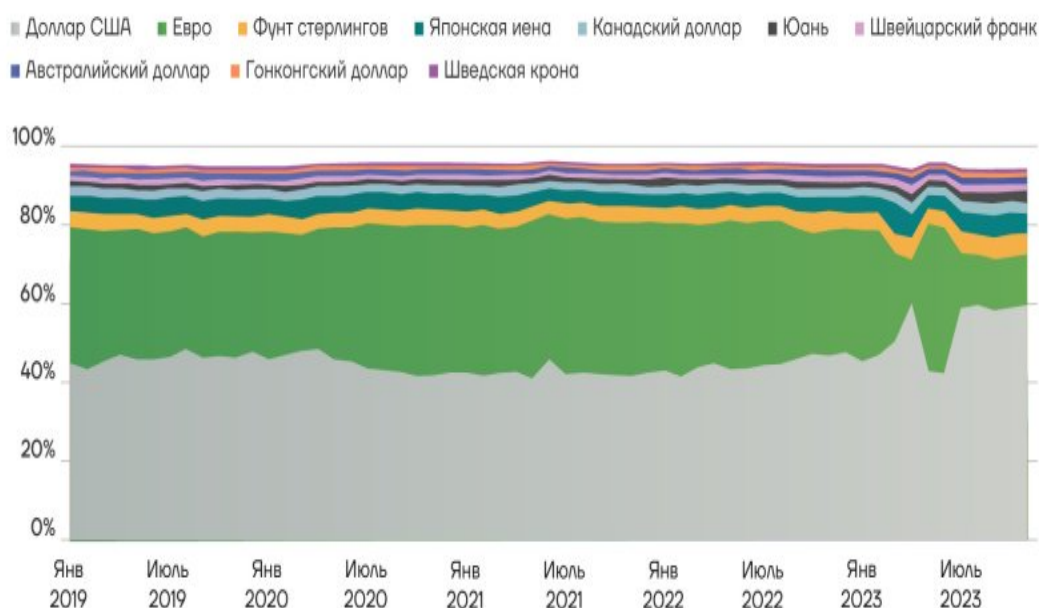
Самой используемой в международных расчетах валютой стран с развивающимися рынками является китайский юань.

По данным SWIFT в ноябре 2024 года доля китайского юаня в международных платежах составляла 4,61%, занимая четвертое место, как показано на рисунке 2.

Удельный вес китайского юаня в совокупном объеме международных платежей невелик в сравнении с удельным весом доллара США (47,08%) и евро (22,95%). Тем не менее влияние юаня в последние годы существенно укрепилось, что подтверждается включением его в корзину валют для расчета курса СДР. Структурно-графическое представление состава корзины SDR представлено на рисунке 3.



Доля в общей стоимости платежей в SWIFT без учета платежей внутри еврозоны



**Рисунок 2. – Доля в общей стоимости платежей в SWIFT без учета платежей внутри еврозоны**

Источник: составлено автором по материалам [2].

Состав корзины SDR

Валюты	Веса валют в корзине SDR	Фиксированное количество единиц валюты на 5-летний период, начиная с 1 августа 2022 года
Доллар США	43,38	0,57813
Евро	29,31	0,37379
Юань	12,28	1,0993
Иена	7,59	13,452
Фунт стерлингов	7,44	0,080870

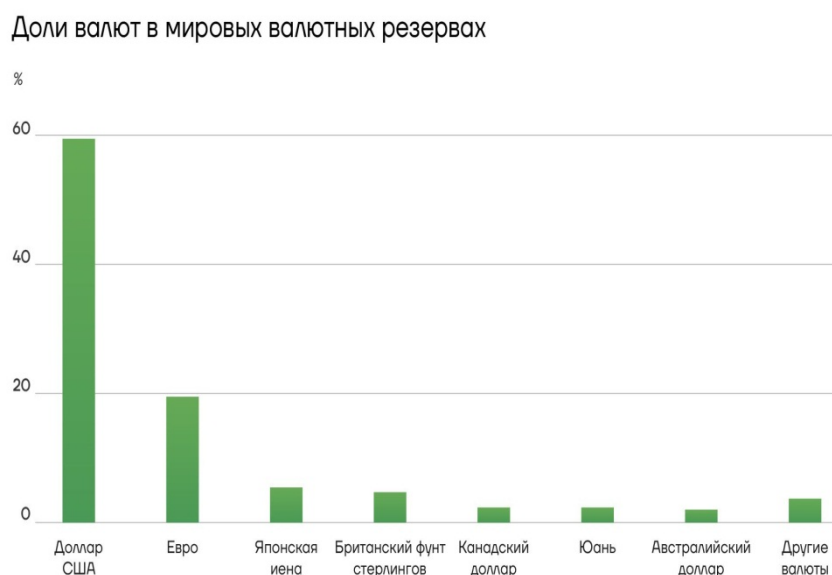
**Рисунок 3. – Структурно-графическое представление состава корзины SDR**

Источник: составлено автором по материалам [3].

«Доля валют развивающихся стран в совокупном мировом объеме платежей составляет менее 3,5%». «На основании данных Международного валютного фонда в третьем квартале 2023 года доля доллара в мировых валютных резервах составила 59,2% по сравнению с 59,4% за предыдущие три месяца. Это самый низкий показатель с четвертого квартала 2022 года. Доля евро в резервах в июле-сентябре также немного сократилась и составила 19,6% по сравнению с 19,7% в предыдущем квартале. В то же время доля японской иены выросла с 5,3% до

5,5%. Доля китайского юаня составила 2,4%, изменившись незначительно. Доли британского фунта стерлингов, австралийского и канадского долларов, а также швейцарского франка практически не изменились. При этом доля группы «других валют» в резервах выросла до 3,9% по сравнению с 3,6% во втором квартале», рисунок 4.

По данным МВФ [4] на международном долговом рынке в 2023 году на доллар США, евро и фунт стерлингов приходится 92% объема международных долговых ценных бумаг. На все оставшиеся валюты (более 40) приходится всего 8%.



**Рисунок 4. – Доли валют в мировых валютных резервах**

Источник: составлено автором по материалам [2, 3].

Расчеты удельного веса валют развивающихся стран в совокупном объеме находящихся в обращении международных долговых ценных бумаг, проведенные на основе статистической выборки, показывают незначительные величины. Проведенные данные показывают, что объем долговых ценных бумаг, номинированных в валютах развивающихся стран, хотя и показан рост, но в целом весьма незначителен.

На основании проведенного анализа статистических данных можно сделать вывод, что при росте объема валового внутреннего продукта развивающихся стран не наблюдается роста масштаба использования национальных валют в качестве международных средств расчетов и формирования глобальных резервных активов.

**Заключение.** Рассматривая экономику развивающихся стран, следует констатировать то, что практически все страны испытывают недостаток внутреннего капитала и заинтересованы в его притоке. Поэтому для них вторая стратегия является невыполнимой и им необходимо поддерживать дефицит торгового баланса, увеличивая потребность в иностранной валюте, необходимой для оплаты импорта, что в конечном счете приведет к возникновению дисбалансов.

#### Список использованных источников

1. Третьякова, А.А. Зона свободной торговли СНГ: проблемы и перспективы / А.А. Третьякова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № 6 (108). – С. 136–139. – ISSN 2303-9868 (дата обращения: 19.09.2025).
2. Цветков, В.А. К вопросу осмысления новых теоретических подходов к системе управления экономическими интеграционными процессами на макроуровне / В.А. Цветков, М.С. Байдулин // Журнал экономической теории. – 2014. – № 4. – С. 200–211. – ISSN 2073-6517 (дата обращения: 19.09.2025).
3. Хейфец, Б.А. Индо-Тихоокеанская экономическая структура – новая форма трансрегионального партнерства / Б.А. Хейфец // Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – № 2. – С. 94–101. – ISSN 2072-8042 (дата обращения: 19.09.2025).
4. Хейфец, В. Кризис в Венесуэле и региональная интеграция / В. Хейфец, Л. Ходорич // Мировая экономика и международные отношения. – 2017. – № 5. Том 61. – С. 79–87. – ISSN 0131-2227 (дата обращения: 19.09.2025).
5. Хейфец, В.Л. Сравнение развития интеграционных процессов на постсоветском и южноамериканском пространствах: опыт двух таможенных союзов / В.Л. Хейфец, Е.С. Кудрявцева // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. – 2014. – № 1 (15). – С. 32–42. – ISSN 2073-2929 (дата обращения: 19.09.2025).

УДК 336.7

#### СОЦИАЛЬНЫЕ ОБЛИГАЦИИ В РАЗВИТИИ БЕЛОРУССКОГО РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ

**Хрусь Елена Александровна**, магистр э.н., старший преподаватель

**Полесский государственный университет**

Khrus Elena, master of e. n., senior lecturer,

Polesky State University, [khrus.e@polessu.by](mailto:khrus.e@polessu.by)

**Аннотация.** Рост популярности этических инвестиций, в том числе как современный запрос молодого поколения, влияет на предложение финансовых продуктов и услуг. Механизм социальных облигаций может позволить в некоторой степени решить социальные проблемы, не прибегая только к бюджетным средствам. Международная практика реализации социальных облигаций не только будет способствовать развитию рынка ценных бумаг, но особенно интересна в рамках социально-ориентированной модели государства, а также поиска решений в вопросах повышения гражданской ответственности населения, бизнеса.

**Ключевые слова:** устойчивое экономическое развитие, облигации, социальный проект, местный бюджет, рынок ценных бумаг

В последние десятилетия развитие общественно-экономических отношений способствовало формированию ESG-повестки. Это свод правил и подходов к ведению бизнеса, которые способствуют его устойчивому развитию. Развитие общества должно с одной стороны обеспечить высокий уровень жизни в настоящем, а с другой не нанести вреда новым поколениям. Заглавные буквы основных принципов устойчивого экономического развития сформировали устойчивее название:

E - Environment - внимательное отношение к окружающей среде.

S - Social - социальная ответственность (взаимодействие с обществом в целом - клиентами и сотрудниками; соблюдение трудовых норм, качественное обслуживание и безопасность; благотворительные инициативы).

G - Governance - ответственное корпоративное управление (прозрачность работы компании, сохранность данных клиентов, выплата белых зарплат и противодействие коррупции).

Одним из результатов реализации данной повестки на финансовом рынке явился спрос на этические инвестиции, когда при принятии инвестиционных решений важно наличие трех составляющих: финансовых, социальных и экологических параметров. Рост популярности этических инвестиций, в том числе как современный запрос молодого поколения, влияет на предложение финансовых продуктов и услуг.

В связи с этим вызывает интерес факт появления и растущей востребованности социальных облигаций.

Социальные облигации являются целевыми облигациями, поступления от размещения которых направляются на реализацию новых и существующих проектов. Данные проекты направлены на решение или сглаживание конкретной социальной проблемы и/или на достижение положительных социальных изменений[1]. Главное отличие социальных облигаций от традиционных долговых инструментов заключается в том, что доходность по ним напрямую зависит от эффективности реализуемых социальных программ. Инвесторы получают фиксированный доход только в случае достижения заранее оговоренных социальных показателей.

История развития социальных облигаций (первый выпуск был зарегистрирован в Великобритании в 2007 г.) и изучение практики выпуска этих ценных бумаг позволили определить следующую группу основных участников:

1. эмитент – плательщик по обязательствам в случае достижения заданных результатов;
2. гарант – субъект, ограничивающий (страхующий) риски первоначальных инвесторов;
3. провайдеры – субъекты, которые осуществляют размещение облигаций и управление собранными в результате размещения облигаций средствами;
4. исполнитель – организации, которые на договорной основе решают социальную проблему;
5. независимый оценщик – организация, которая осуществляет сбор и формирование определенных статистических данных.

Денежные средства, поступившие от реализации социальных облигаций, направляются только на реализацию допустимых социальных проектов, что должно быть соответствующим образом описано в юридической документации по выпуску ценных бумаг. Социальные проекты напрямую направлены на решение или смягчение конкретной социальной проблемы и/или на достижение положительных социальных результатов, особенно, но не исключительно, для целевых групп населения (создание доступной базовой инфраструктуры, обеспечение доступа к социально значимым услугам, строительство доступного жилья, развитие и создание более благополучных социально-экономических условий и др.).

Эмитент социальных облигаций должен предоставить инвесторам следующую четкую информацию: социальные цели социальных проектов; процедуру, с помощью которой эмитент определяет соответствие проекта одной из категорий допустимых социальных проектов; дополнительную информацию о процедурах, которые эмитент использует для выявления и управления предполагаемыми социальными и экологическими рисками, связанными с соответствующими проектами.

Принципы социальных облигаций [1] предусматривают высокий уровень прозрачности и рекомендуют эмитенту при управлении поступлениями привлекать аудитора или иных третьих лиц в целях проверки метода внутреннего отслеживания поступлений и распределения средств, полученных в результате выпуска социальных облигаций.

Эмитенты должны формировать и быть готовыми предоставить актуальную информацию об использовании поступлений, которая подлежит ежегодному обновлению до момента полного использования средств и, при необходимости, после этого – в случае существенных изменений. Годовой отчет должен включать список проектов, на которые были выделены средства в рамках социальных облигаций, а также краткое описание проектов, указание суммы выделенных средств и ожидаемого воздействия проектов.

Такой механизм позволяет с одной стороны повысить эффективность социальных расходов, развивать культуру измерения социального воздействия, внедрять инновационные подходы в социальной сфере. С другой стороны привлекая частного инвестора, механизм позволяет снизить нагрузку на бюджет. Например, в Республике Беларусь местный бюджет формируется за счет поступления подоходного налога, земельного налога и налога на недвижимость. Кроме этого бюджет формируется от поступления сборов за осуществление деятельности в сфере агроэкотуризма, ремесленной деятельности, заготовительной, игорного бизнеса, единого налога для производителей сельскохозяйственной продукции. Не смотря на это, местные бюджеты остаются дотационными. Средний уровень дотаций в консолидированные бюджеты областей в общем объеме их доходов по данным 2021 года составил 21,8%. Бюджет г. Минска являлся бездотационным [3]. Решение социальных проблем экономит государственные деньги, но при этом сложно изыскать средства и стимулировать эту деятельность, социальные облигации в некоторой степени позволяют решить этот парадокс.

Международная практика реализации социальных облигаций особенно интересна в рамках социально-ориентированной модели государства, а также поиска решений в вопросах самофинансирования местных бюджетов.

Рынок облигаций Республики Беларусь в 2024 году показал неоднозначную динамику: по количеству выпусков он сократился на 10,2% с 833 до 748, однако, по объему - рост составил 3,6% с 29,05млрд.руб. до 30,09 млрд.руб. Рассмотрим отдельные показатели рынка ОМЗ (облигации местного займа), который является потенциальным сегментом для появления социальных облигаций. Количество эмитентов на протяжении с 2022 года практически оставалось неизменным: 46, 48, 47. Однако, количество выпусков сократилось с 186 в 2022 году до 155 в 2024 году. Новые выпуски ОМЗ в количестве 11 в 2024 году зарегистрировали только 7 эмитентов, объем эмиссии составил 0,18 млрд.руб. снизившись на 89,6% по отношению к 2023 году. Данный факт можно объяснить тем, что в республике, как правило, преобладают долгосрочные облигации, а следовательно, нахождением в обращении ранее выпущенных облигаций, но операции с облигациями местных займов в 2024 году сократились в 17 раз до 121,9 млн.руб. в связи с этим считаем более справедливым утверждение, что механизм финансирования местных бюджетов посредством традиционных облигационных займов недостаточно востребован.

Социальные облигации, по мнению автора, могут стать востребованной альтернативой для финансирования местных бюджетов в части реализации отдель-

ных социальных проектов по развитию регионов, население может активно принимать участие в данных проектах через механизм приобретения облигаций, бизнес можно привлечь через механизм льгот (налоговых, неналоговых). При этом важным фактом в пользу социальных облигаций будет прозрачность данного инструмента – инвесторы четко знают, на реализацию какого проекта будут направлены средства, а результат можно будет наблюдать в реальной жизни региона (кроме статистических и отчетных данных). Дополнительным положительным фактом можно считать стимулирование развития сегмента институциональных посредников на рынке ценных бумаг Республики Беларусь.

Таким образом, Республика Беларусь, оставаясь открытой к передовому международному опыту, сможет решать вопросы стратегического развития государства.

#### **Список использованных источников**

1. Принципы социальных облигаций Добровольные процедурные рекомендации/ Russian language translation courtesy of [VEB.RF] and reviewed by [RAEX-Europe], Июнь 2020 г.
2. Отчет о работе Департамента по ценным бумагам Министерства финансов Республики Беларусь за 2024 год/ [https://minfin.gov.by/securities\\_department/about/reports](https://minfin.gov.by/securities_department/about/reports)
3. О состоянии государственных финансов Республики Беларусь январь-сентябрь (уточненные данные от 10.12.2021) 2021 года <https://minfin.gov.by/upload/bp/doklad/2021/ys2021.pdf>

УДК 336.6

#### **СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Чубарова Наталья Эдуардовна**, старший преподаватель

**Белорусский государственный экономический университет**

Chubarova Natalia Eduardovna, Senior Lecturer

Belarusian State University of Economics n.chubarova-0204@mail.ru

**Минина Вероника Олеговна**

**Белорусский государственный экономический университет**

Minina Veronika Olegovna

Belarusian State University of Economics

**Аннотация.** В статье раскрывается значение и содержание системы внутреннего финансового контроля оборотных средств как драйвера эффективного управления организацией.

**Ключевые слова:** оборотные средства, оборотный капитал, внутренний финансовый контроль, система внутреннего контроля, оборачиваемость оборотных средств.

В современных условиях хозяйствования конкурентоспособность и устойчивое развитие организации в значительной степени определяются эффективностью управления всеми видами ресурсов. Среди них особая роль принадлежит оборотным средствам, поскольку они обеспечивают непрерывность производственного цикла и операционную деятельность. Недостаточное внимание к контролю за их формированием и использованием может привести к дефициту ликвидности, ро-

сту задолженности и, как следствие, к ухудшению финансового состояния предприятия. В связи с этим создание целостной и эффективной системы внутреннего контроля оборотных средств становится не просто желательным, а необходимым элементом корпоративного управления.

Оборотные средства — это авансируемые в текущий производственно-коммерческий цикл ресурсы, полностью потребляемые в течение одного цикла и полностью переносящие свою стоимость на готовую продукцию (товары, работы, услуги) [1].

Они включают:

- запасы: материалы, которые поступили на склад, но еще не переданы в производство. Это сырье, топливо, тара, комплектующие;
- незавершенное производство — незаконченная продукция. Ее стоимость складывается из потраченного сырья, топлива, энергии, амортизационных отчислений и начисленной заработной платы;
- готовая продукция — товар, который после изготовления хранится на складе;
- дебиторская задолженность (средства в расчетах) появляется после реализации товара, если клиент оплачивает ее с задержкой;
- денежные средства компания получает после оплаты готовой продукции покупателем [2, с.35].

В отличие от основных средств, неоднократно участвующих в процессе производства, оборотные средства функционируют только в одном производственном (операционном) цикле и независимо от способа производственного потребления полностью переносят свою стоимость на готовый продукт [3, с.47].

Оборотные средства предприятия находятся в постоянном движении, принимают при этом различные формы, совершая кругооборот. В каждом кругообороте они проходят три стадии.

На первой стадии денежные средства предприятия используются для приобретения сырья, материалов, топлива, комплектующих изделий и т.п., необходимых для осуществления производственной деятельности (формируются производственные запасы). На этой стадии оборотные средства из денежной формы переходят в товарную форму.

На второй стадии производственные запасы превращаются в незавершенное производство и готовую продукцию.

На третьей стадии происходит процесс реализации продукции и поступление денежных средств от покупателей за реализованную продукцию.

На полученные денежные средства предприятие, прежде всего, пополняет производственные запасы, тем самым, возобновляя процесс производства и весь кругооборот денежных средств предприятия. К тому же, денежная форма, которую оборотные средства приобретают на завершающей стадии кругооборота, является одновременно началом нового процесса кругооборота [3, с.48].

Система внутреннего контроля — это совокупность организационных мер, процедур и информационных процессов, обеспечивающих разумную уверенность в достоверности учёта и отчётности, эффективности операций, соблюдении законодательства и внутренних регламентов.

Оборотные средства одновременно находятся во всех трех стадиях кругооборота и на каждой из этих стадий возникают риски, способные нарушить финансовое равновесие: необоснованное увеличение запасов, возникновение просрочен-

ной дебиторской задолженности, кассовые разрывы. Основной целью системы внутреннего контроля в данной области является минимизация этих рисков и обеспечение достижения стратегических и операционных целей компании.

Конкретные задачи внутреннего контроля оборотных средств включают:

- обеспечение сохранности активов (материальных запасов, денежных средств);
- поддержание оптимального уровня оборотного капитала, исключающего как дефицит, так и профицит средств;
- соблюдение установленных регламентов и процедур на всех этапах управления оборотными активами;
- достоверность и своевременность отражения операций в учете и отчетности;
- повышение оборачиваемости и эффективности использования оборотных средств [1].

Организационное обеспечение системы внутреннего контроля реализуется через конкретные контрольные процедуры, сфокусированные на основных компонентах оборотных средств:

- **контроль запасов:** регулярные инвентаризации, установление норм расхода, система лимитов на складах, контроль за списаниями;
- **контроль дебиторской задолженности:** установление и соблюдение кредитных лимитов для покупателей, мониторинг структуры задолженности, проведение сверок взаиморасчетов, регламент работы с просрочкой;
- **контроль денежных средств:** составление и исполнение платежного календаря, система визирования платежей (принцип двойной подписи), лимиты наличности в кассе;
- **контроль кредиторской задолженности:** анализ сроков и условий оплаты для оптимизации расчетов с поставщиками, недопущение возникновения штрафов и пеней.

Эффективная система контроля не возникает сама по себе, она требует целенаправленного организационного обеспечения. Это подразумевает:

### **1. Распределение полномочий и ответственности.**

Например, сотрудник, формирующий заявку на закупку, не должен быть тем, кто осуществляет ее оплату или принимает материальные ценности на склад. Четкое закрепление зон ответственности между финансовым отделом, службой закупок, складом и отделом продаж предотвращает злоупотребления и ошибки.

### **2. Интеграция с процессами планирования и анализа.**

Контроль не может быть эффективным, если он оторван от планирования. Бюджетирование, составление платежных календарей и установление нормативов оборачиваемости создают те целевые ориентиры, относительно которых контролируется фактическое состояние дел. Результаты контроля, в свою очередь, являются основой для корректировки планов и принятия управленческих решений.

### **3. Вовлеченность структурных подразделений.**

Во внутренний контроль должны быть вовлечены руководители и специалисты всех уровней:

- **финансовый отдел** контролирует денежные потоки, ликвидность и соблюдение кредитной политики;
- **коммерческая служба** отвечает за обоснованность закупок и эффективность продаж;



- **производственные подразделения** несут ответственность за рациональное использование материалов и сокращение незавершенного производства;
- **служба сбыта** контролирует отгрузку и своевременное поступление средств от дебиторов.

Методика внедрения системы внутреннего контроля строится как последовательность логически связанных этапов [1].

**Этап 1.** Определение целей внутреннего контроля.

Формулируются цели достоверности учёта и соблюдения регламентов, устанавливаются целевые интервалы по показателям (дни в запасах, дни продаж в дебиторской задолженности, дни в кредиторской задолженности, денежный цикл), задаются ориентиры по снижению просроченной дебиторской задолженности и минимизации инвентаризационных расхождений.

**Этап 2.** Идентификация и оценка рисков.

Проводится межфункциональная оценка рисков по блокам оборотных средств, формируется реестр рисков с оценками вероятности и ущерба.

**Этап 3.** Проектирование контрольных процедур.

По каждому существенному риску определяется минимум одна процедура контроля. Фиксируются цели процедур, последовательность действий, периодичность, формы первичных документов и отчётности, исполнители и контролёры.

**Этап 4.** Информационные формы и регламент отчётности.

Стандартизируются формы отчётности (оборачиваемость, возрастной анализ дебиторской задолженности, реестр кредиторской задолженности, ведомость запасов, отчёт по отклонениям), определяется периодичность представления и перечень получателей.

**Этап 5.** Внутренние проверки и корректирующие действия.

Устанавливается порядок выборочных проверок соблюдения процедур, механизм фиксации и анализа причин отклонений, перечень корректирующих действий и критерии их инициирования.

Последовательное прохождение указанных этапов обеспечивает взаимосвязь между целями внутреннего контроля, рисками, процедурами и измеримыми результатами.

Оценка эффективности системы внутреннего контроля в части оборотных средств предполагает сопоставление достигнутых результатов с целями. Показатели результата включают динамику дней в запасах, дней продаж в дебиторской задолженности, дней в кредиторской задолженности и денежного цикла; долю и длительность просроченной дебиторской задолженности; частоту и масштаб инвентаризационных расхождений; соблюдение платёжной дисциплины; своевременность управленческой отчётности [1].

Система внутреннего контроля в отношении оборотных средств представляет собой последовательную и документально оформленную совокупность управленческих установок, процедур и информационных потоков, направленную на поддержание целевых значений оборачиваемости и платёжной дисциплины, соблюдение регламентов и повышение экономности операций. Она включает формирование адекватной контрольной среды, четкое распределение ответственности, налаживание эффективных информационных потоков и внедрение релевантных контрольных процедур. Грамотно выстроенная система внутреннего контроля позволяет не только минимизировать риски и обеспечивать сохранность активов, но и превращается в мощный инструмент управления, способствующий оптими-

зации оборотного капитала, ускорению его оборачиваемости и, в конечном счете, укреплению финансовой устойчивости и конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе.

#### **Список использованных источников**

1. Оборотные средства предприятия: сущность и особенности управления в современных условиях // Научный лидер : [сайт]. – 2024. – URL: <https://scilead.ru/article/7144-oborotnie-sredstva-predpriyatiya-sushchnost-i> (дата обращения: 13.10.2025).
2. Логинова, Т. В. Учет и анализ оборотных активов: учеб. пособие / Т. В. Логинова, Р. В. Колесов, А. Ю. Тарасова. – М. : Прометей, 2022. – 148 с.
3. Белый, Е. М. Экономика предприятия: производственные ресурсы и эффективность их использования: учеб. пособие / Е. М. Белый, Ю. С. Алексеев, Л. Ю. Зимина. – М. : КноРус, 2020. – 175 с.

УДК 338.001.25

### **ОЦЕНКА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Чудакова Светлана Александровна**, к.э.н., доцент

**Смоленский филиал РЭУ им. Г.В.Плеханова**

Chudakova Svetlana Alexandrovna, PhD in Economics

Smolensk Branch of Plekhanov Russian University of Economics

[chudakova-k@mail.ru](mailto:chudakova-k@mail.ru)

**Аннотация.** В статье дается оценка экономической безопасности кредитной организации, так как Эффективная система обеспечения экономической безопасности позволяет не только предотвратить возможные потери банка от кредитной деятельности, но и не допустить возникновения серьезных проблем с ликвидностью и платежеспособностью.

**Ключевые слова:** оценка, банк, ликвидность, прибыли, риски, санкции, защита интересов

В условиях динамично развивающейся экономики и сложной геополитической обстановки вопрос экономической безопасности финансово-кредитных организаций стоит наиболее остро. В связи с этим, любой банк, как ключевой элемент финансовой системы, должен не только обеспечивать устойчивость своих операций, но и активно противодействовать различным угрозам и рискам, связанным с экономической нестабильностью, кибератаками, изменениями в законодательстве и другим.

Эффективная система обеспечения экономической безопасности позволяет не только предотвратить возможные потери банка от кредитной деятельности, но и не допустить возникновения серьезных проблем с ликвидностью и платежеспособностью. Это обуславливает актуальность проблемы совершенствования системы экономической безопасности финансово-кредитной деятельности банков.

По мнению экономиста Анатолия Даниловича Шеремет экономическая безопасность организации – это состояние, в котором все ресурсы используются наиболее эффективно с целью нейтрализации возникших угроз, а также обеспечение его постоянной работы на длительный период.

Экономическая безопасность финансово-кредитных организаций имеет свою специфику и ее сущность отличается от экономической безопасности других

организаций. Главное отличие состоит в специфике рисков, объектах защиты, методах обеспечения, способах регулирования и влиянии на экономику [5, с.770].

Выделяют две разновидности кредитных организаций – банковская и небанковская. Банки, в свою очередь, делятся на государственные, коммерческие и специализированные.

В России Центральный банк выполняет функции как коммерческого, так и эмиссионного учреждения, регулируя деятельность государственных банков для поддержания экономического равновесия страны. Коммерческие банки подразделяются на государственные и частные структуры, стремящиеся к максимизации прибыли и предоставлению разнообразных финансовых услуг, как для частных лиц, так и для компаний. Отдельные банки специализируются на определённых направлениях, например, на кредитовании малого и среднего бизнеса, аграрного сектора или же на ипотечном кредитовании, причём такое разделение иногда может быть нечетким [1].

Небанковские кредитные организации (НКО) представляют собой финансовые институты, которые, в отличие от традиционных банков, обладают ограниченным набором разрешённых банковских операций. Основная сфера их деятельности — это предоставление кредитов и займов, включая микрокредитование своим клиентам [2, с.110].

Небанковские депозитно-кредитные организации (НДКО) предоставляют кредиты и привлекают денежные вклады в соответствии с законодательством, но не имеют возможности открытия банковских счетов и проводить расчетные операции. В число НДКО входят такие организации, как микрофинансовые учреждения, кредитные потребительские кооперативы и ломбарды.

В современной практике банковского дела стратегии эффективного управления финансовыми ресурсами и надёжного контроля обязательств имеют ключевое значение для поддержания стабильности и операционной эффективности. Особое внимание уделяется пассивным операциям, формирующим ресурсную базу коммерческих банков, включая привлечение депозитов на текущие и расчетные счета физических и юридических лиц, размещение временных депозитов, выпуск ценных бумаг и получение кредитов от других финансовых институтов.

Для оценки безопасности использовалась методика В. Кромонова [3, с.133], с помощью которой рассчитывается индекс надёжности банка. Суть данной методики состоит в расчете группы показателей и сравнении величины этих показателей с идеальным банком. В этом случае анализируемый банк сопоставляется с идеальным банком, значение которого принимается за 100%. Чем ближе анализируемый банк к идеальному, тем выше его надёжность. Рассмотрим преимущества и недостатки данной методики в таблице 1.

Таблица 1. – Преимущества и недостатки методики Кромонова

Преимущества	Недостатки
– простота в расчетах, так как необходимые данные берутся из финансовой отчетности банка; – рассчитанными показателями могут воспользоваться инвесторы для принятия решения;	– спорность нормировки коэффициентов; – неясность критериев надёжности и весовых значений;

Оценка проведена на примере ПАО ВТБ. Согласно критериям надежности банк должен иметь следующие коэффициенты:

- 1)  $K1 = 1$ ;
- 2)  $K2 = 1$ ;
- 3)  $K3 = 3$ ;
- 4)  $K4 = 1$ ;
- 5)  $K5 = 1$ ;
- 6)  $K6 = 3$ .

Следовательно, в таком случае активы, приносящие прибыль, должны быть такого же размера, как и собственный капитал; свободные ресурсы должны быть в размере, равном обязательствам до востребования; обязательства банка должны покрываться в полном объеме ликвидными капиталовложениями; капитальные активы должны иметь тот же размер, что и собственный капитал; обязательства должны быть больше активов, приносящих прибыль в три раза; капитал банка должен превышать уставной фонд в три раза.

Система взвешивания показателей учитывает различия в оценках итогового индекса надежности веса отдельных показателей. Генеральному коэффициенту надежности присвоен наибольший вес, равный 45%. Вторым по значимости является коэффициент мгновенной ликвидности, который составляет 20%. Кросс-коэффициенту присвоен вес, равный 10%. Вес генерального коэффициента ликвидности составляет 15%. Коэффициент защищенности капитала и коэффициент фондовой капитализации прибыли составляют по 5% итогового показателя.

Согласно методике Кромонава, рассмотренные показатели являются первичными и используются в дальнейшем для расчета итогового коэффициента надежности по формуле:

$$N = 45 * K1 + 20 * K2 + 10 * K3/3 + 15 * K4 + 5 * K5 + 5 * K6/3.$$

Исходя из вышеперечисленного, в таблице 19 рассчитаем показатели ПАО ВТБ по методике Кромонава.

Таблица 2. – Показатели ПАО ВТБ по методике Кромонава

Показатель	2023 год	2024 год	Абсолютное изменение
K1	0,28	0,27	-0,01
K2	0,17	0,17	0,00
K3	2,20	2,43	0,23
K4	0,02	0,02	0,00
K5	0,01	0,01	0,00
K6	2,07	2,68	0,61

Расчет показателя:

1) На 2023 год:  $N = 45 * 0,28 + 20 * 0,17 + 10 * 2,20/3 + 15 * 0,02 + 5 * 0,01 + 5 * 2,07/3 = 27,13$ .

1) На 2024 год:  $N = 45 * 0,27 + 20 * 0,17 + 10 * 2,43/3 + 15 * 0,02 + 5 * 0,01 + 5 * 2,68/3 = 28,47$ .

Максимальная величина индекса надежности коммерческого банка по методике Кромонава равна 100. Такой результат является оптимальным. Чем выше индекс надежности, тем лучше финансовое положение банка.

Следовательно, индекс надежности ПАО ВТБ на 2024 год составил всего 28,47%. Это свидетельствует о том, что финансовое состояние банка находится на недостаточно высоком уровне, несмотря на то, что индекс с 2023 года вырос более, чем на 1%. Однако, невозможно учитывать только рассмотренный ранее индекс надежности в оценке обеспечения экономической безопасности.

В заключении стоит отметить, что ключевые показатели экономической безопасности банка в динамике возрастают. С учетом событий 2022 года ПАО ВТБ остается на высокой позиции среди коммерческих банков и показывает хорошие результаты деятельности. 2024 год стал для банка новым этапом развития.

Таким образом, экономическая безопасность финансово кредитной организации представляет собой состояние эффективного функционирования, при котором обеспечивается защита интересов и ресурсов организации от внутренних и внешних угроз [4, с.338]. В данном контексте она включает в себя защиту от финансовых рисков, мошенничества, утечки данных и конфиденциальной информации, а также соблюдение законодательных требований и устойчивость к изменениям в экономической среде.

#### **Список использованных источников**

1. Ковалева, Л. Ф. Цифровизация предпринимательской сферы как важное направление деятельности государства / Л. Ф. Ковалева // Общество и экономическая мысль в XXI В.: пути развития и инновации : Материалы IX Международной научно-практической конференции , посвященной 65-летию Юбилею филиала, Воронеж, 31 марта 2021 года. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр "Научная книга", 2021.
2. Новикова, Н. Е. Проблемы и направления развития банковской системы в России / Н. Е. Новикова, А. В. Лапин, О. Л. Лукашева // Социально-экономическое развитие региона: опыт, проблемы, инновации : Сборник научных статей по материалам докладов и сообщений X Международной научно-практической конференции, Смоленск, 08 июня 2023 года. – Смоленск: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2023. – С. 108-115.
3. Сапожникова С.М., Ковгунова Е.Р. Экономическая безопасность банка в условиях цифровой экономики // В сборнике: Социально-экономическое развитие региона: опыт, проблемы, инновации. Сборник научных статей по материалам докладов и сообщений X Международной научно-практической конференции. Смоленск, 2023. С. 133-136.
4. Чудакова, С. А. Совершенствование международных расчетов на современном этапе / С. А. Чудакова // Социально-экономическое развитие региона: опыт, проблемы, инновации : Материалы IX Международной научно-практической конференции, Смоленск, 31 мая 2022 года. – Смоленск: Маджента, 2022. – С. 336-340.
5. Чудакова, С. А. Цифровая трансформация: сильные стороны России / С. А. Чудакова, Е. А. Сазонова // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты : Труды II Международной научно-практической конференции, Брянск, 19 ноября 2019 года. – Брянск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Брянский государственный инженерно-технологический университет", 2019. – С. 770-774.

# **БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ: СОВРЕМЕННОСТЬ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

УДК 657.421.31

## **К ВОПРОСУ УЧЕТА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ С КОРОТКИМ СРОКОМ СЛУЖБЫ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА НА ФСБУ 14/2022<sup>5</sup>**

**Курочкина Ирина Петровна**, д.э.н., профессор,

**Маматова Людмила Александровна**, к.э.н., доцент,

**Шутова Анастасия Андреевна**, магистрант

**ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»**

Kurochkina Irina Petrovna, Dr. Sc. (Econ.), Professor, ipkurochkina@yandex.ru

Mamatova Lyudmila Aleksandrovna, Candidate of Econ. Sc., Associate Professor,  
ludm.mamatova@yandex.ru

Shutova Anastasia Andreevna, Master's Student, shutovana02@mail.ru

Demidov Yaroslavl State University

**Аннотация.** В статье раскрываются теоретические аспекты и выявляются практические противоречия в учете нематериальных активов с коротким сроком службы по российским и международным стандартам. Проводится сравнительный анализ положений ФСБУ 14/2022 и МСФО (IAS) 38, направленный на выявление методологических расхождений. На основе проведенного исследования предлагаются адаптивные модели учета, сочетающие принципы РСБУ и международной практики.

**Ключевые слова:** нематериальные активы с коротким сроком службы, ФСБУ 14/2022, МСФО (IAS 38), модели учета нематериальных активов.

В современных экономических условиях нематериальные активы (НМА) становятся основным драйвером рыночной стоимости компаний. Глобальная тенденция свидетельствует о росте как абсолютной стоимости корпоративных НМА, так и их доли в общей структуре инвестиций. В связи с возрастающей ролью НМА актуальным становится повышение достоверности информации о них в финансовой отчетности. Для достижения этой цели был введен в действие ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы» [1], призванный сблизить российскую учетную практику с МСФО [2].

В научном сообществе учетным последствиям введения ФСБУ 14/2022 уделено значительное внимание, что отражено в трудах таких авторов, как Батырмурзаева З. М. [3], Гринавцева Е.В. [4], Крайнова И.М., Дрожжина И.В. [5] и др. Однако сохраняющиеся методологические расхождения между РСБУ и МСФО порождают ряд нерешенных практических проблем.

В настоящее время сохраняются расхождения между РСБУ и МСФО в определении характеристик НМА. В частности, российские стандарты вводят критерий срока полезного использования (СПИ) свыше 12 месяцев, в то время как МСФО его не устанавливают. Таким образом, из состава НМА по РСБУ исключаются краткосрочные права (лицензии, патенты, неисключительные права на результаты интеллектуальной деятельности и аналогичные активы). При этом, ФСБУ 5/2019

«Запасы» относит к запасам только объекты интеллектуальной собственности, предназначенные для продажи, не учитывая активы, которые используются организацией в операционной деятельности, но в течение короткого времени. Дополнительная сложность возникает из-за ФСБУ 4/2023 классифицирующего активы со сроком использования ровно 12 месяцев как внеоборотные, что создает неоднозначность в их трактовке.

В связи с этим можно выделить ряд проблемных моментов:

- отсутствие категориальной принадлежности для НМА с коротким сроком службы;

- неоднозначная трактовка активов со сроком использования ровно 12 месяцев, которые формально не признаются НМА, но должны отражаться как внеоборотные активы в отчетности;

- упразднение нормативной базы для учета расходов будущих периодов после отмены ПБУ 14/2007, что может приводить к искажению финансовой отчетности из-за единовременного списания затрат.

В условиях такой методологической неопределенности представляется целесообразным рассмотреть возможные адаптивные модели внутри учета активов, отвечающих критериям признания НМА, за исключением СПИ.

1. Модель учета краткосрочных НМА на основе синтеза РСБУ и МСФО, основные положения которой представлены в таблице 1.

Таблица 1. – Основные положения учета краткосрочных НМА на основе синтеза РСБУ и МСФО

Область учета	Учетные аспекты модели
Оценка и учет	Первоначальная оценка: по фактическим затратам. Последующая оценка: пропорциональное распределение стоимости между периодами использования.
Балансовый счет	97 «Расходы будущих периодов».
Порядок учета	Признание расходов будущих периодов: Дт 97 Кт 60 (76). Признание расходов в текущем периоде: Дт 20 (26, 44) Кт 97
Отражение в отчетности	Бухгалтерский баланс: выделение подстроки строки «Прочие оборотные активы» или отдельной строки (например, «Временные права использования», «Краткосрочные нематериальные ресурсы»). Пояснения к отчетности: раскрытие информации о СПИ, методе распределения затрат и существенных суммах.

Предлагаемый вариант учета краткосрочных НМА опирается на действующие нормы РСБУ, а именно:

- расходы могут признаваться путем обоснованного распределения между периодами, если они приносят доход в течение нескольких периодов, и прямая связь между расходами и доходами затруднена;

- приоритет экономической сущности над юридической формой.

У такого подхода есть как преимущества, так и недостатки. В пользу использования счета 97 свидетельствует отсутствие явного запрета в действующих ФСБУ. Более того, принцип рациональности позволяет компаниям выбирать методы учета, наиболее точно отражающие экономическую реальность, даже если эти методы детально не регламентированы. Однако сохраняется нормативная неопреде-

ленность, что может повлечь риски претензий со стороны контролирующих органов. Такая позиция может быть расценена как противоречащая принципу осмотрительности, особенно при отсутствии документального подтверждения ожидаемых экономических выгод.

Учитывая вышеизложенное, возможен альтернативный подход к учету объектов, удовлетворяющих критериям признания НМА, за исключением срока полезного использования. Их стоимость единовременно списывается на расходы с последующим отражением на забалансовых счетах.

2. Модель учета, на основе принципа осмотрительности, основные положения которой представлены в таблице 2.

Таблица 2. – Основные положения учета краткосрочных НМА на основе принципа осмотрительности

Область учета	Учетные аспекты модели
Оценка и учет	Оценка: по фактическим затратам на приобретение.
Балансовый счет	Счета затрат
Порядок учета	Отражение затрат: Дт 26 (др. затратный счет), Кт 60 (76). Последующий учет объекта за балансом: Дт 012 (или иной номер, установленный рабочим планом счетов).
Отражение в отчетности	Отчет о финансовых результатах: в составе расходов. Пояснения к отчетности: виды, СПИ, стоимость и обоснование метода учета объектов, отраженных на забалансовом счете.

Предложенный подход к учету краткосрочных НМА соответствует принципу осмотрительности (предполагает большую готовность к признанию расходов и обязательств, чем потенциальных доходов и активов, а также исключает создание скрытых резервов).

3. Модель учета, комбинирующая описанные выше модели на основе стоимостного лимита для:

- активов ниже установленного лимита (например,  $\leq 100$  тыс. руб.) применять единовременное списание в расходы с забалансовым учетом (модель 2), что соответствует принципу осмотрительности и минимизирует административные риски. Рационально определить лимит стоимости, аналогичный лимиту, установленному для НМА;

- активов выше установленного лимита использовать счет 97 с распределением затрат между периодами (модель 1), что обеспечивает равномерное признание расходов и отражает экономическую сущность фактов хозяйственной жизни.

Предлагаемые модели требуют закрепления их в учетной политике с обоснованием величины лимита (например, на основе принципа существенности), детального раскрытия в пояснениях, согласования с аудиторами и контролирующими органами для минимизации претензий.

Комбинированный метод позволяет сбалансировать соблюдение норм и достоверность финансовой отчетности, избегая как завышения стоимости активов, так и существенного искажения расходов. Это особенно актуально для организаций с большим объемом краткосрочных прав (IT-сектор, медиа, франчайзинг). Однако долгосрочное решение, по нашему мнению, заключается в гармонизации ФСБУ с



МСФО через введение отдельной категории «Краткосрочные НМА» с упрощенными правилами амортизации.

Необходимо отметить, что предложенные модели учета краткосрочных НМА оказывают значительное влияние на систему внутреннего контроля (СВК), требуя её адаптации к новым методологическим и нормативным реалиям.

Модели учета 2 и 3, которые предполагают единовременное списание затрат на приобретение краткосрочных НМА с последующим отражением этих объектов на забалансовых счетах, предъявляют особые требования к СВК организации. В частности, возникает необходимость создания и поддержания эффективных механизмов отслеживания таких активов. Это может включать в себя, например, ведение подробных реестров забалансовых объектов, содержащих информацию об их наименовании, стоимости, сроке использования и ответственном лице. Такая система позволит обеспечить надлежащий контроль за использованием данных активов, предотвратить их несанкционированное выбытие и обеспечить соответствие учетной информации фактическому наличию объектов.

Так как все вышеназванные подходы к учету требуют закрепления в учетной политике, для минимизации рисков СВК необходимо наладить процедуры согласования выбранных методов с внешними аудиторами, подготовить алгоритмы ответа на возможные запросы контролирующих органов.

СВК также должна обеспечить единообразие применения правил и регулярный мониторинг изменений в стандартах с целью оперативного внедрения возможных изменений в учетную деятельность.

В условиях цифровой экономики наблюдается увеличение объемов краткосрочных НМА, таких как лицензии, подписки на онлайн-сервисы и цифровой контент. Как следствие, для повышения эффективности СВК возникает необходимость внедрения специализированных ИТ-решений.

Таблица 3. – Влияние моделей учета краткосрочных НМА на СВК

Аспект влияния на СВК	Требования к СВК
Общая адаптация	Адаптация к требованиям новых стандартов.
Списание и забалансовый учет (Модели 2 и 3)	Отслеживание активов, ведение реестров забалансовых объектов, контроль использования и сохранности.
Учетная политика и взаимодействие с контролирующими органами	Закрепление методов в учетной политике, согласование с аудиторами, готовность к запросам контролирующих органов.
Единообразие и мониторинг	Единообразие применения правил, мониторинг изменений в стандартах.
Цифровизация и аудит	Внедрение ИТ-решений, аудит соответствия требованиям безопасности.

Автоматизация процессов учета, оценки и тестирования на обесценение краткосрочных НМА позволит снизить трудозатраты, минимизировать риски ошибок и повысить оперативность получения информации. При этом СВК должна включать в себя не только стандартные процедуры контроля, но и аудит цифровых систем на предмет соответствия действующим требованиям, стандартам информационной безопасности и политикам защиты данных. Такой аудит должен оценивать адекватность мер по предотвращению несанкционированного доступа, уте-

чек данных и других киберугроз, а также эффективность процедур резервного копирования и восстановления данных в случае сбоев или инцидентов.

В обобщенном виде влияние моделей учета краткосрочных НМА на СВК отражено в таблице 3.

Подводя итоги, следует отметить, что внедрение предложенных подходов сопряжено с увеличением нагрузки на СВК и необходимостью инвестиций в обучение персонала. Долгосрочным решением остается гармонизация ФСБУ и МСФО, которая снимет противоречия и упростит контрольные процессы, повысив прозрачность отчетности. До этого момента адаптация СВК к предложенным моделям становится критическим фактором устойчивости бизнеса в условиях регуляторной неопределенности.

#### **Список использованных источников**

1. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы» (утв. Приказом Минфина России от 30.05.2022 N 86н). Документ представлен СПС Консультант Плюс.
2. МСФО (IAS) 38 «Нематериальные активы» (утв. Приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н). Документ представлен СПС Консультант Плюс.
3. Батырмурзаева З. М. Новый порядок бухгалтерского учета нематериальных активов // Индустриальная экономика. – 2022. – № 5. – С. 12-18. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novyy-poryadok-buhgalterskogo-ucheta-nematerialnyh-aktivov>.
4. Гринавцева Е. В. Анализ положений Федерального стандарта бухгалтерского учета «Нематериальные активы»: проблемы применения // Региональная и отраслевая экономика. – 2023. – № 1 (224). – С. 71-82.
5. Крайнова И. М., Дрожжина И. В. Актуальные вопросы перехода компаний на ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы» // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 5-2. – С. 119-122. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-voprosy-perehoda-kompaniy-na-fsbu-14-2022-nematerialnye-aktivy>.

УДК 657.622

#### **АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ НАБОРА ПАРАМЕТРОВ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ**

**Мухин Александр Владимирович, аспирант**

**Ярославский государственный университет имени П.Г. Демидова,  
Российская Федерация**

**Alexander Vladimirovich Mukhin**

**PhD student Yaroslavl State University named after P.G. Demidov,  
Russian Federation, [muhin\\_96@list.ru](mailto:muhin_96@list.ru)**

**Аннотация.** Современные информационные технологии все больше оказывают влияние на бизнес и требуют качественного, быстрого и эффективного управления всеми процессами компаний. Внедрение автоматизированных информационных решений дорогостоящий и высоко рискованный процесс, который обуславливает необходимость усовершенствования методики оценки целесообразности вложений в автоматизацию на всех этапах создания и эксплуатации информационной системы, а также повышению ее эффективности.

**Ключевые слова:** целесообразность, эффективность, автоматизация, производственные процессы, цифровая трансформация, автоматизированная система управления.

Современные рыночные условия характеризуются высокой динамикой, глобализацией конкуренции и растущими требованиями потребителей к качеству и кастомизации продукции. В этом контексте автоматизация производственных процессов перестала быть опцией и превратилась в необходимое условие для выживания и развития промышленных предприятий. Однако сами по себе инвестиции в автоматизацию не являются гарантией успеха. Неправильно выбранный объект автоматизации, неадекватная оценка затрат или игнорирование косвенных эффектов могут привести к значительным финансовым потерям и дестабилизации производства.

Система управления предприятием – это система управленческих функций, направленных на осуществление прогноза, планирования, учета, анализа, контроля и мониторинга. Управление всегда реализуется через информационные потоки внешней и внутренней среды, а именно через коммуникационные процессы с использованием современных информационных технологий. Этим целям служит автоматизированная информационная система, которая определяется через совокупность информации экономических методов и математических моделей, организационно-технические средства и квалифицированный персонал организации. Предназначением такой системы является поиск необходимой информации, ее сбор, хранение и обработка, таким образом, чтобы максимально точно удовлетворять потребности управленческого персонала.

Согласно исследования Середенко Е. С., автоматизированная информационная система в первую очередь направлена на преобразование собранных данных в ценную информацию. Такое преобразование всегда сопряжено с индивидуально устроенными бизнес-процессами, соответствующими аналитическим инструментами по переработке данных на этих участках и разнообразием задач, решаемых при помощи аналитики и автоматизации [1].

Теоретическую основу данной работы составляют труды ведущих отечественных учёных, изучавших влияние ИТ на деятельность организации, таких как Е. С. Середенко [1], А. В. Медведева [2], А. В. Лаптевой, Ю. Н. Чеснокова [3], В. М. Гребенюка [4], Н. С. Ефимовой, А. А. Ермакова [5] и других.

Анализ и оценка мнений исследователей показал, что в области использования специализированного программного обеспечения и оказания положительного эффекта на управленческие решения нет единого подхода, а мнения ученых разделяются на две противоположные точки зрения. Одна точка зрения состоит, в том, что автоматизация программного обеспечения трудноизмеримый процесс, другая – методика оценки ничем не отличается от процесса оценки обычного инвестиционного проекта.

Данная ситуация свидетельствует о высокой значимости исследований в этой области и необходимости развития методик оценки эффективности автоматизированных систем управления. Кроме того, работа информационной службы будет эффективной, если информационная инфраструктура экономического субъекта будет соответствовать поставленным целям и задачам компании в целом. Соответственно любые финансовые вложения в нее будут являться стратегическим инвестиционным проектом.

Классические методы оценки эффективности автоматизированных систем управления предприятием, такие как расчет срока окупаемости (Payback Period) или простого возврата на инвестиции (ROI), зачастую не учитывают всей совокупности факторов, влияющих на конечный результат.

Таким образом, актуальность исследования заключается в разработке структурированного набора параметров, позволяющего провести многокритериальный анализ целесообразности и эффективности автоматизации, объединяющий как количественные, так и качественные аспекты.

Для всесторонней оценки производственных процессов автором статьи предложено разделить все параметры на четыре основные группы: технико-технологические, экономические, операционные и стратегические.

**Первая группа «Технико-технологические параметры»** показывает уровень стандартизации продукции и технологических процессов. Данная группа параметров должна характеризоваться:

- высокой степенью стандартизации, которая является фундаментом для успешной автоматизации. Нестабильные, часто меняющиеся процессы, усложняют и удорожают внедрение;
- состоянием и модернизацией основного оборудования, обеспечивающие возможность оценки физического и морального износа действующих станков, линий, возможность их интеграции в автоматизированную систему (наличие интерфейсов, совместимость с промышленными сетями);
- стабильностью и повторяемостью качества сырья и материалов, то есть нестабильное качество входных ресурсов требует сложных и дорогостоящих систем адаптивного управления;
- трудоемкостью, трудозатратностью и комплексностью операций. В данном случае речь идет об «очистке» бизнес-процессов от тяжелых, опасных и постоянно повторяющихся, а также требующих большого количества времени и постоянной точности операций;
- способностью и готовностью информационной и технологической инфраструктуры, то есть наличием реальных возможностей для увеличения мощностей серверов, инфраструктуры сетей и комплекса защиты баз данных.

**Вторая группа «Экономические параметры»** включает в себя следующий набор показателей:

- капитальные затраты (CAPEX): стоимость оборудования (роботы, ЧПУ, сенсоры, АСУ ТП), стоимость лицензий на программное обеспечение (SCADA, MES, ERP), затраты на проектирование, запуск, наладку, монтаж, ремонт и модернизацию инфраструктуры (энерго-, электроснабжение, очистные сооружения);
- затраты операционного блока (OPEX): специфические технические, количественные, качественные характеристики для современного оборудования, затраты на переобучение, дополнительное образование, переквалификацию или повышение квалификации персонала, новые требования к экономической и технической безопасности;
- экономические и временные выгоды: сокращение ФОТ путем замены человеческих ресурсов техникой, снижение затрат на производство продукции, уменьшением производственного брака, увеличением объема производства и выпуска готовой продукции, повышением качества продукции, снижение затрат на логистику и маркетинг.

Далее с учетом выше названных характеристик уже рассчитываются стандартные показатели оценки эффективности инвестиций такие, как: срок окупаемости (PP), чистый дисконтированный доход (NPV), показатель доходности инвестиций (IRR) и индекс рентабельности (PI).

**Третья группа «Операционные параметры»** состоит из следующих показателей:

- производительности, то есть отражает рост выпуска продукции в единицу времени (штук/час, тонн/смену);
- качества продукции, характеризует снижение уровня брака (PPM – дефектов на миллион), повышение стабильности ключевых параметров продукции (Cp, Cpk – индексы воспроизводимости процессов);
- гибкости и масштабируемости производства, учитывающая скорость переналадки оборудования под новый продукт и возможность быстрого увеличения объемов выпуска;
- времени операционного цикла (Lead Time), призванного сокращать общее время от получения заказа до отгрузки готовой продукции;
- коэффициента использования оборудования (OEE – Overall Equipment Effectiveness) – комплексного показателя, объединяющего доступность, производительность и качество, и являющегося прямым индикатором успеха автоматизации;
- объема незавершенного производства (НЗП), то есть в данном случае необходимо стремиться к снижению уровня НЗП за счет лучшей синхронизации операций.

**Четвертая группа «Стратегические и социальные параметры»** наделена следующими характеристиками:

- увеличением безопасности труда, то есть ориентацией на исключение вредного производства, опасных зон или минимизацию травм на производстве;
- стабильностью и монотонностью бизнес-процессов, то есть снижением зависимости от «человеческого фактора», колебаний в квалификации персонала, текущей численности кадров;
- способностью к инновациям, что может быть реализовано с помощью генерации больших массивов данных (Big Data), которые могут быть использованы для предварительного анализа и непрерывного улучшения бизнес-процессов;
- улучшением деловой репутации и повышением конкурентоспособности компании, оптимизацией логистических цепочек и предложением лучших цен и качества продукции;
- освобождением работников от простых и рутинных дел и перемещением фокуса на решение сложных, требующих человеческого участия, задач (человеческое общение, архитектурное программирование, эффективный контроль). Данная характеристика потребует инвестиций в переобучение и может вызывать социальное сопротивление, но в конечном итоге принесет значительный доход компании.

Таким образом, можно сделать вывод, внедрение автоматизации – это сложный и многогранный процесс, успех которого зависит от всестороннего предварительного анализа. Предложенный в статье набор параметров формирует целостную систему оценки, выходящую за узкие рамки прямого финансового расчета. Использование данной системы позволит снизить риски неэффективного инвестирования, выбрать наиболее подходящие для автоматизации процессы, обосновать

управленческое решение не только цифрами, но и стратегическими аргументами., учесть долгосрочное влияние автоматизации на конкурентоспособность и устойчивость предприятия. Поэтому перенос фокуса со стандартной модели на комплексный подход к системе параметров является обязательным условием для определения необходимости и обоснования эффективности автоматизации производственных процессов, что будет способствовать успешной трансформации и развитию современного производства.

#### **Список использованных источников**

1. Середенко, Е.С. Оценка экономической эффективности аналитических информационных систем: диссертация кандидата экономических наук / Е.С. Середенко. – Текст: электронный // Dissercat.com: [сайт]. – 2014. – Режим доступа URL: <https://www.dissercat.com/content/otsenka-ekonomicheskoi-effektivnosti-analiticheskikh-informatsionnykh-sistem> (Дата обращения: 10.10.2025)
2. Медведев, А.В. Оптимизационная модель оценки экономической эффективности информационно-технологических проектов // Научное обозрение. Технические науки. – 2023. – № 2. – С. 16-21. – Режим доступа URL: <https://science-engineering.ru/ru/article/view?id=1428> (Дата обращения: 12.10.2025). DOI: <https://doi.org/10.17513/srts.1428>.
3. Лаптева, А. В. Оценка эффективности использования ИИ в производстве методом Монте-Карло / А. В. Лаптева, Ю. Н. Чесноков. — Текст: электронный // XVII международная конференция «Российские регионы в фокусе перемен»: сборник докладов (Екатеринбург, 17–19 ноября 2022 г.). — Екатеринбург: ООО Издательский Дом «Ажур», 2023. – С. 662-666.
4. Гребенюк, В.М. Оценка целесообразности внедрения автоматизированного тестирования // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2013. – № 1. – Режим доступа URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-tselesoobraznosti-vnedreniya-avtomatizirovannogo-testirovaniya> (Дата обращения: 12.10.2025).
5. Ефимова, Н.С., Ермаков, А.А. Экономическое обоснование направлений автоматизации процессов планово-производственного планирования на высокотехнологичных предприятиях (на примере авиастроения) // Инновации и инвестиции. – 2018. – № 11. – с. 309-315.

УДК 657.622

#### **ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ: НОРМАТИВНЫЙ АСПЕКТ**

**Новикова Татьяна Юрьевна**, к.э.н., доцент, декан экономического факультета

**Мотолянец Марина Владимировна**, к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита

**Ярославский государственный университет имени П.Г. Демидова,**

**Российская Федерация**

Novikova Tatiana Yurievna, Cand. Sci. (Economics), Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics, [noviktata22@mail.ru](mailto:noviktata22@mail.ru)

Motolyanets Marina Vladimirovna, Cand. Sci. (Economics), Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, [am-am@inbox.ru](mailto:am-am@inbox.ru)

P. G. Demidov Yaroslavl State University, Russian Federation

**Аннотация.** Эффективность функционирования внутренней контрольной системы обусловлена рядом обстоятельств: нормативно-правовыми требованиями к внутреннему контролю, типом организации бизнеса, ее сферой деятельности, масштабом и спецификой организационной структуры. Разработка данной систе-

мы представляет собой непростую задачу, требующую учета большого количества переменных для обеспечения ее надежности и результативности. Значительную роль в этом процессе играет степень определенности и однозначности правового регулирования.

**Ключевые слова:** внутренний контроль, международные стандарты аудита, ведомственный контроль, внутренние предписания.

В России на настоящий момент не существует единой комплексной системы нормативно-правового регулирования организации и осуществления хозяйствующим субъектом внутреннего контроля. Построение системы внутреннего контроля экономическими субъектами до недавнего времени в основном опиралось на положения международных стандартов и концепций, отдельные нормативные акты, которые впоследствии были адаптированы к национальному законодательству.

Закон Сарбейнса-Оксли (Sarbanes-Oxley Act), утвержденный в Соединенных Штатах Америки в 2002 году, является ключевым документом в сфере управления и создания системы внутреннего надзора предприятий. Он применяется главным образом к компаниям с публичной торговлей акций, чьи ценные бумаги котируются на биржах. Особенно важным является раздел 404 этого закона, предписывающий ежегодную проверку руководителями компаний действенности механизмов внутреннего контроля, используемых при подготовке финансовой документации. Результаты такой проверки должны быть представлены в виде отчета, а также подтверждены независимыми аудиторами, что позволяет укрепить систему внутреннего контроля. Таким образом, закон возлагает на топ-менеджмент ответственность за регулярное оценивание и совершенствование системы внутреннего контроля с помощью сторонних экспертов, а также за предоставление годовых отчетов акционерам.

Еще одним из значимых документов, оказавшим влияние на развитие внутреннего контроля, по праву является концепция (COSO) «Внутренний контроль. Интегрированная модель» Комитета спонсорских организаций Комиссии Трэдвее, разработанная в 1992 году. В рамках COSO «внутренний контроль» понимается как комплекс мер, предпринимаемых правлением компании, высшим руководством и персоналом, направленных на подтверждение надежности финансовых данных, оптимизацию деятельности, соответствие бизнес-процессов нормам права и требованиям регулирующих институтов.

Принципы, заложенные концепцией COSO, послужили основой для разработки международных стандартов аудита. Так, одним из основных предъявляемых к ним требований является обеспечение качества внутреннего контроля проверяемых экономических субъектов и ее возможность предотвращать существенные искажения финансовой отчетности.

В рамках внешних проверок применяются международные стандарты аудита, МСА 315 "Идентификация и оценка рисков материальных искажений" и МСА 330 "Аудиторские действия в зависимости от выявленных рисков", на основе которых оценивается эффективность системы внутреннего контроля организации в части предотвращения ошибок, которые способны существенным образом повлиять на достоверность финансовых данных отчетности [1, 2]. При этом, в соответствии с общепринятыми международными нормами и принципами, организации не должны рассчитывать на то, что внедрение действенной системы внутреннего кон-

троля обеспечит абсолютную защиту от потенциальных угроз и полную финансовую устойчивость предприятия.

Считаем данное уточнение справедливым, поскольку собственники и руководители компании должны осознавать, что эффективно организованный внутренний контроль может обеспечить лишь определенную уверенность в непрерывности и законности осуществляемой деятельности, но при этом не гарантирует абсолютный результат.

Стоит отметить, что в настоящее время российская правовая система организации внутреннего контроля коммерческих организаций находится в стадии разработки и нами предлагается условно разделить ее на несколько ступеней.

Основным уровнем законодательного регулирования является законодательный, представленный комплексом федеральных законов, содержащих соответствующие нормы права. Однако необходимо учитывать, все эти законодательные акты носят лишь общее императивное требование о том, что внутренний контроль должен быть организован, но не определяют порядок его организации и ведения.

К некоторым общественно значимым субъектам экономической деятельности, таким как акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью с учетом ряда специальных критериев и требований, законодатель предъявил более жесткое правовое регулирование их деятельности, и, следственно, к организации и осуществлению внутреннего контроля. Однако комплексного подхода к вопросам разработки, внедрению и оценке внутреннего контроля экономическим субъектом ни один российский закон не содержит.

Среди инструментов правового воздействия вторым уровнем регулирования можно выделить ведомственные документы – как устанавливающие правила, так и дающие рекомендации. Преимущественно эти акты предписывают внедрение системы внутреннего контроля, при этом зачастую не детализируют её суть, конкретные методы и способы организации. Ключевым ориентиром в вопросах организации и проведения внутреннего контроля хозяйствующих организаций служит Информационное письмо Министерства финансов РФ [3]. Хотя оно и не содержит обязательных требований, а имеет лишь общий рекомендательный формат, тем не менее охватывает существенную долю аспектов, касающихся порядка создания и функционирования данной системы.

Отсутствие единого законодательного регулирования вопросов организации внутреннего контроля приводит к возникновению большого количества методик по его организации. И определяется отдельными исследователями как существенный недостаток, мешающий «сформировать полноценную картину внутреннего контроля как в целом по хозяйствующему субъекту, так и по направлениям его деятельности, объектам» [4, с. 21]. По мнению сторонников данного высказывая одним из важнейших аспектов является однозначный подход к основной терминологии для элементов и процедур внутреннего контроля, что позволит единообразно оценивать любую структуру управления и функции бизнес-процессов для всех экономических субъектов.

Таким образом, можно констатировать обоснованную необходимость в разработке единых стандартных подходов к построению эффективной системы внутреннего контроля, выявить и формализовать все процессы системы внутреннего контроля организации и интегрировать их с другими бизнес-процессами и информационными системами организации.

При этом, по нашему мнению, данное обстоятельство не в полной мере стоит



рассматривать как негативное. Отсутствие стандартизированного подхода законодателя к построению организации системы внутреннего контроля каждого конкретного экономического субъекта, наделенного специфическими особенностями, свидетельствует не об упущениях и пробелах в законодательстве, а о своеобразном условном делегировании некоторых полномочий собственникам и руководителям субъекта. То есть цель руководства организации должна проявляться в том, что внутренний контроль осуществляется силами самой организации и ее работниками, а не внешними контролирующими органами, и только тогда он будет действительно эффективным. Требования к четкой регламентации и отсутствие правовой неопределенности применяются к правовым актам в тех ситуациях, когда необходимо минимизировать случаи превышения должностных полномочий государственных органов, осуществляющих контроль деятельности субъекта и недопущения дифференцированных подходов к применению мер ответственности.

При осуществлении внутреннего контроля экономический субъект в первую очередь заинтересован в повышении рентабельности своей деятельности, сохранности активов, предотвращении злоупотреблений и нарушений трудовой дисциплины, а также соблюдении действующего законодательства.

Соответственно, с учетом высокой роли нормативно-правовых актов, которые экономическим субъектам следует разрабатывать самостоятельно с учетом их индивидуальных особенностей, в статье предложено выделить локальный уровень в качестве третьего и самого важного уровня правового регулирования вопросов внутреннего контроля. К нему предлагается отнести категории документов, в которые входят концептуальные основы внутреннего контроля и их отдельные элементы, правила осуществления, идеи по поддержанию финансовой устойчивости, описание хода деятельности, установленные методики внутреннего контроля, указания сотрудникам предприятия и прочие подобные материалы.

Исходя из вышеописанного подхода к классификации законодательства и нормативов, регулирующих систему внутреннего контроля и надзора, предлагается следующая организация его правового поля на территории России:

- 1 ступень — федеральное законодательство;
- 2 ступень — распорядительные документы ведомств;
- 3 ступень — внутренние предписания компании.

При этом, учитывая необходимость неукоснительного следования нормам действующего законодательства во внутренней контрольной деятельности, целесообразно считать локальный уровень определяющим для построения системы внутреннего контроля внутри предприятия. Таким образом, каждая организация (кроме тех, чья работа связана с высокими рисками и регламентируется особым образом) имеет возможность создавать собственную корпоративную систему внутреннего контроля, опираясь на особенности своей работы, а также на ключевые цели и задачи, поставленные перед внутренним контролем, путем издания внутренних документов (положений, правил, инструкций).

Принципиально важным условием создания законодательной системы считается тот факт, что регулирование той или иной сферы будет оправданным и полным, но без излишней строгости и отягощения. В этой связи мы считаем обоснованной потребность в создании единого нормативного документа, охватывающего вопросы организации и проведения внутреннего контроля во для всех предприятий. Тем не менее, согласны с мнением большинства экономистов о важно-

сти четкого определения ключевых понятий и параметров для элементов и процессов внутреннего контроля. Это необходимо для объективной оценки систем внутреннего контроля разных компаний, так как разночтения в интерпретации базовых терминов затрудняют сравнение отдельных показателей и даже делают его невозможным.

Также стоит подчеркнуть, что, предписывая всем участникам экономического оборота организовывать и проводить внутренний контроль за хозяйственными операциями, закон оставляет значительный простор для самостоятельного определения структуры системы внутреннего контроля. Ведь такая проверка, прежде всего, направлена на удовлетворение потребностей учредителей и руководства компании, заинтересованных в повышении результативности своей работы.

Считаем, что ключевую роль в создании действенной и эффективной системы внутреннего контроля играет детализация правил на уровне конкретной организации. Обладая отправной точкой, представленной общенациональными и отраслевыми документами, каждая компания способна создать индивидуальные стандарты внутреннего контроля, которые будут соответствовать специфике её работы и помогать реализовывать стратегические задачи.

#### **Список использованных источников**

1. Приказ Минфина России от 27.10.2021 № 163н «О введении в действие Международного стандарта аудита 315 (пересмотренный, 2019 г.) «Выявление и оценка рисков существенного искажения» Зарегистрировано в Минюсте России 24.12.2021 № 66572) // СПС Консультант Плюс.
2. Приказ Минфина России от 09.01.2019 № 2н «О введении в действие международных стандартов аудита на территории Российской Федерации и о признании утратившими силу некоторых приказов Министерства финансов Российской Федерации» (Зарегистрировано в Минюсте России 31.01.2019 № 53639) // СПС Консультант Плюс.
3. Информационное письмо Минфина России № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» // СПС Консультант Плюс.
4. Колесникова, Е. Н. Современные проблемы законодательного регулирования внутреннего контроля / Е. Н. Колесникова. – Текст: непосредственный // Вестник университета. – 2020. – № 1. – С. 16-22.

УДК 657.1

#### **СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРИ РЕЛИЗАЦИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Потапова Наталья Васильевна**, к.э.н., доцент,

**Дружинина Евгения Олеговна**, к.э.н., доцент

**Брестский государственный технический университет**

Potapova Natalya Vasilievna, PhD in Economics,

Druzhynina Yauheniya Olegovna, PhD in Economics,

Brest State Technical University, pnatv@tut.by

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению проблемных вопросов, связанных с реализацией цифровой трансформации предприятия. Раскрывается роль системы внутреннего контроля, исследуется риск раскрытия информации и без-

опасности данных, обосновывается необходимость модификации системы внутреннего контроля.

**Ключевые слова:** внутренний контроль, внутренний аудит, цифровая трансформация, управление рисками.

Сегодня в условиях цифровой экономики происходит трансформация всех сфер бизнеса благодаря интеграции цифровых технологий. Комплексное внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы меняет культуру предприятия, его бизнес-модель, операции и взаимодействие со стейкхолдерами. Развитие информационного общества и цифровой экономики обусловили фундаментальное переосмысление подходов к работе с целью повышения эффективности, конкурентоспособности, оптимизации системы управления и создания новой ценности [1]. Основными аспектами цифро-визации являются:

1) внедрение новых технологий: использование инструментов искусственного интеллекта, автоматизация, облачные вычисления, аналитика данных и интернет-ресурсы;

2) изменение бизнес-модели: поиск новых способов получения дохода и создания ценности для всех участников процесса и потребителей;

3) изменение культуры и процессов предприятия: перестройка операционной деятельности, включая управление персоналом и коммуникации со стейкхолдерами;

4) персонализация услуг: повышение лояльности, конверсии и удовлетворенности потребителей;

5) повышение эффективности: автоматизация рутинных задач, сокращение времени и ошибок, повышение общей эффективности работы [2].

В тоже время динамика цифровой трансформации бизнеса сопровождается возникновением новых, высокоскоростных и масштабируемых рисков, которые не могут эффективно контролироваться традиционными методами. Это обуславливает необходимость обеспечения не только финансовой надежности, но и технологической устойчивости и безопасности данных [3].

Повсеместное внедрение и использование цифровых технологий, с одной стороны, значительно улучшает и ускоряет операционную деятельность, а с другой приводит к существенным ошибкам в работе, так как реализация проектов цифровой трансформации должна обеспечивать эффективное управление, контролироваться и регламентироваться максимально строго с целью минимизации рисков, исключения предвзятости и предотвращения ошибок, исправить которые будет невозможно.

Интеграция цифровых технологий в социально-экономические процессы требует системного подхода, включающего институциональные, нормативные и образовательные компоненты. Требуется разработка соответствующих нормативно-правовых документов, обеспечение эффективного регулирования и защиты данных, создание экспертных групп, подготовка и обучение компетентных специалистов [4]. Преимущества применения искусственного интеллекта такие как способность выполнения множество задач в различных отраслях, улучшение производительности и оптимизации бизнес-процессов, сопровождается определенными вызовами, рисками и недостатками

На сегодняшний день известно немало случаев, когда использование технологий искусственного интеллекта привело к некачественной работе, фатальным

ошибкам, серьезным искажениям данных, и, соответственно, уплате крупных штрафных санкций.

Так, известная международная компания Deloitte, которая предоставляет широкий спектр профессиональных услуг, включая аудит, консалтинг, налоговые, финансовые, юридические консультации, входит в «большую четверку» аудиторских компаний и оказывает поддержку клиентам в самых разных отраслях по всему миру, обязана выплатить ущерб правительству Австралии из-за отчета, подготовленного с помощью искусственного интеллекта, содержащего множество ошибок. Отчет составлен по заданию Департамента занятости и трудовых отношений (DEWR) на проведение проверки национальной Целевой системы соблюдения требований (Targeted Compliance Framework, TCF), которая является частью IT-системы, управляющей социальными выплатами и пособиями по безработице [5].

Негативные примеры некачественной работы и серьезных последствий при внедрении и использовании цифровых технологий показывают отсутствие экономической безопасности, системы контроля и управления рисками [6].

Цифровая трансформация оказывает значительное влияние на систему внутреннего контроля (таблица).

Таблица – Влияние цифровой трансформации на систему внутреннего контроля (СВК)

Этапы	Влияние
1. Эволюция внутреннего контроля	От контроля соблюдения регламентов к контролю обеспечения устойчивости и достижения стратегических целей в условиях неопределенности
2. Новые виды рисков для СВК	<ul style="list-style-type: none"> <li>– киберриски и риски информационной безопасности;</li> <li>– риски целостности, качества и доступности данных;</li> <li>– риски, связанные с использованием ИИ и алгоритмических систем;</li> <li>– риски операционной среды (облачные сервисы, аутсорсинг);</li> <li>– риски скорости изменений – "контроль не успевает за развитием"</li> </ul>
3. Анализ воздействия на компоненты СВК	<ul style="list-style-type: none"> <li>– контрольная среда: цифровая культура, роль Совета директоров в надзоре за IT-рисками;</li> <li>– оценка рисков: необходимость непрерывной оценки, а не периодической;</li> <li>– контрольные действия: автоматизация контроля;</li> <li>– информация и коммуникация: системы реального времени, аналитика данных;</li> <li>– мониторинг: непрерывный мониторинг и непрерывный аудит</li> </ul>

Источник: собственная разработка на основе [5].

Рассмотрим направления модификации системы внутреннего контроля и аудита в условиях цифровой трансформации:

*Внедрение практик непрерывного контроля и мониторинга.* Реализуется с помощью использования аналитики данных для выявления аномалий, например, путем мониторинга транзакций в реальном времени для предотвращения мошенничества.

*Автоматизация контрольных процедур и сверки данных.* Традиционные элементы контроля интегрируются с цифровыми платформами, системами аналитики и автоматизации.

*Определение новых объектов внутреннего контроля и аудита:* контроль алгоритмов и моделей машинного обучения; контроль проектов цифровой трансформации (гибкие методологии); контроль данных на всех этапах жизненного цикла.

*Развитие компетенций сотрудников службы внутреннего контроля.* Возникает необходимость наличия навыков работы с данными, понимания ИТ-архитектуры, кибербезопасности и основ экономической безопасности.

*Определение роли внутреннего контроля.* Предполагает участие в проектах цифровой трансформации на этапе проектирования для оценки рисков и выработки контрольных механизмов «по умолчанию». Консультирование руководства по вопросам управления цифровыми рисками.

В результате рассмотренных изменений системы внутреннего контроля ожидается повышение скорости и точности контроля и снижение операционных затрат на контрольные процедуры, оперативное выявление рисков и своевременная разработка мероприятий по их снижению.

Высокая стоимость внедрения изменений в систему внутреннего контроля может привести к отказу от комплексного подхода в пользу точечных решений, что недопустимо в соразмерности с рисками при цифровой трансформации. Кроме того, ROI от улучшения контроля сложно количественно оценить в краткосрочной перспективе, что затрудняет обоснование инвестиций перед акционерами.

Законодательство в области цифровых технологий (блокчейн, криптоактивы, смарт-контракты, токенизация) развивается медленнее, чем сами технологии. Это создает правовую неопределенность для предприятий, интегрирующих такие активы в свою деятельность и систему контроля [7].

Преодоление этих барьеров требует комплексного подхода: тщательного планирования бюджета и обоснования ROI, активной работы с персоналом (коммуникации, обучение, вовлечение), формирования благоприятной правовой среды. Игнорирование этих ограничений может привести к тому, что трансформация системы внутреннего контроля не только не повысит ее эффективность, но и создаст новые, непредвиденные риски для бизнеса.

Таким образом, цифровая трансформация кардинально меняет структуру и содержание рисков, требуя пересмотра и преобразования системы внутреннего контроля. Ключевыми направлениями развития будут являться автоматизация, непрерывность и интеграция с ИТ-менеджментом.

Перспективами дальнейшего исследования являются разработка метрик и методик оценки эффективности системы внутреннего контроля, разработка архитектуры модернизированной СВК и определение новых компетенций внутренних контролеров и аудиторов.

Требуют изучения вопросы разработки отечественных стандартов и методик для аудита систем искусственного интеллекта.

Цифровая трансформация - это, по своей сути, управляемый риск. Предприятие сознательно инвестирует ресурсы и меняет рабочие процессы в расчете на будущие выгоды. Ключевой задачей современного менеджмента и, в частности, системы внутреннего контроля является обеспечение того, чтобы этот риск был оправдан. Неконтролируемый цифровой риск может привести не просто к финансовым убыткам, но и к полной остановке бизнеса (например, из-за успешной ха-

керской атаки на критическую инфраструктуру). Эффект от цифровизации должен быть соизмерим с потенциальными убытками от новых рисков. Главной задачей системы внутреннего контроля является обеспечение данного сопоставления на всех этапах реализации стратегии цифровой трансформации. Она должна встраиваться в цифровые процессы для постоянного мониторинга выгод и угроз в реальном времени. На основе этого анализа руководство получает ясную картину для принятия решений: продолжать, корректировать или останавливать проект. Таким образом, система внутреннего контроля является одним из ключевых инструментов обоснованного управления цифровой трансформацией.

#### **Список использованных источников**

1. Дружинина, Е. О. Цифровые технологии в сфере налогообложения = Digital technologies in the field of taxation / Е. О. Дружинина. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы современных экономических систем – 2024 : сборник научных трудов / Министерство образования Республики Беларусь, Брестский государственный технический университет ; редакционная коллегия: А. Г. Проровский [и др.]. – Брест, 2024. – С. 58–60.
2. Ливенский В.М., Лисовский М.И., Янковский И.А. Тенденции развития сетевых форм организации цифровой экономики в РБ / В.М. Ливенский, М.И. Лисовский, И.А. Янковский // Современные аспекты экономики. 2021. № 3 (283). С. 26-32.
3. Галкина М.Н., Киевич А.В. Проблемы обеспечения информационной и экономической безопасности государства / М.Н. Галкина, А.В. Киевич // Экономика и банки. 2021. № 1. С. 65-76.
4. Проровский А.Г., Четырбок Н.П. Влияние инноваций на развитие финансового рынка в Республике Беларусь / А.Г. Проровский, Н.П. Четырбок // Современные аспекты экономики. 2021. № 7 (287). С. 6-13.
5. Аудиторская корпорация из «большой четверки» вернула правительству страны деньги, потому что ее отчет оказался с глюками от нейронки [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.cnews.ru/news/top/2025-10-07\\_krupnaya\\_auditorskaya\\_korporatsiya](https://www.cnews.ru/news/top/2025-10-07_krupnaya_auditorskaya_korporatsiya) (дата обращения: 10.10.2025).
6. Киевич А.В., Койпаш Д.А. Краудинвестинг как альтернативная модель финансирования инвестиционного проекта. / А.В. Киевич, Д.А. Койпаш // Экономика и банки. 2016. – № 1. – С. 58–65.
7. Потапова, Н. В. Система внутреннего контроля надежности учетной информации предприятия [Электронный ресурс] / Н. В. Потапова // Вестник Брестского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 3. – С. 56–58.

УДК 657

### **БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КАК ОСНОВА КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ УСЛУГИ**

**Утовка Анастасия Викторовна, аспирант**

**Белорусский государственный экономический университет**

Utovka A.V., postgraduate student,

Belarusian State Economic University, Nastia\_Ut@mail.ru

**Аннотация.** Статья содержит основы методологии управления бизнес-процессами в сфере образования, которая позволит оптимизировать процесс калькулирования себестоимости образовательной услуги и содействовать формированию ее справедливой стоимости.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, справедливая стоимость, образовательная услуга

В современной системе образования существенной составляющей являются бизнес-процессы, которые позволяют учреждениям образования продуктивно организовать свою работу и реализовать намеченные задачи. Руководство этими процессами приобретает особую значимость в связи с динамичностью образовательной сферы и возрастающими требованиями со стороны обучающихся и самих учреждений образования.

Использование бизнес-процессов в образовательной среде направлено на оптимизацию качества образования, повышение эффективности управления учебными заведениями, минимизацию издержек и улучшение общего удовлетворения всех участников образовательного процесса. Учитывая внедрение инновационных технологий и трансформации в образовательной политике, эффективное управление бизнес-процессами выступает как необходимое средство поддержания конкурентоспособности учебных заведений.

Выделение бизнес-процессов в учреждении образования позволит скалькулировать себестоимость каждого бизнес-процесса. При этом, учитывая специфику отрасли и разнообразие объектов калькулирования, для каждого бизнес-процесса можно выбрать ту базу распределения, которая будет оптимальной для «справедливого» калькулирования образовательной услуги.

Под «справедливым» калькулированием образовательной услуги понимаем расчет затрат на ее оказание, который отражает реальную себестоимость объекта калькулирования (образовательной программы, курса, консультации и пр.), включая все прямые и косвенные расходы и, осуществляемым с целью установления обоснованной цены на образовательную услугу. Оно подразумевает точное распределение затрат на единицу образовательной услуги, что позволяет определить ее справедливую стоимость и обеспечивает прозрачность для потребителей и образовательных организаций.

Ключевыми принципами «справедливого» калькулирования являются:

**1. Отражение реальных затрат.** Калькуляция должна включать все прямые затраты (например, оплату труда преподавателей, отчисления, материалы для обучения) и косвенные затраты (накладные расходы, амортизацию оборудования, содержание зданий и сооружений и пр.), приходящиеся на объект калькулирования (образовательная услуга, учебный час, курс и т.д.).

**2. Точное распределение затрат.** Затраты должны быть распределены между различными образовательными услугами и программами таким образом, чтобы каждая услуга несла свою справедливую долю расходов. При этом важным моментом является отнесение затрат в расходы бюджета или внебюджета. Этот факт напрямую связан с финансированием учреждения образования: за счет государственного бюджета, за счет собственных средств обучающихся и их законных представителей и пр.

**3. Определение справедливой себестоимости.** Результат калькуляции – себестоимость образовательной услуги, которая является основой для установления ее цены. Цена образовательной услуги сегодня является достаточно противоречивой. Так, например, цена образовательной услуги, устанавливаемая для обучающегося «платника» не соразмерна средствам, взимаемым при возмещении средств в рес-

публиканский и (или) местные бюджеты, затраченных государством на подготовку специалиста.

**4. Обоснованная цена.** Справедливая цена, рассчитанная на основе реальных затрат, повышает доверие потребителей и обеспечивает конкурентоспособность образовательной организации [1, с.13].

Последовательность действий калькулирования себестоимости образовательной услуги на основе бизнес-процессов включает этапы:

*Этап 1. Определение объектов калькулирования.* Учитывая особенности и специфику учреждения образования, необходимо выделить группы процессов:

**Основные (образовательные).** Это ключевые процессы, которые создают ценность для потребителя образовательной услуги. Они включают в себя все действия, связанные с оказанием образовательной услуги, то есть реализация непосредственного образовательного процесса (выполнение образовательной программы по специальности, образовательные курсы, консультации и прочее).

**Вспомогательные.** Обеспечивают поддержку и эффективное функционирование основных процессов. Они включают в себя такие области, как управление персоналом, бухгалтерия, IT-поддержка, библиотека, хозяйственная часть.

**Управленческие.** Направлены на управление и координацию основных и вспомогательных процессов. Они включают в себя планирование, постановку целей, контроль и принятие решений (функционирование административно-управленческой службы и пр.).

Также можно выделить и четвертую группу процессов – **инновационную**, которая будет применима в учреждениях образования, занимающихся научно-исследовательской деятельностью.

Важным акцентом является, что все виды бизнес-процессов связаны друг с другом. Продуктивность функционирования учреждения образования напрямую зависит от эффективности каждого из этих процессов и их согласованного взаимодействия.

*Этап 2. Сбор данных о затратах.* По каждой группе бизнес-процессов необходимо зафиксировать все затраты, связанных с процессом; выделить прямые и косвенные затраты (таблица); определить базу распределения косвенных затрат для каждого процесса.

Таблица – Дифференциация затрат по бизнес-процессам

Бизнес-процесс	Прямые затраты	Косвенные затраты
Основной	Заработная плата педагогических работников; Начисления на заработную плату;	Накладные расходы; Прочие расходы
Вспомогательный	-	Заработная плата прочих штатных работников; Начисления на заработную плату; Накладные расходы; Прочие расходы
Управленческий	-	Заработная плата штатных работников; Начисления на заработную плату; Накладные расходы; Прочие расходы



Из данной таблицы видно, что только в основном процессе есть прямые затраты, которые непосредственно относятся к конкретной образовательной услуге (например, заработная плата с отчислениями преподавателя, начисленная за проведение образовательного курса объемом 10 часов).

Затраты вспомогательного и управленческого процессов, а также косвенные затраты основного процесса подлежат распределению. В настоящее время фонд оплаты труда штатных работников на 1 учащегося дневной платной формы обучения в год определяется путем деления годового фонда оплаты труда прочих штатных работников, содержащихся за счет средств от приносящей доходы деятельности, на среднегодовой контингент учащихся дневной и заочной платной формы обучения. Сумма накладных, прочих расходов рассчитывается путем деления расчетной суммы затрат за предыдущий год на приведенный среднегодовой контингент обучающихся. Применяемая методика дает лишь обобщенные показатели, которые не учитывают особенности оказываемых образовательных услуг.

Важно определить методику распределения косвенных затрат и рассчитать норматив распределения косвенных затрат по каждому бизнес-процессу на отчетный период. Это позволит избежать усредненности показателей, определить резервы минимизации затрат и использовать их как мотивацию для снижения стоимости обучения при определенных условиях (отличная учеба, победители олимпиад и пр.) [2, с.51].

*Этап 3. Формирование калькуляции. Анализ.* После определения затрат и выбора метода, рассчитывается себестоимость единицы образовательной услуги. Это может быть себестоимость часа обучения, стоимость одного обучающегося в группе и т.д. Цель анализа состоит в определении, сколько стоит та или иная операция, и как сделать ее дешевле.

Подводя итог, следует отметить, что с методика выделения бизнес-процессов в учреждениях образования помогает выявить неэффективные расходы и найти пути их сокращения; позволяет установить конкурентоспособную цену на образовательные услуги, которая обеспечивает прибыль; дает возможность оценить рентабельность различных образовательных программ и услуг; предоставляет информацию для принятия стратегических решений.

#### **Список использованных источников**

1. Панков, Д.А., Утовка, А.В. Актуальные вопросы учета затрат и калькулирования себестоимости образовательных услуг на современном этапе / Д.А. Панков, А.В. Утовка // Бухгалтерский учет и анализ. – 2024. – №12. – С. 10–15.
2. Утовка, А.В. Проблемы учета затрат и калькулирования себестоимости образовательных услуг на современном этапе / А.В. Утовка // Тенденции развития образования: ценности, ресурсы, достижения : сборник материалов научно-практической конференции с международным участием, апрель 2025 года, г. Лида / Министерство образования Республики Беларусь, учреждение образования «Гродненский государственный университет имени Янки Купалы» Лидский колледж; [сост.: Е.А. Митюкова, Н.С. Калпинская]. – Минск: Национальная библиотека Беларуси, 2025. – 250с.

# СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНЫЕ И ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ДЛЯ БЕЛОРУССКОЙ ЭКОНОМИКИ

УДК 378.1

## РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ УНИВЕРСИТЕТА: ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Аксенчик Наталья Владимировна

Полесский государственный университет

Aksenchyk Natallia, Polessky State University, aksenchik.n@polessu.by

**Аннотация.** Статья посвящена анализу технологических аспектов, определяющих потенциал современной информационно-образовательной среды университета. Рассматриваются основные компоненты ее структуры с точки зрения их технологического обеспечения.

**Ключевые слова:** информационно-образовательная среда; университет; дидактический и технико-технологический потенциал; компоненты; образовательный процесс.

В условиях стремительной цифровизации высшего образования, развитие информационно-образовательной среды (далее – ИОС) университета становится одним из ключевых факторов его конкурентоспособности и повышения качества образовательных процессов. Осознание и систематизация ключевых технологических аспектов развития ИОС является первоочередной задачей для любого университета, стремящегося соответствовать вызовам XXI века.

Современная ИОС представляет собой сложную, многоуровневую систему, каждый компонент которой требует адекватного технологического оснащения. Применение в образовательном процессе дидактического и технико-технологического потенциала информационно-образовательной среды регионального университета (на примере учреждения образования «Полесский государственный университет» (далее – ПолесГУ)), реализующего модель Университета 3.0), позволяет максимально раскрыть его возможности через эффективное взаимодействие следующих ключевых компонентов ИОС:

*Организационно-управленческий компонент.* Применение элементов организационно-управленческого компонента ИОС ПолесГУ организовано через управление:

- средствами организации образовательного процесса при инструментальном системном мониторинге и учете достижений студентов; средствами распределения учебной нагрузки и составления расписания учебных и внеучебных занятий;
- средствами учета состава кадрового обеспечения преподавателями, студенческого состава;
- средствами учета ресурсного обеспечения (материальные ресурсы инфраструктуры УВО, оборудование и технические средства, программное обеспечение) [1].

Полесский государственный университет активно использует LMS Moodle и MS Teams в качестве основных цифровых платформ для управления об-

разованием. Это предоставляет профессорско-преподавательскому составу не только техническую базу для контроля знаний (тестирование, выдача заданий), но и возможности для методического обогащения учебных курсов через разработку полноценных электронных учебно-методических комплексов.

*Учебный компонент* поддерживается современной аппаратно-коммуникационной инфраструктурой в аудиториях, что гарантирует беспрепятственное использование мультимедийного контента и сетевых сервисов. Каждая учебная дисциплина обеспечена полным спектром цифрового учебно-методического обеспечения, необходимого для современного образовательного процесса. Электронный учебно-методический комплекс является элементом учебно-методического обеспечения функционирования ИОС, объединяющего инструментальные средства для эффективного осуществления образовательного процесса (в рамках модульной архитектуры: нормативная и программно-справочная документация с использованием тезауруса и тематического глоссария, лекционные теоретические материалы, планирование практических и семинарских занятий, тематические и обобщающие контрольно-диагностические тестовые комплексы) [2].

В рамках преподавания дисциплин интегрированных модулей в ПолесГУ применяются следующие технологии, позволяющие:

- работать с различными источниками информации (информационно-коммуникативные технологии, технологии дистанционного обучения, технологии развития критического мышления, технологии проблемного обучения и др.);
- вовлекать обучающихся в различные виды активной деятельности (технологии проектной, творческой и научно-исследовательской деятельности);
- применить в педагогической практике технологии группового взаимодействия;
- освоить способы реализации субъектной позиции обучающихся (игровые технологии, технология рефлексивного обучения, технология портфолио и др.);
- применить на практике информационные технологии нового поколения, способствующие формированию целостной структуры будущей профессиональной деятельности обучающихся (технология кейс-метода, технология организации имитационных игр, ГИС-технологии и др.).

*Научно-инновационный компонент.* ПолесГУ активно содействует подготовке специалистов, готовых к решению актуальных профессиональных задач, и стимулирует научные исследования, инициированные потребностями региональных организаций. Таким образом, университет заложил основу для реализации концепции «Университет 3.0», активно вовлекая как профессорско-преподавательский состав, так и студентов в научно-исследовательскую деятельность, ориентированную на практическое применение знаний. Научно-исследовательская работа студентов (НИРС) преимущественно сконцентрирована в студенческих научно-исследовательских объединениях ПолесГУ. Достижение высоких результатов в рамках участия студентов в мероприятиях НИРС осуществляется через:

- разнообразие применения организационных форм НИРС (тематические семинары, студенческое научное общество и др.);
- формирование и развитие актуальной тематики осуществляемых научных исследований студентов с учетом их теоретического и прикладного характера (про-

ектные задания НИР, курсовые и дипломные проекты, участие в конкурсах научных исследований);

- активизацию участия в конкурсных мероприятиях НИРС (предметные межвузовские олимпиады, научные конкурсы, конференции и др.);

- выявление, обобщение и систематизацию накопленного опыта осуществляемой научно-исследовательской деятельности в рамках как внутриуниверситетского, так и межвузовского обмена;

- совершенствование форм и методов привлечения инвестиций, позволяющих расширить масштабирование научно-исследовательской деятельности в рамках функционирования регионального университета исследовательско-предпринимательского типа.

В ПолесГУ ведется целенаправленная работа по усилению научно-исследовательской составляющей, включающая:

- обучение работе с наукометрическими инструментами (проводятся практикумы по использованию баз данных, электронных каталогов, а также оказывается содействие в создании авторских профилей в Google Scholar, РИНЦ, ORCID, Publons);

- экспертные образовательные программы (организуются вебинары с ведущими компаниями в сфере научных публикаций и информационных ресурсов (Clarivate, Wiley, IPR Media, НЭИКОН));

- поддержка аспирантов (предоставляются консультации по информационно-патентному поиску).

ИОС УВО позволяет успешно интегрировать образовательный, научный и инновационный потенциал университета в реальный сектор экономики страны, в частности в регион Припятского Полесья, через отраслевые лаборатории, ряд профилей инновационно-промышленного кластера в области биотехнологий и «зеленой экономики», факультетскую учебно-научную лабораторию «Инжиниринговый центр» [3].

Содержание работы по формированию исследовательских и предпринимательских компетенций студентов в условиях функционирования ИОС УВО ПолесГУ включает в себя следующие формы: организация учебных занятий в их направленности на формирование профессиональных компетенций в сфере предпринимательства; прохождение учебных практик; развитие системы производственных и проектно-ориентированных практик; участие в молодежных научно-методических и научно-практических конференциях; деятельность в студенческих научно-исследовательских лабораториях и обществах, ориентированных на практикоориентированные исследования по актуальным темам научной проблематики; участие в конкурсах инновационных проектов (например, ежегодный конкурс «Пинск-инвест-уикенд») [4].

*Коммуникационный компонент* информационно-образовательной среды ПолесГУ обеспечивает взаимодействие всех участников образовательного процесса, опираясь на функциональный инструментарий. Для преподавателей и студентов платформы Microsoft Teams и LMS Moodle служат универсальными инструментами, позволяющими проводить консультации, организовывать проектную деятельность и реализовывать все этапы контрольно-оценочной деятельности. Студенты получают доступ к лекционным материалам, могут отправлять выполненные задания, участвовать в совместных проектах и получать своевременную обратную связь от преподавателей, используя единый интерфейс LMS Moodle.

Эффективный обмен информацией внутри университета осуществляется на нескольких уровнях. Для сотрудников предусмотрена рассылка справочных, учебных и методических материалов, а также обеспечение их необходимой служебной и профессиональной информацией. Эти задачи решаются посредством официального сайта университета, корпоративной почты, а также через функционал LMS Moodle. Наряду с корпоративной почтой, для безопасного хранения и обмена документами созданы электронные хранилища с четкой регламентацией уровней доступа. Руководители структурных подразделений активно используют систему электронного документооборота ISIDA DMS для оптимизации управленческих процессов.

Постоянная работа по развитию, адаптации и продвижению официального сайта университета гарантирует актуальность информации и удобство ее получения для всех заинтересованных сторон.

ИОС университета активно способствует развитию профессиональных компетенций студентов через различные формы взаимодействия с ключевыми региональными и национальными структурами (Управление по образованию Пинского горисполкома, Национальный банк РБ, партнерские учреждения образования и организации), а также через участие в онлайн-конференциях, конкурсах и олимпиадах.

*Технологический компонент.* Цифровая трансформация образовательных процессов делает актуальным вопрос разработки и применения качественного инструментария, для реализации которого необходимы специфические условия. К ним относятся высокая мотивация всех участников педагогического взаимодействия, практикоориентированность и междисциплинарность в содержании образования, а также направленность педагогического процесса на формирование и развитие творческого потенциала личности посредством интеграции информационно-коммуникационных технологий. Кроме того, ключевую роль играет активное применение новейших средств обучения и высокотехнологичных технических решений для развития универсальных компетенций всех субъектов образовательного процесса в условиях специально организованной образовательной среды. Систематизация накопленного опыта ПолесГУ по применению инструментария информационно-коммуникационных технологий в образовательном процессе в настоящее время позволяет выделить элементы материально-технического и аппаратного обеспечения:

- аппаратные средства;
- информационно-коммуникационная инфраструктура;
- информационные ресурсы и базы хранения данных;
- пользовательские интерфейсы.

Технологические аспекты играют определяющую роль в развитии современной информационно-образовательной среды университета. Успешная технологизация ИОС требует стратегического подхода, включающего освоение передовых технологий, обучение сотрудников университета, обеспечение информационной безопасности и интеграцию всех компонентов информационно-образовательной среды в единую систему. Дальнейшее развитие ИОС будет во многом определяться способностью университетов адаптироваться к быстро меняющимся технологическим вызовам и использовать их для создания новых образовательных возможностей.

#### Список использованных источников

1. Крайнова, Е. А. Назначение и характеристика единой информационно-образовательной среды вуза / Е. А. Крайнова, К. В. Садова, А. В. Тараканов // Современные наукоемкие технологии. – 2018. – № 7. – С. 193–198.
2. Лозицкий, В. Л. Электронный учебно-методический комплекс «История белорусской государственности» как компонент информационной образовательной среды учреждения высшего образования / В. Л. Лозицкий // Веснік адукацыі. – 2022. – № 10. – С. 7–12.
3. Аксенчик, Н. В. Технологические аспекты обеспечения развития информационно-образовательной среды регионального университета 3.0 / Н. В. Аксенчик // Научные труды республиканского института высшей школы. Исторические и психолого-педагогические науки : сборник научных статей / редкол.: В.А. Гайсёнок (пред.) [и др.]. – Минск : РИВШ, 2023. – Выпуск 23: в трех частях, ч. 2. – С. 141-148.
4. Стартап-школа ПолесГУ // Полесский государственный университет [сайт]. URL: <https://biz.polessu.by>. – Дата доступа: 27.08.2025.

УДК 336.711 (476.7)

### **ВЫЯСНЕНИЕ СУДЬБЫ НЕ ЭВАКУИРОВАННЫХ ЦЕННОСТЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО БАНКА СССР, УТРАЧЕННЫХ НА ТЕРРИТОРИИ БРЕСТСКОЙ ОБЛАСТИ В ГОДЫ ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ**

**Восович Сергей Михайлович**, к.и.н., доцент

**Брестский государственный технический университет**

Vosovich Sergei Mikhailovich, PhD in History, Associate Professor,

Brest State Technical University, [smvosovich@list.ru](mailto:smvosovich@list.ru)

**Аннотация.** Статья посвящена выяснению судьбы не эвакуированных ценностей Государственного банка СССР, утраченных на Брестчине в первые дни Великой Отечественной войны.

**Ключевые слова:** Государственный банк СССР, ценность, Великая Отечественная война.

С целью расширения кругозора студентов – будущих банковских работников, актуализации их знаний, в курсе «Великая Отечественная война советского народа (в контексте Второй мировой войны)» целесообразно было бы использовать результаты исследования, посвященного эвакуационным мероприятиям Госбанка СССР, проводимым в первые дни начала Великой Отечественной войны, на примере Брестской области.

После нападения Германии на Советский Союз из 195 учреждений, подчинявшихся Белорусской республиканской конторе Госбанка СССР из зоны боевых действий не эвакуировались Брестская областная контора и 35 отделений, в том числе 11 фондовых [1, л. 187].

На территории Брестчины в довоенный период помимо Брестской областной конторы действовали горуправление конторы г. Бреста и 17 районных отделений. В первые дни Великой Отечественной войны не успели эвакуироваться не только Брестская областная контора с горуправлением конторы г. Бреста, но и 6 районных отделений: Высоковское, Гайновское, Домачевское, Ружанское, Семятичское и Жабинковское.

Остаток несданных фондов Брестской областной конторы и подчинявшихся ей отделений составил 38 138 530 руб. Остатки оборотной кассы сдали меньше положенной суммы Березовское (на 30 000 руб. 38 коп.) и Шерешевское (на 1 042 руб. 47 коп.) отделения. Из-за отсутствия учетных материалов не был установлен факт сдачи остатков кассовой наличности Антопольским, Клещевским и Кобринским отделениями. Остальные ценности сумели частично вывезти 6 эвакуированных отделений, а 6 отделений оставили ценности на месте.

Учетные материалы из 11 эвакуированных отделений полностью вывезло лишь 1 отделение, частично – 1, Дивинское – сдало материалы Бахмачскому отделению Черниговской области. 6 отделений вообще не смогли вывезти материалов, а 2 – потеряли или сами уничтожили документы в пути [1, л. 184].

В период оккупации все учреждения Госбанка прекратили свою деятельность и были ликвидированы.

После освобождения Брестчины от немецко-фашистских захватчиков появилось возмещение установить судьбу фондов, кассовой наличности и прочих ценностей, а также материалов учета. А также выявить причины невыполнения руководством учреждений Госбанка распоряжений Правления Госбанка СССР об эвакуации.

2 августа 1944 г. Правление Госбанка СССР предложила организовать комиссию из ответственных лиц и, поручить ей выяснить судьбу принадлежавших до войны банку разных не вывезенных ценностей и учетных материалов. Для этого предлагалось: 1) обследовать все помещения, занимаемые Брестской областной конторой в довоенный период; 2) установить местонахождение бывших руководителей для выяснения причин невыполнения эвакуационных мероприятий; 3) опросить свидетелей, прежде всего, из числа бывших банковских сотрудников.

Результаты проведенной работы комиссия должна была задокументировать («заактивировать», т.е. составить акт) и представить управляющему Брестской областной конторы Госбанка вместе с докладными записками опрошенных лиц. Управляющий в свою очередь должен был выслать в Белорусскую республиканскую контору Госбанка копию акта, составленного комиссией, докладные записки свидетелей и свои заключения. Белорусская республиканская контора Госбанка все вышеперечисленные документы вместе со своим заключением должна была предоставить Правлению Госбанка СССР.

В поле зрения Правления Госбанка СССР попали также и региональные банковские учреждения, не эвакуировавшие (или частично эвакуировавшие) ценности и учетные материалы. Для выяснения судьбы ценностей и учетных материалов в них командировались работники, руководствовавшиеся порядком расследования комиссии, созданной для анализа эвакуационных мероприятий Брестской областной конторы. Кроме того управляющему Брестской областной конторы Госбанка Калугину предлагалось принять «исчерпывающие» меры для выполнения утвержденного Правлением Госбанка (протоколом № 28 от 11 августа 1942 г.) протокола № 52 Эвакуационной комиссии Правления, касавшегося указанной конторы. Предписывалось предоставить Правлению Госбанка СССР и Белорусской Республиканской конторе Госбанка не позднее 1 ноября 1944 г. подробную информацию по каждому пункту протокола [1, л. 184 об.].

Брестская областная контора 30 августа 1944 г. издала соответствующий приказ № 22. Следуя приказу, в г. Бресте была образована комиссия в составе 5 человек. Председателем комиссии был определен заместитель управляющего Брест-

ской областной конторы Госбанка М.Г. Дубровин. Членами комиссии стали следующие лица: главный бухгалтер горуправления конторы Г.С. Мальцев, начальник кредитно-планового отдела Н.П. Андреева, начальник группы инкассации Я.И. Тумбаев, старший кредитный инспектор Эльфайнштейн.

Комиссия обследовала не только служебные помещения, до войны занимаемые Брестской областной конторой Госбанка, но и ряд помещений, расположенных рядом и принадлежавших разным учреждениям и организациям. Помимо этого она обследовала помещения отделений Госбанка, которыми не были эвакуированы ценности и документы.

При осмотре служебных помещений Брестской областной конторы Госбанка СССР выяснилось, что здание конторы сохранилось, за исключением мелких повреждений. Были повреждены оконные рамы, стекла, двери и штукатурка. Дверь кладовой была закрыта на ключи, а окна, за исключением одного, наглухо заложены кирпичами и зацементированы. В кладовую члены комиссии проникли через это не зацементированное окошко. Заметим, что после захвата г. Бреста, оккупанты также проникли в кладовую через указанное окно, т.к. не могли не то что открыть, а выломать закрытую на ключи дверь.

В кладовой шкафы оказались сломанными. Двери двух несгораемых сейфов, стоявших в предкладовой, были вскрыты с помощью автогена. Никаких ценностей ни в кладовой, ни в сейфах комиссией не было обнаружено. Оккупанты вынесли все ценное содержимое, в том числе: резервные фонды, числившиеся по довоенному балансу (счет № 483) на сумму 38 138 530 руб., наличные деньги, пошлинные и профсоюзные марки, обязательства, чековые книжки и др. ценности.

При осмотре соседних зданий, не принадлежавших банку, в помещении радиоузла (ул. К. Маркса, 5) были найдены следующие ценности:

- 1) 5 714 денежных чековых книжек;
- 2) 3 775 расчетных чековых книжек;
- 3) 3 264 лимитированных чековых книжек;
- 4) большое количество марок госпошлины и профсоюзных марок на сумму 455 330 руб. 90 коп.;
- 5) облигаций разных займов на сумму 7 910 руб.;
- 6) часть аналитического учета и контрольные сальдовые ведомости [1, л. 218–219].

Заметим, что денежные, расчетные и транспортные чековые книжки сохранились в упаковке Госзнака [1, л. 194].

Комиссия также пыталась обследовать здание, которое в оккупационный период занимал немецкий банк. Последний располагался в другом здании, т.к. довоенное здание Госбанка СССР использовалось немцами под ресторан. Но немцы при отступлении здание своего банка взорвали, и комиссия ничего не нашла на месте его расположения кроме груды камней. Немцы также сожгли учетные и денежные материалы, архив Брестской областной конторы Госбанка СССР.

После проведенного обследования все сохранившиеся перечисленные ценности были взяты на баланс Брестской областной конторы Госбанка.

Заметим, что довоенное банковское здание стало опять использоваться Госбанком. Пришлось использовать значительные средства на внутреннее переоборудование здания для приспособления помещений под операционный отдел горуправления г. Бреста.



Комиссию прислала данные также по Каменецкому, Кобринскому, Гайновскому, Домачевскому, Пружанскому отделениям.

Каменецкое отделение 22 июня 1941 г. собрало всю документацию, ценности и пыталось их эвакуировать. Однако группа сотрудников с ценностями по дороге попала в окружение и вынуждена была заехать в рощу по направлению в Беловеж. В роще, по личному распоряжению председателя районного исполнительного комитета А. Рая наличные деньги оборотной кассы в размере около 67 000 руб. были розданы организациям для выплаты пособий в размере полуторамесячного оклада. Оставшиеся около 6 000 руб. ветхих билетов и разменных монет зарыли в землю, а документы и учетные материалы сожгли. При этом оказалось, что после войны бывший главный бухгалтер Каменецкого отдела Госбанка Н.А. Савицкий не мог вспомнить место сокрытия ценностей [1, л. 195].

Однако дело об утраченных Каменецким отделением ценностях не закончилось. От некоторых бывших должностных лиц района и банковских работников в январе 1945 г. потребовали предоставления личных объяснений.

Получив их, Правление Госбанка СССР и Белорусская республиканская контора Госбанка 1 октября 1946 г. обязали Брестскую областную контору «предъявить к областным организациям возмещение 67 000 руб., выданных Каменецким отделением Госбанка районным организациям на выплату зарплаты и пособий» [1, л. 214].

В ответ А. Рай, уже исполнявший обязанности заместителя председателя исполкома Брестского областного совета депутатов трудящихся, 14 октября 1946 г. дал подробное объяснение обстоятельств раздачи денег и утраты ведомостей. Согласно его объяснению, деньги были выплачены эвакуированным работникам партийно-советского актива района: заработная плата за июнь 1941 г. и двухнедельное выходное пособие. Выплата зарплаты и двухнедельного выходного пособия была произведена по ведомостям. При этом размер сумм и перечень организаций, которым были выданы деньги, А. Рай не мог вспомнить. Ведомости после выдачи денег оставались у управляющего Каменецким райотделом Госбанка М.П. Москалевича, с которым А. Рай разошелся «в следствии сложившихся обстоятельств» около м. Новый двор Порозовского района. А. Рай допускал, что М.П. Маскалевич вынужден был все находившиеся при нем ведомости сжечь [1, л. 215].

Кассовая и кладовая книги Кобринского отделения сохранились с выведенными остатками кассовой наличности и ценностей на 23 июня 1941 г. В указанный день из выведенного остатка оборотной кассы в сумме 234 591 руб. 12 коп. старший кассир отделения без документов выдал управляющему отделением банка Леонову 10 000 руб. и главному бухгалтеру В.М. Чичеву 5 000 руб. «на производство расходов по эвакуации» [1, л. 196].

Правление Госбанка СССР пыталось найти бывшего управляющего и бывшего главного бухгалтера Кобринского отделения банка. Однако Леонов был убит на фронте в 1942 г. Точного адреса В.М. Чичева местные служащие отделения не знали. Они лишь указали, что он проживал в Тамбовской области [1, л. 211].

Для эвакуации ценностей (наличности оборотной кассы и фондов) Гайновского отделения, а также банковских сотрудников и служащих других районных учреждений 23 июня 1941 г. было выделено 2 грузовые машины. Вместе с ними на легковом автомобиле эвакуировались работники райкома и председатель Гайнов-

ского райисполкома. При этом кассовые и мемориальные документы, аналитический и синтетический учет и другие материалы были оставлены на месте.

Двигалась группа сотрудников общей численностью около 20 человек с ценностями в направлении г. Слонима. Утром 24 июня в 5 км. за м. Порозово группа красноармейцев во главе с неустановленным капитаном отобрали одну грузовую машину. Все ценности банковские работники вынуждены были погрузить в одну оставшуюся грузовую машину. Из-за отсутствия возможности поместиться в машине, 10 человек вынуждены были добираться до г. Слонима пешком. В машине с ценностями остался управляющий Гайновским отделением Мельников. Вместе с ним остались председатель райпотребсоюза, управляющий заготзерном, председатель Гайновского райисполкома и работники райкома. После войны выжившие из пешей группы ничего не знали о судьбе лиц, сопровождавших банковские ценности [1, л. 196, 208].

Служебное здание Домачевского отделения Госбанка было разрушено бомбами в первые дни войны. Ценности, находившиеся в сейфах кладовой, были изъяты немцами. Сумму ценностей не представлялось возможным установить из-за отсутствия отчетных данных.

Пружанское отделение эвакуировало ценности полностью, согласно данных кассовой и кладовой книг. Учетные материалы не смогли вывезти из-за отсутствия транспорта. После освобождения г. Пружан комиссия не нашла учетных материалов. Они были сожжены немцами.

Дивинское отделение эвакуировалось в ночь с 22 на 23 июня. Управляющий отделением Лосовский, главный бухгалтер Черешной и кредитный инспектор Колесников забрали всю денежную наличность. Сложили её в мешки, погрузили на повозку. Забрали с собой также все секретные и ценные бумаги, ночью вместе с сотрудниками НКВД выехали в восточном направлении. Что касается бухгалтерских и остальных документов, то они были оставлены в кладовой без охраны.

Утром 23 июня Дивин был занят немцами. В помещении Госбанка был размещен немецкий суд. Оставшиеся в руках немцев документы и ценности были или уничтожены, или вывезены [1, л. 197].

Не смогли вывести учетные материалы также Антопольское и Коссовское отделения [1, л. 199].

Управляющий Порозовским отделением банка Долгов и главный бухгалтер Козирицкий, захватив ценности кладовой и кассы, выехали на автомашине в неизвестном направлении. О дальнейшей их судьбе никому не было известно в послевоенный период [1, л. 200, 202]. Как не выяснила комиссия судьбу руководства, ценностей и учетных материалов Жабинковского и Семятичского отделений [1, л. 213].

Таким образом, Брестская областная контора Госбанка СССР, проделав большую работу по выяснению судьбы не эвакуированных ценностей, утраченных в годы Великой Отечественной войны, не смогла разыскать резервные фонды банковских и казначейских билетов и монет на общую сумму 38 138 530 руб., числившихся по счету № 483. В январе 1947 г. она предложила их списать и настоятельно просила ходатайствовать об этом перед Правлением Госбанка СССР Белорусскую республиканскую контору.

#### **Список использованных источников**

1. Государственный архив Брестской области. – Ф. 1583. – Оп. 1. – Д. 3.

УДК 323.2

## **О ПЛАНИРОВАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ РАБОТЫ С МОЛОДЕЖЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ (В ОРГАНИЗАЦИИ)**

**Евстафьев Валентин Александрович**, старший преподаватель

**Полесский государственный университет**

Evstafiev Valentin Alexandrovich, senior lecturer,

Polessky State University, [evstval@mail.ru](mailto:evstval@mail.ru)

**Аннотация** Статья раскрывает факторы моделирования и совершенствования работы по планированию деятельности в сфере работы с молодежью на предприятии (в организации).

**Ключевые слова:** работающая молодежь, предприятие, работа с молодежью на предприятии.

Активизация на данном этапе процесса по системному восстановлению в пространстве профессиональной самореализации молодежи предприятий, учреждений и организаций воспитательной, идеологической и социокультурной деятельности, вносит в повестку дня вопрос о совершенствовании ее организационных оснований [1].

Актуализация планирования работы с трудящейся молодежью предполагает возможность рассмотрения его масштабирования в рамках следующих направлений внутренней политики государства:

- как элемента внутренней политики в порядке адаптивной ретрансляции базовых положений идеологии белорусской государственности, а также в части обеспечения соответствия принципам планирования по основным направлениям социально-экономического развития общества, его профильных программ и мероприятий;

- как части общественной политики, отражающей гуманистический характер планируемых программ, инициируемых и реализуемых молодыми гражданами и общественными объединениями страны;

- как фактора расширения адресного социального пространства и специализации функциональных подходов государственной молодежной политики;

- как ресурса совершенствования идеологических, воспитательных и социокультурных оснований внутрипроизводственной деятельности и организационной (корпоративной) культуры предприятий, организаций и учреждений.

Более чем тридцатилетний период относительной стагнации в сфере работы с молодежью предприятий, организаций и учреждений предопределил определенное снижение уровня методологических подходов к ее реализации, разрыв преемственности в процессах накопления и передачи опыта организационной деятельности с молодыми работниками негативно повлиял на качественные характеристики профессиональной и общественной субъектности трудящейся молодежи. Попытки сохранить статусные позиции молодежной работы в структуре общей деятельности предприятий, учреждений и организаций, которые предпринимались со стороны общественных организаций, сталкивались с рядом объективных административно-управленческих, ресурсных и методологических ограничений. В связи с предпринимаемыми мерами по возвращению молодежных практик в состав приоритетов жизнедеятельности трудовых коллективов, возникает объек-

тивная необходимость в обновлении представлений о способах повышения их эффективности.

Одним из значимых направлений в организации работы с молодежью в трудовых коллективах выступает компетентное планирование реализации государственной молодежной политики в пространстве профессиональной деятельности молодых работников [2].

В 2023 году рабочей в рамках НИР, направленной на научно-техническое обеспечение деятельности Министерства образования Республики Беларусь по теме: «Разработать модель развития работы с молодежью на предприятиях и в организациях Республики Беларусь» была разработана функционально-деятельностная матрица, в состав которой в соответствии с блочно-модульной структурой в качестве одной из задач были внесены предложения о подходах к планированию деятельности в сфере работы с молодежью на предприятии (в организации) [3].

В целях повышения уровня практической ориентированности изложению содержания задач в рамках рассматриваемого подхода был придан формат алгоритмической последовательности, логика которой нацелена на достижение максимальной эффективности действий субъектов реализации государственной молодежной политики в пространстве профессиональной деятельности молодежи. Основными элементами указанной последовательности выступают описания содержания, механизма реализации, субъектов и ответственных исполнителей, ресурсов, а также предполагаемого результата реализации данной задачи [3].

В качестве содержания задачи в работе с молодежью на предприятии (в организации) постулируется обеспечение системного и комплексного планирования функционирования системы работы с молодежью предприятия (организации) по реализации целей и задач государственной молодежной политики в Республике Беларусь в рамках производственной и социальной политики и программ развития предприятия (организации) [3, с.26-31].

Описание механизма реализации данной задачи представляет его, как процесс разработки и составления систематизированного и формализованного образа предстоящих действий (деятельности) на основании рационально определенных принципов и критериев, а также как первого непосредственного этапа организованной деятельности по достижению целей и задач в работе с молодежью на предприятии (в организации).

Планирование работы с трудящейся молодежью предлагается рассматривать как в рамках узкого, так и широко понимаемого подходов. В рамках первого из них понимание планирования рассматривается в пределах процедур составления документов определенного типа (планов), которыми предопределяются конкретные действия элементов системы работы с молодежью предприятий (организаций). В широком смысле планирование трактуется как прогностическая деятельность, направленная на предвидение наиболее значимых событий в регулируемой системе и создание на основании использования инструментария планирования образов развития системы работы с молодежью на предприятии (в организации) [2, с.26].

Эффективная реализация данной задачи предполагает комплексное сочетание разнообразных видов планирования выделяемых, например, по критериям продолжительности периода его осуществления, по признаку уровня вероятности исполнения намеченных действий, по масштабу планирования с позиций его локализации и статуса в структуре общего планирования деятельности, а также по

структурно-функциональному признаку, выделяющему отдельное планирование для каждой молодежной структуры предприятий (организаций).

Значимым элементом механизма планирования деятельности системы работы с молодежью предприятий (организаций) выступает его функциональный блок. Принимая во внимание практический опыт, накопленный в сфере управления государственной молодежной политики, а также особенности процессов формирования новых молодежных структур в рамках субъектов социально-экономической подсистемы нашего общества, представляется необходимым зафиксировать ряд актуальных функциональных направлений планирования:

- функция обеспечения системного и целеориентированного характера повседневной деятельности всех субъектов и ответственных исполнителей в процессах реализации целей и задач молодежной политики на предприятии (в организации);
- функция ресурсного обеспечения (привлечения и использования материально-технических, финансовых, организационных, информационно-коммуникативных, идеологических, кадровых и иные ресурсов предприятия (организации), отрасли (ведомства), административной территории);
- функция рационализации деятельности, предполагающая обеспечение согласования (координации) в процессах реализации целей и задач молодежной политики на предприятии (в организации) всех ее субъектов и ответственных исполнителей;
- функция обеспечения результативности и эффективности деятельности посредством включения в процессы и документы планирования критериев и показателей, соответствующие данным ориентирам [2, с.27].

Примерный перечень направлений деятельности, в рамках которых может конфигурироваться планирование работы с трудящейся молодежью в качестве тематических разделов или задач, обширен по своему содержанию. К настоящему времени в общереспубликанской системе работы с молодежью сформировались организационные представления и функциональные подходы, адаптация которых к условиям специфических особенностей среды предприятий и организаций позволяет сформулировать следующий примерный перечень самостоятельных направлений деятельности:

- гражданское, патриотическое и общественно-политическое воспитание молодежи;
- культурно-массовая работа в среде рабочей молодежи;
- физкультурно-оздоровительная работа и пропаганда здорового образа жизни в среде рабочей молодежи;
- профессиональная адаптация молодых работников;
- профессиональное развитие и кадровый рост молодых работников;
- социальная и производственная проектно-творческая деятельность рабочей молодежи в пространстве ее профессиональной деятельности и социальной активности на предприятии (в организации);
- материальное и нематериальное стимулирование (поощрение) молодых работников, поощрение производственной инициативы и социального активизма работающей молодежи на предприятии (в организации).
- организационное обеспечение развития работы с молодежью на предприятии;
- включение (вовлечение) молодежи предприятия (организации) в процессы функционирования совещательно-коллегиальных молодежных структур и

структур республиканских общественных объединений на предприятии (в организации) на предприятии (в организации);

- формирование и поддержание в актуальном состоянии нормативной правовой базы, регулирующей реализацию модели развития работы с молодежью на предприятиях и в организациях;

- организация формализованных коммуникаций работающей молодежи с представителями органов государственного управления и администрацией предприятия;

- организация и обеспечение результативности формализованных коммуникаций работающей молодежи с администрацией предприятия и представителями органов государственного управления и местного самоуправления [2, с.28-29].

Комплексный характер планирования деятельности системы работы с молодежью предприятий (организаций) предполагает отражение в его содержании элементов (позиций, пунктов, информационных поводов), генерируемых всей совокупностью институтов системы государственного управления страны. В этой связи в качестве субъектов данного планирования необходимо рассматривать органы государственного управления (работников государственного аппарата, государственных служащих), структуры, должностных лиц и молодежный актив предприятий (организаций), обладающих компетенциями по осуществлению планирования деятельности в системе работы с молодежью на предприятиях и в организациях (в министерствах и ведомствах).

При этом в самостоятельную категорию необходимо выделять ответственных исполнителей в структуре процессов планирования: сотрудников отделов (специалистов) по работе с молодежью, членов Советов работающей молодежи (молодежного актива) предприятий (организаций), а также юридические отделы предприятий (организаций).

Состав ресурсной базы планирования деятельности системы работы с молодежью предприятий (организаций) предполагает отражение в его содержании нормативные правовых, организационных, материально-технических, финансовых, информационно-идеологических, а также социально-психологических видов инструментальных средств, позволяющих качественно, своевременно и эффективно обеспечивать выполнение плановых позиций.

Представления о результативность планирования деятельности системы работы с молодежью предприятий (организаций) как формы ее итоговой размерности предлагается рассматривать в рамках следующих, по нашему убеждению, объективно значимых форм-факторов:

- во-первых, как формируемого способа развития организационных оснований обеспечения системы работы с молодежью предприятий (организаций) посредством формирования ее организационно-штатной структуры;

- во-вторых, в качестве эффективного инструмента повышения результативности и эффективности функционирования системы работы с молодежью на предприятии (в организации);

- в-третьих, как доступную практику по совершенствованию организационных возможностей включения в производственные и социокультурные процессы работающей молодежи в сфере ее производственной деятельности и социальной активности на предприятии (в организации).

Контроль результативности и эффективности решения задачи по распределению должностных компетенций и повышение квалификации ответственных ис-

полнителей в системе работы с молодежью на предприятии (в организации) осуществляется посредством использования социологического инструментария, адаптированного для мониторинга показателей системы работы с молодежью предприятий (организаций).

Наиболее оптимальным способом определения периодичности планирования деятельности системы работы с молодежью предприятий (организаций) представляется его корреляция в соответствии с установленным в рамках данных административно-территориальной единицы и предприятия (организации) порядком принятия и реализации общих и специальных плановых документов.

#### **Список использованных источников**

1. Организация работы с молодежью: инструктивно-методические материалы / Е.С.Игнатович [и др.] ; под ред. Е.С. Игнатович. – Минск : РИВШ, 2022. – 62 с.
2. Инструктивно-методическое письмо по организации работы с молодежью [Электронный ресурс] / Министерство образования Республики Беларусь // – Режим доступа: <https://adu.by/images/2023/vosp/imp-po-org-raboty-s-molodezh.pdf>. – Дата доступа: 22.10.2025.
3. Практическое руководство по развитию работы с молодежью на предприятиях и в организациях Республики Беларусь / Е.С.Игнатович [и др.] ; под ред. Е.С. Игнатович. – Минск : РИВШ, 2023. – 234 с.

УДК 947.6 : 004

### **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ДЕВИАНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ В ИНФОРМАЦИОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Зинович Ольга Юрьевна**

**Полесский государственный университет**

**Zinovich Olga Yurievna**

**Polessky State University, zinovich.o@polessu.by**

**Аннотация.** В статье рассматривается актуальная педагогическая проблема управления рисками проявлений девиантного учебного поведения субъектов образовательного процесса учреждения высшего образования. Анализируются причины и формы деструктивных практик в учебной деятельности студентов, включая нарушения академических норм, возникающие в условиях ужесточения требований к академической самостоятельности и ответственности. Представленные результаты могут быть использованы при разработке программ педагогической профилактики, направленной на формирование поддерживающей информационно-образовательной среды и минимизацию трудностей взаимодействия субъектов образовательного процесса. Учет выводимых автором положений будет способствовать решению задач по заявленной научной проблематике в рамках комплексного междисциплинарного исследования с целью повышения качества профессиональной подготовки молодых специалистов в Республике Беларусь.

**Ключевые слова:** девиантное учебное поведение; академическая норма; информационно-образовательная среда, организационно-образовательные условия; копинг-стратегия; академическое сообщество; образовательный процесс.

В условиях глобализации, технологизации, интеграции, коммерциализации и акценте на приобретении компетенций, необходимых субъектам образовательного процесса, осуществляется поэтапное обновление всех его компонентов, включающих содержание образования, формы организации образовательного процесса, средства и методы преподавания, а также критерии оценки учебных достижений. Стремительные изменения образовательного процесса кроме очевидных преимуществ, таких как гибкость, доступность, международная и внутренняя академическая мобильность, открытость к внешним запросам заказчиков кадров и наличие единых стандартов и процедур, способствующие повышению качества, приоритетности и сопоставимости высшего образования, привели к появлению совокупности рисков, негативно влияющих на качество сформированности ключевых компетенций будущих молодых специалистов и подрывающих стабильность институциональных норм академической культуры научного сообщества, таких как академическая честность, справедливость и равенство, способствующих снижению степени доверия к образовательной системе и формированию негативного имиджа учреждения высшего образования. Профилактика негативных проявлений девиантного учебного поведения студентов учреждения высшего образования представляет особую значимость в условиях трансформационных преобразований информационно-образовательной среды, ужесточения институциональных ожиданий академической самостоятельности, ответственности студентов за результаты учебной деятельности и социального контроля, а также одновременного усложнения процессов педагогического преодоления значительных различий информационно-образовательной среды общего среднего и высшего образования.

Проблема определения рисков проявлений девиантного учебного поведения рассматривалась в научных трудах исследователями: О.В. Дремовой, Г.Е. Зборовского, В.Л. Лозицкого, В.Н. Пунчик, Е.В. Сивак[1-5].

По мнению Михаила Ивановича Шалина, организационно-педагогические условия представляют собой «совокупность условий, обеспечивающих целенаправленное управление, планирование, организацию, координацию, регулирование и контроль над образовательным процессом» [6].

Резкий переход от модели обучения общего среднего образования к организационно-педагогическим условиям учреждений высшего образования является многоаспектной проблемой, влекущей появление следующих рисков: дефицит сформированности академических навыков и компетенций, отказ от принятия ответственности за результативность получения высшего образования и отсутствие студенческой автономии.

Современные студенты, обладающие низким уровнем правовой, академической, исполнительской, цифровой и научно-исследовательской культуры и внутренней мотивации, сталкиваются с трудностями выстраивания эффективной образовательной траектории, освоения и соответствия нормам академической культуры. Самостоятельный поиск наименее ресурсозатратного решения на практике приводит к росту проявлений девиантного учебного поведения посредством копинг-стратегий. Формальное участие на занятиях влечет за собой пренебрежение академическими нормами, принятыми в студенческом сообществе, а, следовательно, и к применению деструктивных практик академической недобросовестности.

Дополнительным фактором риска выступает расхождение в представлениях студентов об организационно-педагогических условиях обучения в учреждениях



высшего образования и объективной реальностью, характеризующейся жесткими правилами внутреннего распорядка, высокой интенсивностью учебной и внеучебной занятостью, а также регламентированным соблюдением этических норм взаимодействия в информационно-образовательной среде, что приводит к формированию приоритета внешней мотивации над внутренней, выстраивание искаженной образовательной траектории, характеризующейся учебной пассивностью, формальностью участия, безразличием к учебным результатам и проявлениям девиантного учебного поведения, выражающегося в списывании, компиляции, плагиате и гострайтинге. В связи с вышесказанным особую актуальности приобретает пересмотр организационно-педагогических условий предупреждения проявлений девиантного учебного поведения.

В настоящее время исследования условий проявлений девиантного поведения студентов учреждений высшего образования носят бессистемный, эпизодический, в большинстве случаев сравнительно-описательный характер. Организационно-педагогические условия профилактики проявлений девиантного учебного поведения характеризуются недостаточной разработанностью педагогических превентивных мероприятий, дефицитом педагогического инструментария и бессистемностью применения междисциплинарного подхода. Современная система профилактики девиантного учебного поведения требует существенного пересмотра и обновления действующего инструментария. В рамках реализации стратегии устойчивого развития учреждения высшего образования целесообразна разработка и реализация комплексной модели педагогической профилактики проявлений девиантного учебного поведения, включающей диагностические, профилактические меры, а также компонент педагогической поддержки студентов учреждения высшего образования. Дальнейшее изучение проявлений девиантного учебного поведения и уточнение организационно-педагогических условий образовательного процесса в информационно-образовательной среде имеет первостепенное значение для эффективного развития современных учреждений высшего образования как гаранта академической честности, справедливости и равенства, а также качества.

#### **Список использованных источников**

1. Дремова, О. В. В поисках справедливости в университете: критика и оправдание практик академического мошенничества студентами / О. В. Дремова, Н. Г. Малошонок, Е. А. Терентьев // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2020. – № 4. – С. 366–394.
2. Зборовский, Г. Е. Академические девиации образовательных общностей в российских университетах / Г. Е. Зборовский // Журнал Белорусского государственного университета. Социология. – 2022. – № 3. – С. 49–57.
3. Лозицкий, В. Л. Девиантное учебное поведение как проблема обеспечения преемственности общего среднего и высшего образования в условиях цифровой трансформации / В. Л. Лозицкий // Университетский педагогический журнал. – 2023. – № 2. – С. 12–17.
4. Пунчик, В. Н. Плагиат как феномен информационного общества / В. Н. Пунчик // Адукацыя і выхаванне. – 2015. – № 8. – С. 55–62.
5. Сивак, Е. В. Преступление в аудитории. Детерминанты нечестного поведения студентов (плагиата и списывания) / Е. В. Сивак. – М. : ГУ ВШЭ; 2006. – 44 с.
6. Шалин, М. И. Организационно-педагогические условия развития конкурентоспособности личности старшеклассника / М. И. Шалин // Теория и практика образования в современном мире : материалы III Междунар. науч. конф., Санкт-Петербург, май 2013 г.

УДК 37.0137:[004+37.09]

**ФОРМИРОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ГРАМОТНОСТИ КАК  
ФАКТОР РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТА УЧРЕЖДЕНИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Лоцицкий Вячеслав Леонтьевич**, к.пед.н. доцент

**Полесский государственный университет**

Lozitsky Vyacheslav Leontyevich, PhD in Ped. Sc., Associate Professor,  
Polesky State University, Pinsk, Republic of Belarus, bakalaur@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются актуальная проблематика вопросов, посвященных формированию и развитию функциональной грамотности в работе с информацией – одному из базовых компонентов информационной культуры субъектов учебной деятельности в условиях процессов цифровой трансформации образовательной сферы.

**Ключевые слова:** информационное общество; цифровая трансформация образования; информационно-образовательная среда; функциональная грамотность; информационная культура

В условиях реализации в жизнь концептуальных положений документов, обеспечивающих процессы цифровой трансформации в системе образования Республики Беларусь на 2019–2025 гг. [1; 2] и становления единой Республиканской информационно-образовательной среды (РИОС) внимание исследователей [4–6] к проблеме формирования и развития функциональной грамотности субъектов учебной деятельности обусловлено потребностью решения комплекса вопросов, связанных с обеспечением преемственности уровней общего среднего и высшего образования в условиях технологизации образовательной сферы в качестве тенденций его развития.

Эффективная интеграция средств информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) с организуемой многообразной самостоятельной субъектной деятельностью обучаемых предполагает учет ряда детерминантов. Одним из них представляется формирование и развитие информационной культуры, в системной структуре которой базовым деятельностным компонентом нами выделяется функциональная грамотность в работе с информацией. Контекстно устоявшееся в науке и практике понимание термина «функциональная грамотность» в корреляции с феноменом информационной культуры трактуется нами как «вид грамотности, который проявляется в конкретных действиях при реализации определенных функций субъекта в различных жизненных ситуациях; интегративная готовность человека к компетентным и эффективным действиям (познавательным, эмоциональным, поведенческим и др.), нахождению оптимальных способов решения жизненных задач в различных сферах» [7]. В таком понимании формирование и развитие функциональной грамотности в работе с информацией субъектов учебной деятельности в своем сущностном феноменологическом триединстве представляется в единении процессуальной и результирующей составляющих (совокупность достигаемых или достигнутых качеств), а также и условий достижения осуществляемых качественных изменений – имманентных личностных приращений для успешной социализации и функционирования в развиваемом информаци-

онно-коммуникационном пространстве. К феноменологическим чертам функциональной грамотности отнесем:

- направленность на личностное развитие человека с опорой на формируемые и развиваемые мировоззренческие основания в раскрытии духовно-нравственного потенциала и совершенствовании деятельностиной сферы;

- значимость как для личности, так и для социума в целом в условиях динамичных социокультурных перемен, связанных с технологизацией и цифровой трансформацией;

- является одним из обеспечивающих компонентов системы развития экономики знаний в создании необходимых для ее роста и развития качественной деятельностиной и знаниевой составляющих формируемого человеческого капитала;

- формируемость и развиваемость в условиях как институциональной организации системы образования, так и в рамках самообразования;

- реализуется через эффективное применение интегрированных в личностное и социальное бытие (в том числе и в образовательный процесс) результатов – инновационных ИКТ и высокотехнологичных технических решений (например, инструментария образовательного сегмента РИОС);

- вовлекает личность в процессы цифровизации образования через актуализацию соответствующих метапредметных и профессиональных предметных компетенций (например, информационных компетенций, опирающихся на знаниевую и деятельностьную составляющие, закрепленные в социальном опыте личности);

- способствует формированию и развитию качественной уровневой сформированности информационной культуры субъектов педагогического взаимодействия, которым предоставляются возможности для реализации своих компетенций в условиях информационно-коммуникационного пространства (в том числе и образовательного сегмента РИОС);

- побуждает личность к саморазвитию через предоставление необходимого для взаимодействующих субъектов системно-средового участия дружественного окружения (технологического, инструментального, методического, документального, партнерского и т. д. образовательного сегмента РИОС) для решения практических задач;

- реализуется в личностной и социальной практике через раскрытие ценностных смыслов ряда универсальных составляющих, позволяющих интегрировать формирование функциональной грамотности во взаимосвязи с информационной культурой в качестве одного из оснований осуществляемого целостного педагогического процесса.

В таком интегративном понимании феноменологических черт функциональной грамотности субъектов учебной деятельности в отношении к области проявления – в работе с информацией (в том числе и цифровой) с использованием технотехнологического и дидактического потенциала компонентов образовательного сегмента РИОС с позиций теоретико-методологических подходов (системно-средового, деятельностьного, компетентностного, личностно-ориентированного, технологического и др.) в их комплексности целесообразно выделять следующие универсальные составляющие: критическое мышление; креативность; коммуникация через реализацию коммуникативности; кооперация; эмоциональный интеллект; социальный интеллект; устойчивое развитие личности [7].

Понимание взаимосвязи феномена функциональной грамотности в области работы с информацией (в том числе и цифровой) и информационной культуры

субъектов учебной деятельности важно с позиций определения организационно-педагогических условий их формирования и развития на достаточном или нормативном уровнях, а также практикоориентированной значимости в разработке эффективных моделей обучения с использованием потенциала образовательного сегмента единой информационно-образовательной среды в Республике Беларусь при обеспечении преемственности уровней общего среднего и высшего образования на их системных уровнях. В контексте положений существующих теоретико-методологических подходов сущность понятия «информационная культура» выводится нами из понимания ее в качестве составной части базисной культуры личности, а также ее системообразующей ценностно-смысловой характеристики, позволяющей актору эффективно участвовать во всех видах работы с информацией: получении, накоплении, кодировании и переработке, создании на этой основе качественно новой информации и ее транслировании, практическом использовании. В практическом решении задач обеспечения преемственности общего среднего и высшего образования формирование и развитие на продуктивных уровнях функциональной грамотности субъектов педагогического взаимодействия и их информационной культуры является одним из детерминантов эффективной организации и осуществления учебной деятельности в условиях цифровизации образовательной сферы, а также решения проблемы функционально-технологического разрыва. В условиях динамичных социокультурных изменений и технологизации образования при интеграции инновационных ИКТ в рамках процессов цифровизации образования возникновение функционально-технологического разрыва проявляется в опережающих темпах изменения информационно-коммуникационного пространства и отставании субъекта деятельности в силу низкоуровневой функциональной и компетентностной подготовленности. Отсутствие полноценной адаптированности к решительным системно-средовым изменениям (например, к условиям единой РИОС) детерминирует качество многообразной учебной деятельности, опосредованной применением средств современных ИКТ. На остроту объективно складывающейся проблемы адаптации субъектов учебной деятельности к качественным изменениям информационно-коммуникационного пространства обращают внимание В. А. Богуш, Д. А. Качан, П. А. Лис, М. В. Мирончик, И.Л. Шевлякова-Борзенко Е. Н. Шнейдеров [4; 6; 7]. В условиях диверсификации образования одним из вариантов предупреждения проблемы в рамках парадигмы «Образование через всю жизнь» представляется качественное совершенствование системы непрерывного образования, являющееся постоянной задачей педагогической науки и практики. При этом, выполнение прикладной задачи формирования и развития у обучающихся способности применять знания, умения, навыки, компетенции для решения жизненных задач и саморазвития интегрировано в логику процесса непрерывного образования и обеспечение его преемственности в условиях цифровизации.

Для достижения продуктивных уровней сформированности функциональной грамотности и информационной культуры субъектов учебной деятельности представляется целесообразным выделить следующие организационно-педагогические условия:

- разработанность теоретико-методологических подходов, реализация положений которых обеспечивает эффективное решение комплекса вопросов по формированию функциональной грамотности в работе с информацией (в том числе и цифровой);

- развитость инфраструктуры, обеспечивающей технико-технологический потенциал и функциональность информационно-образовательной среды, интегрированной в информационно-коммуникационное пространство;
- обеспеченность учреждений образования подготовленными педагогическими специалистами, уровень сформированности профессиональных компетенций которых обеспечивает качественное предоставление образовательных услуг и эффективное формирование функциональной грамотности обучающимися;
- сформированность мотивации субъектов взаимодействия к продуктивной учебной деятельности и формированию функциональной грамотности с учетом выбора индивидуальной образовательной траектории в условиях цифровой трансформации образования и качественных изменений информационно-коммуникационного пространства;
- применение эффективного инструментария и механизмов познания при системном применении традиционных и инновационных средств обучения в информационных ресурсах, предоставляемых образовательным сегментом РИОС в ходе организации и осуществления многообразной учебной деятельности;
- обобщение, систематизация и дальнейшее распространение эффективных примеров практики формирования функциональной грамотности и информационной культуры субъектов педагогического взаимодействия в условиях цифровой трансформации образования.

Учет разработанных педагогической наукой теоретико-методологических подходов в понимании проблемы формирования и развития функциональной грамотности в работе с информацией (в том числе и с цифровой), а также ее феноменологических характеристик в сочетании с ценностно-смысловым содержанием универсальных составляющих по отношению к области применения высокотехнологического потенциала ИКТ в образовательной и учебной деятельности важны для определения организационно-педагогических условий достижения продуктивных уровней сформированности. Решение задач формирования и развития функциональной грамотности работы с информацией (в том числе и цифровой), а также и информационной культуры субъектов образовательного взаимодействия и многообразной учебной деятельности находится в плоскости комплексного применения эффективных методов и средств научно-методического обеспечения, наработанных в рамках классических педагогических традиций и инновационных высокотехнологических средств ИКТ. Определение интегративной феноменологической сущности функциональной грамотности как деятельностного компонента информационной культуры личности является одним из оснований в разработке эффективных механизмов адаптации субъектов педагогического взаимодействия к качественным переменам в условиях цифровизации образования.

#### **Список использованных источников**

1. Концепция цифровой трансформации процессов в системе образования Республики Беларусь на 2019–2025 годы [Электронный ресурс]. URL: [https://drive.google.com/file/d/1T0v7iQqQ9ZoxO2IIwR\\_OlhqZ3rjKVqY-/view](https://drive.google.com/file/d/1T0v7iQqQ9ZoxO2IIwR_OlhqZ3rjKVqY-/view) (дата обращения: 28.08.2023).
3. Об изменении Кодекса Республики Беларусь об образовании [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь от 14 янв. 2022 г. № 154-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12200154>. – (дата обращения: 19.09.2025).

4. Богуш, В. А. Цифровизация образования: проблемы, вызовы и перспективы / В. А. Богуш, Е. Н. Шнейдеров // Адукацыя і выхаванне. – 2021. – № 1. – С. 14–21.
5. Качан, Д. А. Развитие Республиканской информационно-образовательной среды / Д. А. Качан, П. А. Лис, М. В. Мирончик // Цифровая трансформация. 2018. – № 2 (3). – С. 46–52.
6. Шевлякова-Борзенко, И. Л. Образовательная среда как экосистема : монография / И. Л. Шевлякова-Борзенко ; под науч. ред. В. Ф. Русецкого. – Минск : Академия образования, 2024. – 288 с.
7. Тезаурус ОНТП «Функциональная грамотность [Электронный ресурс] // Центр развития педагогического образования / Учреждение образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка». URL: <https://crpo.bspu.by/functional-literacy/tezaurus-ontp-funkcionalnaja-gramotnost/> (дата обращения: 28.08.2023).

УДК 159.9

## ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ И ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СНАТGPT В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

Микелевич Елена Болеславовна, к.псих.н., доцент

Полесский государственный университет

Mikelevich Elena Boleslavovna, PhD in Psychol. Sc.

Polessky State University, [mikelevich.e@poless.by](mailto:mikelevich.e@poless.by)

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема использования искусственного интеллекта, в частности ChatGPT, в учебной деятельности студентов. Представлены результаты эмпирического исследования, проведенного среди 185 студентов Полесского государственного университета, направленного на выявление частоты, мотивов и отношения студентов к применению ChatGPT. Показано, что более 90% студентов используют ChatGPT в учебных целях, однако, по оценкам студентов, между преподавателями и обучающимися наблюдается разрыв в степени освоения ИИ-технологий. Выявлены противоречия между потенциалом ChatGPT как средства развития познавательной активности и рисками снижения учебной мотивации и самостоятельности. Отмечена необходимость разработки этических и методических рекомендаций по осмысленному использованию ИИ в образовании.

**Ключевые слова:** ChatGPT, искусственный интеллект, учебная деятельность, этика.

Современное образование переживает трансформацию, вызванную стремительным распространением технологий искусственного интеллекта. ChatGPT, ставший массовым инструментом в учебной деятельности, радикально меняет не только способы получения знаний, но и саму структуру учебной мотивации. Перед педагогическим сообществом встают новые вопросы: как сохранить субъективность познания, как формировать у студентов критическое мышление и этическую ответственность при взаимодействии с искусственным интеллектом [1; 2; 3].

Настоящее исследование направлено на выявление отношения студентов к использованию ChatGPT, анализ психологических, педагогических и этических закономерностей этого процесса и оценку возможных рисков для качества образования.

Для достижения цели исследования проведено анкетирование, которое включало вопросы о частоте, целях и последствиях применения ChatGPT, восприятии преподавательских практик, а также отношении к этическим ограничениям. В исследовании приняли участие 185 студентов Полесского государственного университета. На основе анкетирования выявлены частота и формы применения искусственного интеллекта, оценка его влияния на качество образования, а также особенности восприятия этических норм в цифровом образовательном пространстве. Статистические данные были проанализированы и дополнены интерпретацией, опирающейся на психолого-педагогические подходы к пониманию учебной деятельности.

#### 1. Частота использования ChatGPT

С той или иной регулярностью ChatGPT используют 91,8% студентов, при этом треть респондентов обращается к нему хотя бы раз в неделю. Это свидетельствует о формировании новой нормы учебной деятельности – включённости ИИ в повседневный образовательный процесс. На уровне психологии обучения можно говорить о смещении познавательной активности от поиска информации к её выбору и оценке.

#### 2. Представления студентов о применении ChatGPT преподавателями

По оценке студентов, ChatGPT активно используют не более половины преподавателей, а наиболее распространённая оценка – около 10%. Таким образом, фиксируется заметный «цифровой разрыв» между преподавателями и обучающимися. Он проявляется не только в уровне владения инструментом, но и в различии установок: студенты склонны рассматривать ChatGPT как естественную часть учебного процесса, тогда как преподаватели – как экспериментальную или вспомогательную технологию.

#### 3. Коммуникация о правилах и допустимости использования ChatGPT

Подавляющее большинство респондентов (83,1%) не обсуждали с преподавателями вопросы этики и правил использования ChatGPT. Отсутствие такого диалога создаёт неопределённость, которая ведёт к формированию «непроговоренных норм». На психологическом уровне это снижает уровень доверия и ответственности, формируя ситуацию моральной неопределённости, когда студент вынужден самостоятельно интерпретировать границы допустимого.

#### 4. Этический аспект: необходимость скрывать использование ChatGPT

Каждый пятый студент (21,9%) признался, что ему приходилось скрывать использование ChatGPT. Это отражает противоречие между практической полезностью инструмента и его неустойчивым нормативным статусом. Возникает своеобразное «этическое напряжение»: студенты ощущают необходимость адаптировать своё поведение под ожидания преподавателей, не имея чётких регламентов. Такая ситуация формирует предпосылки для развития скрытых форм академической недобросовестности.

#### 5. Цели применения ChatGPT

Главными мотивами обращения к ChatGPT являются поиск информации (75,7%) и попытка разобраться в сложных темах (19,5%). Значительная часть студентов (29,2%) использует его для генерации идей, что может свидетельствовать о развитии элементов творческого мышления. При этом доля тех, кто применяет ИИ для написания готовых текстов, невелика (8,1%), что отражает этическую настороженность к риску плагиата и зависимого поведения.

С точки зрения психолого-педагогического подхода это показывает, что ChatGPT используется преимущественно как инструмент когнитивной поддержки, а не как замена учебной деятельности.

#### 6. Оценка влияния ChatGPT на понимание сложных тем

Большинство студентов (69,2%) отметили, что ChatGPT способствует лучшему пониманию сложных вопросов. Однако улучшение понимания не всегда означает рост глубины познания. Быстрота получения информации может создавать иллюзию компетентности, ослабляя внутренние познавательные усилия. С точки зрения теории учебной деятельности, ИИ может ускорять переход от внешних действий к внутренним, но без рефлексии этот переход остаётся формальным.

#### 7. ChatGPT как инструмент размышления

Более половины опрошенных (51,9%) утверждают, что используют ChatGPT для размышлений, уточнения и развития идей. Это позитивный индикатор сформированности метакогнитивных навыков. Однако 15,5% студентов признались, что обращаются к ИИ только ради готового ответа, а треть указала на зависимость стратегии от ситуации. В такой ситуации четко прослеживается образовательный риск подмены учебных мотивов другими мотивами, выходящими за рамки учебной деятельности. Это подтверждает наличие когнитивной дифференциации: часть студентов уже освоили продуктивные формы взаимодействия с ИИ, тогда как другие склонны к пассивному потреблению информации.

#### 8. Самостоятельность анализа и критическое мышление

Две трети респондентов (64,3%) считают, что использование ChatGPT не снизило их способность к самостоятельному анализу. При этом 13,5% отмечают обратное, а 22,2% затрудняются с оценкой. Такая самооценка может быть завышенной: субъективное ощущение автономности не всегда совпадает с реальным уровнем аналитического мышления. Для педагогов это сигнал к необходимости формировать у студентов навыки рефлексии и критического анализа ответов, получаемых от ИИ.

#### 9. Отношение к идее ограничений

Большинство студентов (73%) выступают против введения ограничений на использование ChatGPT, что отражает восприятие ИИ как естественного и полезного элемента образовательной среды. Однако почти пятая часть (18,4%) поддерживает ограничения – вероятно, осознавая риски мошенничества и поверхностного усвоения знаний. Это расслоение показывает, что культура ответственного использования ИИ находится на этапе становления и требует педагогического сопровождения.

#### 10. Влияние ChatGPT на качество образования

Почти половина студентов (48,6%) уверена, что ChatGPT не снижает качество образования, тогда как треть (34,1%) видит негативное влияние. Различие мнений отражает разные типы учебной мотивации: у студентов с внутренними мотивами ИИ способствует саморазвитию, у студентов с внешними – служит инструментом упрощения. Таким образом, эффект от использования ChatGPT зависит не столько от технологии, сколько от личностных установок обучающегося.

Использование ChatGPT в высшем образовании открывает значительные дидактические возможности, но одновременно требует осознания его психолого-педагогических и этических последствий. Для сохранения развивающего потенциала учебной деятельности необходимо формировать у студентов навыки ре-



флексии, критического мышления и этической ответственности при работе с искусственным интеллектом.

Реагируя на потребность практиков, Министерство образования направило для руководства в работе методические рекомендации по внедрению технологий искусственного интеллекта в образовательный процесс и в процедуры аттестации студентов учреждений высшего образования. Методические рекомендации определяют цели, принципы и организационные основы внедрения технологий искусственного интеллекта в образовательный процесс и процедуры аттестации студентов учреждений высшего образования Республики Беларусь. Документ направлен на унификацию подходов к использованию инструментов искусственного интеллекта в системе высшего образования, обеспечение их рационального и этически обоснованного применения при проведении текущей, промежуточной и итоговой аттестации. В рекомендациях уточняются ключевые понятия и термины, устанавливаются дополнительные требования к организации образовательного процесса с применением технологий искусственного интеллекта, а также определяются условия их использования в соответствии с действующим законодательством в сфере образования [4].

Результаты исследования показывают, что:

- ChatGPT стал повседневным компонентом учебной деятельности студентов.
- Между преподавателями и студентами существует когнитивный и мотивационный цифровой разрыв в отношении к искусственному интеллекту.
- Отсутствие этических регламентов усиливает риск моральной неопределённости и академической недобросовестности.
- Мотивация является ключевым фактором, определяющим эффективность использования ChatGPT студентами в учебной деятельности.
- В образовательной среде формируется новая культура познания – динамичная, интерактивная, но нуждающаяся в педагогическом сопровождении.

Преподавателям, в свою очередь, важно интегрировать ChatGPT в учебный процесс не как угрозу традиционному обучению, а как ресурс развития познавательной самостоятельности. Осознанное и этически выверенное использование искусственного интеллекта способно не заменить мышление, а сделать его более гибким, саморефлексивным и современным.

#### **Список использованных источников**

1. Бахтин, С. В. Искусственный интеллект и трансформация образования / С. В. Бахтин // Вопросы философии. – 2023. – №11. – С. 10-15.
2. Беккери, И. А. Проблема академической честности в цифровую эпоху / И.А. Беккери // Образовательные технологии. – 2023. – №2. – С. 7-12.
3. Климова, А. И. ChatGPT и образование: вызовы и возможности / А. И. Климова // Педагогика и практика. – 2024. – №3. – С. 45-50.
4. Методические рекомендации по внедрению технологий искусственного интеллекта в образовательный процесс и в процедуры аттестации студентов учреждений высшего образования / утверждены первым заместителем Министра образования Республики Беларусь 17 июля 2025 года. – URL: [https://www.bsuir.by/m/12\\_100229\\_1\\_199111.pdf](https://www.bsuir.by/m/12_100229_1_199111.pdf) ([https://www.bsuir.by/m/12\\_100229\\_1\\_199111.pdf](https://www.bsuir.by/m/12_100229_1_199111.pdf)) (дата обращения: 21.10.2025).

**ПОТЕНЦИАЛ КАК МНОГОГРАННЫЙ КОНЦЕПТ:  
МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ПОДХОД**

**Ржевская Татьяна Александровна**, к.э.н., доцент

**Полесский государственный университет**

Tatsiana Rzheuskaya, PhD, Polesky State University, rzheuskaya.t@polessu.by

**Аннотация.** В статье проанализированы подходы к трактовке категории «потенциал» в различных отраслях науки, выделены общие черты и различия, обозначены проблемы и возможности полисемичного использования термина.

**Ключевые слова:** потенциал, категория, полисемичное использование, экономический потенциал, человеческий потенциал, ресурсы, капитал

Одной из особенностей современных научных исследований является активное использование одних и тех же категорий в различных отраслях науки. При этом, в зависимости от того, в какой отрасли науки используется та или иная категория, может значительно отличаться ее трактовка и смысловая нагрузка.

Так, например, категория «информация» в информатике рассматривается как данные, которые могут быть обработаны и переданы с помощью компьютеров и сетей, в биологии – через призму содержания в ДНК и влияния на наследственные признаки организма, а в социологии может рассматриваться как социальный контекст, в котором она передается, включая культурные и социальные нормы, влияющие на восприятие и интерпретацию данных. Термин «структура» в социологии относится к организованным отношениям между различными группами и институтами в обществе; в архитектуре может означать физическую конструкцию здания или сооружения, включая его дизайн и инженерные аспекты; в экономике – долю отдельного элемента в общей массе целого.

Полисемичное использование отдельных терминов имеет как достоинства, так и недостатки. Использование одних и тех же категорий в различных науках способствует развитию междисциплинарных исследований, позволяет создать более простое и полное представление о сложных явлениях.

С другой стороны, специфика отдельных дисциплин приводит к недостаточно грамотному использованию отдельных категорий, к путанице в терминологии и искажению смысла используемых терминов. Это делает актуальным проведение исследований в части понятийно-терминологического анализа используемых категорий для более корректного их использования и разграничения с другими категориями.

Одной из категорий, которые активно используются в различных отраслях науки выступает «потенциал».

В этимологическом значении термин «потенциал» происходит от латинского «*potentia*», что переводится как «мощь, сила, возможность».

В английском словаре Британника термин «*potential*» рассматривается в трех аспектах – вероятностном, социальном и техническом:

- вероятность того, что что-то произойдет или будет существовать в будущем;
- качество, которым обладает продукт, которое можно развить, чтобы сделать его лучше или способность, которая есть у человека и которую можно развить, чтобы помочь ему добиться успеха;

– количество работы, которое требуется для перемещения некоторого количества электроэнергии из одной точки цепи в другую [1].

В Толковом словаре русского языка Ожегова С. И. категория «потенциал» также рассматривается с различных позиций: как физическая величина, характеризующая силовое поле в данной точке, как степень мощности в каком-нибудь отношении, совокупность каких-нибудь средств, возможностей, а также как внутренние возможности [2].

«Толковый словарь русского языка» Ушакова Д.Н. при определении сущности потенциала выделяет две его характеристики:

1. физическое понятие, характеризующее величину потенциальной энергии в определенной точке пространства (физ., тех.).

2. совокупность средств, условий, необходимых для ведения, поддержания, сохранения чего-нибудь (неол. полит.) [3].

Таблица – Определения термина «потенциал» в различных отраслях науки

Отрасль науки		Автор / Источник
Естественные и точные науки		
Математика	Потенциал (потенциальная функция) – одна из характеристик векторного поля [5].	Математическая энциклопедия
Физика	Потенциал (потенциальная функция) (от лат. <i>potentia</i> — сила), характеристика векторных полей, к которым относятся многие силовые поля (электро-магнитное, гравитационное), а также поле скоростей в жидкости и т. п. [6].	Физический энциклопедический словарь
Химия	Химический потенциал – термодинамическая функция, определяющая изменение потенциалов термодинамических при изменении числа частиц в системе и необходимая для описания состояния открытых систем (с переменным числом частиц) [7].	Большая российская энциклопедия
Биология	Наследственно обусловленная степень сопротивляемости вида неблагоприятным факторам среды [8]	Реймерс Н.Ф.
Социально-гуманитарные науки		
Философия	Потенциальность (от лат. <i>potentia</i> – способность, сила, мощь, действенность) в схоластике приписываемая материи возможность превращаться во что-либо; ныне под потенциальностью понимают присущую жизненной субстанции тенденцию, которая при известных благоприятных условиях достигает своей цели [9].	Философский энциклопедический словарь
Психология	Личностный потенциал — это степень развития профессионально значимых качеств и свойств личности, обеспечивающих успешное выполнение работником трудовых заданий и эффективное решение производственных задач [10].	Большой психологический словарь
Социология	Совокупность имеющихся средств, запасов, сил в какой-либо области [11, с.254].	Социологический энциклопедический словарь
Экономика	Экономический потенциал – ресурсы страны, которые при полном использовании позволяют произвести максимальный объем ВВП [7].	Большая российская энциклопедия

Большая советская энциклопедия представляла трактовку термина в широком смысле как средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть

мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определённой цели, осуществления плана, решения какой-либо задачи; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области [4]. При этом в ней была подчеркнута возможность применения данного термина в различных отраслях науки (математике, физике, технике, биологии и химии, экономике).

В современной научной литературе термин потенциал используется применительно к различным отраслям знаний, при этом трактовка данного термина в зависимости от сферы науки, в которой он применяется, может значительно отличаться (таблица).

Проведенное исследование позволило подтвердить многозначность термина потенциал в различных отраслях научных знаний, при котором в зависимости от предмета и метода исследования подходы к определению данной категории значительно разнятся.

В социально-гуманитарных науках можно рассматривать потенциал как совокупность ресурсов, которые могут быть использованы для достижения максимального результата.

Данная категория повсеместно употребляема в экономике для формирования таких терминов как «производственный потенциал», «экономический потенциал», «инновационный потенциал», «финансовый потенциал», «интеллектуальный потенциал», «трудовой потенциал», «человеческий потенциал» и др. При этом, как в научной, так и учебной литературе потенциал выступает синонимичной категорией таким понятиям как «ресурсы», «капитал», «резервы» и «возможности».

Отсутствие четкого разграничения используемых категорий не позволяет проводить полную и объективную оценку состояния различных видов потенциала в экономике и, как следствие, качественно управлять им.

В целом, можно отметить полисемичность термина «потенциал» как в различных отраслях науки в целом, так и в экономических дисциплинах в частности, что обусловлено развитием междисциплинарного подхода в научных исследованиях. В то же время, корректное использование данной категории возможно только при условии учета специфики каждой дисциплины и четкого разграничения его с другими категориями.

#### **Список использованных источников**

1 Словарь Британника [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.britannica.com/dictionary/potential>. – Дата доступа: 18.10.2025.

2 Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка около 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений [Электронный ресурс] / С. И. Ожегов; под редакцией доктора филологических наук, профессора Л. И. Скворцова. — 28-е изд., перераб.. — Москва : Мир и образование, 2024. — 1375, [1] с. ил., портр.; 17. – Режим доступа: <https://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=23032>. – Дата доступа: 18.10.2025.

3 Толковый словарь русского языка: около 30 000 слов [Электронный ресурс]/ под ред. Д.Н. Ушакова. – М.: АСТ, 2008. – 1054 с. – Режим доступа: <https://ushakovdictionary.ru/word.php?wordid=55068>. – Дата доступа: 18.10.2025.

4 Большая советская энциклопедия (БСЭ) [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://bse.uaio.ru/BSE/2003.htm>– Дата доступа: 18.10.2025.

5 Математическая энциклопедия [Электронный ресурс]: – Режим доступа: [https://gufo.me/dict/mathematics\\_encyclopedia/](https://gufo.me/dict/mathematics_encyclopedia/). Дата доступа: 18.10.2025.

6 Физический энциклопедический словарь [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://gufo.me/dict/physics/>. Дата доступа: 18.10.2025.

- 7 Большая российская энциклопедия [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://old.bigenc.ru/chemistry/text/4665898>. Дата доступа: 18.10.2025
8. Реймерс Н.Ф. Охрана природы и окружающей человека среды: словарь-справочник [Электронный ресурс]/Н.Ф. Реймерс. –М.: Просвещение, 1992. с. 178. – Режим доступа: <https://eco-cosm.com/slovar/terminyi-na-bukvu-p/potenczial-biologicheskij>. Дата доступа: 18.10.2025.
9. Философский энциклопедический словарь (2010) [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://philosophy.niv.ru/doc/dictionary/philosophy/fc/slovar-207-3.htm#zag-2132>. Дата доступа: 18.10.2025.
- 10 Большой психологический словарь [Электронный ресурс]/ ред. Б.Г. Мещеряков, В.П. Зинченко. – 3-е издание, дополненное и переработанное. – Санкт-Петербург : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006. – 672 с. - Режим доступа: <https://rus-spirit-culture-enc.slovaronline.com/1090>. Дата доступа: 18.10.2025
11. Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках [Электронный ресурс]/Редактор-координатор — академик РАН Г. В. Осипов. — М.: Издательская группа ИНФРА М — НОРМА, 1998. — 488 с. - Режим доступа: [https://www.isras.ru/index.php?page\\_id=1198&id=6556](https://www.isras.ru/index.php?page_id=1198&id=6556) Дата доступа: 18.10.2025.

УДК 159.9.072

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ АКАДЕМИЧЕСКОЙ МОТИВАЦИИ СТУДЕНТОВ ВУЗОВ**

**Шульга Марина Леонидовна**

**Полесский государственный университет**

**Shulga Marina Leonidovna, Polessky State University, [MarinaLSh@mail.ru](mailto:MarinaLSh@mail.ru)**

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследования динамики академической мотивации студентов экономических и инженерных специальностей с помощью опросника «Шкала академической мотивации» (Т.О. Гордеева, О.А. Сычев, Е.Н. Осин), а также дана обобщающая характеристика полученных результатов.

**Ключевые слова:** учебная мотивация, академическая мотивация, учебная деятельность, внешняя мотивация, внутренняя мотивация, эффективность учебной деятельности.

Повышение качества профессиональной вузовской подготовки требует уточнения научных представлений о содержании и динамике развития мотивации учебной деятельности современных студентов.

Развитие положительной учебной мотивации студентов является одним из условий благоприятного личностного развития, а успешность академических достижений студентов, актуально не только с точки зрения прогнозирования их успешности обучения в вузе, но и в связи с их дальнейшим освоением профессии.

В психологической науке существуют различные классификации типов мотивации личности. Основываясь на теории самодетерминации Е. Диси и Р. Райана, принято деление мотивов на внешние и внутренние [4].

Внутренняя мотивация связана с удовлетворением таких потребностей как самореализация, познание, самоутверждение, достижение целей, потребность в общении, саморазвитии. Внешние мотивы связаны и обусловлены внешними обстоя-

ятельствами. Примерами такой мотивации являются статус, признание, уважение, деньги, карьера и т.д.

Несмотря на множество работ, посвященных проблеме мотивации личности, у исследователей по-прежнему вызывает интерес такой вопрос, как - взаимосвязь мотивации с успешностью учебной деятельности.

Важное место в структуре мотивов обучающихся, занимает академическая мотивация. Академическая мотивация - это движущая сила, побуждающая студентов к достижению образовательных целей, стремлению к знаниям и усердной работе над учебными задачами.

На протяжении всего периода обучения студентов в вузе различные виды академической мотивации могут претерпевать существенные изменения, что может оказывать влияние, как на успешность учебной деятельности, так и в целом на становление будущего специалиста. Для повышения уровня мотивации у студентов необходимо изучить структуру академической мотивации и мотивы, побуждающие к обучению.

Понятия мотивации академических достижений упоминались в трудах как зарубежных ученых, таких как А. Готфрид, С. Хартер, так и отечественных (Л. И. Божович, А. К. Маркова, Т.О. Гордеева, Н.Г. Гаранян, Т.В. Грановская) [1,2,3].

С целью изучения психологических особенностей и динамики академической мотивации студентов применялся опросник «Шкала академической мотивации» (Т.О. Гордеева, О.А. Сычев, Е.Н. Осин). Опросник измеряет три общих фактора академической мотивации: внутреннюю, внешнюю мотивацию и амотивацию, а также их составляющие. Мотивация достижения, познания и саморазвития являются шкалами внутренней мотивации, а мотивация самоуважения, интроецированная мотивация и экстерналиная мотивация – шкалами, составляющими внешнюю мотивацию. Шкала мотивации познания направлена на диагностику потребности узнавать что-то новое, шкала мотивации достижения – стремление добиваться поставленных целей, наиболее высоких результатов, а шкала саморазвития диагностирует стремление к постоянному развитию собственных умений в рамках учебной деятельности. Шкала самоуважения измеряет стремление учиться ради ощущения собственной значимости и повышения самооценки, шкала интроецированной мотивации направлена на диагностику побуждений, связанных с долгом и обязательствами, и шкала экстерналиной мотивации измеряет стремление учиться для того, чтобы избегать проблем и соответствовать требованиям. Шкала амотивации диагностирует стремление избежать какой-либо деятельности [2, с.99-100].

В исследовании приняли участие студенты 1 и 4 курса факультета экономики и финансов и инженерного факультета Полесского государственного университета. Выборка испытуемых – 400 человек.

Был проведен сравнительный анализ показателей различных составляющих академической мотивации у студентов первых и выпускных курсов, обучающихся по экономическим и инженерным специальностям.

Сравнительный анализ различий в показателях мотивации, проводился с помощью U-критерия Манна-Уитни и позволил выявить достоверные различия по трем видам мотивации у студентов-экономистов 1 и 4 курса: мотивации самоуважения, интроецированной мотивации, экстерналиной мотивации.

Таблица 1. – Сравнительный анализ показателей академической мотивации у студентов 1 и 4 курса факультета экономики и финансов

Шкалы	Год обучения	Средний балл	Уровень статистической значимости
Мотивация к успеху	1 курс	17,9	0,260
	4 курс	18,06	
Познавательная мотивация	1 курс	18,4	0,819
	4 курс	18,5	
Мотивация достижения	1 курс	17,84	0,126
	4 курс	18	
Мотивация саморазвития	1 курс	18,1	0,312
	4 курс	18,29	
Мотивация самоуважения	1 курс	14,5	0,000
	4 курс	17,06	
Интроецированная мотивация	1 курс	13,48	0,000
	4 курс	16,4	
Экстернальная мотивация	1 курс	18,56	0,000
	4 курс	11,9	
Амотивация	1 курс	6,2	0,196
	4 курс	5,8	

Как видно из таблицы 1, у студентов-экономистов к окончанию обучения заметно увеличиваются показатели мотивации самоуважения и интроецированной мотивации. В то же время, существенно снижаются показатели экстернальной мотивации.

Таблица 2. – Сравнительный анализ показателей академической мотивации у студентов 1 и 4 курса инженерного факультета

Шкалы	Год обучения	Средний балл	Уровень статистической значимости
Мотивация к успеху	1 курс	18,72	0,723
	4 курс	18,82	
Познавательная мотивация	1 курс	17,39	0,001
	4 курс	18,23	
Мотивация достижения	1 курс	17,86	0,815
	4 курс	17,78	
Мотивация саморазвития	1 курс	17,51	0,330
	4 курс	17,75	
Мотивация самоуважения	1 курс	16,78	0,000
	4 курс	18,11	
Интроецированная мотивация	1 курс	15,93	0,000
	4 курс	16,93	
Экстернальная мотивация	1 курс	16,32	0,069
	4 курс	15,96	
Амотивация	1 курс	6,6	0,000
	4 курс	5,48	

Таким образом, к 4 курсу у студентов повышается стремление учиться ради ощущения собственной значимости и повышения самооценки за счет достижений в учебе, а не для того, чтобы избежать возможных проблем со стороны ближайшего окружения (родители, куратор, администрация вуза и т.д.).

Этому может способствовать участие студентов в различных научных конференциях, в разработке собственных проектов, прохождение производственной практики непосредственно на предприятиях, накопление практических знаний и успешного опыта.

У студентов инженерного факультета отмечаются достоверные различия в показателях познавательной мотивации, мотивации самоуважения, интроецированной мотивации и амотивации.

У студентов инженерной профессиональной направленности к концу обучения отмечается заметное повышение показателей познавательной мотивации и снижение показателей амотивации.

Так же, как и у студентов-экономистов, у студентов инженерного факультета к концу обучения повышается мотивация самоуважения и интроецированная мотивация.

Результаты сравнительного анализа показателей академической мотивации у студентов факультета экономики и финансов и инженерного факультета на разных этапах обучения, позволяют заключить следующее:

- во-первых, у студентов 4 курса независимо от профессиональной направленности отмечается повышение мотивации самоуважения и интроецированной мотивации, что обусловлено ощущением чувства долга перед собой и другими значимыми людьми, ощущением собственной значимости за счет достижений в учебе;

- во-вторых, у студентов экономической профессиональной направленности понижаются значения экстернальной мотивации – вынужденности учебной деятельности, обусловленной необходимостью для обучаемого следовать требованиям, диктуемым социумом;

- в-третьих, у студентов инженерной профессиональной направленности снижаются показатели амотивации, которая связана с отсутствием интереса к учебе, у студентов появляется осмысленность учебной деятельности.

#### **Список используемых источников**

1. Гаранян, Н. Г. Структура мотива достижения у студентов с разным уровнем перфекционизма [Электронный ресурс] / Н. Г. Гаранян, А. А. Низовцева // Психологическая наука и образование psyedu.ru. – 2012. – Т. 4, № 1. – Режим доступа: [http://psyjournals.ru/psyedu\\_ru/2012/n1/50229.shtml](http://psyjournals.ru/psyedu_ru/2012/n1/50229.shtml). – Дата доступа: 15.12.2017.
2. Гордеева, Т. О. Опросник «Шкалы академической мотивации» / Т. О. Гордеева, О. А. Сычев, Е. Н. Осин // Психологический журнал. – 2014. – Т. 35, № 5. – С. 98–109.
3. Грановская, Т. В. Психолого-педагогические условия становления субъекта учебной деятельности в контексте современных теорий обучения / Т. В. Грановская, О. М. Коломиец // Вестник Московского государственного лингвистического университета. – 2009. – № 563. – С. 163–175.
4. Deci, E. L. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior / E. L. Deci, R. M. Ryan. – New York : Springer, 1985. – 375 p. – (Perspectives in Social Psychology).



**ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ЭКСТРЕМИЗМУ В МОЛОДЕЖНОЙ СРЕДЕ В  
УСЛОВИЯХ ВЫЗРЕВАНИЯ ВЫЗОВОВ И УГРОЗ  
В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ**

**Ярошевич Леонид Александрович**, старший преподаватель  
**Полесский государственный университет**  
Jaroshevich Leonid, Senior Lecturer, Polessky State University,  
[jaroshevich.l@polessu.by](mailto:jaroshevich.l@polessu.by)

**Аннотация.** В статье актуализируется наличие проблемы вовлечения молодёжи в различные группы молодёжного экстремизма в условиях реалий сегодняшнего мира. Акцентируется внимание на существование данной проблемы, как для белорусского общества, так и для мирового сообщества в целом. Обращается внимание на тот факт, что рост политической активности различных общественных организаций, объединений и групп носит как положительный характер (участие в патриотических акциях, волонёрском движении и т.д.), так и деструктивный характер. Как показывает жизнь, спектр этой активности достаточно разнообразен, и чаще всего это выражается в «политическом хулиганстве»: оскорбление представителей власти, несанкционированное проведение митингов, пикетов, нанесение надписей политического характера и приобретает крайне негативные формы политические убийства, захват заложников, деятельность различных террористических организаций.

**Ключевые слова:** глобализм, молодёжная среда, вызовы и угрозы современного мира, национализм, экстремизм, сепаратизм, ксенофобия

Сегодняшний мир развивается противоречиво и неоднозначно, что обусловлено стремительным и не всегда предсказуемым глобализмом, с одной стороны и усилившейся экономической неравномерностью экономических моделей и политических систем, с другой. Это не может отражаться и на состоянии общественного развития, что усиливает возрастание антагонистических противоречий и между социальными системами: государственные институты и политические элиты, в рамках общества – между различными социальными группами и классами. Очевидно, что в определённых обществах современного мира (большинство стран Западной Европы, США, Украина, Сирия и др.) существуют и активно проявляются угрозы в виде национализма, экстремизма, сепаратизма, ксенофобии, что ставит вопрос о существовании обществ не только в этих государствах, но и вопрос о существовании всего человечества в обозримом будущем. Данные негативные явления, основанные на идее разрушения существующего, неприятия предлагаемых альтернатив, мирного сосуществования, всегда находили и находят почву для развития, используя в качестве причин, возникающие экономические, политические, социальные противоречия в обществе, обвиняя, как правило, государство и власть.

С позиции методологии исследования необходимой является конкретизация применяемого понятийно-терминологического аппарата. Так, под вызовами общественной безопасности нами понимается – реально складывающаяся ситуация (тенденция), следствием которой могут являться реальные угрозы нарушения существующего положения в социуме. Термин «угроза общественной безопасности» – вероятностное выражение возможного негативного (с позиций интересов

личности, общества или государства) воздействия на сами интересы, условия и возможности их реализации, на систему отношений, выраженных данными интересами.

Наиболее подверженной частью общества к восприятию негативных идей является молодёжь в силу особенностей восприятия окружающего мира, потребностей в самореализации. Это обусловлено, неудовлетворённостью своим экономическим, и, в некоторой степени, социальным положением.

Неравномерность экономического развития – причина кризисных явлений в экономике для большинства стран мира, провоцирует нарастание экстремистских взглядов, ксенофобии, а порой и национализма. Имеют место практически узаконенные на территории отдельных государств (Украина, Германия, Грузия, Франция, страны Балтии), профашистские организации, что не позволяет мировому сообществу вести консолидированную борьбу против ксенофобии, нарастающего национализма, шовинизма и других негативных явлений в современных обществах. Глубокое и быстрое понимание сущностных характеристик этих отрицательных явлений позволит выработать эффективные мероприятия, разработать адекватные программы борьбы с данными явлениями на уровне отдельных государств и обществ, так и на мировом уровне. Необходимо отметить и тот факт, что нарастание экстремизма затрагивает и страны даже с положительным ростом экономики: Китай, Российская Федерация, Республика Беларусь.

Для всех типов обществ современного мира стали реальностью внутренние черты: глобализация и интеграция, дезинтеграция, поликультурность, динамизм, нестабильность имеют место быть, но не являются ярко выраженными, так как этим странам удалось повысить межгосударственную экономическую и политическую интеграцию, увеличить взаимный торговый обмен товарами и услугами, улучшить инвестиционный климат благодаря сотрудничеству в рамках Союзного государства, СНГ, ШОС и др.

В последнее десятилетие актуализировались и проблемы международного характера: локальные конфликты, информационные войны, которые оказывают влияние не только на соседние страны, но и на целые регионы и континенты, использование глобальной информационной сети Интернет для пропаганды взглядов, экстремистки настроенных личностей и различного плана социальных институтов (политиков, глобалистов, деятелей различного толка, деструктивных организаций и общественных объединений).

Молодёжь, стремясь выразить собственное «я», отстоять собственный мир от влияния «из вне», находит выход, в том числе, и в деструктивных течениях, имеющих в обществе, попадая под их влияние и контроль в силу ряда причин: самовыражение, «зарабатывание репутации», жажда самостоятельности и независимости.

В рамках исследования данной проблематики исследователями выделяются групп факторов: первая группа – субъективные факторы или личностные; вторая группа – определённых социальных групп или групповые; третья группа – социально-экономические или общественные. Наличие выделенных групп факторов, влияющих на формирование деструктивного поведения в молодёжной среде, указывает на необходимость быстрее решения данной проблемы, как государством, так и социальными институтами общества. В рамках разработки и реализации программ молодёжной политики государству необходимо усилить контрольную функцию, направленную на повышение ответственности всех социальных

институтов, участвующих в формировании мировоззрения и мировосприятия в молодёжной среде. Для решения данной глобальной проблемы необходимо: недопущение пропаганды экстремизма, во всех его формах посредством СМИ, глобальной сети Интернет, реанимировать многие принятые программы по защите молодёжи через соответствующие комитеты, существующие при ООН, ОБСЕ, ЕС в рамках международного права, координация всех субъектов общества на первоочередное решение данной проблемы.

США и ведущими западноевропейскими странами ведётся целенаправленная и систематическая работа по созданию почвы для возникновения и укрепления экстремистских угроз различного толка в неудобных для них странах. Наглядно об этом свидетельствуют события, происходившие в Республике Беларусь в 2020 году, в Грузии и Румынии в 2025 году. Активно проводится работа с молодёжью Российской Федерации, в данном направлении спецслужбами США и странами – членов НАТО. Активная работа по недопущению проникновения и распространения идей экстремизма в молодёжной среде Беларуси проводится всеми государственными структурами во главе с Президентом Республики Беларусь, так и социальными институтами общества.

Президент Беларуси Александр Лукашенко в 2006 году выступил за принятие «Декларация о мерах по ликвидации международного терроризма» ООН Глобальной контртеррористической стратегии – первого документа, который определил общемировой подход к борьбе с терроризмом, а выступая 3 сентября 2024 г. в Минске на международной конференции «Борьба с терроризмом при помощи инновационных подходов и использования новых возникающих технологий» заявил:

- «Да, мы можем положить конец этому самому терроризму. Не сегодня, не завтра, не сразу, но только при одном условии – если мы этого захотим. Вернувшись домой, все вы и мы должны приложить максимум усилий, чтобы положить конец терроризму и строить новую планету»;

- «терроризм - вызов, с которым не справиться в одиночку даже самым могущественным государствам, каким бы силовым потенциалом и передовыми разработками они ни обладали».

Немаловажную роль играет вопрос кадрового укрепления управленческой вертикали по работе с молодёжью в системе государственной молодежной политики как Республики Беларусь, так во всех странах мира.

В Законе Республики Беларусь «Об основах государственной молодежной политики» и в «Стратегии развития государственной молодежной политики Республики Беларусь до 2030 года» определены 9 ключевых направлений молодежной политики, которые отражают весь спектр жизнедеятельности молодёжи:

- гражданско-патриотическое воспитание молодёжи;
- содействие формированию здорового образа жизни молодёжи;
- государственная поддержка молодых семей;
- содействие реализации права молодёжи на труд;
- государственная поддержка молодёжи в получении образования;
- государственная поддержка талантливой и одаренной молодёжи;
- содействие реализации права молодёжи на объединение;
- содействие развитию и реализации молодежных общественно значимых инициатив;
- международное молодежное сотрудничество.

а также обозначены и проблемные точки молодого поколения белорусов: трансформация негативных образцов массовой культуры в модели поведения и жизненных ориентиров, наблюдается рост антиобщественного поведения, имеются факты участия представителей молодежи в несанкционированных мероприятиях (акции, шествия, забастовки, пикеты и др.), нарушения законности и правопорядка при проведении массовых мероприятий, возникают риски, связанные с недостаточным обеспечением информационной безопасности молодежи в глобальной компьютерной сети Интернет, что становится мощным инструментом манипуляции сознанием и поведением.

Республика Беларусь, как равноправный субъект международного права, принимает активное участие в разработке нормативно-правовой базы и является активным участником по борьбе с международным терроризмом во всех международных, региональных организациях: СНГ, ООН, ШОС, ОДКБ и др.

Белорусское государство и общество проводит целенаправленную работу по поиску форм и методов работы с молодёжью по противодействию распространения терроризма, шовинизма, ксенофобии и национализма: проводится комплексная психодиагностическая работа по выявлению потенциальных «групп риска», создаются молодёжные сообщества по интересам различной направленности (волонтёрская деятельность, культурно-досуговые объединения, спортивные секции, клубы по интересам, интеллектуальные клубы и др.), деятельность в молодёжных организациях (БРСМ, студенческие советы, молодёжные организации охраны общественного порядка и др.).

Таким образом, молодежь рассматривается как активный субъект преобразования общества, драйвер развития и лидерства страны, а также объект социализации, ценнейший ресурс экономического роста и обеспечения благосостояния поколений. Развитие самостоятельной личности молодого гражданина, формирование его позитивного мировоззрения и востребованных компетенций признается главным приоритетом.

#### **Список использованных источников**

1. Об изменении Закона Республики Беларусь «Об основах молодёжной политики». Закон Республики Беларусь от 5 октября 2022 г. № 205-З (2/2925 от 06.10.2022) – URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12200205> (дата обращения: 15.10.2025).
2. О Стратегии развития государственной молодёжной политики Республики Беларусь до 2030 года – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100349> (дата обращения: 17.10.2025).
3. Эрдоган Р. Т. Более справедливый мир возможен! : актуальное предложение по реформе Организации Объединенных Наций / Реджеп Тайип Эрдоган ; пер. с тур. Севинч Учгюль ; под ред. Л. У. Звонаревой. - Москва : Проспект, 2023. - 190 с.

# АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

УДК 519.87:336:004

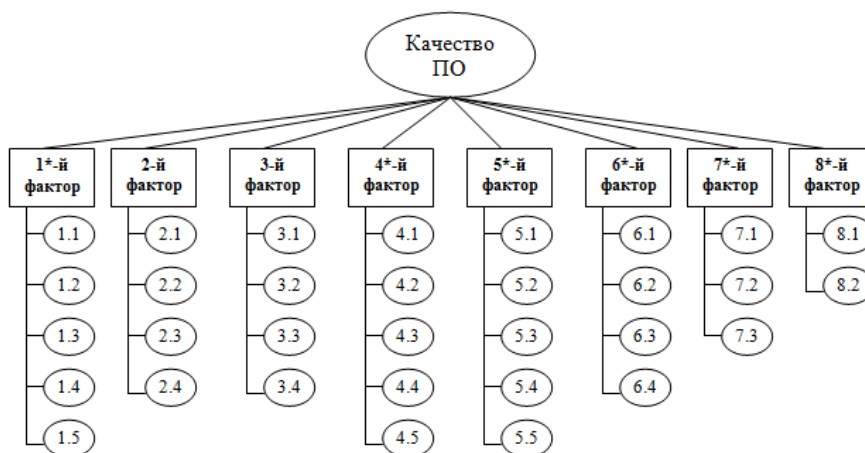
## РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК КАЧЕСТВА БАНКОВСКОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

**Володько Ольга Владимировна**, к.э.н., доцент,  
**Володько Людвик Павлович**, к.э.н., доцент, заведующий кафедрой  
**Полесский государственный университет**  
Volodko Olga Vladimirovna, PhD in Economics, Associate Professor,  
[olga\\_volodko@mail.ru](mailto:olga_volodko@mail.ru),  
Ludvik Pavlovich Volodko, PhD in Economics, Associate Professor,  
Head of the Department, [lyudvik@tut.by](mailto:lyudvik@tut.by)  
Polesky State University

**Аннотация.** Статья посвящена результатам экспертных оценок качества банковского программного обеспечения по тридцати двум показателям и их анализу.

**Ключевые слова:** качество, экспертная оценка, модель, фактор, показатель, коэффициент значимости.

Качество ПО (программного обеспечения) можно оценивать по большому количеству характеристик (факторов и показателей). Основными факторами являются такие, как надежность, эффективность, функциональные возможности, практичность, мобильность, сопровождаемость и другие. Каждый фактор характеризуется определенным набором показателей (рис.). Существуют методы, позволяющие количественно и объективно оценивать некоторые из этих факторов, например, надежность и эффективность. Но для оценки качества функциональных возможностей, практичности, мобильности, сопровождаемости таких методов не существует. Для оценки этих факторов обычно используются экспертные методы.



**Рисунок – Модель факторов и показателей качества банковского ПО:**

1.1 – пригодность\* (Y1); 1.2 – правильность\* (корректность)(Y2); 1.3 – способность к взаимодействию\* (Y3); 1.4 – согласованность\* (Y4); 1.5 – защищенность\* (Y5); 2.1 – встроенные системы естественных языков (Y6); 2.2 – встроенные системы зрения и слу-

ха (Y7); 2.3 – встроенные экспертные системы (Y8); 2.4 – встроенные системы поддержки принятия решений (Y9); 3.1 – объем обрабатываемой информации (Y10); 3.2 – количество одновременно работающих пользователей (Y11); 3.3 – использование компьютеров различной производительности (Y12); 3.4 – модульность (Y13); 4.1 – адаптируемость\* (Y14); 4.2 – простота внедрения\* (Y15); 4.3 – соответствие стандартам\* (Y16); 4.4 – взаимозаменяемость\* (Y17); 4.5 – модульность (Y13); 5.1 – анализируемость\* (Y18); 5.2 – изменяемость\* (Y19); 5.3 – устойчивость\* (Y20); 5.4 – тестируемость\* (Y21); 5.5 – модульность (Y13); 6.1 – понятность\* (Y22); 6.2 – обучаемость\* (Y23); 6.3 – простота внедрения\* (Y24); 6.4 – привлекательность (Y25); 7.1 – стабильность\* (Y26); 7.2 – устойчивость к ошибке\* (Y27); 7.3 – восстанавливаемость\* (Y28); 8.1 – временная эффективность\* (Y29); 8.2 – используемость ресурсов\* (Y30). Факторы и показатели, отмеченные знаком “\*”, определены ГОСТом РБ [1], а выделенные курсивом, введены автором.

Банковское ПО является основой сложных информационных систем, принципиальной особенностью которых является невозможность выделения единственного фактора качества, полностью характеризующего его особенности. На основе изучения научной литературы, ГОСТов [1], практических наблюдений и специфики банковской деятельности для оценки качества банковского ПО предлагается модель наиболее значимых факторов и показателей, изображенная на рисунке.

Таблица 1. – Численные значения качества прикладного ПО (по мнению экспертов)

№ эксперта	Белагропромбанк (Могилевская обл.)						Беларусбанк (Могилевская обл.)					
	1-я группа			2-я группа			1-я группа			2-я группа		
	Значение качества		Коэффициент качества	Значение качества		Коэффициент качества	Значение качества		Коэффициент качества	Значение качества		Коэффициент качества
	Как есть	Как должно быть		Как есть	Как должно быть		Как есть	Как должно быть		Как есть	Как должно быть	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	0,6875	0,7016	-0,0141	0,8082	0,8220	-0,0138	0,7648	0,7596	0,0052	0,7231	0,7396	-0,0165
2	0,7241	0,8524	-0,1283	0,6954	0,6980	-0,0026	0,6965	0,7058	-0,0093	0,7308	0,7430	-0,0122
3	0,7405	0,7365	0,0040	0,8270	0,9269	-0,0999	0,7284	0,7216	0,0068	0,7296	0,7381	-0,0085
4	0,7537	0,7338	0,0199	0,7974	0,8641	-0,0667	0,7280	0,7226	0,0054	0,7068	0,7186	-0,0119
5	0,8306	0,9100	-0,0794	0,7112	0,6992	0,0120	0,7007	0,7232	-0,0225	0,6983	0,6977	0,0006
6	0,7339	0,8473	-0,1134	0,7270	0,7161	0,0109	0,6955	0,7352	-0,0397	0,6924	0,7503	-0,0579
7	0,7455	0,8496	-0,1041	0,7142	0,8037	-0,0895	0,6949	0,7348	-0,0399	0,6954	0,7165	-0,0211
8	-	-	-	0,6998	0,7193	-0,0195	-	-	-	0,7087	0,7078	0,0009
9	-	-	-	0,7054	0,7037	0,0017	-	-	-	0,7070	0,7066	0,0004
10	-	-	-	0,7058	0,7737	-0,0679	-	-	-	0,6978	0,6951	0,0027
$Q_G$	0,7451	0,8045	-0,0594	0,7391	0,7727	-0,0336	0,7155	0,7290	-0,0135	0,7090	0,7213	-0,0123
$W$	0,21	0,37	-	0,17	0,19	-	0,42	0,36	-	0,23	0,23	-
$X^2$	42,72	74,23	-	50,16	54,47	-	86,14	72,49	-	66,00	67,53	-

Модель представляет собой 8 факторов: 1-й фактор – функциональные возможности (ФМ); 2-й фактор – степень интеллектуализации (СИ); 3-й фактор – масштабируемость (Ма); 4-й фактор – мобильность (М); 5-й фактор – сопровождаемость (С); 6-й фактор – практичность (П); 7-й фактор – надежность (Н); 8-й фактор – эффективность (Э). Каждый фактор может характеризоваться опреде-

ленным набором показателей. Количество показателей может изменяться от нескольких единиц до десятков и даже сотен.

Основываясь на модели (рисунок), методике [2] и данных, полученных по анкетам [2], приведены экспертные оценки качества банковского прикладного ПО 2-х филиалов банков Республики Беларусь. Результаты полученных оценок представлены в таблицах 1, 2 и 3.

Таблица 2. – Обобщенные численные значения факторов качества прикладного ПО (по мнению всех экспертов)

Наименование фактора	Белагпромпобанк (Могилевская обл.)						Беларусбанк (Могилевская обл.)					
	1-я группа			2-я группа			1-я группа			2-я группа		
	Значение качества		Коэффициент качества	Значение качества		Коэффициент качества	Значение качества		Коэффициент качества	Значение качества		Коэффициент качества
	Как есть	Как должно быть		Как есть	Как должно быть		Как есть	Как должно быть		Как есть	Как должно быть	
ФМ	0,8592	0,9377	-0,0785	0,8071	0,7763	0,0308	0,8680	0,8225	0,0455	0,7724	0,8077	-0,0353
СИ	0,6796	0,6879	-0,0083	0,7576	0,7123	0,0453	0,6723	0,6985	-0,0262	0,6783	0,6797	-0,0014
Ма	0,7697	0,7949	-0,0252	0,7127	0,7167	-0,0040	0,7331	0,7399	-0,0068	0,7563	0,7341	0,0222
М	0,7861	0,7791	0,0070	0,7483	0,7087	0,0396	0,6993	0,7577	-0,0584	0,7117	0,7023	0,0094
С	0,7235	0,7872	-0,0637	0,6880	0,6994	-0,0114	0,7356	0,7194	0,0162	0,7330	0,7328	0,0002
П	0,7094	0,8364	-0,1270	0,7272	0,7617	-0,0345	0,7159	0,6927	0,0232	0,6893	0,6993	-0,0100
Н	0,7145	0,7592	-0,0447	0,7006	0,7661	-0,0655	0,7009	0,8711	-0,1702	0,7313	0,7351	-0,0038
Э	0,7644	0,7924	-0,0280	0,7520	0,7636	-0,0116	0,8927	0,8011	0,0916	0,6806	0,7488	-0,0682

На основании данных, приведенных в таблице 2, можно сделать вывод о том, что наиболее существенное влияние с точки зрения экспертов 1-й группы на качество прикладного ПО оказывают такие факторы, как: функциональные возможности, надежность, эффективность и масштабируемость. Наряду с этим эксперты 2-й группы ставят функциональные возможности на 1-е место, на 2-е – эффективность, на 3-е – надежность и на 4-е – практичность.

Нельзя не отметить тот факт, что численные значения качества банковского прикладного ПО еще не достигли должного уровня (таблица 1). Это заключение можно сделать на основании того, что глобальные коэффициенты качества прикладного ПО всех филиалов имеют отрицательные значения. Для выяснения причин отрицательных значений  $Q_G$  необходимо проанализировать численные значения коэффициентов качества всех факторов (таблица 2).

Установлено, что по степени значимости такие показатели, как пригодность, защищенность, используемость ресурсов, правильность, согласованность, объем обрабатываемой информации, устойчивость, устойчивость к ошибке, простота внедрения, количество одновременно работающих пользователей занимают по оценкам экспертов 2-й группы Беларусбанка соответственно с 1-го по 10-е места. По мнению экспертов 1-й группы Белагпромпобанка первые 10 мест распределились соответственно: правильность (корректность), пригодность, используемость ресурсов, временная эффективность, защищенность, стабильность, простота внедрения, устойчивость к ошибке, восстанавливаемость и использование компьютеров различной производительности (см. табл. 3). Распределение мест приведено для случая ожидаемого значения качества «Как должно быть». Все перечисленные выше показатели попадают в список, определенный ГОСТом РБ [1].

Таблица 3. – Коэффициенты значимости показателей качества банковского прикладного программного обеспечения

Белагропромбанк (Могилевская обл.)				Беларусбанк (Могилевская обл.)			
1-ая группа		2-ая группа		1-ая группа		2-ая группа	
Условное обозначение фактора	Коэффициент значимости фактора	Условное обозначение фактора	Коэффициент значимости фактора	Условное обозначение фактора	Коэффициент значимости фактора	Условное обозначение фактора	Коэффициент значимости фактора
Y2	0,0645	Y1	0,0796	Y27	0,0609	Y1	0,0676
Y1	0,0616	Y27	0,0643	Y5	0,0567	Y5	0,0628
Y30	0,0571	Y5	0,0521	Y26	0,0563	Y30	0,0604
Y29	0,0567	Y15	0,0494	Y4	0,0501	Y2	0,0594
Y5	0,0481	Y30	0,0494	Y18	0,0466	Y4	0,0542
Y26	0,0481	Y29	0,0481	Y1	0,0463	Y10	0,0537
Y15	0,0456	Y26	0,0446	Y28	0,0436	Y29	0,0518
Y27	0,0407	Y24	0,0416	Y2	0,0424	Y27	0,0508
Y28	0,0407	Y2	0,0411	Y30	0,0401	Y24	0,0503
Y12	0,0394	Y28	0,0407	Y11	0,0393	Y11	0,0475
Y22	0,0390	Y10	0,0402	Y29	0,0382	Y20	0,0470
Y10	0,0357	Y19	0,0376	Y10	0,0378	Y26	0,0455
Y14	0,0357	Y17	0,0346	Y15	0,0370	Y28	0,0422
Y18	0,0333	Y22	0,0346	Y3	0,0355	Y22	0,0403
Y4	0,0325	Y23	0,0346	Y17	0,0332	Y12	0,0340
Y3	0,0304	Y3	0,0311	Y14	0,0328	Y18	0,0331
Y21	0,0304	Y20	0,0280	Y13	0,0324	Y17	0,0292
Y17	0,0300	Y14	0,0276	Y12	0,0305	Y15	0,0249
Y24	0,0292	Y4	0,0271	Y9	0,0301	Y9	0,0244
Y7	0,0275	Y25	0,0267	Y21	0,0297	Y6	0,0216
Y11	0,0263	Y21	0,0258	Y6	0,0270	Y13	0,0182
Y20	0,0263	Y9	0,0254	Y24	0,0270	Y19	0,0173
Y23	0,0251	Y16	0,0245	Y22	0,0266	Y16	0,0163
Y13	0,0222	Y11	0,0241	Y19	0,0251	Y14	0,0144
Y16	0,0185	Y13	0,0192	Y23	0,0239	Y23	0,0077
Y19	0,0152	Y18	0,0149	Y16	0,0166	Y25	0,0077
Y25	0,0152	Y6	0,0122	Y8	0,0120	Y3	0,0072
Y9	0,0107	Y8	0,0096	Y25	0,0089	Y8	0,0067
Y8	0,0094	Y7	0,0061	Y7	0,0077	Y21	0,0029
Y6	0,0049	Y12	0,0052	Y20	0,0062	Y7	0,0010

Таким образом, проведенное исследование позволило получить обобщенные численные значения качества банковского прикладного ПО для сравнения его с аналогичными продуктами других фирм и первоначально установить те факторы, более серьезная проработка, которых позволит улучшить качество данного программного продукта. Для улучшения качества ПО дальнейшие исследования необходимо проводить только с теми факторами, которые имеют отрицательные значения коэффициентов качества. Для этого выбираются те показатели, которые существенным образом влияют на этот фактор и исследуются их характеристики (субпоказатели) (каждый показатель определяется соответствующим набором субпоказателей).



#### Список использованных источников

1. СТБ ISO/IEC/IEEE 12207-2023. Разработка систем и программного обеспечения. Информационные технологии. Оценка программной продукции. Характеристики качества и руководства по их применению. Введ. 01.06.2023. – Мн.: Госстандарт, 2023. – 10 с.
2. Володько Л.П. Использование элементов теории нечетких множеств в методике оценки качества банковских информационных технологий // Вести института современных знаний. – 2006. – № 4. – С. 86-91.

УДК 336.64

### **ФИНАНСИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ ЕЁ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Гержа Анна Геннадьевна**, ассистент  
**Полесский государственный университет**  
Gerzha Anna Gennadievna  
Polessky State University, anka.gerzha@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается роль финансирования в финансово-хозяйственной деятельности организации. Приводится классификация методов и источников финансирования, а также исследуется процесс выбора источников финансирования.

**Ключевые слова:** финансирование организаций, финансово-хозяйственная деятельность, управление финансированием, источники финансирования

В современных экономических условиях любая организация нуждается в максимальной финансовой стабильности, что напрямую зависит от источников получения финансовых ресурсов. В это же время от того, насколько правильно построена система управления финансовыми ресурсами зависит экономический результат деятельности любой организации.

Финансирование является ключевым элементом финансово-хозяйственной деятельности организации, так как оно обеспечивает её ресурсами для осуществление всех видов деятельности и достижения конечных целей. Оно включает в себя использование имеющихся собственных средств и привлечение заемных средств из различных источников. От эффективности управления финансированием зависят финансовая устойчивость, платежеспособность и перспективы развития бизнеса.

Для того чтобы понимать какими источниками финансирования может воспользоваться та или иная организация, следует разобраться в типах организаций и их отличиях. Согласно белорусскому законодательству выделяют коммерческие и некоммерческие организации.

Коммерческая организация – это юридическое лицо, основной целью которой является извлечение прибыли, в отличие от нее некоммерческая организация не ставит извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и создается для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных или иных целей.

Коммерческая организация любого типа осуществляет следующие направления финансовой деятельности:

1. Привлечение денежных средств для функционирования организации – выбор наиболее эффективных источников финансирования и инструментов привлечения

капитала из множества доступных альтернатив, с учетом основного критерия развития компании.

2. Приобретение активов на привлеченные средства. Главная задача заключается в выборе наиболее эффективных активов, а также в определении оптимальных способов и условий их приобретения. Активы представляют собой имущество организации, использование которого в производственной деятельности в будущем приведет к получению прибыли.

3. Эффективная эксплуатация активов, обеспечивающая получение прибыли, а также рост рыночной стоимости компании и благосостояния её собственников.

4. Возврат привлеченных денежных средств – выполнение условий договора по возврату и обслуживанию кредитов и займов, а также выплата дивидендов для формирования положительной кредитной истории и поддержания деловой репутации организации.

5. Расчеты с государством – уплата налогов, сборов, пошлин и других обязательств, предусмотренных международными и национальными нормативно-правовыми актами.

Как видим, финансирование является одним из ключевых направлений финансовой деятельности любой организации и может повлиять на эффективность её функционирования.

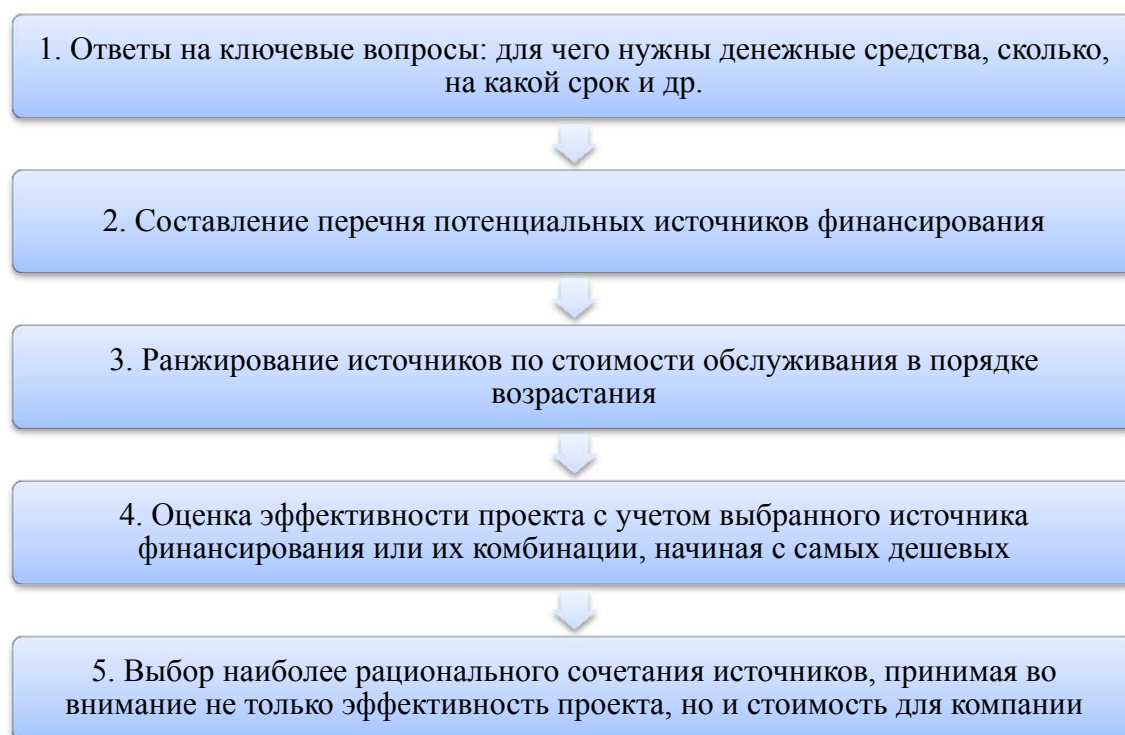
Финансирование является весьма широким понятием. Если рассматривать недавние научные исследования, можно найти следующее определение финансирования организаций: «это одна из главных основ для других функциональных систем организации, ее основные принципы деятельности позволяют получить предприятием необходимые денежные средства для анализа отчетности, выпуска акций, осуществлять банковские операции с инвестициями для эффективного использования ресурсов фирмы» [1].

В традиционном понимании финансирование подразумевает получение финансовых ресурсов для формирования и управления активами организации. Однако в последние годы взгляды на основную задачу финансирования изменились. Сегодня акцент смещается с простого получения необходимого объема финансовых средств в нужный момент на достижение оптимального финансирования, соответствующего потребностям и политике организации. Основное внимание уделяется методам привлечения средств, процессу их сбора, структуре и рационализации. Результатом этого является получение необходимой суммы для завершения операций на наиболее выгодных условиях.

Современное определение финансирования включает в себя деятельность, направленную на обеспечение организации финансовыми ресурсами в нужном объеме, в нужный момент и соответствующего типа для реализации производственных целей и вспомогательных мероприятий.

К выбору источников финансирования нужно подходить, внимательно анализируя индивидуальные особенности каждой компании, учитывая её финансовую историю, отраслевые тенденции, управленческую структуру и перспективы роста. Грамотное использование соответствующего инструмента способствует эффективному развитию бизнеса и повышению его инвестиционной привлекательности [3].

Процесс выбора рациональных источников финансирования можно разделить на пять этапов (рисунок 1).



**Рисунок 1. – Этапы выбора источников финансирования**

Различия возможны и в количестве средств, которые должны быть собраны, и в источниках их получения, и в условиях, на которых они могут быть представлены.

В финансировании важно различать такие понятия, как источники, методы и способы (инструменты) финансирования.

Источники финансирования – это функционирующие и ожидаемые каналы получения денежных средств. Организация может обеспечивать свою деятельность через самофинансирование или привлечение средств в виде долевых и долговых инструментов, а также за счет бюджетных ресурсов.

Источники финансирования делятся на внутренние и внешние.

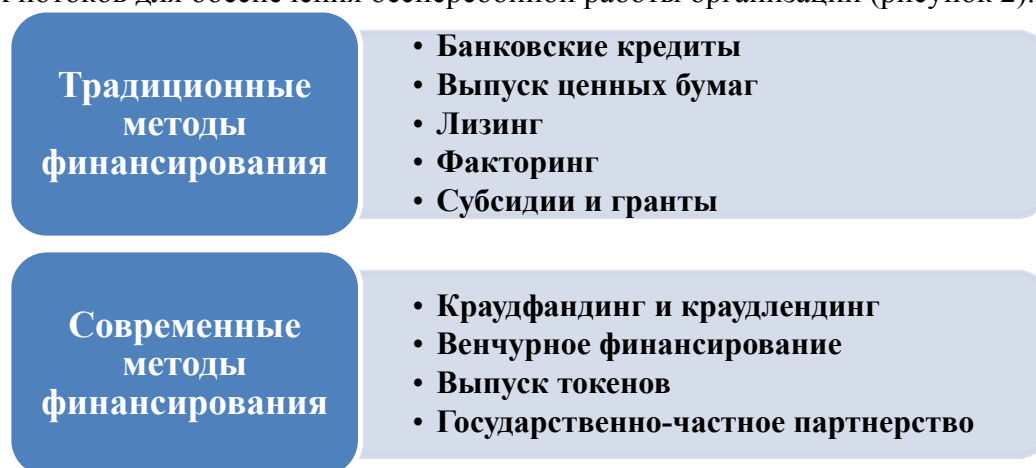
К внутренним источникам относятся:

- Собственные средства (прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов, амортизационные отчисления, а также средства, полученные от продажи активов).
- Средства учредителей (вклады собственников или акционеров на этапе создания или развития компании).

К внешним источникам относятся:

- Кредиты и займы (привлечение средств из банков или у других кредиторов).
- Выпуск ценных бумаг (акционерные общества могут привлекать капитал путём эмиссии акций (долевое финансирование) или облигаций (долговое финансирование)).
- Государственное финансирование (субсидии, гранты, льготные кредиты и другие формы государственной поддержки).
- Инвестиции (привлечение средств от бизнес-ангелов, венчурных фондов или других инвесторов) и другое.

Методы финансирования представляют собой механизмы мобилизации денежных потоков для обеспечения бесперебойной работы организации (рисунок 2).



**Рисунок 2. – Методы финансирования**

Одним из рассмотренных на рисунке 2 традиционных инструментов финансирования является лизинг. Лизинг подразумевает многообразие форм финансирования благодаря тому, что сочетает элементы кредита, аренды и инвестиционного инструмента, налоговые преимущества, обеспечение доступности активов [2].

Инструменты финансирования – это конкретные финансовые продукты и механизмы, которые позволяют организациям и физическим лицам привлекать капитал для своих нужд. Они являются реализацией различных методов финансирования.

Финансирование играет ключевую роль в финансово-хозяйственной деятельности, так как обеспечивает непрерывность производственного процесса путем покрытия текущих расходов, поддерживает финансовую устойчивость через эффективное использование имеющихся ресурсов для покрытия текущих обязательств и позволяет предприятию поддерживать конкурентные преимущества.

Финансирование также включает разработку краткосрочной и долгосрочной финансовой политики, которая может корректироваться со временем и учитывает временные затраты на привлечение различных источников.

Финансирование является фундаментом финансово-хозяйственной деятельности любой организации. От того, насколько грамотно и эффективно управляется этот процесс, напрямую зависят её жизнеспособность, потенциал для роста и развития. Правильный выбор источников, рациональное распределение ресурсов и постоянный контроль за финансовыми потоками – это залог успеха и устойчивости предприятия.

#### **Список использованных источников**

1. Бочарова, О.Ф. Управление финансированием организации / О.Ф.Бочарова, Е.Д. Кудряшова // Деловой вестник предпринимателя. – 2025. – №2(20). – С.46-49.
2. Васильева Н.К. Оценка анализа потенциальности банкротства сельскохозяйственных организаций / Н.К. Васильева // Вестник Академии знаний. – 2022. – №2(49). – С.52-59.
3. Сторчак В.Н., Хованская Е.Ю. Применение краудфандинга и иных альтернативных моделей финансирования инновационного бизнеса // Модели финансирования инновационной деятельности : тр. Всерос. науч. конф. – Новосибирск, 2023. – С. 251-258.

# РАЗВИТИЕ ЖЕНСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В КОНТЕКСТЕ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В БЕЛАРУСИ

Голякович Юлия Олеговна, аспирант

Полесский государственный университет

Golyakovich Y.O., postgraduate student of the educational institution

Polessky State University, Pinsk, Republic of Belarus, goliakovich.u@polessu.by

**Аннотация.** В данной статье исследуется роль и потенциал женского предпринимательства как ключевого фактора достижения Целей устойчивого развития (ЦУР) в Республике Беларусь. Автор анализирует взаимосвязь между экономической активностью женщин и решением задач в области экономического роста, социальной инклюзии и экологической устойчивости. На основе анализа специфики женского предпринимательства в белорусском контексте выявляются барьеры и определяются стратегические направления интеграции данного ресурса в национальную повестку устойчивого развития.

**Ключевые слова:** женское предпринимательство, Цели устойчивого развития, Республика Беларусь, инклюзивная экономика, гендерное равенство, социальное предпринимательство, устойчивый рост.

Прямая связь женского предпринимательства с достижением ЦУР очевидна при рассмотрении нескольких ключевых целей. Прежде всего, это ЦУР 5: «Достижение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек» (Таблица 1).

Таблица 1. – Вклад женского предпринимательства в достижение Целей устойчивого развития (ЦУР)

ЦУР 1	Направление 2	Проявления и результаты 3
ЦУР 5: Гендерное равенство	Экономическое расширение прав и возможностей женщин.	– Приобретение экономической независимости. – Усиление позиций в семье и обществе. – Преодоление гендерных стереотипов, создание ролевых моделей.
ЦУР 8: Достойная работа и экономический рост	Создание инклюзивной и производительной занятости.	– Создание новых рабочих мест в МСП. – Высокая социальная ответственность, инвестиции в человеческий капитал. – Диверсификация экономики через освоение новых рыночных ниш.
ЦУР 9: Индустриализация, инновации и инфраструктура	Стимулирование инклюзивных инноваций и устойчивой индустриализации.	– Разработка ориентированных на потребности людей продуктов и услуг. – Развитие в инновационных секторах (ИТ, «зеленая» экономика). – Внедрение бизнес-моделей.
ЦУР 1: Ликвидация нищеты и ЦУР 10: Уменьшение неравенства	Социальная инклюзия и поддержка уязвимых групп.	– Предоставление возможностей для трудоустройства и доступа к ресурсам. – Развитие социального предпринимательства. – Поддержка женщин, молодежи, жителей сельских регионов.

Окончание таблицы 1

1	2	3
ЦУР 11: Устойчивые города и населенные пункты и ЦУР 12: Ответственное потребление и производство	Продвижение экологической устойчивости.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Создание бизнеса в сферах органического сельского хозяйства, переработки отходов, эко-туризма.</li> <li>– Формирование экономики замкнутого цикла.</li> <li>– Повышение экологической грамотности общества.</li> </ul>

Источник: [собственная разработка на основе [1]].

Представленные в Таблице 1 данные свидетельствуют о том, что предпринимательская активность женщин является неотъемлемым элементом достижения ЦУР 5, выступая в качестве катализатора экономического расширения прав и возможностей. Для Республики Беларусь, характеризующейся высокими показателями образованности и значительной представленностью женщин в сферах науки и наемного труда, предпринимательство представляет собой закономерный и стратегически важный вектор для полной актуализации их лидерского и интеллектуального потенциала.

Не менее значим вклад в ЦУР 8. Женское предпринимательство является существенным источником создания новых рабочих мест, особенно в сфере малого и среднего бизнеса, который составляет основу диверсифицированной экономики. Предприятия, возглавляемые женщинами, часто демонстрируют более высокую социальную ответственность, инвестируя в человеческий капитал, обеспечивая гибкие формы занятости и способствуя развитию местных сообществ. Кроме того, женские бизнес-инициативы часто возникают в непересекающихся рыночных нишах и сферах услуг, способствуя структурной диверсификации экономики Беларуси и снижая ее зависимость от традиционных отраслей.

Важно отметить роль женского предпринимательства в контексте ЦУР 9 (Индустриализация, инновации и инфраструктура). Исследования показывают, что женщины-предприниматели часто демонстрируют уникальный, ориентированный на сотрудничество и общинный подход к управлению, что стимулирует инновации в бизнес-моделях. В Беларуси формируется устойчивая тенденция интеграции женщин-предпринимателей в высокотехнологичные сектора. Их управленческая парадигма, объединяющая стратегический прагматизм и способность к идентификации социальных потребностей, способствует созданию инновационных решений с выраженной инклюзивной составляющей, что соответствует современным трендам устойчивого развития.

Значимость женского предпринимательства не ограничивается прямым вкладом в экономику. Оно оказывает глубокое воздействие на реализацию социальных Целей устойчивого развития. В частности, женские инициативы вносят непосредственный вклад в достижение ЦУР 1 (Ликвидация нищеты) и ЦУР 10 (Уменьшение неравенства), создавая возможности для трудоустройства и генерации доходов для уязвимых категорий населения, включая других женщин, молодежь и жителей сельских регионов. Особую релевантность приобретает феномен социального предпринимательства, который в белорусском контексте в значительной степени поддерживается женской активностью. Проекты, инициируемые женщинами-предпринимателями, часто направлены на решение острых общественных проблем, таких как социальная интеграция людей с инвалидностью, поддержка пожилых граждан и образовательные инициативы для детей из уязви-

мых семей. Таким образом, женский бизнес выполняет функцию катализатора позитивных социальных изменений на локальном уровне.

В контексте экологической устойчивости (ЦУР 11: Устойчивые города и населенные пункты и ЦУР 12: Ответственное потребление и производство) женское предпринимательство также демонстрирует свою значимость. Наблюдается рост числа бизнес-проектов, инициированных женщинами, в сферах органического сельского хозяйства, переработки отходов, экотуризма и продвижения здорового образа жизни. Развивая «зеленые» бизнес-модели, женщины-предприниматели вносят прямой вклад в формирование экономики замкнутого цикла и повышение экологической грамотности белорусского общества.

Несмотря на значительный потенциал, его реализация в Беларуси сталкивается с рядом системных барьеров, классификация которых представлена в Таблице 2.

Таблица 2. – Системные барьеры для развития женского предпринимательства в Беларуси

Категория барьеров	Проявления	Последствия для предпринимательства
Финансовые	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Трудности с получением кредитов и инвестиций.</li> <li>– Недостаток стартового капитала (усугубляется гендерным разрывом в оплате труда).</li> <li>– Отсутствие достаточного залогового обеспечения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сдерживание старта и масштабирования бизнеса.</li> <li>– Ориентация на менее капиталоемкие и, как следствие, менее прибыльные проекты.</li> </ul>
Социокультурные	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Бремя «двойной занятости» (домашние обязанности и уход за детьми).</li> <li>– Гендерные стереотипы и недоверие со стороны партнеров, клиентов, чиновников.</li> <li>– Скептицизм в отношении женского лидерства в «немужских» отраслях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дефицит времени и энергии для развития бизнеса.</li> <li>– Снижение мотивации и уверенности в себе.</li> <li>– Ограничение в выборе перспективных и прибыльных сфер деятельности.</li> </ul>
Инфраструктурные и сетевые	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Слабый доступ к неформальным деловым сетям (нетворкингу).</li> <li>– Нехватка успешных ролевых моделей и менторских программ для женщин.</li> <li>– Недостаток специализированных акселераторов и бизнес-инкубаторов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ограниченный доступ к информации, контрактам и ресурсам.</li> <li>– Отсутствие поддержки и опыта на старте.</li> <li>– Замедление темпов роста и профессионального сообщества.</li> </ul>

Источник: [собственная разработка на основе].

Одним из наиболее существенных является ограниченный доступ к финансовым ресурсам (ЦУР 9). Женщины-предприниматели часто сталкиваются с трудностями при получении кредитов и венчурных инвестиций из-за гендерных стереотипов в финансовых институтах, отсутствия достаточного залогового обеспечения и более осторожных, с точки зрения кредиторов. Эта проблема усугубляется сохраняющимся гендерным разрывом в оплате труда, который ограничивает возможности для формирования стартового капитала.

Второй комплекс проблем связан с социокультурными факторами (ЦУР 5). Традиционные представления о гендерных ролях, возлагающие на женщин основную ответственность за ведение домашнего хозяйства и уход за детьми, со-

здают феномен «двойной занятости». Это приводит к дефициту времени и энергии, которые можно было бы направить на развитие бизнеса. Кроме того, женщины могут сталкиваться с недоверием и скептицизмом со стороны партнеров, клиентов, особенно в тех отраслях, которые традиционно считаются «мужскими».

Третий комплекс проблем – недостаточная интеграция в профессиональные сети и менторские программы. Неформальные деловые связи, имеющие ключевое значение для доступа к коммерческим заказам, информации и ресурсной поддержке, в большинстве случаев остаются для женщин труднодоступными. Отсутствие публичных примеров успешных предпринимательниц и институционализированного менторства также подавляет деловую активность на начальном этапе. Неразвитость специализированной инфраструктуры – целевых образовательных программ, бизнес-инкубаторов и акселераторов – препятствует формированию критического числа устойчивых предпринимательских проектов, возглавляемых женщинами.

Для раскрытия полного потенциала женского предпринимательства в контексте ЦУР необходим комплексный и целенаправленный подход со стороны государства, бизнес-ассоциаций и международных организаций. Основные стратегические направления и меры обобщены в таблице 3.

Таблица 3. – Стратегические направления поддержки женского предпринимательства в контексте ЦУР

Направление поддержки	Инструменты	Ожидаемый результат
Финансовые инструменты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Целевые гранты и льготные кредиты для проектов, соответствующих ЦУР.</li> <li>– Гарантийные фонды и программы микрофинансирования.</li> <li>– Создание венчурных фондов для женских стартапов в «зеленых» и инновационных секторах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Преодоление «стартового» барьера и финансирование масштабирования.</li> <li>– Стимулирование создания бизнесов, ориентированных на устойчивое развитие.</li> </ul>
Образовательные и просветительские программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обучение женщин-предпринимателей устойчивому бизнес-моделированию, финансовой грамотности.</li> <li>– Популяризация успешных кейсов через СМИ и образовательные учреждения.</li> <li>– Просвещение общества для преодоления гендерных стереотипов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение качества и устойчивости бизнес-проектов.</li> <li>– Формирование новых ролевых моделей и рост предпринимательской активности.</li> </ul>
Развитие инфраструктуры поддержки и сетей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Создание национальной сети женских бизнес-ассоциаций, клубов, сообществ.</li> <li>– Интеграция компонента женского предпринимательства в существующие бизнес-инкубаторы и технопарки.</li> <li>– Запуск специализированных менторских и акселерационных программ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Усиление нетворкинга, взаимной поддержки и обмена опытом.</li> <li>– Обеспечение проектов ресурсами и знаниями на всех стадиях развития.</li> <li>– Консолидация предпринимательского сообщества.</li> </ul>

Источник: [собственная разработка на основе].

Представленные стратегические направления формируют комплексную систему поддержки, способную активизировать потенциал женского предпринимательства для достижения ЦУР в Беларуси.



Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что развитие женского предпринимательства является не побочным, а одним из центральных элементов успешной реализации Повестки 2030 в Республике Беларусь. Его многогранный вклад охватывает широкий спектр Целей – от обеспечения гендерного равенства и достойного труда до стимулирования инноваций и ответственного потребления. Женское предпринимательство выступает мостом между экономической эффективностью и социально-экологической ответственностью.

Реализация данного потенциала требует выработки комплексного подхода, направленного на минимизацию выявленных ограничений. Стратегическая интеграция поддержки женского предпринимательства в национальные и региональные программы развития, создание благоприятной институциональной и финансовой среды, а также целенаправленное разрушение социокультурных стереотипов позволят Беларуси не только достичь показателей по отдельным ЦУР, но и осуществить более глубокую трансформацию в сторону инклюзивной, диверсифицированной и устойчивой экономической модели.

#### **Список использованных источников**

1. Организация Объединенных Наций. Цели в области устойчивого развития [Электронный ресурс] // ООН. – 2023. – Режим доступа: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/>. – Дата доступа: 17.10.2025.
2. Программа развития ООН (ПРООН) в Беларуси. Женское предпринимательство и ЦУР: национальный обзор / ПРООН Беларусь. – Минск, 2022. – 65 с.
3. Трейс, А.Дж. Социальное предпринимательство: гендерное измерение / А.Дж. Трейс // Вопросы экономики. – 2022. – № 5. – С. 112–128.

УДК 338.242.2

### **ПОВЫШЕНИЕ РОЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**Гориш Ирина Владимировна**  
**Полесский государственный университет**  
Gorish Irina Vladimirovna,  
Polessky State University, [gorish.i@polessu.by](mailto:gorish.i@polessu.by)

**Аннотация.** В статье актуализируется инновационный потенциал предпринимательства, акцентируется внимание на необходимости его соединения с целями Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь, поднимаются проблемы методики оценки инновационных проектов, претендующих на финансирование из государственных фондов, и предлагаются варианты их решений.

**Ключевые слова:** инновации, инновационное развитие, инновационное предпринимательство, Государственная программа инновационного развития, бизнес-сообщество, инновационный проект, методы оценки эффективности инновационных проектов.

Актуальность изучения феномена предпринимательства обусловлена тем, что оно относится к категории важнейших факторов устойчивого экономического развития и достижения нормального уровня жизнеобеспечения любой страны, а

для современной Беларуси может служить инструментом преодоления негативных явлений во всех общественных сферах, детерминированных современными вызовами. Малый бизнес в Беларуси является ведущим с точки зрения формирования бюджета, прибыльности и рентабельности. Белорусские предприниматели, которые достаточно гибки и мобильны и могут быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка и перестраиваться на выпуск нового вида продукции и оказание новых услуг населению, вносят свой весомый вклад в создание сильной самодостаточной национальной экономики и выступают гарантом стабильности благосостояния граждан государства, поскольку первые получают возможность извлечь прибыль, а вторые – удовлетворить возникшие под влиянием изменившейся ситуации потребности.

Однако развитию предпринимательства в Беларуси препятствуют объективные и субъективные факторы. К объективным факторам следует отнести недостаточную развитость института частной собственности, высокую степень монополизации, недостаточность конкурентоспособных субъектов бизнес-среды, неразвитость инфраструктуры рыночной экономики и гражданского общества. К субъективным факторам относятся этатистско-патерналистский комплекс в общественном сознании, иждивенческие настроения, неоднозначность отношения к предпринимателю со стороны общественности, недостаточность должной поддержки предпринимательства. Следует отметить, что в последнее десятилетие государство предприняло определенные шаги по улучшению бизнес-климата в Беларуси, но есть еще недостатки, в частности в вопросах отбора инновационных проектов предпринимателей для финансирования из государственного бюджета.

Несмотря на обширный список мероприятий по содействию развитию предпринимательства в Беларуси, хочется отметить, что между белорусским бизнес-сообществом и органами власти складываются сложные отношения. Предприниматели отмечают, прежде всего, то обстоятельство, что белорусское правительство готовит документы, определяющие существование бизнеса, не всегда учитывая возможности, мнения и интересы бизнес-сообщества. Массовые забастовки 2003-2004-2005гг. и 2008г. указывают на то, что далеко не все нововведения государства воспринимаются участниками позитивно. Следует отметить тот факт, что сегодня происходят сдвиги к лучшему во взаимоотношениях государства и представителей бизнес-сообщества, от лица которого выступают разнообразные общественные объединения предпринимателей.

В Республике Беларусь взят курс на инновационное развитие. Это долговременная государственная политика, призванная обеспечить устойчивое развитие нашей страны как самостоятельного, суверенного государства. Решению этой важной задачи должно способствовать, в том числе, и развитие предпринимательства в Республике. Предпринимательство по определению является видом инновационной деятельности. Видится необходимым актуализировать большой инновационный потенциал предпринимательства и соединить его с целями Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь.

Необходимо совершенствовать систему правового и экономического стимулирования инновационной деятельности, а также обеспечить необходимую государственную поддержку инновационного предпринимательства как важного компонента инновационной инфраструктуры, к элементам которой следует отнести рынок научно-технических инноваций, систему страхования инновационных рисков через создание фондов рискованного финансирования (венчурных фондов), защиту

интеллектуальной собственности, инновационный менеджмент и др. Субъектами инновационной инфраструктуры должны быть малые и средние наукоемкие фирмы, научно-технические парки, научно-производственные центры, кластеры, инновационные центры, бизнес-инкубаторы, инновационно ориентированные банки, финансово-промышленные группы и т.д.

Для повышения инновационной культуры необходима интеграция науки и образования, осознание того, что инновационное развитие предполагает не только научно-технологические и экономические инновации, но и раскрытие творческого потенциала человека.

В Беларуси для стимулирования и поддержки инновационного предпринимательства созданы государственные инновационные фонды. Кроме этого, технопарки получили право самостоятельно создавать фонды, из которых осуществляется финансирование значимых инновационных проектов предпринимателей.

Реализуемость инновационных проектов, претендующих на финансирование из государственных инновационных фондов, подлежит глубокому обследованию и анализу по ряду важнейших критериев. Вопросы методики оценки эффективности инновационных проектов с разной степенью разработанности отражены в ряде работ отечественных и зарубежных исследователей: Лысенковой М.В., Одынской И.А., Радкевич, Л.А., Зайнулиной, Д.Р., Свиридовым К.М., Щемеровой О.Г., Куцаевой О., Куликовым Д.Л., Кучеровым А.А., Трифоновым Ю.В., Масловой Т.Е., А.В. Бухваловым, М.А. Лимитовским, Н.Г. Пироговым, С.Н. Яшиным, О.С. Борониным и др. Оговорим, что под эффективностью проекта мы понимаем соответствие затрат и результатов инновационного проекта целям и интересам участников, включая интересы государства и населения.

Проведя анализ актуальной научной литературы, можно выделить следующие методы оценки эффективности инновационных проектов: учетные (статистические) методы, динамические (включающие дисконтированный) методы, метод экспертных оценок, метод реальных опционов, многокритериальный метод, методику STAR, систему «закрепленных шкал».

Такая вариативность методов обусловлена особенностями инновационного проекта и стадией его реализации. Отметим, что специфика каждого этапа реализации инновационного проекта предусматривает свои критерии оценки его эффективности. Согласно Приложению 1 к Инструкции о порядке работы межведомственной комиссии по открытому (конкурсному) отбору проектов (мероприятий) для финансирования за счет средств республиканского централизованного фонда некоторые обязательные количественные критерии исчисляются с использованием данных второго года, следующего за годом выхода проекта на проектную мощность [1]. Учитывая это обстоятельство, видится необходимым разработать шкалу критериев, актуальных для коммерческого и дистрибутивного этапов реализации инновационного проекта.

Таким образом, очевиден ряд проблем, связанных с объективной оценкой инновационных проектов и процедурой распределения средств государственных инновационных фондов. Во-первых, несмотря на значительное количество исследований и разработок в сфере управления инновационными проектами, отсутствует четкая, понятная и единая система оценки уровня инновационности проектов, единообразные критерии и количественное выражение соответствия этим критериям. По мнению автора, разработка системы балльной оценки соответствия критериям отбора инновационных проектов предпринимателей, претендующих на

поддержку государственных инновационных фондов, делает процесс отбора более прозрачным и продуктивным.

Во-вторых, как показывает анализ сложившейся практики взаимодействия субъектов процесса внедрения инноваций, не обеспечивается обратная связь между экспертами инновационных фондов и реализованными инновационными проектами.

В-третьих, в структурах научно-технических парков, научно-производственных центров, кластеров, инновационных центров и бизнес-инкубаторов не предусмотрена штатная единица специалиста по сопровождению инновационных проектов. Поскольку инновационные проекты могут быть успешно реализованы на базе технопарков, кластеров и центров поддержки предпринимательства, для чего в их структуре следует создать специальные организационно-штатные единицы, функцией которых будет сопровождение инновационных проектов. Все это позволит увеличить долю предпринимателей, занятых высокотехнологичной инновационной деятельностью, что абсолютно коррелирует с задачами Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь.

Кроме этого, необходимо разработать предложения по формированию механизма взаимодействия всех субъектов процесса (предприниматель, кластер, государство, потребитель и т.д.), поскольку между некоторыми из них, как отмечалось выше, отсутствует обратная связь. В частности, обеспечение возвратной информации позволит экспертам видеть результаты своей работы, анализировать их и по необходимости корректировать методику оценки инновационных проектов.

#### **Список использованных источников**

1. Инструкция о порядке работы межведомственной комиссии по открытому конкурсному отбору проектов (мероприятий) для финансирования за счет средств республиканского централизованного инновационного фонда / Государственный комитет по науке и технологиям. – URL: <https://www.gknt.gov.by/upload/iblock/Instruksiya-MKK-08062017.pdf>. (дата обращения: 24.09.2025)

УДК 336.1

## **ВЫЗОВЫ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ МЕСТНЫХ БЮДЖЕТОВ**

**Гоцко Татьяна Васильевна**, к.э.н., доцент

**Государственный социально-гуманитарный университет, г. Коломна**

Gotsko Tayiana Vasilevna PhD., Associate Professor, [gotskotv@mail.ru](mailto:gotskotv@mail.ru)

State University of Social Sciences and Humanities, Kolomna

**Аннотация.** В статье систематизированы ключевые вызовы местных бюджетов, показана зависимость их финансовой устойчивости от стабильного развития хозяйствующих субъектов и неукоснительного соблюдения законодательства. Даны предложения по адаптации к современным реальностям и минимизации рисков.

**Ключевые слова:** местный бюджет, бюджетная устойчивость, долговая устойчивость, риски, реформа.

Устойчивое развитие страны предусматривает сбалансированное развитие экономики, способность противостоять современным вызовам и потрясениям в

долгосрочной перспективе, а также возможность адаптироваться к изменениям. Поэтому сегодня в качестве одной из приоритетных целей является обеспечение финансового суверенитета России, для чего поставлена задача активизации роли бюджетной системы по сбалансированному и комплексному развитию территорий, неукоснительному исполнению принятых социальных обязательств, поддержке хозяйствующих субъектов и формированию конкурентной среды.

Во многом важнейшим условием для решения этих задач является стабильное развитие экономики муниципальных образований, которое в значительной степени определяет качество жизни населения и удовлетворение его потребностей. Ключевым инструментом в достижении финансовой устойчивости муниципальных образований выступают местные бюджеты, которые с одной стороны зависят от результатов деятельности институциональных единиц, а с другой стороны - оказывают влияние на их развитие, внедрение инновационных технологий, моделей бережливого производства и повышение производительности труда.

Финансовая устойчивость местных бюджетов представляет собой комплексную категорию, которая включает бюджетную и долговую устойчивость. Бюджетная устойчивость характеризуется соблюдением требований сбалансированности местных бюджетов в долгосрочной перспективе, уровнем зависимости от межбюджетных трансфертов и способностью неукоснительного исполнения бюджетных обязательств. Данные критерии используются при оценке качества управления муниципальными финансами. Таким образом, стоит согласиться с мнением авторов, которые считают, что бюджетная устойчивость означает такой механизм функционирования бюджетной системы, когда достижение ее целей в настоящем не снижает вероятности достижения целей в будущем [5, с.572].

Показатели долговой устойчивости для муниципальных образований установлены Бюджетным кодексом РФ, к которым отнесены объем муниципального долга к общему объему доходов за исключением безвозмездных поступлений и поступлений налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений от налога на доходы физических лиц; годовая сумма платежей по погашению и обслуживанию муниципального долга и доля расходов на обслуживание муниципального долга в общем объеме расходов местного бюджета, за исключением объема расходов, которые осуществляются за счет субвенций [1, ст. 107.1].

В настоящее время основными вызовами для финансовой устойчивости местных бюджетов являются:

- изменения налогового законодательства в 2024 – 2025 годах;
- риски несбалансированности бюджетов и сильная зависимость от межбюджетных трансфертов;
- недостаточная квалификация муниципальных служащих в ряде муниципальных образований;
- цифровая трансформация;
- современная реформа местного самоуправления, переходный период которой установлен до 1 января 2027 года.

В этих условиях вектором управления местным бюджетом должна стать ориентированность на неукоснительное соблюдение принятых обязательств и внедрение инновационных моделей, которые показали положительные результаты.

В течение двух последних лет в налоговое законодательство внесен ряд изменений: с 1 января 2025 года повышена налоговая ставка налога на прибыль и введена пятиступенчатая шкала налоговой ставки на налог на доходы физических

лиц; с января 2026 года предложено внести изменения по повышению ставки налога на добавленную стоимость, скорректировать требования с целью выравнивания конкурентных условий для добросовестных налогоплательщиков и другие. В этих инновациях сохранены действующие нормативы распределения налогов в местные бюджеты, что в целом не должно существенно повлиять на снижение величины их доходов. Вместе с тем любые институциональные изменения могут привести к рискам снижения финансовых результатов хозяйствующих субъектов и прекращению их деятельности, что приведет к снижению налоговых доходов.

Для нивелирования негативных последствий при формировании проектов местных бюджетов на 2026 год и на плановый период 2027 – 2028 годы целесообразно усилить акцент на риск-ориентированном бюджетировании при одновременном совершенствовании администрирования доходов, активизации работы с неналоговыми доходами, стимулировании бизнеса-сообщества для реализации проектов муниципально – частного партнерства и использовании эффективных механизмов поддержки хозяйствующих субъектов.

Для России характерно большое неравенство бюджетной обеспеченности местных бюджетов из-за сложившихся географических, исторических и иных условий. Поэтому приоритетным направлением стало бюджетное выравнивание, которое нацелено на финансовое обеспечение закрепленных расходных полномочий за счет дотаций [4, 3784]. Значительная дифференциация бюджетной обеспеченности усиливается необходимостью софинансирования реализации национальных проектов, а также содержанием вновь созданных социальных инфраструктурных объектов. Поэтому в условиях общих вызовов актуально обеспечить концентрацию бюджетных средств на приоритетных направлениях развития муниципальных образований. Как следствие возрастает роль кадров, поскольку компетентные специалисты являются залогом качественного управления муниципальными финансами, а как следствие существенно влияют на эффективность деятельности всех органов местного самоуправления и муниципальных учреждений, достижение национальных целей и результатов муниципальных программ [3, с. 100].

Сейчас общепризнанным является закредитованность муниципальных образований, что приводит не только к снижению их долговой устойчивости, но и отвлекает средства местных бюджетов на обслуживание долговых обязательств. Большое значение для обеспечения финансовой устойчивости местных бюджетов имеет соблюдение установленных ограничений по уровню дефицита, объему заимствований, расходов на обслуживание муниципального долга, пороговых значений по расходам на содержание органов местного самоуправления и другие [1].

Позитивным фактором в повышении уровня финансовой устойчивости местных бюджетов играет распространение на муниципальные образования практики замещения коммерческих кредитов бюджетными, а при соблюдении условий, установленных субъектами РФ (например, использование высвобождаемых средств на реализацию инвестиционных и инфраструктурных объектов, реализацию национальных проектов и т.д.) списание задолженности по бюджетным кредитам.

Сейчас импульсом для повышения финансовой устойчивости местных бюджетов признано межмуниципальное сотрудничество, основными инструментами

которого признаны горизонтальные субсидии и межмуниципальные бюджетные кредиты [4, 3787].

Немаловажное значение также приобретает инициативное бюджетирование, которое позволяет привлечь население при выявлении проблемных зон обеспечения жизнедеятельности населения, а также дополнительные бюджетные средства из бюджетов субъектов РФ.

Стремительное развитие цифровых технологий в бюджетной сфере привело к внесению изменений в Бюджетный кодекс РФ путем включения в него отдельной главы «Информационное обеспечение бюджетного процесса» [1], закрепление возможности проведения расчетов Федеральным казначейством с помощью цифровых рублей. Таким образом, предусмотрено, что в бюджетной системе основной государственной информационной системой официально закреплён «Электронный бюджет», в который интегрировано большинство государственных информационных финансовых систем. Одновременно дано право регионам и муниципальным образованиям на использование самостоятельных платформ при обязательном обеспечении их технологического взаимодействия с ГИИС «Электронный бюджет» на основе принципа «единого окна». Например, в Московской области на основе принципа «сквозных цифровых технологий» с использованием концепции типового бюджета создана единая платформа формирования проектов местных бюджетов, единые платформы нормативно-справочной информации, их исполнения и формирования отчетности.

Риском финансовой устойчивости местных бюджетов в условиях стремительного внедрения инновационных технологий в бюджетный процесс, использовании искусственного интеллекта при выполнении бюджетных процедур, изменении законодательства становится недостаточная квалификация муниципальных служащих. Поэтому ключевые компетенции муниципальных служащих в условиях глобальных вызовов и цифровой трансформации экономики должны быть гибкими и связаны с цифровой зрелостью, клиентоориентированностью на запросы населения и представителей бизнеса, повышением эффективности расходов бюджета, которые не нашли отражения в типовых требованиях к ним [4, с. 95].

Одним из важнейших инструментов обеспечения финансовой устойчивости местных бюджетов является разграничение полномочий между уровнями власти. В современной реформе местного самоуправления федеральным законом от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ усилена зависимость финансовой устойчивости местных бюджетов от политики субъектов РФ, что обусловлено централизацией полномочий на уровень субъектов [2]. В данном законе предусмотрены следующие виды расходных полномочий:

- собственные (закрепленные), т. е. они в обязательном порядке должны исполняться всеми муниципальными образованиями без права их передачи другим уровням власти и обеспечивать их финансовое обеспечение за счет средств местных бюджетов. К таким полномочиям, например, отнесено формирование и исполнение местных бюджетов, тем самым подчеркнута их приоритетная роль в достижении национальных целей;

- перераспределенные полномочия от муниципальных образований субъектам РФ: этот перечень устанавливается региональным законом, может существенно различаться в разных субъектах, а финансовое обеспечение будет зависеть от передачи полномочий;

– перераспределенные полномочия с регионального уровня на местный уровень: этот перечень полномочий устанавливается законом субъекта РФ, а финансовое обеспечение должно обеспечиваться за счет средств местного бюджета с учетом дополнительных нормативов отчислений от доходных источников либо иных межбюджетных трансфертов.

Таким образом, перераспределение полномочий поставлено в зависимость от решений субъектов РФ и передачи межбюджетных трансфертов муниципальным образованиям.

Одновременно сохранена возможность делегирования полномочий субъектов РФ на уровень муниципальных образований с их финансовым обеспечением за счет субвенций, а также дано право муниципальным образованиям с высоким уровнем бюджетной обеспеченности исполнять более широкий спектр полномочий, кроме тех которые прямо запрещены законодательно.

Риском этой реформы местного самоуправления может стать разрастание отчетности, что неизбежно требует повышения цифровой зрелости муниципальных служащих и широкого использования в бюджетном процессе «сквозных цифровых технологий».

Практически все задачи по обеспечению финансового суверенитета России реализуются в муниципальных образованиях, что требует обеспечения финансовой устойчивости местных бюджетов. Достижение их финансовой устойчивости является ключевым инструментом, с одной стороны, для повышения качества жизни населения путем неукоснительного соблюдения принятых обязательств, а с другой стороны для развития экономического потенциала муниципальных образований на основе моделей бережливого производства, роста производительности труда и стимулирования участия бизнеса в реализации проектов на основе муниципально-частного партнерства. Решение этих проблем требует эффективного использования средств местных бюджетов и повышения квалификации муниципальных служащих.

#### **Список использованных источников**

1. Бюджетный кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 31.07.2025) [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (дата обращения: 10.10.2025)
2. Федеральный закон от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_501319/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/) (дата обращения: 10.10.2025)
3. Гоцко Т.В. Влияние компетенций специалистов на качество управления муниципальными финансами // Вестник ГСГУ. – 2025. – № 2 (58) – с. 93 - 104
4. Гоцко Т.В. Инновационные формы регулирования местных бюджетов // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Том 13. – № 9. – с. 3781-3794. – doi: 10.18334/epp.13.9.118662.
5. Михайлова А.А., Тимушев Е.Н. Бюджетная система России: насколько устойчива? Экономический журнал ВШЭ. 2020; 24(4) – с. 572-597.



## ЗАРУБЕЖНЫЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Дорош Ольга Анатольевна, магистрант

Гродненский государственный университет имени Янки Купалы

Dorosh Olga Anatolievna, Master's student

Yanka Kupala State University of Grodno, [ola-ulala@mail.ru](mailto:ola-ulala@mail.ru)

**Аннотация.** Статья содержит подходы к мотивации персонала, стратегии, применяемые в зарубежной практике. Дано определение мотивации как ключевого фактора, влияющего на производительность и удовлетворенность сотрудников. Проанализированы примеры успешных компаний в мотивации сотрудников.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, производительность, трудовая активность, заработная плата, вознаграждение.

В современной экономической обстановке управление человеческими ресурсами становится ключевым фактором, определяющим успешность организации. Одним из важнейших элементов в системе управления персоналом является мотивация, рассматриваемая как стратегический инструмент. Эффективная мотивация способствует повышению трудовой активности, улучшению качества выполнения задач и удержанию талантливых сотрудников.

В связи с важностью вопроса стимулирования работников, он привлек большое внимание исследователей. Проблемами мотивации занимались авторитетные зарубежные специалисты, включая М.Армстронга, Р.Дафта, А.Маслоу, Ф.Тейлора и других. В современных научных публикациях как за рубежом, так и в Республике Беларусь, вопросам мотивации уделяется внимание в работах А.И.Пригожина («Управление персоналом»), Ш.Ричи («Управление мотивацией»), Ф.Герцберга («The Motivation to Work»), В.Врума («Work and Motivation») и ряда других авторов. Изучение существующих исследований указывает на потребность в дальнейшем развитии теории мотивации и адаптации различных подходов к практическому применению.

Мотивация представляет собой процесс стимулирования к действию, который заключается в формировании побуждений к труду под влиянием совокупности внутренних и внешних условий [4, с.123]. Как говорил Дуайт Эйзенхауэр, «мотивация – это умение убедить человека сделать то, что нужно, тогда, где и как вам необходимо, поскольку он искренне желает этого» [2, с.133]. Согласно точке зрения известного российского исследователя А.Я. Кибанова, мотивация трудовой деятельности – это желание сотрудника удовлетворять свои нужды через труд, ориентированный на реализацию задач компании [3, с.61]. Похожий взгляд высказывает О.Э. Григор: «Мотивация – это процесс, обусловленный физиологическим или психологическим дефицитом или потребностью, который запускает активность или создаёт импульс для достижения конкретной цели или получения награды». М.С. Александренок из Беларуси трактует мотивацию как комплексное воздействие мотивов в сочетании с другими психологическими факторами, включая потребности, амбиции и ожидания, а также стимулы и установки, формирующие определённое поведение [1, с.49].

В компаниях структура поощрения сотрудников включает в себя два ключевых элемента:

- материальное вознаграждение, охватывающее зарплату, надбавки, премиальные выплаты и прочие формы денежной компенсации;

- нематериальная поддержка, включающая предоставление дополнительных привилегий, проведение совместных корпоративных событий, создание благоприятной рабочей среды, а также публичное признание заслуг работников и другие подобные инициативы [5].

Многие эксперты утверждают, что наиболее сильная мотивация не выражается в денежном вознаграждении. Заработная плата зачастую не определяет выбор работодателя. Существует широкий спектр не денежных стимулов, которые в определенных ситуациях способны стать ключевым аргументом при принятии решения о работе. В руководствах по управлению персоналом представлено немало действенных методов стимулирования сотрудников, однако каждый руководитель подходит к решению этой задачи творчески, обогащая стандартные инструменты мотивации своими уникальными подходами. Даже несмотря на видимую случайность, такие инициативы могут вдохновить работников на выдающиеся результаты не менее эффективно, чем привычные методы. К тому же, практика белорусских предприятий демонстрирует, что оригинальные подходы являются отличным способом укрепления командного духа [5].

Рассмотрим некоторые методы стимулирования персонала, основанные на опыте зарубежных компаний и потенциально способные существенно улучшить работу организации:

- *Признание заслуг сотрудника, выражение одобрения.* Подобное стимулирование может выражаться как в словесной поддержке, так и в документальном подтверждении - например, в форме благодарственного письма или награды. Немаловажным средством является публикация снимков сотрудников на стенде достижений либо освещение важных результатов работы команды и отдельных специалистов в средствах массовой информации или корпоративных изданиях. Такая поддержка имеет правовое обоснование: статьей 49 Закона Беларуси от 14 июня 2003 года №204-З "О государственной службе в Республике Беларусь" предусмотрено поощрение госслужащих, показавших высокие результаты и добросовестность, имеющих опыт и хорошую репутацию, включая выражение признательности. При этом, ряд управленцев полагают, что следует взвешенно подходить к некоторым методам мотивации, например, к использованию доски почета.

В качестве иллюстрации эффективного использования данной стратегии выступает компания Walt Disney Co., которая отмечает выдающихся работников путем присвоения им имен окнам кафе в парке Disneyland. Аналогичный пример – авиакомпания Southwest Airlines, создавшая уникальный самолет с указанием имен своих сотрудников на внутренних панелях салона. Благодаря подобным инициативам обе компании демонстрируют впечатляюще низкий уровень текучести кадров среди предприятий аналогичного профиля [5].

- *Льготы по режиму труда и отдыха.* Возможность получения социальных отпусков и дополнительных оплачиваемых дней отдыха при наступлении важных жизненных событий (рождении ребенка, заключении брака, потере близкого человека) – широко применяемые методы мотивации персонала. Широкое распространение получила практика внедрения гибкого графика работы, позволяющего сотрудникам выбирать наиболее комфортное время и место выполнения трудовых обязанностей, включая работу на дому или в определённые дни недели.

В Нидерландах приоритет отдается льготам, компенсациям и другим бонусам. Например, при возникновении проблем со здоровьем компании готовы предоставить сотруднику несколько оплаченных часов для посещения врача и получения необходимой помощи. Кроме того, после трехмесячного перерыва в работе по болезни предоставляют дополнительный оплачиваемый выходной день для отдыха [5].

– *Материальные нефинансовые вознаграждения.* В эту же группу входят подарки к знаменательным датам (новогодним праздникам, дням рождений работников, дни празднования основания организации и т.д.), компенсация расходов на транспорт, подписки в спортивные клубы, ваучеры на посещение салонов красоты, подарочные купоны для приобретения товаров, приглашения на различные культурные представления (в театр, кинотеатр, цирк), а также страхование здоровья – все эти меры оказываются действенными инструментами повышения заинтересованности.

В качестве нестандартного решения компания «Мастерфайб» разработала собственную внутреннюю валюту – «кенг». Еженедельно сотрудники получают 10 таких единиц и вручают их наиболее продуктивно работающему коллеге. За наибольшее количество полученных «кенг» начисляется золотая монета, а при накоплении пятидесяти золотых монет предоставляется возможность поездки в Австралию, оплаченной компанией. Кроме того, сотрудникам доступны абонементы для плавания или занятий спортом. Эта система способствует не только повышению мотивации персонала, но и дает руководству возможность более справедливо оценивать вклад каждого сотрудника.

– *Беседа руководства с персоналом.* Чтобы обеспечить действенную систему стимулирования, важно наладить непрерывное взаимодействие между руководителями и работниками через регулярные встречи руководителя с командой или назначенные часы для индивидуальных консультаций. Такой подход подчеркивает сплоченность персонала и руководства, повышает ощущение причастности к компании и гарантирует осведомленность сотрудников о происходящем внутри организации. В небольших организациях руководитель может предложить свои личные контакты для быстрого обмена мнениями и инициативами. [5].

Ярким примером успешного применения данной практики является компания Google, которая регулярно организует открытые обсуждения и «TGIF» (Thank God It's Friday) сессии, во время которых руководство делится информацией о деятельности компании, отвечает на вопросы сотрудников и собирает обратную связь, создавая атмосферу открытости и доверия.

– *Корпоративные мероприятия.* Вовлечение большого числа сотрудников в организацию корпоративных мероприятий способствует развитию командного духа и укреплению коллектива. Эти мероприятия можно классифицировать по целям:

- праздничные и развлекательные – празднования Нового года, юбилеев компании и т.д.;
- спортивные состязания;
- конкурсы профессионального мастерства – для выявления и поощрения наиболее успешных сотрудников;
- круглые столы, встречи формата «вопрос-ответ» – для налаживания коммуникации между руководителями отделов и рядовыми сотрудниками [5].

– *Повышение статуса сотрудника.* Вполне возможно, что квалифицированный сотрудник не захочет задерживаться на текущей должности, несмотря на конкурентоспособную зарплату, в отсутствие возможностей для развития карьеры. Необходимо сделать условия повышения по службе понятными для всех работников. Профессиональное развитие – значимый показатель достижения целей и реализации потенциала, поэтому такие специалисты являются ключевым активом компании, а их сохранение должно стать приоритетом для руководства.

По словам Уолта Диснея, ощущение удовлетворенности работой формируется благодаря справедливому вознаграждению и признанию важности роли. Именно поэтому он изменил название прачечных отелей и отделов по поддержанию чистоты в парках на «текстильную службу». Эта новая структура обрела заслуженное положение среди таких подразделений как маркетинг и обслуживание гостей, открывая возможности карьерного роста даже для новичков. Начиная с 90-х годов сотрудники этого отдела участвовали в модернизации компании наравне со всеми остальными, что помогло сократить отток кадров. Стимулированию персонала посредством создания привлекательных наименований занимался и Стив Джобс, который вместо «офисного консультанта» назвал сотрудника «гением». Трудно представить себе человека, желающего уйти из работы, где его так называют. Подобные примеры творческого изменения названия должности для повышения мотивации встречаются и в России: Артемий Лебедев поднял статус обычного администратора, дав ему звание «хозяина кафе».

– *Участие в жизни сотрудников.* К сожалению, в современных условиях взаимодействие руководителя и подчиненного зачастую сводится исключительно к рабочим вопросам, без учета личных обстоятельств. Однако проявление заботы, такое как предложение подвезти до дома, разрешение уйти раньше или помощь в решении личных проблем, всегда воспринимается сотрудниками как признак того, что компания заботится о них. В результате человек испытывает чувство благодарности и готов оказать ответное содействие, например, выйти на работу в выходной день или остаться после окончания рабочего времени [5].

Крупные шведские компании внедрили шестичасовой рабочий день с целью повышения производительности персонала. Руководители этих организаций утверждают, что сокращение рабочего времени на два часа сделало работников счастливее за счет увеличения свободного времени. Они отмечают, что объем работы, выполненный за шесть часов, остается прежним, при условии сосредоточенности и отказа от посторонних дел. Японская компания также нашла свой способ мотивации: во время сезонных распродаж сотрудники получили официальный выходной для шопинга, избавившись от необходимости совершать покупки тайно.

Таким образом, эффективная мотивация персонала должна основываться на учете их потребностей и интересов организации. Рассмотренные в статье зарубежные подходы к мотивации персонала подчеркивают важность создания открытой и доверительной коммуникации между руководством и сотрудниками. Признание заслуг работника, льготы по режиму труда и отдыха, материальные нефинансовые вознаграждения, диалог руководства с коллективом, повышение статуса сотрудника, участие в жизни сотрудников – стратегии, способствующие повышению вовлеченности, лояльности и мотивации работников, что в конечном итоге обеспечивает более высокую производительность организации. Такой подход де-

ляет акцент на человеческом факторе, взаимодействии и развитии корпоративной культуры, что является ключом к долгосрочному успеху в конкурентной среде.

#### **Список использованных источников**

1. Александренок, М. С. Мотивация труда в системе управления предприятием и организационно-экономический механизм ее развития: дис. канд. эконом.наук: 08.00.05 / М.С. Александренок. – Минск, 2005. – 72 л.
2. Брасс, А.А. Менеджмент: пособие / А.А. Брасс, Н.И. Климкович. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – 438 с.
3. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 524 с.
4. Ричи, Ш., Управление мотивацией: учебное пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин. – Москва: Юнити-Дана, 2004. – 399 с.
5. Штейнер, А. Восемь проверенных способов нематериальной мотивации сотрудников / А. Штейнер // Нормирование и тарификация труда [Электронный ресурс]. – 2016. – N7(июль). – Режим доступа: [https:// www.nitt. by/izdaniya/nitt/ vosem -proverennykh-sposobov-nematerialno\\_0000000](https://www.nitt.by/izdaniya/nitt/vosem-proverennykh-sposobov-nematerialno_0000000). – Дата доступа: 30.06.2025.

УДК 332.1, 339.5, 339.564

DOI: 10.26456/2219-1453/2023.4.129–139 JEL codes: C13; M10; M11; M40; M49

### **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КРИТЕРИЕВ ДЛЯ СЕГМЕНТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО ПОТЕНЦИАЛУ ВЫХОДА НА НОВЫЕ РЫНКИ**

**Жиганов Глеб Валерьевич**, руководитель отдела образования,  
главный специалист АНО «Центр экспорта Ярославской области»

**Парфенова Людмила Борисовна**, заведующий кафедры финансов  
и кредита экономического факультета

**ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет  
им. П. Г. Демидова»**

Zhiganov Gleb Valeryevich, head of the education department, chief specialist, autonomous non-commercial organization «Yaroslavl Region Export Assistance Centre»,  
gieb.2354.rt@mail.ru

Parfenova Lyudmila Borisovna, head of the department of finance and credit, faculty of economics, P.G. Demidov Yaroslavl State University, mila.parfenova.51@inbox.ru

**Аннотация.** В статье предлагается комплексная балльная система критериев для сегментации предприятий по потенциалу выхода на новые рынки в условиях санкций. Разработана матрица оценки (36 баллов), включающая два блока: внешнюю оценку от государственных институтов (26 баллов по 6 критериям) и самооценку компании (10 баллов по 3 критериям). Система позволяет классифицировать предприятия на 4 уровня зрелости и оптимизировать меры государственной поддержки, способствуя росту несырьевого неэнергетического экспорта. Актуальность исследования обусловлена низкой осведомленностью бизнеса об экспорте и отсутствием унифицированной системы критериев отнесения компаний к потенциальным экспортёрам.

**Ключевые слова:** экспорт, экспортная деятельность, сегментация предприятий, государственная поддержка экспорта, несырьевой экспорт.

В условиях глобализации и усиления конкуренции на международных рынках эффективная экспортная деятельность становится преимуществом для экономики региона и всей страны в целом. Для России и Белоруссии, сталкивающимися с

санкционными ограничениями и необходимостью диверсификации торговых партнерств, развитие экспортного потенциала региональных предприятий приобретает стратегическое значение. В условиях серьезного геополитического давления компании должны получать всестороннюю поддержку для выхода на международные рынки.

В России по оценкам, основанным на статистике ФТС об экспорте товарных отраслей, объем несырьевого неэнергетического экспорта составил 145 млрд долл., что соответствует снижению на 2% относительно 2023 г. Цель обеспечения роста ННЭ не менее чем на две трети к 2030 г. предполагает среднегодовые темпы роста в 7,5%, т.е. примерно на 10 п.п. выше текущих [1, с.2]. Актуальность разработки системы критериев для оценки экспортного потенциала обусловлена необходимостью оптимизации государственной поддержки. Такая система позволит не только идентифицировать перспективные предприятия, но и минимизировать риски неэффективного распределения ресурсов, способствуя устойчивому развитию региональной экономики.

Многие российские компании, особенно из сектора малого и среднего бизнеса, даже не рассматривают экспорт как возможное направление развития, предпочитая сосредоточиться исключительно на внутреннем рынке. Согласно опросу Банка России, проведенному еще до кризиса, вызванного эпидемией COVID-19, у большинства существующих экспортеров отсутствуют среднесрочные экспортные планы. Например, 90% компаний, которые ранее не имели опыта экспорта, не планировали заниматься экспортом в ближайшие три года. Среди экспортеров только 35% планировали экспортировать свою продукцию в течение этого периода, что свидетельствует о глубоком отсутствии интереса или понимания его преимуществ. В условиях низкой осведомленности реального сектора экономики о преимуществах экспортной деятельности проактивную позицию должны занимать государственные структуры, занимающиеся поддержкой экспорта [3]. Однако существующая система поддержки экспорта предполагает оказание содействия компании на всех этапах осуществления экспорта, что подразумевает наличие разной степени готовности как самой экспортной сделки, так и степени готовности к экспорту самого будущего (потенциального) экспортёра. В этом ключе перед государственными институтами, оказывающими поддержку экспортерам, ставится задача не только оказания помощи уже действующим экспортёрам, но и тем компаниям, которые еще не экспортировали. Разработка критериальной системы оценки экспортного потенциала предприятий обусловлена отсутствием существующих подходов к сегментации компаний в сфере их готовности к экспорту.

Для успешной реализации институционального подхода к поддержке экспорта, закреплённого в Региональном экспортном стандарте 2.0, предлагается внедрить стандартизированную форму идентификации потенциальных экспортеров. Эта форма обеспечивает агрегацию данных о предприятиях, их операционных возможностях и экспортной зрелости, закладывая основу для аналитических процедур и подбора целевых мер поддержки. Государственные институты поддержки экспорта должны проводить предварительную оценку экспортной зрелости, чтобы обеспечить объективную сегментацию компаний, оптимизировать предлагаемые меры поддержки для исключения или по крайней мере минимизации неэффективного результата ее оказания.

Таблица 1 – Матрица отнесения компании к числу потенциальных экспортёров (оценка, проводимая государственными институтами)

№	Критерий	Описание	Оценка
1.	Насколько сильно компания заинтересована в экспорте	Зачастую сама компания может довольствоваться российской долей рынка, не рассматривая экспорт как приоритетное направление. Компания не идет на контакт.	0 баллов
		Компания была не заинтересована, но после изучения возможности готова или уже начала изучать этот вопрос.	3 балла
		Компания заинтересована в осуществлении экспорта.	5 баллов
2.	Степень готовности компании к экспорту	Сотрудники компании не понимают процедуру экспорта, существуют юридические ограничения к экспорту данной продукции или есть основания полагать, что экспорт будет осуществляться с нарушением законодательства.	0 баллов
		Сотрудники компании проходили обучение в рамках информационно-консультационной образовательной поддержки или повышение квалификации в сфере ВЭД.	1 балл
		У компании сформирован отдел ВЭД или определен отдельный сотрудник, который будет заниматься ВЭД.	2 балла
		У компании сформирован отдел ВЭД или определен отдельный сотрудник, который будет заниматься ВЭД и на продукцию имеются все необходимые документы для осуществления экспорта.	3 балла
3.	Наличие спроса на продукцию на иностранном рынке	Вопрос не изучался, компания «просто хочет».	0 баллов
		Есть запрос от иностранного покупателя, но степень серьезности намерений не поддается оценке.	1 балл
		Компания ранее уже осуществляла экспорт, но не экспортировала последний в предыдущем календарном году	2 балла
		При изучении статистических баз присутствует экспорт данного товара из России или объем мировой торговли данным товаром превышает 100 млн. долларов США	5 баллов
		При изучении статистических баз присутствует экспорт данного товара из России или объем мировой торговли данным товаром превышает 100 млн. долларов США и существует рейтинг перспективности стран РЭЦ.	10 баллов
4.	Наличие барьеров к экспорту продукции компании	Запрет экспорта.	0 баллов и аннулирование анкеты
		Существуют квоты на экспорт данной продукции или высокие барьеры на экспорт данной продукции в большинстве стран по рейтингу РЭЦ.	1 балл
		Барьеры к экспорту незначительны или отсутствуют.	2 балла
5.	Наличие презентационных материалов	Отсутствует коммерческое предложение и презентация компании. У компании нет сайта.	0 баллов
		Существует только коммерческое предложение и презентация ИЛИ есть только сайт	1 балл
		Существует только коммерческое предложение и презентация И есть только сайт	2 балла
		Материалы и сайт не только на русском, но и на иностранном языке	3 балла
6.	Маркетинг у компании	Компания не занимается продвижением своей продукции	0 баллов
		Компания занимается продвижением в виде: - участия в выставках; - продукция размещена на маркетплейсах; - др. виды продвижения.	3 балла
Итого X баллов из 26 баллов			

В таблице 1 изложены предлагаемые критерии для классификации компаний как потенциальных экспортеров, данную оценку должны осуществлять представители государственных институтов, которые оказывают поддержку экспортерам [2].

Для обеспечения валидности методики и учета субъективного фактора восприятия компанией своего будущего экспорта, матрица оценки должна учитывать и ресурсы (не только материальные, но и информационные) самого экспортера. Второй блок анкеты отводится под самоидентификацию предприятия по ключевым внутренним параметрам, что отражено в Таблице 2.

Таблица 2. – Матрица отнесения компании к числу потенциальных экспортеров (оценка от компании)

Критерий	Описание	Оценка
Наличие производственных мощностей	Необходима закупка дополнительного оборудования или наем персонала.	0 баллов
	Необходима закупка дополнительного оборудования или наем персонала, но компания рассматривает привлечение финансирования (например, кредитование от АО «Росэксимбанк»).	1 балл
	Производственные мощности имеются.	2 балла
	Производственные мощности имеются. Имеется возможность адаптировать продукт под пожелания иностранного покупателя	5 баллов
Наличие знаний о процедуре экспорта, базах поставки и т.п.	Нет.	0 баллов
	Имеются базовые.	1 балл
	Да.	3 балла
Наличие проактивной позиции по завоеванию иностранных рынков	Нет.	0 баллов
	Полная готовность и вовлечение в процесс.	2 балла
Итого X баллов из 10 баллов		

Представленные анкеты должны быть интегрированы в процесс деятельности институтами государственной поддержки экспорта, что позволит оперативно выявлять компании с высоким потенциалом для экспорта и разрабатывать индивидуальные стратегии поддержки.

Таким образом, для определения готовности предприятия к выходу на международные рынки разработана комплексная балльная система оценки, позволяющая объективно определить уровень экспортного потенциала. Максимально возможный результат составляет 36 баллов, распределенных между двумя блоками критериев.

Первый блок (до 26 баллов), заполняемый специалистами инфраструктуры поддержки, охватывает шесть параметров. Доминирующий вес (10 баллов) отведен критерию рыночного спроса, где исследуются исторические данные по объему экспорта. Заинтересованность в экспорте оценивается в 5 баллов, в то время как готовность, барьеры, маркетинг и презентационные материалы ранжируются по шкале до 3 баллов каждый.

Второй блок (до 10 баллов), заполняемый представителями компании, фокусируется на трех аспектах: производственные мощности (до 5 баллов), компетенции



в экспортных процедурах (до 3 баллов) и стратегическая ориентация на зарубежные рынки (до 2 баллов).

Интерпретация результатов осуществляется по четырем уровням зрелости:

1. Высокий потенциал (25–36 баллов) — полная готовность с адекватными ресурсами и компетенциями;
2. Средний потенциал (15–24 балла) — наличие изолированных областей для улучшения;
3. Низкий потенциал (5–14 баллов) — требуются масштабные меры подготовки;
4. Отсутствие потенциала (0–4 балла) — экспорт в текущих условиях неосуществим.

Для предприятий со средними и низкими показателями рекомендуется следующий комплекс мер поддержки: специализированное обучение ВЭД, маркетинговые исследования, адаптация продукции к требованиям рынка. Особый акцент в вопросах делается на фундаментальных факторах — спросе и производственных мощностях — как детерминантах экспортного успеха.

Для компаний с высоким экспортным потенциалом будут рекомендованы меры поддержки, которые направлены уже на поиск конкретного потребителя в иностранном государстве.

Предлагаемая система обеспечивает объективную диагностику текущего состояния готовности. Система критериев для сегментации предприятий по экспортному потенциалу представляет собой инновационный инструмент оптимизации государственной поддержки экспорта. Она решает ключевую проблему — отсутствие стандартизированного подхода к идентификации перспективных компаний, особенно в условиях санкций и необходимости роста несырьевого неэнергетического экспорта. Балльная матрица обеспечивает объективную диагностику готовности бизнеса, минимизируя риски неэффективного распределения ресурсов и повышая эффективность предлагаемых мер поддержки.

#### **Список использованных источников**

1. Кнобель А., Фиранчук А. Итоги внешней торговли в 2024 году, Мониторинг экономического положения России. Тенденции и вызовы социально-экономического развития. – Текст: электронный // Институт экономической политики им. Е. Т. Гайдара. – выпуск 2. – 2025. – С. 1–6. – URL: <https://ideas.repec.org/a/gai/monreo/monreo-2025-1383.html#download> (дата обращения: 18.09.2025).
2. Региональный экспортный стандарт 2.0 – Текст: электронный // АО «РЭЦ» [сайт]. – 2025. – URL: [https://www.exportcenter.ru/company/region\\_standard/](https://www.exportcenter.ru/company/region_standard/) (дата обращения: 18.10.2025).
3. Карлова Н., Пузанова Е., Что мешает российскому экспорту: результаты опроса предприятий. Аналитическая записка – Текст: электронный // Банк России – 2021. – 26 с. – URL: [https://cbr.ru/StaticHtml/File/120062/analytic\\_note\\_apr21\\_dip.pdf](https://cbr.ru/StaticHtml/File/120062/analytic_note_apr21_dip.pdf) (дата обращения: 18.09.2025).

## **БЕНЧМАРКИНГ И БАЗА ЗНАНИЙ ИЗВЛЕЧЕННЫХ УРОКОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**

**Ивашина Мария Михайловна**, к.э.н., доцент

**ФГБОУ ВО «Саратовская государственная юридическая академия»**

Ivashina Maria Mikhailovna, PhD. in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Saratov State Law Academy, [ivashina.mariya@mail.ru](mailto:ivashina.mariya@mail.ru)

**Аннотация.** Одним из необходимых направлений деятельности любой организации является грамотное и эффективное применение имеющегося опыта. Целью настоящего исследования является анализ роли бенчмаркинга и извлеченных уроков в процессе управления проектами. Для подробного анализа поставленной проблемы проводится исследование этапов бенчмаркинга, а также специфики его проведения.

Автором рассмотрен процесс проведения бенчмаркинга, программа его проведения, учитывающая виды анализа. Показана специфика подбора извлеченных уроков, а также их использование в случае необходимости.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, проект, эффективность, уроки, база, управление

Для успешного осуществления процесса управления проектами можно воспользоваться таким инструментом стратегического анализа как бенчмаркинг. При проведении бенчмаркинга важно определить показатели эффективности, в соответствии с которыми будет проводиться сравнительный анализ проектов.

В настоящей статье речь пойдет о процессе бенчмаркинга как основном инструменте, помогающем извлечь основные уроки при реализации проектного управления.

Бенчмаркинг представляет собой процесс сравнения различных показателей деятельности предприятия с аналогичными показателями другого, наиболее успешного предприятия. Данный инструмент применяется в различных областях деятельности предприятия. В настоящем исследовании акцент сделан на процесс управления проектами.

Предприятию выступающему эталоном в процессе сравнения, данный процесс выгоден, поскольку это престижно. Кроме того, это влечет за собой повышенный интерес инвесторов и способствует развитию лоббирования интересов данного предприятия. Эти обстоятельства объясняют актуальность применения бенчмаркинга. Применение инструмента бенчмаркинга в управлении проектами позволяет аккумулировать базу извлеченных уроков. Она, впоследствии, позволяет повышать эффективность проектного управления.

Рассматривая процесс бенчмаркинга в управлении проектами, можно определить бизнес-процессы, которые чаще остальных интересуют при сравнении:

- работа с потребителем, целевой аудиторией;
- цифровизация;
- работа с заинтересованными сторонами проекта;
- кадровый менеджмент;
- распределение финансовых ресурсов, а также источников доходов.

Далее рассмотрим основные этапы бенчмаркинга.

1. Выявление объекта исследования.

2. Выявление и признание конкретного предприятия – эталона. Источниками могут быть:

- личные связи;
- консалтинговые компании;
- специализированные конференции, семинары, ярмарки;
- союзы, исследовательские учреждения и т.д.
- специалисты;
- маркетинговые клубы;
- сотрудники различных комиссий;
- участие в наблюдательных советах.

3. Сбор информации.

4. Анализ информации: упорядочение и сопоставление полученных данных:

5. Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений.

Анализ в бенчмаркинге можно подразделить на: внутренний (сравнение структурных единиц в самой организации), внешний (сравнение отдельных похожих отраслей) и функциональный (сравнение похожих функций и процессов в различных отраслях).

При проведении сравнительного анализа необходимо выделить критерии, по которым он будет осуществляться. Для формирования базы данных извлеченных уроков процесса бенчмаркинга важно определить критерии сравнения. Данные критерии должны характеризовать эффективность управления и отвечать долгосрочным целям организации. В случае если данные показатели отражают слабость, то анализ критериев низшего уровня поможет выявить причины данной слабости.

При проведении бенчмаркинга и применении его при управлении проектами, выделяют такие инструменты: карта процессов и модель зрелости.

Первая представляет собой рабочий процесс, описывающий бизнес-процессы с входом и выходом. Отражается движение документации в рамках данных процессов, по итогам составляется регламент. Вторая модель подразумевает оценку уровня проекта и уровня достижения целей.

Для эффективного проведения бенчмаркинга можно предложить программу бенчмаркинга предприятия (рис.1). Российские предприятия начинают все более активно использовать бенчмаркинг как метод конкурентного анализа при разработке стратегий.

Виды	Объекты исследования	Возможные партнеры
<i>внутренний анализ</i>		
<i>внешний анализ</i>		
<i>функциональный анализ</i>		

**Рисунок 1. – Программа бенчмаркинга**

Преимущества могут быть получены, если следовать процессу, состоящему из следующих шагов (см. рис. 2).



**Рисунок 2. – Бенчмаркинг бизнес-процессов**

Следует отметить, что реальные выгоды от бенчмаркинга не будут получены, пока результаты от проекта бенчмаркинга не реализованы и улучшения не внедрены.

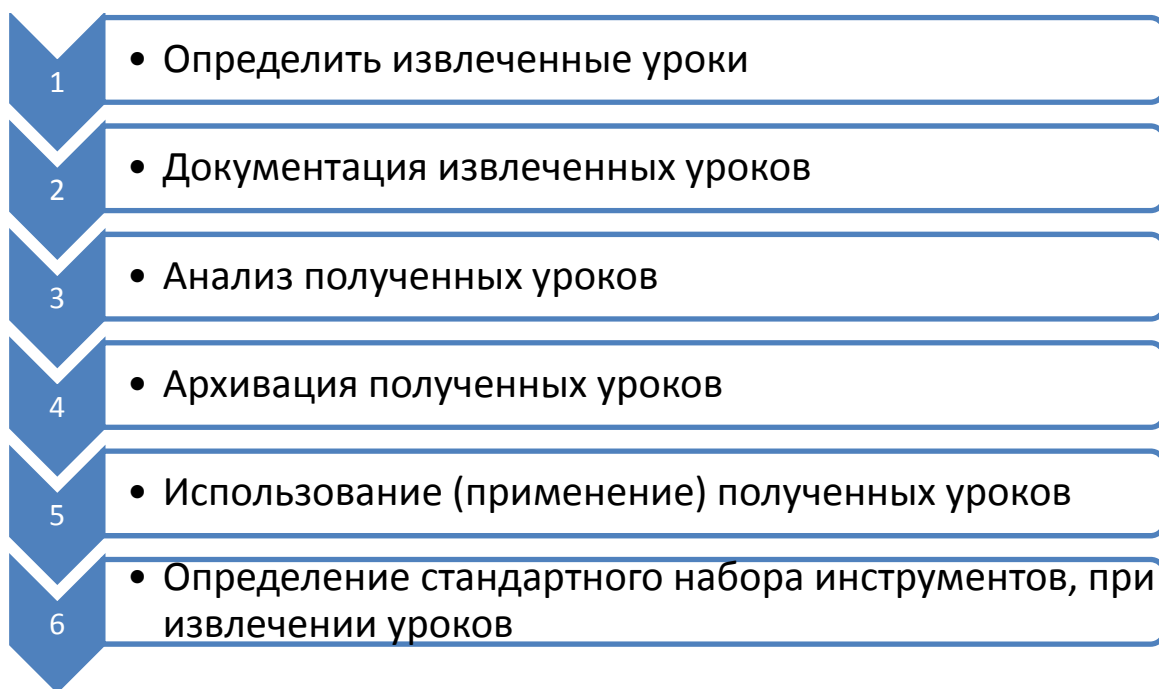
Таким образом, показатели эффективности являются ключом для непрерывного процесса совершенствования.

Процесс бенчмаркинга позволяет извлечь определенные уроки.

Извлеченные уроки – это как положительный и отрицательный опыт, который был приобретен на каждой из стадий реализации проекта. Данная база помогает в конкретных действиях, направленных на улучшение имеющихся процессов, а также способствуют повышению эффективности будущих проектов. Бенчмаркинг возможно применять на одной из стадий разработки проекта – инициации и планирования. Данные фазы могут использовать извлеченные уроки в процессе прогнозирования результатов проектной работы, в процессе расчета возможных рисков.

Документирование извлеченных уроков и их распространение в организации помогает избежать неудач и снизить их вероятность.

Процесс извлечения уроков включает пять этапов (рис. 3).



**Рисунок 3. – Процесс извлечения уроков с помощью бенчмаркинга**

В целом, разработка проектов предполагает анализ извлеченных уроков. Это неформальный, но обязательный процесс. На стадии жизненного цикла – завершении, данная база уточняется и корректируются. В этой связи, можно отметить, что процесс анализа извлеченных уроков цикличен.

#### **Список использованных источников**

1. Ивашина М.М. Новые реалии стратегического управления предприятием // Наука и общество. 2020 № 2 (37). С. 53-56.
2. Ивашина М.М. Современные реалии проектного управления/ Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции, посвященной 60-летию Чебоксарского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации. Чебоксары, 2022.
3. Основы управления и проектной деятельности / М.М. Ивашина, Алтухов П.Л., Нацыпаева Е.А., Мартынович В.И., Сантович Е.А. Саратов. 2024.

УДК 336.10

### **АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ДОБРОВОЛЬНОГО МЕДИЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Кнор Полина Викторовна**, аспирант,

**Белорусский государственный университет**

Knor P.W., Belarusian State University, [knor\\_jop@yandex.ru](mailto:knor_jop@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье проведён анализ современного состояния рынка добровольного медицинского страхования (ДМС) в Республике Беларусь (РБ), утверждается, что необходимость этого вида страхования является общественно-необходимым элементом экономики.

**Ключевые слова:** рынок страховых услуг, добровольное медицинское страхование, страховые взносы, страховой случай, страховая премия, экономика РБ.

Медицинское страхование – один из наиболее важных элементов системы социальной защиты населения в части охраны здоровья и получения необходимой помощи в случае заболевания [1]. В связи с этим, возникает необходимость уточнения классификации страхования с выделением отрасли медицинского страхования (таблицу 1). По нашему мнению, в классификации страхования, выделяя отрасль медицинского страхования, необходимо обозначить следующие её подотрасли: страхование медицинских расходов и страхование от несчастных случаев и болезней.

Таблица 1. – Классификация страхования с выделением отрасли медицинского страхования

Отрасли	Личное страхование	Имущественное страхование	Страхование ответственности	Медицинское страхование
Подотрасли	Страхование жизни	Страхование имущества юридических лиц	Страхование задолженности	Страхование медицинских расходов
	Страхование от несчастных случаев	Страхование имущества физических лиц	Страхование на случай возмещения вреда (страхование гражданской ответственности)	Страхование от несчастных случаев и болезней

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [2].

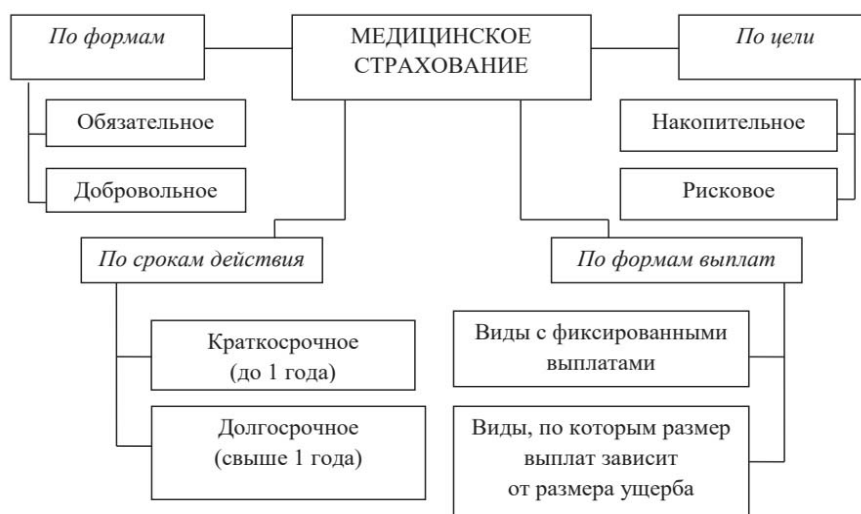
Более того, максимальная доступность медицинских услуг для широкого круга населения и полная компенсация расходов страхователей – это основная цель медицинского страхования.

Объектом медицинского страхования является страховой риск по покрытию затрат на оказание медицинской помощи при возникновении страхового случая, страхователи – физические и юридические лица.

Договор ДМС может быть заключен страхователем – физическим лицом в свою пользу и в пользу третьих лиц, страхователем – юридическим лицом только в пользу третьих лиц.

Страховые компании выступают в качестве посредника между страхователями (*застрахованными лицами*) и медицинскими учреждениями. Взаимоотношения сторон – страхователя, страховщика и медицинского учреждения – определяются условиями договора [3]. В договоре указываются наименование сторон, сроки действия договора, численность застрахованных, размер, сроки и порядок внесения страховых взносов, перечень медицинских услуг, а также права, обязанности и ответственность сторон.

Виды медицинского страхования классифицируются в зависимости от существующей практики проведения: по цели, формам выплат, срокам действия договора страхования (рисунок).



**Рисунок – Классификация видов медицинского страхования**

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [4].

А страховые продукты по ДМС можно классифицировать в зависимости от последствий наступления болезни, как экономического, так и медико-реабилитационного характера, объема страхового покрытия.

По экономическим последствиям для человека выделяют два вида добровольного медицинского страхования:

- страхование затрат, связанных с лечением, восстановлением здоровья,
- страхование потерь дохода, вызванных наступлением заболевания.

Страхование медицинских расходов можно классифицировать в зависимости от объема страхового покрытия:

- полное страхование (предоставляет гарантию покрытия расходов на амбулаторное и стационарное лечение),
- частичное страхование медицинских расходов (предполагает покрытие затрат либо на амбулаторное лечение, либо стационарное, либо специализированное лечение).

По медико-реабилитационным последствиям различают виды страхования в зависимости от типа и методов необходимого лечения. Обычно выделяют следующие виды страхования:

- расходов по оказанию медицинской помощи: амбулаторное лечение и домашний (семейный) врач;
- стационарное лечение;
- стоматологическое обслуживание;
- специализированная диагностика заболеваний;
- приобретение лекарств;
- посещение врачей-специалистов;
- расходы, связанные с беременностью и родами;
- сервисные расходы [2].

В настоящее время в Республике Беларусь доступны следующие виды добровольного медицинского страхования (ДМС):

– обязательное медицинское страхование иностранных граждан и лиц без гражданства, а так же лиц, временно пребывающих или временно проживающих в Республике Беларусь (ОМС),

- добровольное страхование медицинских расходов (ДМС).

Объектом добровольного страхования медицинских расходов (ДМС) являются непротиворечащие законодательству имущественные интересы страхователя либо застрахованного лица, связанные с компенсацией расходов организации здравоохранения, вызванных его обращением в организацию здравоохранения за оказанием медицинской помощи.

Доля ДМС в общем объеме белорусского страхового рынка мала [5].

Невысокая рентабельность этого вида страхования обусловлена следующим:

- медицинское страхование юридическими лицами своих работников невыгодно с финансовой точки зрения. Согласно Указу Президента Республики Беларусь от 12 мая 2005 г. № 219 «О страховых взносах, включаемых в затраты по производству и реализации продукции, товаров (*работ и услуг*), и порядке создания государственными страховыми организациями и фондов предупредительных (*превентивных*) мероприятий за счет отчислений от страховых взносов по договорам добровольного страхования жизни, дополнительной пенсии и медицинских расходов», взносы по договорам ДМС включаются организациям и страхователям в затраты по производству и реализации продукции, если договор ДМС заключен с государственным страховщиком и помощь оказывается в государственных лечебных учреждениях;

- в лечебно-профилактических учреждениях нет методики формирования цен на медицинские услуги, предоставляемые по договорам ДМС;

- остается низким уровень жизни большей части населения, что не позволяет воспользоваться преимуществами медицинского страхования.

Однако ДМС развивается в РБ. Более чем 5 летняя практика осуществления добровольного страхования дала положительные результаты по оказанию медицинской помощи населению через страховые организации, доказав, что этот способ оплаты медицинских услуг является наиболее щадящим для бюджета семьи. Однако ДМС в РБ развито пока слабо - в основном из-за отсутствия соответствующего законодательства.

В настоящее время 16 страховых организаций в РБ, имеющих специальную лицензию, выданную Министерством финансов РБ, проводят добровольное страхование медицинских расходов. Договоры заключаются как с юридическими, так и с физическими лицами. К сожалению, договоров первого типа заключается гораздо меньше, потому что в законодательстве РБ не предусмотрено налоговых льгот для предприятий, застраховавших своих работников.

И, несмотря на то, что в последнее время деятельность на рынке ДМС в РБ несколько оживилась, добровольное медицинское страхование развито в РБ слабо. На это есть ряд объективных причин:

- дестимулирующее налогообложение,
- отсутствие четкой нормативной базы,
- низкий уровень жизни населения и т. д.

В то же время ДМС - весьма перспективный вид страхования, который при нормальном развитии может занять значительную долю соответствующего рынка и дать положительные результаты для экономики РБ. Благодаря сотрудничеству государственной системы здравоохранения со страховыми организациями она



могла бы получить и ряд преимуществ. Например, в государственные медицинские учреждения РБ привлеклись бы значительные денежные средства, что уменьшило бы их потребность в средствах бюджета.

На сегодня, активно занимаются этим видом страхования только несколько белорусских страховщиков.

Так, по данным Министерства финансов РБ, основными страховщиками на этом сегменте рынка являются Белгосстрах, Белэксимгарант, Белнефтестрах, Промтрансинвест, Белросстрах.

Одной из востребованных программ по добровольному медицинскому страхованию от БРУСП «Белгосстрах» является «Страхование медицинских расходов». Суть данной программы состоит в том, что она гарантирует объем медицинской помощи застрахованному по договору лицу медицинские услуги в более 650 лечебных учреждений по всей РБ, в том числе:

- ГУ «Республиканская больница» Управления делами Президента РБ;
- Консультативный профессорский центр БелМАПО;
- Республиканский центр медицинской реабилитации;
- лучшие профильные учреждения здравоохранения РБ.

Для организации и координации оказания медицинской помощи в БРУСП Белгосстрах имеется круглосуточная врачебная служба - отдел ассистента. При страховании коллектива по данной программе применяется гибкая система скидок. У данного страхователя есть достаточно большой список страховых продуктов в рамках медицинского страхования.

ДМС в РБ всё же динамично развивается благодаря ряду законодательных актов, которыми государство стимулирует работу страховых организаций. Страховщики в свою очередь предлагают разнообразные страховые полюса, чтобы заинтересовать потенциальных клиентов.

ДМС способствует повышению профилактической роли медицины, соответственно, содействует поддержанию нормального состояния здоровья человека и общества [6]. Исходя из этого, целью данного вида страхования является возмещение возможностей физических лиц в получении медицинской помощи по сравнению с технологическим уровнем и объёмом такой помощи, которая предоставляется в пределах бюджетного финансирования [7].

В то же время необходимо дальнейшее совершенствование исследуемого вида страхования, в том числе путём разработки разнообразных программ добровольного страхования медицинских расходов, адаптированных к различным уровням финансовых возможностей как страхователей, так и организаций здравоохранения.

Добровольное медицинское страхование граждан РБ направлено на предоставление застрахованным широкого спектра услуг при оказании медицинской помощи по сравнению с предлагаемым государственной системой здравоохранения, а также на обеспечение комплексного подхода к медицинскому обслуживанию застрахованных. Поэтому работа в направлении совершенствования системы ДМС и развития медицинского страхования в РБ может строиться поэтапно, объединяя усилия всех заинтересованных структур: органов государственной власти, страховых организаций и медицинских учреждений.

Итак, дальнейшее развитие ДМС в РБ будет связано с рядом мер и мероприятий, таких как:

- вменить учреждениям здравоохранения РБ обязательное участие в страховых медицинских программах;
- модернизировать медицинское оборудование;
- продвигать медицинское страхование среди страхователей путём использования рекламы, различных иных маркетинговых инструментов;
- удешевить стоимость базовых программ ДСМР;
- создать условия для возможности к ним более уязвимых слоёв населения с низкими доходами;
- разработать массовый продукт для частных лиц;
- увеличить количество оказываемых услуг;
- создать уникальную медкарту для обслуживания страхователей;
- отменить принцип территориального обслуживания застрахованных;
- предусмотреть возможность введения обязательного медицинского страхования на основании исследования зарубежного опыта развитых стран и РФ.

Так же здесь следует отметить, что изменение способов и источников финансирования расходов на медицину как одного их ключевых моментов модернизации здравоохранения в РБ требует ещё и детального анализа, и комплексного подхода.

#### **Список использованных источников**

1. Финансы / М.И. Бухтик, А.В. Киевич, И.А. Конончук, М.П. Самоховец, С.В. Чернорук. // Полесский государственный университет. Пинск, 2017.
2. Белорусская ассоциация страховщиков [Электронный ресурс]: Страховой рынок Республики Беларусь 2022 год. – Режим доступа: <https://belasin.by/assets/files/analysis/analysis2022.pdf>.- Дата доступа: 10.03.2025 г.
3. Киевич Д.А. Анализ страхового рынка в Республике Беларусь / Д.А. Киевич // Современные аспекты экономики. 2019. № 6 (262). С. 66-73.
4. Корженевская, Г.М. К вопросу о классификации медицинского страхования / Г.М. Корженевская, О.О. Андриюшова // Экономические и финансовые механизмы инновационного развития цифровой экономики : сб. науч. ст. В 2 ч. Ч. 2 / - Минск, 2019. – С. 119-122.
5. Киевич, А.В. Основные тенденции и перспективы развития страхового рынка Республики Беларусь / А.В. Киевич // Современные аспекты экономики. 2017. – № 4 (236). – С. 76-85.
6. Галкина М.Н., Бухтик М.И., Киевич А.В. Страхование как вид инвестиционной деятельности на мировом финансовом рынке / М.Н. Галкина, М.И. Бухтик, А.В. Киевич // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля. 2020.– № 9 (39). – С. 58-66.
7. Ливенский В.М., Лисовский М.И. Направления оптимизации государственных расходов в Республике Беларусь / В.М. Ливенский, М.И. Лисовский // Современные аспекты экономики. 2019. – № 6 (262). – С. 16-22.

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТАРТАП-ЭКОСИСТЕМЫ КАК ОДИН ИЗ ФАКТОРОВ УСКОРЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ БЕЛАРУСИ**

**Колосовская Екатерина Михайловна, аспирант  
Полесский государственный университет**

**Аннотация.** В статье проанализирована взаимосвязь между стартап-экосистемой и инновационным развитием экономики. В настоящее время формирование благоприятной среды для содействия развитию стартап-движения является важным атрибутом в стимулировании экономического роста. Однако, для достижения такого эффекта необходимо тесное и эффективное взаимодействие всех элементов стартап-экосистемы, так как это понятие подразумевает не только предоставление офисных помещений или инвестиционного капитала, а предполагает создание среды, в которой стартап-сообщество может общаться, учиться, расти и оказывать влияние на инновационное развитие экономики страны.

**Ключевые слова:** стартап, экосистема стартапа, венчурные компании, инвестиции, малый и средний бизнес.

В современном быстроразвивающемся мире создание благоприятной среды для развития стартап движения может стать важным атрибутом стимулирования экономического роста как на местном, так и на глобальном рынках. Создание стартап-экосистемы в стране представляет собой ключевой фактор для стимулирования экономического роста, инновационного развития и повышения конкурентоспособности на глобальной арене. В современных условиях, когда технологии стремительно развиваются, национальные экономики сталкиваются с необходимостью адаптации к новым вызовам. Стартапы, как двигатели инноваций, играют важную роль в этом процессе, предлагают новые решения и подходы, которые могут трансформировать традиционные отрасли и создавать новые рынки.

Стартап экосистема — это динамичное сообщество, в котором предприниматели, венчурные компании, образовательные учреждения, инкубаторы и акселераторы объединяются для стимулирования инноваций и экономического роста. По своей сути экосистема — это сеть, совместное пространство, где новые стартапы находят ресурсы и руководство, необходимые им для процветания. Речь идет не только о предоставлении офисных помещений или инвестиционного капитала; речь идет о создании среды, в которой стартап-сообщество может общаться, учиться и расти.

В этих экосистемах каждый компонент играет решающую роль. Образовательные учреждения предлагают знания и поощряют местные таланты, в то время как инкубаторы и акселераторы помогают стартапам на ранних стадиях. Венчурные компании и инвесторы предоставляют финансовую поддержку и инвестиции, необходимые для роста бизнеса. Юридические и консалтинговые услуги гарантируют, что стартапы будут ориентироваться в бизнес-среде с необходимой поддержкой.

Изучив вопрос мирового венчурного рынка за последние годы, оказалось, что в 2023 году сумма венчурных инвестиций снизилась на 35% к 2022 году и составила 345,7 млрд долларов. В 2024 году, однако, мировой венчурный рынок продемонстрировал рост на 5% по сравнению с 2023 годом и составил 368,3 млрд. дол-

ларов [1]. Особое внимание в области инвестиций приковано к стартапам, развивающим разработки в области искусственного интеллекта.

Анализируя данный вопрос в разрезе заключенных сделок, стоит отметить, что их количество сократилось на 27%. Российский венчурный рынок также отмечает падение. Данный парадокс получил название «венчурная зима». После бума 2020-2021 года, когда венчурные фонды вкладывали деньги в большинство проектов, чтобы не упустить перспективные технологии, сейчас настала «венчурная зима». Анализируя инвестиционную деятельность в России в 2024 г., стоит отметить значительный спад активности инвесторов. Объем инвестиций в ИТ-стартапы сократился на 23% и составил 91,7 млн. долл. Подобное падение инвестиционной активности наблюдалось и в 2023 г., однако самым серьезным был спад в 2022 году, когда снижение объема инвестиций было в пятикратном размере по отношению к предыдущему году. По мнению многих экспертов, негативное влияние на инвестиционный рынок в 2024 году оказал рост ставки Центробанка до 21%, что стало причиной того, что частные инвесторы стали вкладывать свои средства в инструменты с фиксированной доходностью или в инструменты, с меньшими рисками.

В отчете «Венчурная Евразия 2023» сказано, что объем венчурных инвестиций в Беларуси составил 32,5 млн долларов, по 2 сделкам. Однако, в основном все стартап-сделки внутри страны проводятся непублично и сложно сказать точную сумму по ним. По данным МайФина в 2024 году в Беларуси было заключено 29 сделок по слиянию и поглощению, смене собственника или приобретению активов. Это на 5 сделок больше, чем в предыдущем году, однако значительно вырос и средний размер сделки. На данный момент большая часть стартапов ищет финансирование из вне. В основном для белорусских стартапов актуален Российско-белорусский фонд венчурных инвестиций, который за 2021-2023 гг. профинансировал порядка 500 млн. долларов в белорусские стартапы.

Большим минусом является и то, что на данный момент не ведется отдельная статистика по стартапам в национальном статистическом комитете, но рассматривая предпринимательскую деятельность и малые организации, можно понять, насколько важно развивать стартап-экосистему и формировать бизнес-мышление у юного поколения. По данным Белстата на 1 января 2024 года на территории Беларуси зарегистрировано 252 тыс. действующих ИП. Сюда же можно отнести и субъектов малого и среднего бизнеса в общем количестве 116 тысяч, из них: 103 тысячи микроорганизаций, 11 тысяч малых организаций и 2 тысячи средних организаций. Как итог, за 2023 год выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг субъектов малого и среднего предпринимательства составила 253 млрд рублей, что составило 44,5% от всего объема выручки.

Наиболее популярным видом деятельности среди субъектов малого и среднего бизнеса оказалась оптовая и розничная торговля, а также ремонт авто и мотоциклов, составив 34% от всех субъектов. Складирование, транспортная, почтовая и курьерская деятельность составляют 13%, в то время как профессиональная, научная и техническая деятельность – 9%. Безусловно, стартап можно создать в любой из этих категорий бизнеса, главное, чтобы была инновационная технология или продукт и быстрый рост самого бизнеса, но опираясь на опыт зарубежных стран, стартапы чаще всего встречаются в направлении профессиональной, научной и технической деятельности, и мы видим, что на данный момент малого и среднего бизнеса в этом сегменте не так уж и много. Поэтому необходимо более

детально разбирать вопрос о становлении благоприятной экосистемы для стартапов.

Вклад субъектов малого и среднего бизнеса в общий ВВП Республики Беларусь в прошлом году составил 25,2%: на организации малого бизнеса пришлось 15,6%, на организации среднего бизнеса – 7,4%, на индивидуальных предпринимателей – 2,2% [2]. Анализируя данные показатели, можно сказать, что ¼ ВВП составляет бизнес, и развитие стартап-экосистемы позволит ускорить экономический рост и решить ряд социальных проблем в том числе.

Для понимания того, как формируется и функционирует стартап-экосистема, необходимо знание всех ее элементов. Ведь именно они являются ключом к инновациям и развитию стартап-движения.

В основе всего лежит предпринимательский талант, способствующий стимулированию инноваций и продвижению экосистемы вперед. Далее следует вовлечение инвестиционных ресурсов, включающих в себя венчурные компании, инвесторов и другие источники финансирования. Благодаря им обеспечивается финансовая основа, необходимая для масштабирования и успеха стартапов.

Учебные заведения и исследовательские организации – места, где подпитывают экосистему новыми знаниями, инновациями и постоянным потоком талантливых людей. Они часто сотрудничают со стартапами, обеспечивая исследовательскую поддержку и передачу технологий. По данным Белстата Республика Беларусь насчитывает 49 вузов и около 400 колледжей. Это хорошая база для зарождения стартапов, и стоит отметить, что в Беларуси уже есть университеты, активно пропагандирующие стартап-движение. Так, в БГУ с 2021 года функционирует площадка Startup Space, на базе которой развиваются стартапы, а недавно филиал открыли и в БГМУ. В Гомельском государственном университете функционирует стартап-центр, где организовываются встречи с предпринимателями, и студенты могут посещать технопарки и бизнес-инкубаторы. Однако вклад в создание стартап-экосистемы вносит и региональный ВУЗ. Полесский государственный университет в 2025 году провел конкурс инновационных проектов молодых разработчиков Pinsk Invest Weekend-21, где ежегодно студенты и жители страны представляют свои стартап-проекты. В среднем на каждом мероприятии представляют от 14 до 20 проектов разной направленности. Это и социально-значимые проекты, и коммерческие предложения, связанные с ИТ, а также инновационные технологии в промышленности. Говоря о Полесском государственном университете, стоит отметить, что 1/5 участников стартап-школы и Pinsk Invest Weekend в дальнейшем занимается предпринимательской деятельностью.

Правительственная и политическая структура, подразумевающая поддержку местных органов власти, могут существенно повлиять на успех экосистемы стартапов. Сюда входит защита интеллектуальной собственности, экономические стимулы и нормативная среда. На данный момент активную позицию и вклад в развитие стартап-экосистемы вносят Национальный банк Республики Беларусь и Белагропромбанк, создавший площадку «Igrow», где участники могут посещать стартап-семинары и в дальнейшем представить свои идеи на Стартап-марафоне.

Важной составляющей в поддержке государства является возможность получения субсидии на открытие бизнеса:

– 8134 руб. 80 коп. (или 20 «прожиточных минимумов») – если бизнес строится на внедрении научных исследований и разработок.

– 6101 руб. 10 коп. (или 15 «прожиточных минимумов») – если субъект состоит на бирже труда в местности с бедным рынком труда.

– 4474 руб. 14 коп. (или 11 «прожиточных минимумов») – если вы не подпадаете под перечисленные выше категории.

Помимо этого, Белорусский инновационный фонд предоставляют возможность на получение гранта в размере до \$100 тысяч. Однако финансирование на безвозвратной основе осуществляется только для юридических лиц – резидентов Республики Беларусь, обладающих собственными средствами в размере не менее 10% от суммы гранта. Если же не один из данных вариантов не является подходящим для стартапа, то осуществлять поиск средств придется самостоятельно.

Каждый из этих элементов взаимодействует с другими, создавая сложную, но сплоченную систему, которая поддерживает и возвращает новые быстрорастущие предприятия. Понимая эти компоненты, мы можем лучше оценить, как экосистемы стартапов способствуют экономическому развитию и более широкому миру стартапов.

Инкубаторы и акселераторы являются катализаторами в экосистеме. Они помогают стартапам на ранних стадиях, предоставляя им физическую инфраструктуру, наставничество и иногда финансирование. Эта поддержка помогает стартапам преодолевать первоначальные трудности запуска бизнеса.

Исходя из всего вышесказанного видно, что экосистема стартапов — это синергетическая среда, в которой сотрудничество, поддержка и ресурсы объединяются для содействия росту стартапов. Эта конвергенция не только помогает отдельным предприятиям добиться успеха, но и способствует экономическому развитию местных и мировых рынков.

Основными барьерами для инновационного развития, а также развития стартап экосистемы являются недостаток финансов, высокая стоимость нововведений и длительный срок окупаемости. Также проблемой выступает и то, что инновации достаточно рискованны и нет четкого представления о том, на сколько тот или иной инновационный продукт получит одобрение со стороны потребителя.

Учитывая Российский опыт и схожесть наших менталитетов, можно предположить, что успешные нововведения, проведенные там, могут помочь в развитии и нашей стартап-экосистемы.

Одним из таких решений является **возможность обучения в практико-ориентированной магистратуре**, выпускаясь из которой необходимо представить свой бизнес, основанный во время обучения. Преподавателями будут выступать кандидаты наук, доценты. Помимо этого, семинары будут проводиться с практиками, имеющими успешный опыт технологичного бизнеса или являющимися сертифицированными экспертами инновационного бизнеса. В программу можно включить знакомство со всеми действующими стартап-акселераторами страны, технопарками и имеющимися ресурсами для развития стартап-проектов.

Данный практический опыт поможет повысить управленческие компетенции и позволит получить необходимые знания для реализации технологичных проектов внутри компании. Знакомство с потенциальными партнерами и будущими сотрудниками, позволит создать определенное стартап-сообщество, которое в дальнейшем будет помогать с развитием стартап-экосистемы страны.

Таким образом, хотелось бы отметить, что важным составляющим элементом в развитии стартап-экосистемы являются учебные заведения. Именно здесь у юных стартаперов зарождаются идеи и пока еще нет границ в сознании. Важно объеди-

нять студентов разных специальностей, чтобы они могли в коммуникации здраво оценивать идеи и корректировать их.

Деятельность практико-ориентированной магистратуры позволит создать сообщество единомышленников, способных создавать технологичный бизнес или внедрять инновации на действующих предприятиях. Магистранты получают возможность вместо написания дипломной работы представить свою бизнес-модель и рассказать об успешном опыте своего стартапа.

#### **Список использованных источников**

1. Каковы перспективы венчурного рынка в Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ibmedia.by/news/kakovy-perspektivy-venchurnogo-rynka-v-belarusi/>. – Дата доступа: 01.10.2024.

2. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belstat.gov.by/>. – Дата доступа: 24.09.2024.

3. Вклад малого и среднего бизнеса в экономику Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://myfin.by/article/money/kakov-vklad-malogo-i-srednego-biznesa-v-ekonomiku-belarusi-rasskazal-belstat>. – Дата доступа: 01.10.2024.

УДК 336

### **ОБ ОБЕСПЕЧЕНИИ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Кукса Оксана Александровна, к.э.н., доцент**

**Полесский государственный университет**

**Kuksa Aksana, PhD in Economics, Associate Professor**

**Polessky State University, [tcfm@yandex.ru](mailto:tcfm@yandex.ru)**

**Аннотация.** На Национальный банк Республики Беларусь, содействующий своей деятельностью устойчивому экономическому развитию страны, возложены две основные функции: ценовая и финансовая стабильность. Регулятор под финансовой стабильностью понимает эффективное и бесперебойное функционирование финансового рынка и платежной системы, их способность к выполнению функций в случае дестабилизирующего воздействия внутренних и внешних факторов. Отчитываясь о финансовой стабильности, регулятор учитывает внешние и внутренние макроэкономические риски, состояние финансового и нефинансового секторов экономики, ситуацию на финансовых рынках, платежный рынок, вопросы кибербезопасности, результативность макропруденциальных мер. В статье приводится критика подхода национального регулятора к видению финансовой стабильности. Также автор предлагает внедрить мониторинг индекса доверия в систему мониторинга финансовой стабильности в Республике Беларусь для более тонкой настройки сигнала индикаторов финансовой стабильности.

**Ключевые слова:** финансовая стабильность, монетарная стабильность, ценовая стабильность, инфляция, дефляция, финансовое поведение, доверие.

В соответствии со статьей 25 Банковского кодекса Республики Беларусь основными целями деятельности Национального банка Республики Беларусь являются поддержание ценовой стабильности и обеспечение финансовой стабильности. Той же статьей закреплена обязанность Национального банка Республики Беларусь содействовать устойчивому экономическому развитию страны и обозначен

но, что получение прибыли не является основной целью деятельности Национального банка Республики Беларусь. [1]

Под ценовой стабильностью - устойчивостью покупательной способности национальной валюты - при этом регулятор понимает не неизменность потребительских цен, а их умеренный рост. Высокая и волатильная инфляция оказывает отрицательное влияние на долгосрочный рост экономики и благосостояние граждан, как и дефляция. Дефляция вызывает даже большие издержки, чем инфляция.

В соответствии с Программой социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы, основной целью денежно-кредитной политики является поддержание в среднесрочном периоде уровня инфляции вблизи 5 %. Плановое значение по инфляции ежегодно устанавливается в составе целевых показателей денежно-кредитной политики и утверждается Главой государства.

Ссылаясь на исследования, регулятор отмечает, что среднегодовые значения инфляции от 1 до 5 % оптимальны для экономического роста (в зависимости от страны). Регулятор на стороне тех ученых и практиков, которые видят такие темпы инфляции наиболее соответствующими ценовой стабильности. [2]

Под финансовой стабильностью регулятор понимает «такое состояние, при котором Национальный банк, банки и небанковские кредитно-финансовые организации, открытое акционерное общество “Банк развития Республики Беларусь”, страховые организации, профессиональные участники рынка ценных бумаг, иные поставщики финансовых услуг, финансовый рынок и платежная система Республики Беларусь функционируют эффективно и бесперебойно и сохраняют способность к выполнению своих функций в случае дестабилизирующего воздействия внутренних и внешних факторов». [3]

То есть финансовая стабильность подразумевает стабильность всей финансовой системы. Национальный банк Республики Беларусь обеспечение финансовой стабильности видит в предотвращении нарушений самой финансовой стабильности (возникновения финансовых кризисов) и эффективном разрешении кризисных ситуаций в финансовой системе с наименьшими потерями для нее и экономики.

Центральный банк Российской Федерации под финансовой стабильностью понимает «устойчивость финансовой системы к шокам и бесперебойное и эффективное ее функционирование». [4]

В Российской Федерации, как и в большинстве стран мира, за финансовую стабильность в соответствии с законодательством отвечает центральный банк. Дважды в год Банк России публикует ключевой тематический документ - Обзор финансовой стабильности. [5] Обзор содержит информацию про уязвимости финансовой системы, анализ потенциальных шоков и оценку устойчивости к ним финансовых организаций.

Национальный банк Республики Беларусь с 2007 года также ежегодно публикует на официальном сайте аналитическое обозрение «Финансовая стабильность в Республике Беларусь». [6]

В 2007 году аналитическое обозрение в своей структуре имело блоки анализа внешних и внутренних макроэкономических рисков, нефинансового сектора, финансового сектора, финансовых рынков и платежной системы.

Определяя финансовую стабильность, национальный регулятор говорит в основном об эффективном и бесперебойном функционировании институтов финансового рынка – поставщиках финансовых услуг, финансовом рынке и платежной системе. На текущий момент в выше упомянутом аналитическом обозрении дает-



ся более широкая картина финансовой стабильности. На текущий момент в мониторинг финансовой стабильности в Республике Беларусь включены: учет внешних и внутренних макроэкономических рисков; обзор нефинансового сектора: финансовое состояние предприятий и финансовое состояние домашних хозяйств; обзор финансового сектора: банковского, страхового и сектора иных финансовых посредников; обзор финансовых рынков: валютного, кредитно-депозитного, рынка межбанковских кредитов и рынка корпоративных ценных бумаг; анализ платежного рынка Республики Беларусь; глава о кибербезопасности; мониторинг макропруденциальных мер включает мониторинг системных рисков и макропруденциальных инструментов (контрциклического буфера, буфера системной значимости, секторальные меры, расчетную величину стандартного риска и системно значимых заемщиков).

Аналитическое обозрение финансовой стабильности Беларуси за 2024 год содержит данные о том, что в блоке внешних и внутренних макроэкономических рисков в отчете регулятора отмечается сложность внешних условий, ситуация перестроения глобальной торговой системы и относительно благоприятная ситуация внутренних макроэкономических условий. Валовой внешний долг страны сократился на 1,6 млрд. долларов США (на 4,4 %), к началу 2025 г. составил 35,2 млрд. долларов США. Отношение валового внешнего долга к ВВП снизилось с 50,9 до 46,3 %. Это снизило фактор уязвимости для финансовой стабильности со стороны внешнего долга. Экономика Беларуси в 2024 году сохранила свою устойчивость, чистая прибыль субъектов хозяйствования увеличилась на 6,2% за год и составила 16 млрд. белорусских рублей. Наблюдается некоторое увеличение эффективности распределения финансовых ресурсов, улучшение качества активов банков по ряду отраслей, инвестиционная отдача финансовых ресурсов невысокая, эффективность их распределения среди отраслей реального сектора признана недостаточной. Положительно, что доля необслуживаемых активов юридических лиц в кредитном портфеле юридических лиц снизилась за 2024 год на 3,54 п.п. Кредитная задолженность домашних хозяйств перед банками за 2024 год увеличилась на 27,7%. Отношение банковских кредитов к годовым денежным доходам населения за 2024 год выросло на 1,6 п.п. и составило к началу 2025 г. 17,8%. На рынке жилой недвижимости Беларуси наблюдалась высокая активность и стабильно растущий спрос, относительно комфортные условия кредитования жилья, рост доходов населения. Однако к концу года покупательская активность стала замедляться. Совокупные активы финансового сектора замедлили темпы роста. Увеличение объемов банковского кредитования обеспечило весомый рост доли банков на финансовом рынке. Эффективность работы банковского сектора была положительной. Совокупная прибыль банков составила 3,6 млрд. рублей (на 22,4% выше прибыли за 2023 год). Риски банковского сектора, нормативы безопасного функционирования банков были под контролем. Регулятор резюмирует, что «в 2024 году белорусская экономика сохранила свою устойчивость. Совместная работа Национального банка и Правительства Республики Беларусь позволила противостоять внешним вызовам, ограничить инфляционные процессы и обеспечить финансовую стабильность. Финансовый и платежный рынки функционировали бесперебойно». [3]

Просматривается расширение сфер, которые Национальный банк анализирует и на которые воздействует с целью поддержания и укрепления финансовой стабильности.

Профессор А.И. Лученок подчеркивает необходимость различать понятия монетарной стабильности и стабильности финансовой. [7] Профессор отмечает важность стабильности монетарной сферы, фискальной системы, фондового рынка, реального сектора экономики, домашних хозяйств, сектора небанковских финансовых посредников, как составляющие финансовой стабильности. Рассматривая этот аспект и законодательные полномочия государственных органов, регулирующих экономику, профессор Лученок отмечает, что Национальный банк Республики Беларусь обеспечивает именно монетарную стабильность, при чем достаточно успешно. Однако с некоторыми издержками для иных социальных макрогрупп. Профессор критикует тот факт, что в вопросах поддержания финансовой стабильности регулятором не затрагивается бюджетно-налоговая сфера. И считает наиболее применимым для Беларуси опыт Народного банка Китая, где центральный банк - Народный банк Китая – проводит эмиссионное, кредитное и платежно-расчетное обслуживание. Банковский надзор осуществляет Всекитайская комиссия банковского регулирования, которая подчиняется Госсовету. [7]

Автор полагает, что фундаментальной основой финансовой стабильности в стране является институт доверия [8] экономических агентов к экономике – к государственным органам, государственной экономической политике, финансовой системе, финансовым институтам и инструментам. Внедрение мониторинга индекса доверия [9] в систему мониторинга финансовой стабильности в стране позволит сделать систему мониторинга финансовой стабильности более чувствительной и точной.

#### **Список использованных источников**

1. Банковский кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : принят Палатой представителей 3 окт. 2000 г.: одобр. Советом Респ. 12 окт. 2000 г.: ред. от 17.02.2025// Пех. ООО "ЮрСпектр. – Минск, 2025.
2. Национальный банк Республики Беларусь [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.nbrb.by/mp/targetdesc> - Дата доступа: 01.09.2025.
3. Национальный банк Республики Беларусь [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.nbrb.by/finsector/financialstability/geninfo> - Дата доступа: 01.09.2025.
4. Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.cbr.ru/finstab/> Дата доступа: 01.09.2025.
5. Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.cbr.ru/finstab/review/> Дата доступа: 01.09.2025.
6. Национальный банк Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nbrb.by/publications/finstabrep> - Дата доступа: 01.09.2025.
7. Лученок, А.И. Не путать монетарную и финансовую стабильность. Финансы / А.И. Лученок // Финансы. Учет. Аудит. - 2019. - №4. - Стр 26-29.
8. Теляк, О.А. О феномене доверия на примере экономик стран Союзного государства / О.А. Теляк, Н.В. Покровская // Экономика и банки : научно-практический журнал. – 2022. - № 1. – С. 3-11.
9. Кукса, О.А. К вопросу измерения уровня доверия к отечественной экономике / О.А. Кукса // Экономика и банки : научно-практический журнал. – 2023. – № 1. – С. 3–12.

**ЗАЩИТА ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ СТРАХОВЫХ УСЛУГ**

**Латышев Олег Юрьевич**, доктор философии в филологии, п.д.н., к.филол.н., действительный член МАС, МАЕ, ЕАЕ, ISA, МОО АД ЮТК, член-корр. МАПН, профессор университета «Сайпресс», США, профессор РАЕ, президент, **Международная Мариинская академия имени М.Д. Шаповаленко, г. Москва, Россия**

**Латышева Полина Александровна**, исполнительный директор, почётный доктор наук ИМА **Международная Мариинская академия имени М.Д. Шаповаленко, г. Москва, Россия;**

**Радаэлли Массимо Энрико**, д.м.н., почётный вице-президент, **Международная Мариинская академия имени М.Д. Шаповаленко, г. Милан, Италия**

**Луизетто Мауро**, д.ф.н., почетный вице-президент, **Международная Мариинская академия имени М.Д. Шаповаленко, г. Пьяченца, Италия**

Latyshev Oleg Yurievich, D.Sc., Ph.D., D.Sc.h.c., full member of IAS, IANH, EANH, ISA, IACUTLL, corresponding member of IAPS, professor of RANH, president, International Mariinskaya Academy named after M.D. Shapovalenko, Moscow, Russia; [papa888@list.ru](mailto:papa888@list.ru)

Latysheva Polina Alexandrovna, executive director, International Mariinskaya Academy named after M.D. Shapovalenko, Moscow, Russia; honorary doctor of the science of IMA, [papa888@list.ru](mailto:papa888@list.ru)

Radaelli Massimo, MD, Vice President, International Mariinsky Academy named after M.D. Shapovalenko, Milan, Italy; [radamass1@gmail.com](mailto:radamass1@gmail.com)

Luisetto Mauro, MD, academician, honorary vice-president, International Mariinskaya Academy named after M.D. Shapovalenko, Piacenza, Italy; [maurolu65@gmail.com](mailto:maurolu65@gmail.com)

**Abstract.** This work is aimed at studying the protection of the rights of consumers of insurance services, which is of interest for research in the direction of “Jurisprudence”. Relevance of the topic. The legal framework in the field of legislation to protect the rights of consumers of insurance services determines a special and central place due to the specifics of this industry. In particular, the subject composition of legal relations is determined by specific features. Legislation in this area is aimed at regulating it.

**Keywords:** insurance service, consumer, protection, legal relations, rights.

Features are determined by the presence of such a subject as the consumer. For the first time, the concept began to be interpreted in 1992 in the Law of the Russian Federation “On the Protection of Consumer Rights”. This law interprets the consumer as a citizen who is endowed with the ability and has the intention to order or purchase goods, work, and services. He intends to use them for:

- personal,
- family,
- domestic and other purposes [4].

These goals emphasize the aspect that they should not be related to the conduct of business activities. In modern Russian society, consumers are not widely informed

about their rights. These rights appear from the moment of purchase or acquisition of the insurance product. Often the consumer is legally illiterate, because he is not a professional participant in the above relations.

In the scientific literature, the topic of consumer rights protection was subject to development by such scientists as A. A. Railyan, A. Yu. Kabalkin, V.I. Vitryansky and others. This topic is widely reflected in the works of domestic and foreign scientists. Theoretical views on the mechanism for implementing consumer rights protection in the insurance sector are reflected in the works of such authors as: Agafonova N.N., Alekhina A.A., Arabey E.A. etc. As for the historical assessment, the works of such authors as Chebysheva T.N., Usacheva E.A., Railyan A.A., Makarova Yu.Ya., Ignatovich N.M. and others are devoted to the problems of the formation of the institute.

Thus, it is the theoretical aspect that is covered quite widely in the literature. However, in this area there is a lack of practical application of developments in judicial protection. Only a few works by domestic authors such as O.V. Zhuravleva, V.P. Gribanova, G.R. Gafarova, G.E. Vaskovsky E.V. reflect this problem. The object of the study is the legal relations arising in the field of protecting the rights of consumers of insurance services.

The practical significance of the work is determined by the important need to use as an example the study of the institution of protection of the rights of consumers of insurance services, analysis of improving the application of legislative norms. The work can be used as a practical part in teaching lectures to students majoring in jurisprudence.

The following were used as the methodological basis of the study:

- systems approach. Used in studying the system of judicial protection of rights;
- method of generalization and comparison, analysis and synthesis, method of logical analysis of theoretical and practical material. Used in studying legislation.

The scientific novelty of this study lies in the fact that in the process of studying the institution of protecting the rights of consumers of insurance services, modern proposals for improving legislation and judicial practice were developed. Degree of development of the topic: this topic has been the object of attention of a significant number of scientific organizations and institutions. However, the rapid development of the social situation and the force majeure circumstances included in it constantly encourages us to look for new effective solutions where traditional views and algorithms lose their inherent effectiveness.

The problem at the heart of the work: further, increasingly in-depth study of the protection of the rights of consumers of insurance services. A consumer of insurance services is a citizen who expresses a desire to order or purchase insurance services. Along with this, a citizen who is currently doing so is also considered a consumer of insurance services.

This means that this hypothetical citizen is now ordering, purchasing or already using insurance services previously ordered by him (or for him) and paid for. At the same time, he becomes a consumer of insurance services either for personal purposes, or for family or household needs.

A circumstance of fundamental importance in this case is the fact that the commission of such manipulations by a given citizen is in no way connected with the implementation of his entrepreneurial activity [4].

The consumer of insurance services has both general rights presented in the text of the Law of the Russian Federation dated 02/07/1992 N 2300-1 (as amended on 03/18/2019) "On the Protection of Consumer Rights", discussed in this paragraph, and

special rights provided for by special legislation in the insurance industry, which will be paid attention to in the second chapter of this study [2].

Thus, Article 3 of the Law of the Russian Federation “On the Protection of Consumer Rights” declares “the right of consumers to education in the field of consumer protection. The right of consumers to education in the field of consumer protection is ensured by including relevant requirements in federal state educational standards and educational programs, as well as by organizing a system of information for consumers about their rights and the necessary actions to protect these rights” [1].

In turn, Article 7 declares “the consumer’s right to the safety of goods (work, services)”, and at the same time indicates the most likely “prospects and risks of arbitration disputes and disputes in a court of general jurisdiction. Situations related to Art. 7 [5].

1. The consumer has the right to ensure that the product (work, service), under normal conditions of its use, storage, transportation and disposal, is safe for the life, health of the consumer, the environment, and also does not cause harm to the consumer’s property. Requirements that must ensure the safety of goods (work, services) for the life and health of the consumer, the environment, as well as the prevention of harm to the consumer’s property, are mandatory and are established by law or in the manner established by it.

2. The manufacturer (performer) is obliged to ensure the safety of the product (work) during the established service life or shelf life of the product (work).

Damage caused to the life, health or property of a consumer due to failure to ensure the safety of goods (work) is subject to compensation in accordance with Article 14 of this Law [1].

3. If for the safety of using a product (work, service), its storage, transportation and disposal it is necessary to comply with special rules (hereinafter referred to as the rules), the manufacturer (performer) is obliged to indicate these rules in the accompanying documentation for the product (work, service), on the label, labeling or other means, and the seller (performer) is obliged to bring these rules to the attention of the consumer.

4. If mandatory requirements are established for goods (work, services) by law or in the manner established by it, ensuring their safety for the life, health of the consumer, the environment and preventing harm to the consumer’s property, the compliance of the goods (work, services) with these requirements is subject to mandatory confirmation in the manner prescribed by law and other legal acts [1].

It is not allowed to sell goods (perform work, provide services), including imported goods (work, services), without information about mandatory confirmation of its compliance with the requirements specified in paragraph 1 of this article.

5. If it is established that if the consumer complies with the established rules for the use, storage or transportation of goods (work), it causes or may cause harm to the life, health and property of the consumer, the environment, the manufacturer (executor, seller) is obliged to immediately suspend its production (sales) until the causes of harm are eliminated, and, if necessary, take measures to withdraw it from circulation and recall it from the consumer (consumers) [5].

Losses caused to the consumer in connection with the recall of goods (work, services) are subject to compensation by the manufacturer (performer) in full” [2].

Article 8 declares “the consumer’s right to information about the manufacturer (performer, seller) and goods (work, services). And, again, it means “the prospects and risks

of arbitration disputes and disputes in a court of general jurisdiction. Situations related to Art. 8.

1. The consumer has the right to demand the provision of necessary and reliable information about the manufacturer (performer, seller), his mode of operation and the goods (work, services) he sells.

2. The information specified in paragraph 1 of this article in a clear and accessible form is brought to the attention of consumers when concluding sales and purchase agreements and contracts for the performance of work (provision of services) in ways accepted in certain areas of consumer service, in Russian, and additionally, in at the discretion of the manufacturer (performer, seller), in the state languages of the constituent entities of the Russian Federation and the native languages of the peoples of the Russian Federation.

3. An authorized organization or an authorized individual entrepreneur, at the request of the consumer, is obliged to provide confirmation of their authority arising from the agreement they have concluded with the manufacturer (seller)” [3].

If the causes of harm cannot be eliminated, the manufacturer (performer) is obliged to remove such product (work, service) from production. If the manufacturer (performer) fails to fulfill this obligation, the authorized federal executive body takes measures to recall such goods (work, services) from the domestic market and (or) from the consumer or consumers in the manner established by the legislation of the Russian Federation

#### **Список использованных источников**

1. Латышев О. Ю., Латышева П. А., Луизетто М. Цифровая трансформация конституционно-правового статуса личности в сфере образования // Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Цифровая трансформация науки и образования» (30 июня – 3 июля 2023 года, Нальчик-Приэльбрусье) / под ред. М.Ю. Беккиева, А.В. Псху, С.Ю. Хашировой, Ю.А. Шекихачева. – Нальчик: Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова, 2023. – С. 54-59.

2. Латышев О. Ю., Луизетто М., Ибрагим Г. Правовой статус личности в эпоху цифровой трансформации // Цифровые технологии и право: сборник научных трудов I Международной научно-практической конференции (г. Казань, 23 сентября 2022 г.) / под ред. И. Р. Бегишева, Е. А. Громовой, М. В. Залоило, И. А. Филиповой, А. А. Шутовой. В 6 т. Т. 1. – Казань: Изд-во «Познание» Казанского инновационного университета, 2022. – 560 с. EDN: GCUTIC. DOI: [http://dx.doi.org/10.21202/978-5-8399-0768-3\\_2022\\_1\\_560](http://dx.doi.org/10.21202/978-5-8399-0768-3_2022_1_560)

3. Латышев О.Ю., Ибрагим Г., Луизетто М. Проблемы юридической науки области прав человека в условиях цифровизации Цифровая трансформация как вектор устойчивого развития. материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Казань, 2023. С. 141-146.

4. Латышев О.Ю., Латышева П.А., Радаэлли М., Луизетто М. Тенденции и перспективы реализации законных интересов личности в условиях цифровой трансформации и повышенных правовых рисков // Цифровая трансформация: тенденции и перспективы. II Международная научнопрактическая конференция (Москва, 20 декабря 2023 г.) / под ред. Н.Л. Кетовой и М.Т. Заргарян // Сборник трудов конференции – М.: Мир науки, 2023. – С. 210-215. - Режим доступа: <https://izd-mn.com/PDF/57MNNPK23.pdf> – Загл. с экрана. ISBN 978-5-907731-57-8

5. Latyshev O., Latysheva P., Radaelli M., Luisetto M. Ways to incorporate the norms of an international treaty into the national legal system in new geo-economic conditions // Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты реализации и перспективы : сборник научных статей : в двух томах. Т. 2. / ред. кол.: Д. В. Муха [и др.]; Национальная академия наук Беларуси; Институт экономики НАН Беларуси. – Минск : Право и экономика,

УДК 330.8

## **ИНФОРМАЦИОННЫЙ РЕСУРС КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ СОЦИАЛЬНО-КЛАССОВОЙ СТРУКТУРЫ В ЦИФРОВОМ ОБЩЕСТВЕ<sup>6</sup>**

**Лесницкая Виктория Александровна**, преподаватель-стажер

**Белорусский национальный технический университет**

Lesnitskaya Victoria Aleksandrovna, lecturer

Belarusian National Technical University, [lesnitskaya@bntu.by](mailto:lesnitskaya@bntu.by)

**Аннотация.** В статье рассматривается роль информации как экономического ресурса в трансформации социально-классовой структуры современного цифрового общества. Показано, что информация становится стратегическим нематериальным ресурсом, определяющим формы социальной стратификации и новые формы неравенства. На примере новых городских классов раскрыты особенности их места и роли в цифровой экономике и противоречие между информационной активностью и экономической властью.

**Ключевые слова:** информационный ресурс, цифровое общество, социально-классовая структура, новые городские классы, цифровое неравенство.

Информационное общество – это общественно-экономическая формация, то есть «общество, находящееся на определенной ступени исторического развития, общество с своеобразным отличительным характером» [1, с. 578], в которой главными продуктами и ресурсами становятся информация и знания, а информационные технологии и сетевые отношения играют центральную роль в экономике, социальной и политической жизни. В таком обществе создается глобальное информационное пространство, обеспечивающее доступ к информации и высокую степень информатизации.

В научной литературе можно выделить два основных подхода к определению информации: информационно-энтропийный и информационно-ресурсный. В соответствии с информационно-энтропийным подходом, информация является средством «снижения неопределенности и риска, способствующая реализации определенных целей субъекта» [2]. Представляют данную концепцию К. Шеннон, Е. А. Седов, И. Пригожин, Г. Саймон, О. Н. Шуть, Т. И. Новичихина. Наряду с функционально-энтропийным подходом, в научной литературе широко представлен информационно-ресурсный подход в работах М. Кастельса, Ф. Уэбстера, М. Пората, Д. Белла, М. Друкера, Е. Ю. Иванова, Т. А. Селищева, Е. Н. Кана, в рамках которого внимание сосредоточено не на свойствах информации как средства снижения неопределенности, а на ее роли в экономической и социальной структуре общества. В соответствии с данным подходом, информация – это стратегический нематериальный ресурс в виде подверженных анализу человеком данных внешней среды, используемый в экономике, управлении и социальной организации, общественных отношениях, хозяйствующих субъектах, государстве в качестве ресурса. Таким образом, представители информационно-ресурсного подхода понимают информацию с точки зрения нематериального, воспроизводимого ресурса, являющегося основой экономической власти, капитала и социаль-

---

<sup>6</sup> Работа подготовлена в рамках выполнения гранта БРФФИ № Г25МП-046 от 02.05.2025.

ной стратификации. Для настоящего исследования наиболее соответствующим целям работы является определение информации в рамках информационно-ресурсного подхода, как «сумма опосредованных обществом человеческих знаний, выраженных в определенной материальной форме и предназначенных для практического использования их в ходе целесообразной деятельности» [3, с. 12–13], а знаний как «интерпретированных данных». Данное определение позволяет раскрыть информацию с точки зрения экономического ресурса, выраженного на материальном носителе и способного к его использованию в экономических интересах субъекта, а также определить характерные черты для современного информационного общества.

В условиях цифровизации экономики данные пользователей становятся товаром, собираемым и обрабатываемым для последующей продажи с целью максимизации прибыли. Этот феномен лежит в основе «экономики внимания», при которой модель потребительского поведения основывается не на ограниченности денег, а на ограниченности внимания. Как отмечает Д. Фрэнк: «В экономике внимания функции медиа точно те же, что у банков и бирж в денежной экономике» [4, р. 3]. Потребители обменивают свое внимание на информационные сообщения, поступающие извне. Этот феномен распространяется и на сферу образования, где появляются информационные ресурсы, не способные увеличить человеческий капитал. Манипуляция информацией становится характерной чертой информационного общества.

Классиком определения информационного общества М. Кастельсом описана новая форма социальной стратификации: те, кто владеют цифровыми навыками и включены в глобальные сети, получают преимущества в образовании, занятости и социальной мобильности. Так, современные условия развития цифровых технологий и существования информационно-коммуникационных технологий в рамках городской среды являются факторами усиления социально-классовой дифференциации, в связи с чем происходит и трансформация социально-классовой структуры общества: число социальных классов, которые возможно выделить из числа сложившихся социальных групп в информационном обществе растет и, как верно отмечает С. Ю. Солодовников, возникает ситуация, при которой определение количества социальных классов затруднено: «Если в эпоху классического капиталистического общества, экономическим базисом которого являлось индустриальное производство, можно было выделить (на основании классовых признаков П. А. Сорокина) около десяти классов, то в постиндустриальном обществе количество классов начинает измеряться десятками» [5, с. 309]. В связи с этим затрудняется определение места того или иного немногочисленного социального класса в социально-классовой структуре информационного общества. Однако возможно выделить информацию как фактор социальной стратификации и на основе понимания информации как инструмента для осуществления социальной мобильности социально-классовыми субъектами определить, какое место данные классы занимают по объемно-правовому признаку. Несмотря на высокий уровень вовлеченности новых городских классов в цифровую среду и их способность к информационной активности, их реальное участие в процессах принятия решений и распределения экономической власти остается ограниченным. Они обладают инструментами доступа к информации, но не механизмами влияния на политические и экономические процессы. Их информационный капитал носит преимуществен-



но функциональный характер: он обеспечивает занятость и культурную самореализацию, но не превращается в устойчивую экономическую власть.

В условиях цифровой экономики новые городские классы становятся частью управляемой цифровой инфраструктуры, где их поведение и социальная активность поддаются контролю и прогнозированию со стороны технологических акторов. Их компетентность используется как ресурс в интересах тех, кто контролирует архитектуру цифровых платформ и алгоритмы распределения внимания. Таким образом, новые городские классы занимают подчиненное положение в структуре экономической власти, оставаясь управляемыми агентами цифровой системы. Возникает противоречие: результаты их информационного труда отчуждаются и перераспределяются в пользу владельцев цифровой инфраструктуры, а платформы присваивают данные пользователей; алгоритмы превращают поведенческую активность в прибыль без участия человека. Данный феномен описывает Ш. Зубофф в концепции капитализма наблюдения, где поведение человека становится источником прибыли, а контроль над инфраструктурой сбора и анализа данных – новой формой экономической власти. В совокупности изложенное свидетельствует о глубокой трансформации экономической системы общества, в которой информация, ранее рассматриваемая как вспомогательный ресурс, приобретает статус самостоятельного фактора производства и одновременно – инструмента экономической власти. Новые городские классы, несмотря на активность в цифровой среде, оказываются встроенными в цифровую инфраструктуру, где их поведенческие и когнитивные проявления становятся объектом систематического извлечения дохода. Это ведет к формированию новой модели социально-экономических отношений, в которой отчуждение не ограничивается материальным трудом, но распространяется на информационную и поведенческую активность индивида. Экономическая система, основанная на цифровом посредничестве, в большей степени опирается на асимметрию доступа к данным и способности их интерпретировать, что закрепляет цифровое неравенство.

Таким образом, в контексте перераспределения информации и конкуренции за внимание особое значение приобретает изучение роли информации в социально-классовой структуре общества. Новые городские классы формируются в результате цифровизации, развития информационно-коммуникационных технологий и урбанизации. К ним относятся работники IT-индустрии, медиа-акторы и контент-производители. Их профессиональная деятельность связана с когнитивным трудом, обработкой данных и управлением знаниями. Данные представители новых городских классов живут в городской среде, насыщенной цифровыми интерфейсами, где информация становится не только инструментом, но и средой существования.

Анализ положения новых городских классов показывает, что они формируются как носители когнитивного труда и информационного капитала. Их роль определяется балансом между энтропийными и негэнтропийными процессами, влияющими на устойчивость социально-экономической системы. Новые городские классы отражают не только инновационный потенциал современного общества, но и внутренние противоречия цифровой эпохи, в которой информация становится фактором социальной мобильности и одновременно инструментом отчуждения.

#### Список использованных источников

1. Общественно-экономическая формация // Большой энциклопедический словарь: философия, социология, религия, эзотеризм, политэкономия / Главн. науч. ред. и сост. С. Ю. Солодовников. – Минск : МФЦП, 2002. – 1008 с. – С. 578.
2. Шуть, О. Н. Информация как экономический ресурс / О. Н. Шуть // Экономика России: основные направления совершенствования. – URL: <https://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn02/08.shtml> (дата обращения: 28.09.2025).
3. Иванов, Е. Ю. Информация в экономике: теоретический аспект / Е. Ю. Иванов. – Новосибирск : Новосибирский государственный архитектурно-строительный факультет, 2016. – 117 с.
4. Franck, G. The Economy of Attention / G. Frank // Journal of Sociology. – 2019. – Vol. 55. – № 1. – P. 8–19.
5. Солодовников, С. Ю. Классы и классовая борьба в постиндустриальном обществе: методологические основы политико-экономического исследования / С. Ю. Солодовников. – Минск : БНТУ, 2014. – 378 с.

УДК 339.5

### ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМНЫХ ВОПРОСОВ, ОБУСЛОВЛЕННЫХ ПРОЦЕССАМИ АВТОМАТИЗАЦИИ И ЦИФРОВИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РФ

Лёшина Мария Александровна, к.э.н., доцент

Смоленский филиал РЭУ им. Г.В.Плеханова

Liozhina Maria Aleksandrovna, PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Management and Customs Affairs

Smolensk Branch of Plekhanov Russian University of Economics

**Аннотация.** Статья содержит анализ проблематики, обусловленной процессами автоматизации и цифровизации деятельности таможенных органов РФ, приведены предложения по их совершенствованию

**Ключевые слова:** цифровая экономика, таможенные органы, управление, информационно-цифровая трансформация

Цифровая экономика, заменившая собой привычную форму торговли, диктует новые правила развития. Влиянию цифровизации подвержены все сферы деятельности любого государства, в том числе и таможенная [1]. Благодаря внедрению и использованию информационных технологий, таможенным органам удастся ускорить проводимую ими работу, сократив время на проверку документов и сведений, на проведение таможенного контроля. Однако, при этом имеются и проблемные вопросы, связанные с внедрением и использованием современных цифровых инструментов в таможенной сфере.

Планы ФТС России, касаемо вопроса цифровизации всей структуры таможенных органов, можно назвать довольно масштабными в силу большой территориальной протяженности РФ и амбициозными, если исходить из относительно небольшого срока, отпущенного на осуществление всех задач, описанных в Стратегии развития таможенной службы РФ до 2030 года [2].

Поиск оптимальных путей реализации долгосрочных целей по модернизации таможенных органов - одна из ключевых задач системного характера, основанная на цифровизации и интеллектуализации технологической платформы с формированием универсальных инструментов и целевых показателей деятельности на основе ранее разработанной концепции стратегического развития с учетом между-

народной практики, а также положений Стратегии-2030.

Проведенная работа по достижению и реализации намеченных целевых ориентиров в рамках завершенной Стратегии-2020 и действующей Стратегии-2030 в условиях модернизации таможенных органов имеет массу положительных результатов. Прежде всего, масштабные реформы привели к разделению фактического и документального таможенного контроля, созданию сети региональных электронных таможен, процессов электронного декларирования (в том числе документальный контроль), осуществлен переход на электронный документооборот, функционируют таможни и таможенные посты фактического контроля. Иными словами, произошел практически полный переход на цифровые технологии организации таможенного администрирования. В условиях долгосрочного развития посредством выполняемых контролирующими функций был внедрен механизм оценки показателей деятельности таможенных органов, свидетельствующий о рациональном подходе к совершенствованию работы таможенной службы на всех уровнях таможенного администрирования [3].

Однако, как и в любой другой сфере, в ходе реализации данной Стратегии, таможенные органы уже на ранних этапах сталкиваются с рядом проблем, которые требуют более детального изучения. Так, амбициозные цели по переходу к интеллектуальной таможенной системе за 10 лет могут быть не осуществлены. Основными барьерами для дальнейшего развития цифровых технологий являются недостаточное финансирование, высокая стоимость проектов и высокие затраты на эксплуатацию систем, а также нестабильность экономической ситуации в стране и недостаточный уровень развития инфраструктуры. При этом главным источником денежных средств, выделяемых на цифровизацию таможенной системы является федеральный бюджет РФ [4].

Информационно-аналитический портал TAdviser в январе текущего года ознакомился с актуальными паспортами программ цифровой трансформации крупнейших российских ведомств, размещёнными на портале федеральной госинформсистемы координации информатизации, и выяснил, что большинство из них уже в 2024 году достигли достаточно высоких показателей импортозамещения. Но есть и крупные ведомства с текущими показателями импортозамещения несколько ниже, чем в среднем. К таковым можно отнести ФТС. Так, в её паспорте ведомственной программы цифровой трансформации в разделе импортозамещения приведены, в том числе, следующие показатели: доля отечественных компонентов в системах ведомства в 2023 г. составляла 20%, в 2024 г. - 40%, а целевой показатель на 2026 г. - 60%, а доля отечественного ПО на АРМ в 2024 г. была 42,51%, в 2024 г. - 43%, план на 2025 г. - 60%. На 100% импортозамещение ПО на АРМ ведомство планирует выйти в 2026 г. [5].

Для сравнения, у ФНС в 2024 г. доля отечественных компонентов в системах уже составляла 97,44%, а доля отечественного ПО на автоматизированных рабочих местах - 90%. У Федерального казначейства в том же году аналогичные показатели составили 85,41% и 82,80%, соответственно [5].

Ключевой в ФТС является единая автоматизированная информационная система таможенных органов (ЕАИС ТО). К её функциям относится автоматизация их деятельности, осуществление аналитической поддержки должностных лиц. Изучив техзадание на поддержку ЕАИС ТО, актуальное на январь 2025 г., TAdviser ранее писал о том, что в ней до сих пор широко применяются импортные технологии — и аппаратные, и программные. В ФТС России в ответ на за-

прос TAdviser по этой теме ответили, что ведомство проводит плановую работу по отказу от использования иностранного программного обеспечения. Переход на отечественные продукты возможен путем разработки специализированного таможенного ПО на базе российских технологических решений [5]. В главной ИТ-системе ФТС до сих пор работают продукты IBM, Oracle и Microsoft. Поддержка обходится в сотни миллионов.

В январе 2025 г. подведомственная ФТС структура - Центральное информационно-техническое таможенное управление - подвела итоги закупки услуг сопровождения информационно-программных средств и программных комплексов Единой автоматизированной информационной системы таможенных органов (ЕАИС ТО). Максимальная начальная цена этого тендера составляет около 1,28 млрд рублей. Срок исполнения контракта обозначен 30-м сентября 2026 г. На конкурс была подана только одна заявка на участие в закупке, но имя поставщика не раскрыто. Из опубликованного технического задания, с которым ознакомился TAdviser, следует, что в качестве аппаратного обеспечения в ЦОД ЕАИС ТО продолжают широко применяться импортные решения. Так, например, речь идет о системах данных и серверах ibm, hitachi и hp, коммутаторах Cisco, Juniper.

Надо сказать, что отдельные импортные продукты уже сильно устаревшие: в техническом задании их поставка датируется 2006-2009 гг. Вместе с тем, судя по датам поставок, ведомство продолжало закупать импортные решения и после 2022 г. Так, к примеру, в списке числятся коммутаторы Juniper, поставленные в 2023 г. Однако заметны и результаты импортозамещения в этой части. Так, на одной из площадок ЦОД немало оборудования отечественных производителей, таких как Yadro, «Аквариус», Eltex, Qtech. Их ведомство получило главным образом в 2021-2023 гг.

Программные комплексы главного ЦОД ЕАИС ТО и тестового контура ЕАИС ТО в качестве системного софта преимущественно используют СУБД Oracle и ОС Windows. Но российские продукты здесь тоже применяются. В частности, СУБД Postgres Pro и ОС Astra Linux [5]. В ФТС объяснили неполное импортозамещение ПО сложностью своей ИТ-системы.

Таким образом, проблема импортозамещения ПО в таможенных органах является на сегодняшний день одним из основных факторов, сдерживающих темпы цифровизации рассматриваемой сферы.

Далее рассмотрим имеющиеся проблемы по внедренным на сегодняшний день в деятельность таможенных органов технологиям.

Несмотря на явные перспективы развития электронного декларирования, нельзя не обозначить имеющиеся проблемы внедрения данной технологии. Первой проблемой выступают перебои с сетью, в особенности данная проблема становится наиболее актуальной ввиду экономической и политической ситуации в государстве: например, 11 апреля 2023 г. произошла кибератака на информационные ресурсы ФТС России, из-за чего начали появляться сбои в системе электронного декларирования. При этом специалисты таможенных органов в круглосуточном режиме пытались решить данную проблему, по этой причине декларации в системе оформлялись не сплошным потоком, а дозированно, благодаря чему стало возможным возобновить автоматическую регистрацию и автоматический выпуск деклараций. Эта проблема отразилась и на инспекторах, которые проводили таможенные операции в пунктах пропуска: им пришлось организовывать ряд мероприятий с использованием деклараций в печатном виде [2].

Также, не смотря на мощную модернизацию и постоянное совершенствование, подвергается критике со стороны участников ВЭД АПС «Личный кабинет участника ВЭД», направленный на упрощение сотрудничества с таможенными органами.

Несмотря на простоту использования, участники отмечают ряд несовершенств при работе с данным сервисом:

1. Проблема при использовании сервиса «Статистическое декларирование». В некоторых случаях сервис не реагирует на отправляемые пользователями в таможенный орган запросы.

2. Информационный ресурс «Административные правонарушения» часто предоставляет пользователям нерелевантные данные, информируя о наличии непогашенного долга, несмотря на то, что ранее погашение уже было произведено и сами сотрудники таможенного органа обладают данными о наличии погашенной задолженности.

3. Сбои в работе ресурса «Лицевой счет». Пользователи АПС «Личный кабинет участника ВЭД» отмечают, что в последнее время, при запросе, было прекращено формирование отчетов о расходовании денежных средств, которые были внесены на счет в качестве авансовых платежей.

Ключевой и объединяющей все вышеописанные проблемы при использовании различных сервисов является низкая скорость передачи данных. На сегодня АПС «Личный кабинет участника ВЭД», несмотря на увеличение количества пользователей и внедрение новых сервисов, все еще нуждается в доработке.

В числе целевых показателей Стратегии значится увеличение доли таможенных операций, совершаемых автоматически с использованием информационных технологий, до 100% в 2030-м г. Достигнуть данных показателей поможет реализация одной из перспективных задач, стоящих перед ФТС России в период до 2030 г. - создание на территории страны интеллектуальных пунктов пропуска. Несмотря на тяжелую внешнеэкономическую ситуацию, рост товарооборота продолжает увеличиваться, что, безусловно, вызывает необходимость в оптимизации транспортных коридоров. Существующие сегодня пункты пропуска не справляются в полном объеме с растущим потоком транспорта, а их технические возможности и вовсе отстают от современных требований.

Безусловно, внедрение искусственного интеллекта в деятельность таможенных органов позволит облегчить работу сотрудникам и в разы упростит процесс таможенного администрирования. Однако не стоит забывать о том, что такого рода нововведения повлекут за собой снижение рабочих мест. Нельзя опровергать тот факт, что введение технологии искусственного интеллекта во все сферы деятельности ФТС России приведет к появлению новых рабочих мест в области машинного обучения, инженерии, программирования, но, в большинстве случаев, люди, которые теряют свои рабочие места, не обладают навыками, позволяющими занять такого рода вакантные должности.

Внедрение технологии интеллектуальных пунктов пропуска также осложняется тем, что в ряде пунктов пропуска, в особенности на удаленных границах нет другой связи, кроме как спутниковой, то есть, там нет информационной структуры, при этом потоки информации из года в год постоянно увеличиваются.

Однако, несмотря на успешное достижение намеченных стратегических ориентиров и активное применение таможенными органами современных цифровых технологий и сервисов необходима доработка или разработка новых подходов,

основанных на методах высоких технологий. На этом основании, соответственно, возникает необходимость доработки и внедрения IT - технологий в рамках перехода к «интеллектуальной таможне» (например, механизм «Единое Окно» (далее – «ЕО»), «технология «блокчейн»).

Прежде всего, перспективной информационной технологией, соединяющей таможенные органы и бизнес – сообщества в целостную цифровую экосистему, выступает модель механизма «ЕО», в настоящее время реализованная не в полной мере. Так, например, механизм «ЕО» активно используется в ряде стран (Республика Корея, КНР, США), что позволяет таможенным органам улучшить показатели процесса торговой интеграции, увеличить количество декларируемой продукции, сократить время проведения таможенных операций, при этом устанавливая устойчивое взаимодействие между всеми участниками в трех формах: взаимодействие между частными компаниями, между бизнес – сообществом и государственными контролирующими органами, между государственными органами [2].

Целесообразно отметить, что выделенные проблемы имеют комплексный механизм взаимодействия, так как цифровая трансформация таможенных органов, основанная на внедрении информационных IT- технологий (механизм «ЕО», технология «блокчейн») в рамках Стратегии-2030, требует разработки комплекса новых оценок показателей в рамках перехода к «интеллектуальной таможне» для повышения результативности и эффективности деятельности таможенных органов.

#### **Список использованных источников**

1. Комплексное развитие экономики региона: вызовы, приоритеты, стратегические ориентиры // Мельников В.А., Новикова Н.Е., Лукашева О.Л., Лёшина М.А., Яроцкая Е.В., и др., Смоленск, 2024.
2. АльтаСофт // От автоматизации таможенных операций к интеллектуальной таможне [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.alt.ru/expert\\_opinion/85937/](https://www.alt.ru/expert_opinion/85937/) (дата обращения 03.10.2025).
3. Economic space in the era of integration and digitalization // Novikova N., Lukasheva O., Luchkin A., Lyoshina M., Minko M. et al. – Smolensk, 2022
4. Объясняем.рф // Цифровые технологии помогли сократить время оформления деклараций на таможне [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://golnk.ru/dzB6Z> (дата обращения 13.01.2025).
5. Деловой портал TADVISER // Информационные технологии в Федеральной таможенной службе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://golnk.ru/2REwA> (дата обращения 03.05.2025).

УДК 667.6.32

### **ОСОБЕННОСТИ ПОДДЕРЖКИ ГОСУДАРСТВОМ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Ливенский Валентин Михайлович**, к.г.н., доцент

Полесский государственный университет

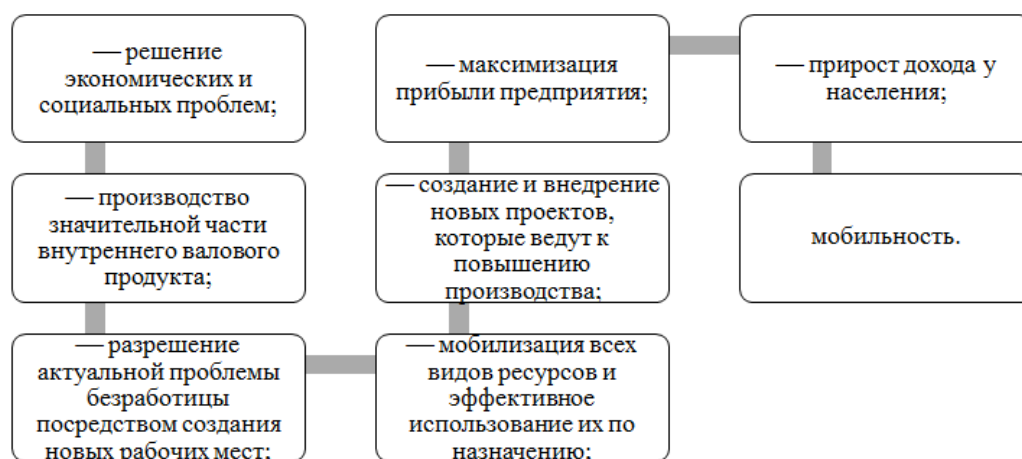
Livensky V.M., PhD in Economics, Associate Professor,

Polesky State University, [livey@tut.by](mailto:livey@tut.by)

**Аннотация.** В статье проведён анализ состояния субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в Республике Беларусь на современном этапе, определены источники его поддержки и финансирования.

**Ключевые слова:** субъекты малого и среднего предпринимательства, экономика страны, государственная поддержка, налоговые ставки, финансовые гарантии, финансирование, кредитование.

Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь (РБ) имеет важное значение для экономики, поскольку оно способствует созданию рабочих мест, развитию инноваций и повышению конкурентоспособности бизнес-сектора. Понимая это, правительство РБ в последние годы предпринимает широкие шаги для стимулирования развития малого и среднего предпринимательства (МСП), включая упрощение процедуры регистрации бизнеса, снижение налоговых ставок и предоставления финансовых гарантий для предпринимателей [1]. И на сегодня, малый и средний бизнес как приоритетная задача государства включает в себя множество положительных моментов (Рис. 1).



**Рисунок 1. – Положительные моменты осуществления государственной помощи предприятиям малого и среднего бизнеса**

В РБ действует целая сеть субъектов инфраструктуры поддержки предпринимательства, оказывающих начинающему бизнесу информационные и методические услуги, а также помощь в поиске партнёров, организации кооперационных и субконтракционных связей, получении финансовых и материально-технических ресурсов.

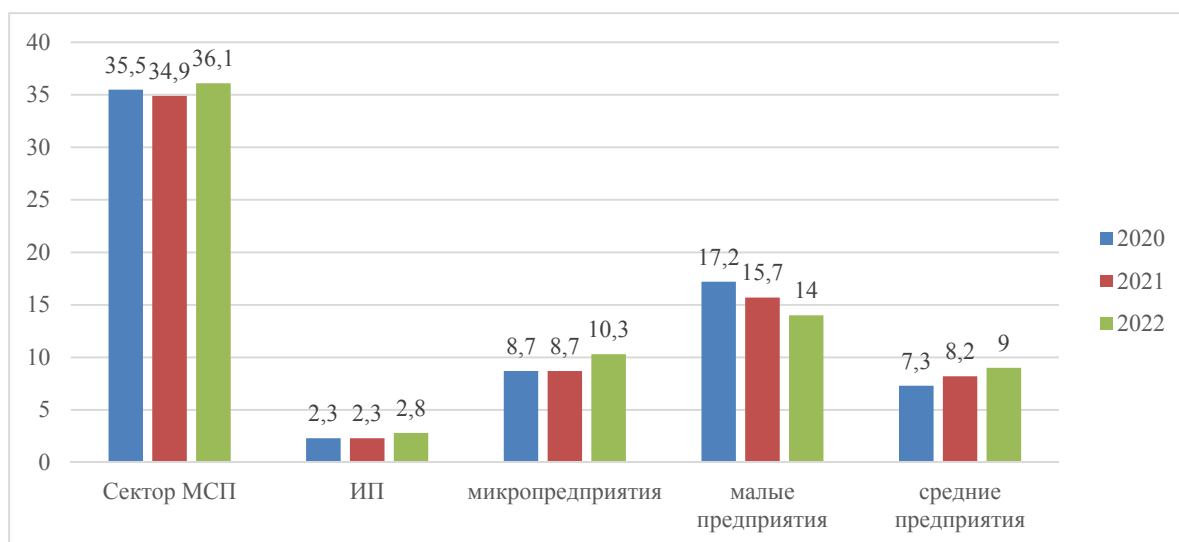
На сегодняшний день участниками системы поддержки предпринимательства, существующей в РБ, является ряд заинтересованных сторон и поставщиков услуг, среди которых можно выделить государственный сектор (государственные органы, субъекты инфраструктуры поддержки предпринимательства, технопарки и центры трансфера технологий, Белорусский инновационный фонд, Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей, Банк развития Республики Беларусь), частный сектор (частные несертифицированные поставщики УПП), гражданское общество и учебные заведения (НПО и бизнес-ассоциации, вузы и научно-исследовательские институты), международные организации (Европейский банк реконструкции и развития).

Также поддерживает процесс улучшения деловой среды в РБ Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Всего на сегодняшний момент в Республике Беларусь действует 95 центров поддержки предпринимательства и 19 инкубаторов малого предпринимательства. В 2023-м их услугами воспользо-

лось более 185 тысяч человек. По итогам 2023 года выделено более 10 млрд. рублей, что на 169 млн. рублей больше, чем в 2022-м [2]. В приоритете экспортно-ориентированные и импорто-замещающие проекты, а также инициативы, связанные с созданием новых высокотехнологичных производств.

Здесь необходимо отметить, что в РБ по причине нехватки внутренних источников (*собственных средств*) субъекты малого и среднего бизнеса обращаются к следующим внешним источникам финансирования: государственным источникам в лице Белорусского фонда финансовой поддержки предпринимателей, Банка развития, инновационных фондов и исполнительных комитетов (*из бюджетов*); финансированию коммерческими банками и лизинговыми организациями [3].

Понятие эффективности вложений всегда сравнивается с получением выгод [4]. Для бюджета доходами является поступление налогов. За прошедший 2023 год объёмы налоговых поступлений от МСП увеличились на 14% к 2022 году, а их доля в общем объёме поступлений в бюджет выросла до 35%. На (Рис 2.) представлены поступления в бюджет РБ от малого и среднего предпринимательства.



**Рисунок 2. - Поступления в бюджет РБ от малого и среднего предпринимательства**

В РБ финансовая поддержка МСП осуществляется и на основе законодательных актов, которые определяют правовые основы и механизмы предоставления такой поддержки. Основные нормативно-правовые акты, регулирующие эту сферу:

- Закон Республики Беларусь от 01.07.2010 N 148-З (ред. от 09.01.2018) "О поддержке малого и среднего предпринимательства".

- Указ Президента Республики Беларусь от 21.05.2009 N 255 (ред. от 15.01.2016) "О некоторых мерах государственной поддержки малого предпринимательства" (вместе с "Положением об оказании государственной финансовой поддержки субъектам малого предпринимательства и субъектам инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства за счет средств, предусмотренных в программах государственной поддержки малого и среднего предпринимательства").



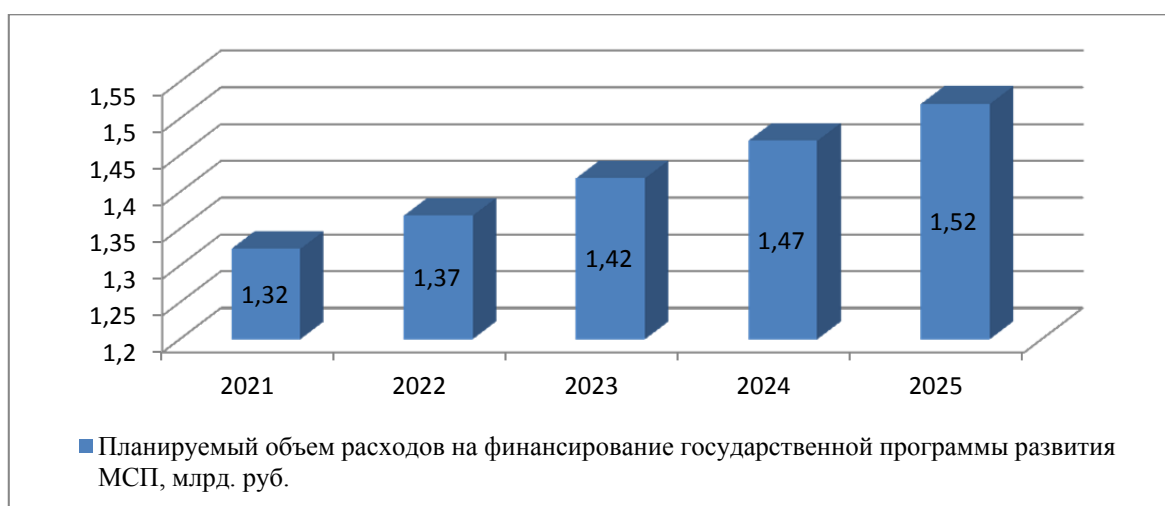
– Декрет Президента Республики Беларусь от 07.05.2012 N 6 (ред. от 12.10.2021, с изм. от 13.06.2023) "О стимулировании предпринимательской деятельности на территории средних, малых городских поселений, сельской местности".

– Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 30.12.2010 N 1911 (ред. от 02.09.2023) "О мерах по реализации Закона Республики Беларусь "О поддержке малого и среднего предпринимательства" (вместе с "Положением о центрах поддержки предпринимательства", "Положением об инкубаторах малого предпринимательства", "Положением об учреждениях финансовой поддержки предпринимателей").

– Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 06.05.2004 N 519 "О некоторых вопросах деятельности некоммерческих организаций по развитию и поддержке субъектов малого предпринимательства".

Перспективы развития малого и среднего предпринимательства представлены в «Стратегии развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь – страна успешного предпринимательства» на период до 2030 года» и государственной программе «Малое и среднее предпринимательство» на 2021 – 2025 годы» [3].

Давайте отметим и планируемый объём расходов на финансовое обеспечение реализации Государственной программы, который представлен на (Рис. 3).



**Рисунок 3. – Планируемый объём расходов на финансовое обеспечение реализации Государственной программы [3]**

Как видим, общий объём запланированного финансирования МСП составляет 7 102 млн. руб. Финансирование мероприятий Государственной программы будет осуществляться за счет средств:

- Республиканского бюджета,
- Облисполкомов и Мингорисполкома,
- Белорусского фонда финансовой поддержки предпринимателей,
- Банков РБ (Банка развития, БФФПП, ОАО "АСБ Беларусбанк", ОАО "Беллагропромбанк", ОАО "Белинвестбанк").

Средства можно будет получить, в том числе на безвозмездной основе из Республиканского централизованного инновационного фонда и местных инновационных фондов на конкурсной основе. Эти организации концентрируются в

первую очередь на прогрессивных идеях, а также проектах, имеющих научно-техническую направленность.

В рамках госпрограммы на платной и возвратной основе Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей и банки оказывают услуги по кредитованию от 6,5% годовых на сумму до 555 тыс. рублей и лизингу на сумму до 296 тыс. рублей.

Ещё один способ поддержки предпринимателей - банковские гарантии: банк заключает с кредитором клиента соглашение о том, что в случае невыплаты долга клиентом, возьмет эти обязательства на себя [5]. Плата за гарантию устанавливается в размере 5% от суммы предоставленной гарантии.

А местные исполкомы могут предоставить и субсидии - единовременную безвозмездную финансовую помощь. Например, субсидии при содействии органов по труду, занятости и соцзащите позволяют открыть своё дело людям. Полученные средства можно направить на покупку материалов, сырья, оборудования, оплату услуг, которые связаны с открытием бизнеса в сумме 4 тыс. руб., а для научных исследований 7, 2 тыс. руб.

Для стимулирования развития малого и среднего предпринимательства в РБ предусмотрены и налоговые льготы:

- Уменьшение ставки налога на прибыль для малых и средних предприятий.
- Освобождение от уплаты налога на добавленную стоимость (НДС) при экспорте товаров и услуг.
- Упрощенная система налогообложения для малых предприятий.
- Отсрочка уплаты налогов для стартапов и молодых предприятий.
- Льготы по налогу на имущество для малых и средних предприятий.

Ещё одной разновидностью создания благоприятных условий для МСП являются инкубационные центры, которые предоставляют предпринимателям помещения, оборудование и услуги, необходимые для успешного старта и развития бизнеса. Они также могут предоставлять обучение, консультации и сетевые возможности для предпринимателей [6].

Инкубационные центры часто являются платформой для инноваций и сотрудничества между предпринимателями, а также между предпринимателями и академическими или исследовательскими учреждениями. Сегодня 20 инкубаторов сконцентрировано в столице, но рассредоточены они по всей РБ: в Дзержинске, Столбцах и Воложине (*Минская область*), Светлогорске, Жлобине и Мозыре (*Гомельская область*), в Ивье, Сморгони и Мостах (*Гродненская область*), в Бобруйске, Горках и Кричеве (*Могилевская область*), в Орше, Полоцке и Новополоцке (*Витебская область*), в Берёзе, Кобрине и Пинске (*Брестская область*).

Консультационную и методическую помощь по вопросам организации и осуществления предпринимательской деятельности, содействие в получении финансовых и материально-технических ресурсов (*льготный кредит, лизинг и др.*) оказывают центры поддержки предпринимательства.

Так же часто МСП могут присоединяться к кластерам и бизнес-сообществам в одной отрасли или регионе для сотрудничества и совместного их развития. Такие объединения предпринимателей могут предоставлять доступ к общим ресурсам, таким как оборудование, технологии или рынки сбыта. Они также могут предоставлять обучение, консультации и поддержку в области маркетинга, финансов и управления [7].

Для более качественной информационной поддержки предпринимательства Минэкономики РБ совместно с ПРООН запустило Карту инфраструктуры поддержки предпринимательства. Он предлагает удобную навигацию: так, отсортировать инкубаторы можно как по областям, так и по типу оказываемых услуг. Всего на портале собрана информация о 117 инкубаторах и центрах. Кстати, только за 2022 год эти субъекты оказали более 150 000 услуг и провели почти 4 тысячи мероприятий.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что в РБ созданы обширные условия для развития МСП. И количество субъектов МСП растёт с каждым годом, что свидетельствует об эффективности предлагаемой государственной поддержки.

#### **Список использованных источников**

1. Отраслевые финансы : учебно-методическое пособие для студентов специальности 1-25 01 04 Финансы и кредит / Т.Н. Лобан, М.П. Самоховец, М.И. Бухтик, А.В. Киевич. – Пинск : Полесский государственный университет, 2018. – 67 с. – EDN: HJQCIV.
2. Национальный статистический комитет Республики Беларусь 743 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/> - Дата доступа: 07.10.2025.
3. Малый и средний бизнес [Электронный ресурс] // Министерство экономики. – Режим доступа: [http://economy.gov.by/ru/small\\_business-ru/](http://economy.gov.by/ru/small_business-ru/) – Дата доступа: 16.04.2025.
4. Киевич А.В. Развитие финансового рынка в Республике Беларусь / А.В. Киевич // Современные аспекты экономики. 2019. – № 3 (260). – С. 13-20.
5. Ливенский В.М., Лисовский М.И. анализ состава и структуры доходов и расходов бюджета РБ / В.М. Ливенский, М.И. Лисовский // Современные аспекты экономики. 2020. – № 4 (272). – С. 190-195.
6. Киевич А.В., Койпаш Д.А. Краудинвестинг как альтернативная модель финансирования инвестиционного проекта. / А.В. Киевич, Д.А. Койпаш // Экономика и банки. 2016. – № 1. – С. 58–65.
7. Проровский А.Г., Четырбок Н.П. Влияние инноваций на развитие финансового рынка в Республике Беларусь / А.Г. Проровский, Н.П. Четырбок // Современные аспекты экономики. 2021. – № 7 (287). – С. 6-13.

УДК 336.19.71.

### **ОСОБЕННОСТИ И РАЗЛИЧИЯ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ: ФАКТОРИНГ И ФОРФЕЙТИНГ**

**Майсак Кристина Алексеевна, аспирант**

**Белорусский государственный университет**

**Mayisak K.A., Belarusian State University, May [k.a@yandex.ru](mailto:k.a@yandex.ru)**

**Аннотация.** В статье анализируется факторинг и форфейтинг; утверждается, что на сегодняшний день это как раз те инструменты, которые могут помочь компаниям преодолеть неплатежи и обеспечить финансовую устойчивость.

**Ключевые слова:** международная торговля, факторинг, форфейтинг, финансовые вызовы, производители, поставщики, заключённый договор.

В современной международной торговле компании сталкиваются с рядом финансовых вызовов, включая нехватку средств для финансирования экспорта, риски несвоевременной оплаты со стороны покупателей и нестабильность валютных курсов. Факторинг и форфейтинг являются финансовыми инструментами, кото-

рые могут помочь компаниям преодолеть эти проблемы и обеспечить финансовую устойчивость [1].

Факторинг (англ. factoring от англ. factor - посредник, торговый агент) - это комплекс услуг для производителей и поставщиков, ведущих торговую деятельность на условиях отсрочки платежа. В операции факторинга обычно участвуют три лица: фактор (факторинговая компания или банк) - покупатель требования, поставщик товара (кредитор) и покупатель товара (дебитор) [2].

Основной деятельностью факторинговой компании является кредитование поставщиков путём выкупа краткосрочной дебиторской задолженности, как правило, не превышающей 180 дней. Между факторинговой компанией и поставщиком товара заключается договор о том, что ей по мере возникновения требований по оплате поставок продукции предъявляются счета-фактуры или другие платёжные документы. Факторинговая компания осуществляет дисконтирование этих документов путём выплаты клиенту 75–90 % стоимости требований. После оплаты продукции покупателем факторинговая компания доплачивает остаток суммы поставщику, удерживая процент с него за предоставленный кредит и комиссионные платежи за оказанные услуги.

Факторинг можно классифицировать по различным признакам.

В зависимости от объёма рисков, передаваемых фактору:

- Регрессный факторинг (*Фактор несет кредитный риск Покупателей*);
- Безрегрессный факторинг (*Фактор покрывает кредитный риск Покупателей*).

В зависимости от страны нахождения участников факторинговой сделки, факторинг делится на:

- факторинг внутренний (domestic factoring), для торговли на внутреннем рынке.
- факторинг международный (international factoring), для трансграничной торговли.

Факторинг также бывает открытым (*с уведомлением дебитора об уступке*) и закрытым (*без уведомления*). При участии одного Фактора в сделке факторинг называется прямым, при наличии двух Факторов - взаимным.

Факторинг обладает следующими преимуществами:

- Оперативность перевода. Факторинговые компании позволяют избежать значительных задержек во время проведения финансовых операций. В случае заключения сделки купли-продажи с отсроченным платежом между продавцом и покупателем, поставщик получает финансирование от банка, с которым заключен договор, в тот же самый момент.

- Отсутствие залога. В факторинге не требуется предоставление залога. Вместо финансовой гарантии, которая обычно требуется при кредитовании, в факторинге прогнозируемая выручка выполняет эту роль. Это делает факторинг более привлекательной операцией по сравнению с кредитованием.

- Уменьшение рисков. Факторинговые компании берут на себя ответственность за проверку платежеспособности покупателей, а также устанавливают ограничения на сумму поставок товаров или оказание услуг, определяют сроки отсрочки финансовых расчетов. Это позволяет снизить риски в сделках, где предполагается отсрочка платежей.

Основным недостатком факторинга является то, что его использование обходится предприятию дороже, чем привлечение кредита.

Схема работы факторинга:

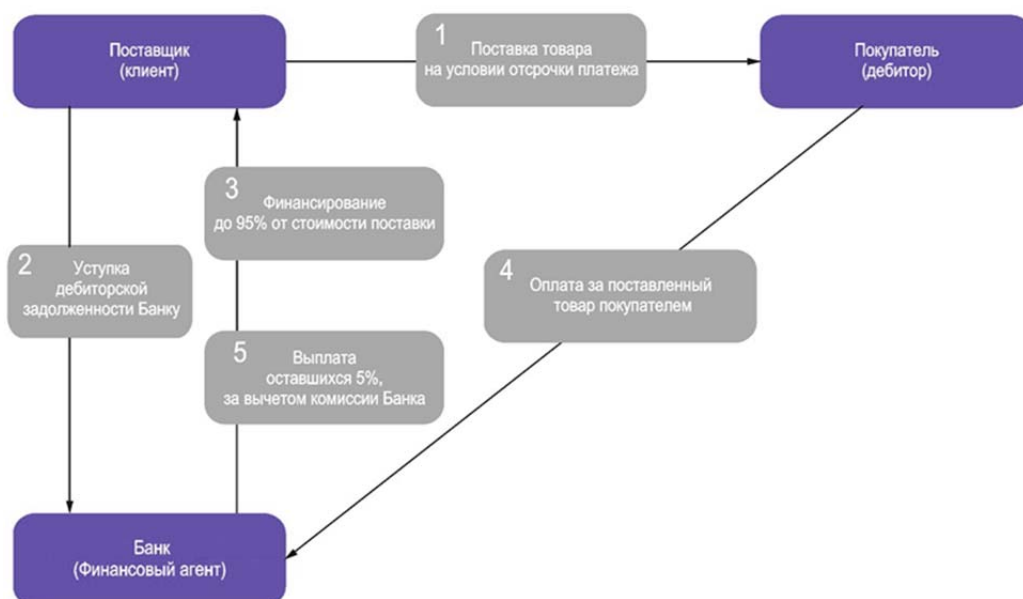


Рисунок 1. – Схема факторинга [2].

Форфейтинг (англ. forfeiting) - это покупка кредитных обязательств (простых и переводных векселей, аккредитивов или других оборотных (свободно обращающихся) инструментов у экспортера без права регресса (оборота) на него в случае неплатежа импортера (должника).

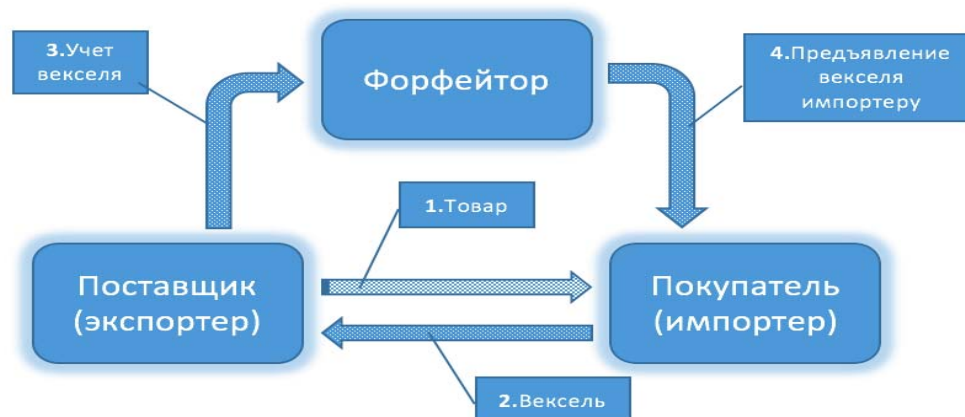
Согласно форфейтинговому соглашению на каждый платеж по коммерческому кредиту выпускается вексель, вследствие чего обязательство импортера перед экспортером становится абстрактным (безусловным, безотзывным, не зависимым от торговой сделки). От обычного учета векселей банками форфейтинг отличается тем, что предполагает переход всех рисков по долговому обязательству к его покупателю - форфейтеру [3].

Преимущества форфейтинга:

- отсутствие риска просроченной дебиторской задолженности, все риски на себя возлагает форфейтер;
- существование вторичных рынков форфейтерных ценных бумаг, что позволяет выставлять облигации на продажу;
- возможность дробления долга, позволяет продавать не весь долг, а лишь его часть;
- гибкий график платежей.

Недостатками форфейтинга являются: сложность составления документов по форфейтинговой операции; более высокие проценты к уплате, чем при обычном кредитовании [4].

Схема работы форфейтинга:



**Рисунок 2. – Схема форфейтинга [3].**

Таблица – Сравнительная характеристика факторинговых и форфейтинговых операций.

Признак	Факторинг	Форфейтинг
Объект	преимущественно счет-фактура	преимущественно вексель (простой или переводной)
Сроки	краткосрочное кредитование (до 180 дней)	среднесрочное кредитование (от 180 дней до 10 лет)
Риски	фактор берет на себя часть рисков	весь риск берет на себя форфейтер
Финансирование	может быть предоставлено от 80 до 90 % финансирования	может быть предоставлено 100% финансирование
Тип торговли	в основном включает внутреннюю торговлю	в основном включает в себя международную торговлю
Возможность перепродажи актива	возможность перепродажи факторингового актива фактором не предусмотрена	предусматривается возможность перепродажи форфейтером форфейтингового актива на вторичном рынке
Характер предъявляемых требований	должник имеет право предъявлять требования к поставщику, к фактору	должник не имеет права предъявлять требования к форфейтеру
Характер операции	предполагает постоянные связи между сторонами и наличие комплексной системы обслуживания	является однократной операцией, связанной с взиманием денежных средств по определенному документу (например, аккредитиву)
Дополнительные услуги помимо финансирования	предполагает оказание дополнительных услуг в зависимости от потребностей клиента (поставщика)	не предполагает какого-либо дополнительного обслуживания
Порядок выплат	фактор-фирма выплачивает до 90% суммы долга сразу после поставки и предоставления необходимых документов. Оставшаяся часть долга поступает на счет экспортера только после его погашения импортером за вычетом комиссии	форфейтер выплачивает сумму долга единовременно после предоставления необходимых документов за вычетом дисконта

Примечание – Источник: [3]

Оба метода кредитования по-своему уникальны и востребованы экономиками разных стран.

Целесообразность использования того или другого метода определяется целью, которую преследует кредитор (продавец, экспортер):

Факторинговое обслуживание представляет наибольшую эффективность для малых и средних предприятий, которые традиционно сталкиваются с финансовыми трудностями из-за задержек в оплате долгов со стороны их дебиторов и ограниченного доступа к источникам кредитования. Этот метод особенно привлекателен для таких предприятий, поскольку он сопровождается элементами бухгалтерского, информационного, рекламного, сбытового, юридического, страхового и других видов обслуживания со стороны фактора (кредитора). Это позволяет клиентам сосредоточиться на производстве и экономить на издержках по оплате труда [5].

Форфейтинг наиболее эффективен для крупных предприятий, которые преследуют цель аккумуляции денежных средств для реализации долгосрочных и дорогостоящих проектов.

Таким образом, сравнительный анализ факторинга и форфейтинга показывает, что оба этих финансовых инструмента имеют свои преимущества и ограничения, и их выбор зависит от конкретных потребностей и условий компании. Факторинг обеспечивает оперативное финансирование и дополнительные услуги по управлению дебиторской задолженностью, в то время как форфейтинг предоставляет возможность получить долгосрочное финансирование и снизить зависимость от банковских кредитов [6].

Понимание особенностей и условий использования факторинга и форфейтинга поможет предпринимателям и финансовым специалистам принять обоснованные решения при выборе финансового инструмента для управления дебиторской задолженностью.

#### **Список использованных источников**

1. Финансы. / М.И. Бухтик, А.В. Киевич, И.А. Конончук, М.П. Самоховец, С.В. Чернорук. // Полесский государственный университет. Пинск, 2017.
2. Гудовская Л.В., Киевич А.В. Современные модели и перспективы развития международного банковского бизнеса / Л.В. Гудовская, А.В. Киевич // Экономические науки. 2013. – № 99. – С. 169-175.
3. Белоглазова Г.Н., Киевич А.В. Модернизация регулирования финансовых систем: поиск новых моделей / Г.Н. Белоглазова, А.В. Киевич // Банковское дело. 2011. – № 7. – С. 14-20.
4. Проровский А.Г., Четырбок Н.П. Влияние инноваций на развитие финансового рынка в Республике Беларусь / А.Г. Проровский, Н.П. Четырбок // Современные аспекты экономики. 2021. – № 7 (287). – С. 6-13.
5. Пригодич И.А., Конончук И.А., Киевич А.В. Внешнеэкономическая деятельность как фактор активизации инвестиций в Брестской области Беларуси. И.А. Пригодич, И.А. Конончук, А.В. Киевич. Часопис економічних реформ. 2020. – № 2 (38). – С. 38.
6. Ливенский В.М., Лисовский М.И. Анализ налоговой нагрузки на экономику Республики Беларусь / В.М. Ливенский, М.И. Лисовский // Современные аспекты экономики. 2019. – № 5 (261). – С. 176-180.

**ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЭКОНОМИКА РОССИИ:  
ПУТЬ К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ И МОДЕРНИЗАЦИИ**

**Маковецкий Сергей Александрович**, к.э.н., старший научный сотрудник,  
**Савостьянова Анна Сергеевна**, аспирант

**ГБУ «Институт экономических исследований», Россия, ДНР, г. Донецк**

**Maikovetskiy Sergey Aleksandrovich**, PhD., Senior Research, [ups.dn@mail.ru](mailto:ups.dn@mail.ru)

**Savostyanova Anna Sergeevna** Postgraduate, [lawyer77a@mail.ru](mailto:lawyer77a@mail.ru)

**GBU "Institute of Economic Research", Russia, DPR, Donetsk**

**Аннотация.** В современном мире инновационные технологии, в том числе искусственный интеллект (ИИ), играют все более важную роль в формировании и развитии экономики национальных и региональных уровней. В условиях стремительных изменений, вызванных технологическими прорывами и глобальными вызовами, Российская Федерация стремится активно внедрять методы искусственного интеллекта для укрепления своих экономических основ.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, устойчивое развитие, прогнозирование, методы искусственного интеллекта

**Основная часть.** Сегодня широко распространено применение искусственного интеллекта (ИИ), который является перспективным в различных сферах, связанных с достижением целей устойчивого развития (ЦУР). Эта технология может стать ключевым инструментом для развития экономики замкнутого цикла и формирования умных городов, где ресурсы используются максимально эффективно.

Например, в области управления дорожным движением уже применяется искусственный интеллект для прогнозирования пробок и предложения альтернативных маршрутов, что способствует рациональному управлению общественным транспортом, ориентируясь на реальные потребности горожан. Это не только обеспечивает комфорт для участников движения и пассажиров, но и минимизирует негативное воздействие на окружающую среду.

В корпоративной сфере ИИ используется для прогнозирования объема производства энергии, анализа работы энергетических установок и предотвращения поломок. На производстве системы искусственного зрения помогают выявлять ошибки на сборочных линиях и нарушения в области безопасности, невидимые для человеческого глаза [1, с. 885-887].

Современное развитие промышленности характеризуется высокой степенью цифровизации и усилением конкурентной борьбы на глобальном рынке [2, с.7]. В этих условиях внедрение технологий искусственного интеллекта становится одним из ключевых факторов повышения эффективности производственных систем. Особенности преступления и наказания при налоговых проверках на промышленных предприятия описаны в работе [3, с. 104].

Сравнительная таблица, демонстрирующая различия между промышленными предприятиями с использованием ИИ и без него, позволяет выявить ключевые преимущества цифровизации и акцентировать внимание на стратегических возможностях, которые открываются перед предприятиями. Актуальность данного анализа заключается в том, что ИИ способствует не только росту производительности, но и формированию принципиально новых моделей управления производством, основанных на автоматизации, предиктивной аналитике и адаптивных ме-



механизмах взаимодействия. Рассмотрим преимущества от внедрения искусственного интеллекта в промышленности (сравнительная таблица).

Данные представленные и проанализированные в таблице 1 имеют теоретическое и практическое значение, могут быть использованы в нескольких направлениях:

1. Научные исследования – как обобщённая модель для изучения трансформации промышленности в условиях цифровой экономики и анализа влияния ИИ на производственные процессы.

2. Образовательная деятельность – в качестве наглядного материала для подготовки специалистов в сфере промышленного менеджмента, цифровых технологий и стратегического планирования.

Таблица – Преимущество от внедрения искусственного интеллекта в промышленности

№	Критерий	Без ИИ	С ИИ
1	Управление производством	Планирование и контроль в основном ручные, высок риск ошибок	Автоматизированное управление, адаптация в реальном времени
2	Издержки	Высокие затраты на энергоресурсы, логистику и ремонт	Сокращение расходов за счёт оптимизации процессов
3	Обслуживание оборудования	Ремонт по факту поломки, простои и потери	Предиктивное обслуживание, прогнозирование отказов
4	Качество продукции	Контроль выборочный, вероятность брака высокая	Компьютерное зрение, 100% контроль качества, снижение брака
5	Гибкость производства	Сложности при переходе на новые заказы или малые партии	Быстрая адаптация линий под изменяющийся спрос
6	Моделирование и тестирование	Моделирование и тестирование	«Цифровые двойники» для виртуальных экспериментов
7	Безопасность труда	Контроль соблюдения норм в основном вручную	Системы мониторинга и анализа рисков, предупреждение аварий
8	Логистика и поставки	Задержки из-за неточных прогнозов и нехватки данных	Прогнозирование спроса, оптимизация запасов и маршрутов
9	Инновации и разработки	Долгие циклы исследований и проектирования	Машинное обучение ускоряет проектирование и внедрение
10	Конкурентоспособность	Зависимость от традиционных методов, низкая гибкость	Быстрая реакция на рынок, устойчивые позиции

3. Практика управления – как инструмент для руководителей предприятий при оценке целесообразности внедрения ИИ, обоснования инвестиционных решений и разработки программ цифровой трансформации.

4. Государственная политика – для формирования направлений промышленной политики, ориентированной на повышение конкурентоспособности предприятий и развитие национальной экономики за счёт интеграции инновационных технологий.

Таким образом, представленные данные выполняют не только информационно-аналитическую функцию, но и служит прикладным инструментом, способствующим

щим принятию стратегических решений на уровне отдельных предприятий и отраслей в целом.

Еще одним примером применения ИИ в области безопасности является технология, используемая в строительстве туннелей. Например, испанский конгломерат Ассона использует робототехнику и ИИ для повышения безопасности и эффективности работников при строительстве туннелей. В мире существуют также заводы, практически не требующие участия человека. Например, завод Siemens в Амберге (Германия) полностью автоматизирован и контролируется единой информационной системой.

В контексте вышеупомянутых примеров использования искусственного интеллекта в различных сферах, следует обратить внимание на важность разработки и применения разнообразных методов ИИ для эффективного управления и оптимизации процессов. Технологии и методы искусственного интеллекта, такие как машинное обучение, нейронные сети, генетические алгоритмы и другие, играют ключевую роль в анализе данных, прогнозировании, принятии решений и автоматизации задач. Переходя к обсуждению методов ИИ, мы углубимся в понимание того, как именно эти технологии могут быть применены для решения сложных задач в экономике региона.

Искусственный интеллект включает в себя широкий спектр методов и технологий, позволяющих компьютерам и программам моделировать интеллектуальные процессы. В экономике применение ИИ включает в себя анализ данных, машинное обучение, нейронные сети, генетические алгоритмы и другие методы. Эти технологии позволяют автоматизировать процессы принятия решений, оптимизировать производственные процессы, улучшать прогнозирование и сокращать издержки.

На национальном уровне Россия активно внедряет методы искусственного интеллекта для совершенствования экономических процессов. Одним из примеров является использование ИИ для анализа данных о состоянии экономики, прогнозирования тенденций и определения стратегических приоритетов развития. Также ИИ используется для оптимизации бюджетного планирования, контроля за выполнением государственных программ и принятия решений в области налогообложения и финансов [4, с. 183-184].

На региональном уровне методы искусственного интеллекта играют ключевую роль в управлении экономикой. Внедрение ИИ позволяет регионам оптимизировать использование ресурсов, прогнозировать развитие отраслей и создавать благоприятные условия для привлечения инвестиций. Кроме того, ИИ помогает автоматизировать процессы управления социальными программами, здравоохранением и образованием, что способствует повышению качества жизни населения [5, с. 104-106].

**Заключение.** Внедрение методов искусственного интеллекта в экономику национального и регионального уровней играет существенную роль в формировании устойчивых экономических основ отечественного государства. Это позволяет оптимизировать производственные процессы, улучшить качество принимаемых решений и обеспечить экономический рост и развитие в условиях быстро меняющейся мировой экономической среды, то есть обеспечить существенные конкурентные преимущества для промышленности, выражающиеся в снижении издержек, повышении качества продукции и росте гибкости производственных процессов.

#### Список использованных источников

1. Маковецкий С.А. Управление развитием промышленности в контексте перехода к перспективным технологическим укладам / С.А. Маковецкий, Р.Ю. Заглада, А.С. Савостьянова // Управленческий учет. – 2023. – № 12-2 (2023). – С. 882–891.
2. Вишневский, В.П. Эффекты геоэкономической фрагментации: BRICS vs G7 / В.П. Вишневский, С.А. Маковецкий, Е.Н. Вишневская // Journal of Applied Economic Research. – 2025. – Т. 24, № 1. – С. 6-33. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2025.24.1.001>.
3. Половян А.В., Цифровая экономика: понятие и сущность явления / А.В. Половян, К.И. Сеницына // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2020. – № 3 (34). – С. 96-124.
4. Кравец, Е.О. Эволюция цифровизации экономики / Е.О. Кравец // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 4. – С. 182-189.
5. Маковецкий, С.А. Моделирование процессов инновационно-экологического развития промышленных предприятий Донецкой Народной Республики / С.А. Маковецкий, Л.Н. Смирневская // Вестник Института экономических исследований. – 2022. – № 4(28). – С. 101–109.

УДК 332.1:338.45

#### АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ В ОБЛАСТИ МАШИНОСТРОЕНИЯ

**Маковецкий Сергей Александрович**, к.э.н., старший научный сотрудник,  
**Букреева Светлана Сергеевна**, аспирант

**ГБУ «Институт экономических исследований»**

Sergey Aleksandrovich Makovetsky Ph.D. Sc., senior researcher, ups.dn@mail.ru,

Svetlana Sergeevna Bukreeva, graduate student,

Institute of Economic Research, svetka-kotenok36@inbox.ru

**Аннотация.** Обоснование актуальности изучения экономики в машиностроении обусловлено её существенной ролью в обеспечении технологической устойчивости и конкурентоспособности отрасли, которая является одним из ключевых элементов национальной экономики. В условиях интенсивных технологических инноваций, структурных трансформаций и глобальных вызовов, таких как ускорение цифровизации, необходимость адаптации к новым рыночным условиям и усиление конкуренции, актуальность оценки и управления экономической деятельностью приобретает особое значение.

**Ключевые слова:** экономика, актуальные вопросы, машиностроение, устойчивость, конкурентоспособность.

Современные тенденции свидетельствуют о трансформации структуры затрат, в результате чего значительную часть занимает внедрение инновационных технологий и повышение производственной эффективности, что требует использования современных методов анализа, способных точно отражать динамику изменений и прогнозировать перспективы развития. Кроме того, в условиях ограниченности финансовых ресурсов и необходимости повышения инвестиционной привлекательности предприятий машиностроения, актуальными становятся вопросы оценки эффективности инвестиций, оценки затрат и доходов, а также поиска резервов снижения издержек и оптимизации производственных процессов. Эти аспекты требуют актуализации методов оценки, а также практической проверки их эффективности на примерах конкретных производственных предприятий. Важность темы подтверждается также необходимостью формирования устойчивых стратегий

развития, обеспечивающих адаптацию к технологическим и рыночным изменениям. Таким образом, анализ современных вызовов и тенденций в экономике машиностроения позволяет разработать комплекс мер по повышению эффективности, управлению рисками и стимулированию инновационного развития, что в конечном счете способствует повышению конкурентоспособности и обеспечению долгосрочной устойчивости отрасли.

Обсуждение вызовов, связанных с перспективами развития экономики машиностроения, характеризуется наличием нескольких критически значимых аспектов, требующих системного анализа и стратегического подхода. Основными проблемами в данной области выступают сложности с обеспечением достаточного финансирования инновационных проектов и обновлением технологической базы предприятий. Ограниченность финансовых ресурсов особенно актуальна в условиях низкой инвестиционной активности и увеличения конкуренции на внутреннем и внешнем рынках, что способствует необходимости поиска альтернативных источников финансирования и механизмов снижения финансовых рисков [4, с. 890].

Технологический прогресс в машиностроении, в свою очередь, предъявляет высокие требования к управлению технологическими инновациями и адаптации предприятий к изменениям внешней среды. Высокая стоимость внедрения новых технологий и необходимость формирования соответствующей компетентной кадровой базы создают дополнительные барьеры для быстрого внедрения инновационных решений. В связи с этим возникает необходимость развития систем управления технологическими рисками и повышения эффективности инновационной деятельности, что должно учитывать динамику технологических изменений и потребности рынка.

Управление в машиностроительном секторе сталкивается с задачами оптимизации структурных аспектов и процессов, что особенно актуально при формировании стратегий долгосрочного развития. Высокий уровень неопределенности внешних факторов, таких как колебания уровней спроса, валютные колебания или изменение нормативно-правовой базы, усложняет адекватное управление рисками. Эффективность таких стратегий зависит от внедрения современных инструментов анализа и оценки, а также практической апробации методов прогнозирования и моделирования сценариев развития отрасли.

В совокупности, возникшие вызовы требуют формирования интегрированных систем оценки, включающих финансовые, технологические и управленческие аспекты, что способствовало бы повышению устойчивости машиностроительных предприятий. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются развитие методов оценки инвестиционной привлекательности и анализ структурных изменений затрат, а также создание программ поддержки инновационной деятельности, способных обеспечить устойчивое развитие сектора при сохранении конкурентоспособности на глобальном уровне [1, с. 80].

Для более всестороннего анализа проблем и перспектив развития машиностроения необходимо учитывать не только внутренние факторы, такие как технологические инновации и структура затрат, но и внешние влияния, включая глобальные тенденции, экономические и политические риски, а также изменения в международной торговле и регуляторной политике. В частности, важным аспектом является влияние цифровых технологий и автоматизации на повышение производ-

ственной эффективности и снижение затрат, что требует комплексного рассмотрения возможностей их интеграции в производственные процессы.

Дополнительно, значительную роль играет анализ факторов, определяющих инвестиционную привлекательность отрасли, такие как уровень инновационной активности, инфраструктурная поддержка и кадровый потенциал. В современных условиях развитие стратегий поддержки инновационной деятельности становится критически важным для поддержания конкурентоспособности предприятий на глобальном рынке.

Подробное изучение структурных изменений затрат, а также применение методов оценки инвестиционной привлекательности, позволяют выявить ключевые драйверы трансформации отрасли и разработать апробированные механизмы мониторинга эффективности реализуемых решений. В свете этого, необходимо учитывать межотраслевые связи, взаимовлияние технологий и систем управления, что позволит повысить адаптивность предприятий к быстро меняющимся условиям среды. [2, с. 185].

Кроме того, важной составляющей анализа является оценка рисков, связанных с технологическими инновациями, валютными колебаниями, изменениями нормативных требований и глобальными экономическими циклами. Комплексное управление этими рисками и разработка стратегий их минимизации способствуют не только устойчивому развитию, но и созданию универсальных инструментов для долгосрочного планирования и управления развитием машиностроительных предприятий.

Ключевыми особенностями современной экономики машиностроения, являются необходимость учета динамических изменений в структуре затрат, внедрения инновационных технологий и повышения финансовой устойчивости предприятий.

Анализ современных методов оценки экономической эффективности продемонстрировал их актуальность и эффективность в условиях быстро меняющейся технологической среды, что подтверждает необходимость их практической апробации и дальнейшего совершенствования. Обнаруженные тенденции свидетельствуют о тенденции к трансформации структуры затрат и усилении роли инвестиций и инноваций в обеспечении конкурентоспособности отрасли [5].

Выявлены вызовы, связанные с финансированием проектов, управлением инновациями и адаптацией к новым технологическим стандартам, что требует разработки новых методов оценки рисков и повышения гибкости стратегического планирования. Перспективы дальнейших исследований должны быть направлены на развитие современных методов анализа, интеграцию цифровых технологий в процессы оценки и управления экономической деятельности, а также на повышение прозрачности и объективности оценки эффективности машиностроительных предприятий.

Важным направлением является также разработка комплексных систем мониторинга, способных учитывать множество факторов риска и обеспечивать своевременное реагирование на изменения внешней и внутренней среды предприятий. Высокий уровень сложности решений, связанных с инновационными процессами, ставит задачу углубленной аналитики и моделирования для поиска оптимальных стратегий развития, что является перспективой для научных исследований в области экономического анализа машиностроения. Таким образом можно сформировать основу для дальнейших научных разработок в области моделирования и

оценки эффективности, а также для практического внедрения новых инструментов управления, способствующих устойчивому развитию отрасли в условиях глобальных вызовов и технологических трансформаций. [3, с. 20]

Раздел выводов исследования требует более четкой структурированности и конкретизации результатов анализа, а также выделения ключевых научных и практических рекомендаций, наиболее актуальных для дальнейшего развития отрасли. Необходимо подчеркнуть важность использования современных методов оценки эффективности и необходимости их практической апробации в условиях динамичных технологических изменений.

В дополнение следует сформулировать основные гипотезы, подтвержденные в ходе исследования, а также указать направления последующих исследований, включающие развитие цифровых инструментов, моделирование рисков и повышение прозрачности оценки деятельности машиностроительных предприятий. Важным аспектом является также формулировка рекомендаций для практических участников отрасли и руководства предприятий по эффективному управлению структурой затрат, внедрению инноваций и повышению инвестиционной привлекательности, что способствует повышению конкурентоспособности и устойчивому развитию машиностроительной сферы.

#### **Список использованных источников**

1. Астапова, Г.В. Экономико-математические модели развития промышленных предприятий в условиях новой индустриализации / Г.В. Астапова, С.А. Маковецкий, Л.Н. Скирневская, Е.В. Сопова, Р.Е. Щербань // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2020. – № 4(186). – С. 73-87.
2. Кравец, Е. О. Эволюция цифровизации экономики / Е.О. Кравец // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 4. – С. 182-189.
3. Лепа, Р. Н. Формирование рынка экологических товаров и услуг в ритейле / Р.Н. Лепа, С.Н. Маковецкий // Торговля и рынок. – 2022. – Вып. 3(63). – Т. 2. – Ч. 1. – С. 15–25.
4. Маковецкий, С.А. Управление развитием промышленности в контексте перехода к перспективным технологическим укладам / С.А. Маковецкий, Р.Ю. Заглада, А.С. Савостьянова / Управленческий учет. – 2023. – № 12-2. – С. 882–891.
5. Матюкин С.В. Анализ развития кластеров в высокотехнологичных секторах: адаптация международного опыта для модернизации региональной экономики. DOI 10.17513/fr.42401 / Фундаментальные исследования (Fundamental Research). 01.01.2019 – URL: <http://fundamental-research.ru/en/article/view?id=42401> (дата обращения: 24.09.2025).

УДК 336.027

### **АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДИК СТОИМОСТНОЙ ОЦЕНКИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА**

**Олесиук Юлия Степановна**, ассистент кафедры экономики и бизнеса

**Полесский государственный университет**

**Alesiyuk Yuliya**, **Polessky State University**, [olesijuk.u@polessu.by](mailto:olesijuk.u@polessu.by)

**Аннотация.** В работе проведен анализ современных методик стоимостной оценки интеллектуального капитала, а также основных направлений его совершенствования. Рассматриваются различные подходы к пониманию, интеллектуального ресурса, интеллектуального капитала.

**Ключевые слова:** интеллектуальный ресурс, интеллектуальный капитал, финансирование.

Согласно классическим теориям, преимущественно применяются нестоимостные подходы оценки. В них финансовые показатели могут учитываться, но обычно преобразуются в индексные значения или включаются в общую оценку в виде рейтингов.

В 2010 году Карл Эрик Свейби [1] провел обзор существующих методик и классифицировал 42 метода оценки интеллектуального капитала, разделив их на стоимостные и нестоимостные.

Энн Брукинг [2] предлагает методику, в которой отдельные элементы интеллектуального капитала (например, бренд, патенты или человеческие ресурсы) изучаются с применением качественных инструментов, таких как опросы, экспертиза договоров или аудит компетенций. На основе этого анализа каждому элементу присваиваются индексы, что помогает выявить ключевые составляющие интеллектуального капитала компании и классифицировать ее по одной из пяти групп в зависимости от эффективности его применения.

Лейф Эдвинссон определяет интеллектуальный капитал не как материальный актив, а как динамическую сеть взаимосвязей между сотрудниками, идеями и знаниями [3].

На основе его известной модели Skandia Navigator был разработан метод IC-Index, рассчитываемый по взвешенным показателям интеллектуального капитала. При этом отмечается, что каждая компания вправе самостоятельно формировать набор таких показателей, без обязательной стандартизации [4].

Томас Стюарт, со своей стороны, настаивает на том, что компании важно иметь по крайней мере один сводный показатель, который отражал бы совокупную стоимость ее интеллектуального капитала [5].

Карл Эрик Свейби [1] также создал авторскую систему оценки, где для каждого компонента интеллектуального капитала рекомендуется использовать три типа индикаторов: роста, эффективности и стабильности.

Одним из признанных финансовых показателей для оценки интеллектуального капитала является коэффициент Тобина (Q), первоначально созданный для анализа инвестиционной привлекательности. Отдельные специалисты, например С.Е. Сафронова, считают его применимым и для измерения интеллектуального капитала.

Джеймс Тобин представил этот коэффициент в 1969 году как инструмент для оценки компаний с точки зрения инвестиций. В его основе лежит соотношение  $q/p$ , где  $p$  - цена выпущенных товаров, а  $q/p$  - их рыночная цена. Если упростить, коэффициент  $q$  показывает отношение стоимости создания актива к его рыночной цене (или стоимости замещения активов к их капитализации).

В экономических источниках формула коэффициента Тобина (1) обычно представляется следующим образом:

$$q = \text{market value} \div \text{assets replacement value}, \quad (1)$$

где  $q$  – коэффициент Тобина;

market value – рыночная стоимость;

assets replacement value – стоимость замещения активов.

Однако в научной литературе эта формула часто уточняется. К примеру, М. Ж. Аль-Д. Хайдер определяет мультипликатор Тобина как отношение рыночной капитализации к стоимости замещения материальных активов или балансовой стоимости. А.О. Белагуров и В.И. Терехов предлагают рассчитывать его как отношение рыночной капитализации к чистым активам компании.

Несмотря на различия в методиках расчёта, основная сущность коэффициента Q остаётся неизменной: он отражает рыночную премию, присваиваемую созданному активу.

В контексте оценки интеллектуального капитала исследователи полагают, что данный коэффициент может служить для его приблизительного измерения.

Тем не менее, использование коэффициента Тобина для университетов на сегодняшний день затруднительно, поскольку для них отсутствует полноценная рыночная среда.

Еще одним финансовым методом оценки интеллектуального капитала выступает модель EVA (экономическая добавленная стоимость). Она была разработана консалтинговой компанией Stern Stewart как комплексный показатель, позволяющий оценить эффективность деятельности фирмы с учётом таких критериев, как инвестиционная привлекательность, конкурентоспособность, финансовая устойчивость, платёжеспособность, стабильность развития и рентабельность.

Разработка EVA была направлена на создание системы измерения эффективности компаний в условиях становления новых рынков и экономических систем, где существенно повышается значение человеческого фактора [11]. Это находит отражение в формуле (2):

$$EVA = (\text{Rate of Return} - \text{Cost of Capital}) \times \text{Capital}, \quad (2)$$

где EVA – экономическая добавленная стоимость;

Rate of Return – норма прибыли;

Cost of Capital – стоимость капитала;

Capital – инвестированный капитал.

Ряд авторов, по аналогии с коэффициентом q Тобина, предлагают адаптированную версию формулы, которая принимает следующий модифицированный вид (3):

$$EVA = (\text{ROI} - \text{WACC}) \times \text{Capital}, \quad (3)$$

где EVA – экономическая добавленная стоимость;

ROI – доходность инвестированного капитала;

WACC – средневзвешенная стоимость капитала.

Изначально модель EVA не предназначалась специально для оценки интеллектуального капитала, однако в дальнейшем её стали использовать и в этом качестве. Некоторые исследователи обосновывают целесообразность её применения тем, что более высокий показатель EVA отражает возрастающий вклад интеллектуального капитала в доходность предприятия.

Вместе с тем в научной среде присутствует и критика данного подхода. Например, Н.А. Хвещкович указывает на недостаточную эффективность EVA как инструмента оценки интеллектуального капитала.

Использование этой модели в университетской среде также имеет ограничения. Это объясняется тем, что большинство вузов являются государственными и получают финансирование от учредителя на безвозвратной основе, то есть их стои-



мость капитала близка к нулю, а опыт привлечения коммерческих заёмных средств у них, как правило, отсутствует.

В качестве альтернативного подхода к стоимостной оценке интеллектуального капитала применяется модель VAIC (интеллектуальный коэффициент добавленной стоимости), созданная Анте Публичем. Её автор считает, что персонал и его интеллектуальные способности следует рассматривать как ключевой актив, не уступающий по важности финансовым и материальным ресурсам. По его мнению, в современной экономике, основанной на знаниях, традиционные системы ценообразования утрачивают эффективность для продуктов интеллектуального труда.

Модель Публич делит интеллектуальный капитал на две составляющие - человеческую и структурную - и опирается на два ключевых параметра:

1. Коэффициент эффективности интеллектуального капитала (ICE), который состоит из:

HCE - эффективности человеческого капитала, рассчитываемой как отношение добавленной стоимости (VA) к затратам на оплату труда (HC).

SCE - эффективность структурного капитала (отношение структурного капитала (SC) к добавленной стоимости (VA), при этом структурный капитал рассчитывается как разница между добавленной стоимостью

и человеческим капиталом);

$$ICE = HCE + SCE \quad (4)$$

2. Интеллектуальный коэффициент добавленной стоимости (VAIC), который представляет собой сумму ICE и коэффициента эффективности использованного капитала (CEE). Показатель CEE определяется как отношение добавленной стоимости к балансовой стоимости чистых активов.

$$VAIC = ICE + CEE \quad (5)$$

Несмотря на широкое использование, модель VAIC имеет ряд недостатков. Основной из них - она позволяет оценить лишь эффективность создания стоимости, но не определяет абсолютную величину интеллектуального капитала. Также подвергается критике подход к оценке человеческого капитала через затраты на персонал, что не учитывает его реальной продуктивности. Кроме того, в модели заложена обратная связь между человеческим и структурным капиталом: увеличение одного приводит к уменьшению другого, что является спорным допущением. Ещё одним упущением модели считается отсутствие учёта клиентского (отношенческого) капитала.

Особого внимания заслуживает исследование И.И. Просвириной, посвященное нематериальным активам как финансовой категории. Ученый утверждает, что эти активы представляют собой ресурсы компании, которые задействованы в производстве и не существуют отдельно от ее экономической системы. С финансовой точки зрения, нематериальные активы - это ресурсы, которые формируются благодаря применению знаний, квалификации и навыков сотрудников и руководства в процессе построения внутренней организационной структуры компании и в конечном итоге приносят доход.

На основании этого Просвирина приходит к выводу, что количественное выражение стоимости нематериальных активов определяется расходами на форми-

рование и поддержание внутренней структуры фирмы, то есть внутренними транзакционными издержками.

Для оценки нематериальных активов автор предлагает метод, основанный на расчете текущей стоимости будущих инвестиций в их создание, что выражается формулой (6):

$$IAt = SAt + DAt + CA_t, \quad (6)$$

где  $IAt$  – стоимость неосязаемых активов;

$SAt$  – стоимость внутрифирменных структур (через учет вложений во внутренние структуры);

$DAt$  – стоимость нематериальных внутренних активов (через учет инвестиций в инновационные активы);

$CA_t$  – стоимость величины клиентских активов (через учет инвестиций в создание клиентских активов).

Однако применение данного подхода для оценки интеллектуального капитала университета видится не вполне обоснованным. Это связано с тем, что подход базируется на затратном методе, при котором стоимость определяется по фактически понесенным расходам. При этом не учитывается, что эти затраты могли как не создать добавленной стоимости вообще, так и создать ее в объеме, который не соответствует величине произведенных расходов. Данное обстоятельство является существенным ограничением рассматриваемого подхода.

При оценке интеллектуального капитала университета основное внимание уделяется нестоимостным методам, которые измеряют квалификацию и результаты через индексы и набор показателей. Подходы, определяющие стоимость (например, на основе коэффициента Тобина, EVA или дисконтированных денежных потоков), используются гораздо реже и часто применяются лишь к части деятельности вуза.

Рассмотренные в работе концепции интеллектуального капитала в основном ориентированы на нестоимостную оценку, которая, однако, в некоторых случаях может дополняться финансовыми индикаторами.

Указанные методики играют ключевую роль в определении стоимости интеллектуального капитала университета, так как дают возможность идентифицировать основные драйверы его ценности. В то же время, в научной среде разработан ряд классических подходов к финансовой оценке интеллектуального капитала, включая коэффициент Тобина ( $Q$ ), модель EVA и коэффициент интеллектуальной добавленной стоимости (VAIC). Тем не менее, использование этих методов для оценки университетского интеллектуального капитала лишено достаточных оснований. Это связано с тем, что уникальность университетской деятельности делает невозможным расчет ряда важных показателей в моделях Тобина и EVA, а модель VAIC ограничивается учетом лишь расходов на персонал.

Существует научная точка зрения, согласно которой изменение интеллектуального капитала поддается оценке исключительно в нестоимостном выражении. Nick Bontis, в частности, указывает на ограниченность попыток финансовой оценки нематериальных активов, таких как капитализация человеческих ресурсов, отмечая их неполноту и низкую практическую пользу для менеджмента. Аналогичной позиции придерживаются Jin Chen, Zhaohui Zhu и Hong Xie, утверждающие, что ключевая цель измерения интеллектуального капитала заключается не в определении его денежной ценности (что часто недостижимо), а в формировании стратегии для получения конкурентных преимуществ.

Однако в контексте университета третьего поколения, где финансово измеримые показатели результативности становятся органичной частью деятельности, использование финансовых оценочных инструментов превращается в императив.

Проблема оценки интеллектуального капитала университета продолжает дискутироваться в научной среде, при этом в большинстве работ предлагается использовать нефинансовые либо интегральные (комбинированные) методики.

Дискуссия вокруг подходов к оценке интеллектуального капитала университета сохраняет свою актуальность; подавляющее число публикаций предлагает применять немонетарные или комплексные модели оценки.

Современный университет, вобравший в себя опыт предыдущих этапов развития, превращается в принципиально нового участника социально-экономических отношений. Его ценность определяется не столько числом выпускников или объёмом новых исследований, сколько способностью внедрять и передавать знания, что позволяет оценивать его с финансовой точки зрения.

Однако сложность и многогранность данного объекта оценки требует комплексного подхода, учитывающего как финансовые, так и нефинансовые факторы стоимости.

Сравнительный анализ методологий оценки коммерческих организаций и университетов демонстрирует единство в подходах: как классические, так и специализированные теории оценки интеллектуального капитала используют аналогичные категории факторов. Финансовая составляющая включает в себя такие показатели, как объем продаж, доходность инвестиций, рыночная капитализация и генерируемый денежный поток. В число нефинансовых факторов, в свою очередь, входят отношение заинтересованных сторон, профессиональный уровень персонала и качество организационных процессов.

Основываясь на вышесказанном, можно определить ключевые факторы, формирующие стоимость интеллектуального капитала университета третьего поколения в качестве особого объекта оценки.

На основе проведенного анализа можно определить ключевые факторы, влияющие на стоимость интеллектуального капитала университета третьего поколения как особого объекта оценки.

Таким образом, ценность интеллектуального капитала определяется не только актуальными финансовыми показателями, но и возможностями привлечения инвестиций для устойчивого развития в будущем. Оценка интеллектуального капитала университета должна опираться на содержание и подходы, применяемые в его образовательной, научной и экспертной работе, а его стоимость будет определяться влиянием перечисленных ключевых факторов.

#### **Список использованных источников**

1. Sveiby, K.-E. Methods for Measuring Intangible Assets = Методы измерения нематериальных активов / К.-Е.Свеiby. - Текст : электронный. – DOI отсутствует. - URL: [https://www.sveiby.com/files/pdf/1537275071\\_metho ds-intangibleassets.pdf](https://www.sveiby.com/files/pdf/1537275071_metho ds-intangibleassets.pdf) дата обращения: 21.02.2021).
2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 286 с. ISBN 5-318-00249-8.
3. Edvinsson, L. Developing intellectual capital at Skandia = Исследование интеллектуального капитала Скандии / L. Edvinsson // Long Range Planning. 1997. Volume 30. Issue 3. – P. 366-373. – ISSN 0024-6301. - Текст :электронный. DOI отсутствует. - URL:

[https://www.academia.edu/7552075/Developing\\_intellectual\\_capital\\_at\\_Skandia](https://www.academia.edu/7552075/Developing_intellectual_capital_at_Skandia) (дата обращения: 18.10.2025).

4. Roos, J. Intellectual capital. Navigating in the new business landscape =Интеллектуальный капитал. Ориентируясь в новом бизнес-ландшафте /J. Roos, G. Roos, N.C. Dragonetti and L. Edvinsson. – London : MACMILLAN PRESS LTD Houndmills, Basingstoke, Hampshire, RG21 6XS and London, 1997.145 p. – ISBN 0-333-69479-1/.

5. Stewart, T.A The wealth. of knowledge: intellectual capital and the twenty-first-century organization = Богатство знаний: интеллектуальный капитал и организация двадцать первого века / Thomas A. Stewart. Philadelphia, Pennsylvania : Crown Business, 2003. - 400 с.ISBN 100385500726.

УДК 336.662

## **ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

**Пержинская Мария Сергеевна, аспирант**

**Белорусский государственный университет**

Perginskaja M.S., Belarusian State University, [Perg\\_ja.m.s@yandex.ru](mailto:Perg_ja.m.s@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье проанализирован инвестиционный потенциал в общем плане; утверждается, что эффективность инвестирования напрямую влияет на развитие производственных мощностей, модернизацию технологий, на устойчивость экономических структур.

**Ключевые слова:** экономика, производственный потенциал, обновление и рост основного капитала.

Инвестиционный потенциал в общем плане – это совокупность всех видов ресурсов и условий осуществления в стране инвестиционной деятельности или создания и освоения инвестиций в экономике в целях наращивания производственного потенциала, обновления и роста основного капитала как главного фактора увеличения национального богатства [1].

Эффективность инвестирования напрямую влияет на развитие производственных мощностей, модернизацию технологий, а также на устойчивость экономической структуры и возможность решения социальных и экологических задач.

Подчеркнём, что в последние десятилетия Республика Беларусь (РБ) активно развивает инвестиционную политику [2]. Основные её принципы описаны в Законе Республики Беларусь "Об инвестициях". Основопологающими из которых являются:

- принцип верховенства права;
- принцип равенства инвесторов;
- принцип добросовестности и разумности осуществления инвестиций;
- принцип недопустимости произвольного вмешательства в частные дела;
- принцип обеспечения восстановления нарушенных прав и законных интересов, их судебной защиты.

Законодательство в области инвестиций постоянно корректируется, реагируя на изменения международной и внутренней экономики. Появление новых технологий, рост цифровизации, модернизация бизнес-процессов стимулировали появление широкого спектра преференциальных режимов. На сегодняшний день в стране можно выделить основные:

- свободные экономические зоны (*действуют с 1996 года*);

- индустриальный парк "Великий камень" со статусом особой экономической зоны;
- особая экономическая зона "Бремино-Орша";
- Парк высоких технологий – специальный налогово-правовой режим для развития ИТ-бизнеса в Беларуси;
- инвестиционный договор;
- реализация инвестиционных проектов с применением механизмов государственно-частного партнерства.

Более того, Республика Беларусь (РБ) имеет выгодное географическое положение между Европой и Россией, что делает её привлекательным местом для инвестиций [3]. Экономика страны в последние годы демонстрирует умеренный рост, несмотря на различные внешние и внутренние вызовы.

Основными секторами, привлекающими инвестиции, являются:

1. ИТ-сектор: РБ известна своими достижениями в области информационных технологий. Парк высоких технологий (ПВТ) в Минске стал центром притяжения для многих ИТ-компаний. Льготные налоговые условия и развитая инфраструктура делают этот сектор одним из самых привлекательных для инвесторов.

2. Промышленность - традиционно сильный сектор белорусской экономики. Вложение средств в производство машин, оборудования и химической продукции может принести значительные дивиденды.

3. Сельское хозяйство: РБ имеет богатые природные ресурсы и плодородные земли. Инвестиции в агропромышленный сектор включают модернизацию сельскохозяйственного оборудования и развитие перерабатывающей промышленности.

Среди успешных примеров можно выделить инвестиции китайских компаний в строительство индустриального парка «Великий камень». Этот проект стал примером взаимовыгодного сотрудничества, привлёк значительные иностранные инвестиции и создал множество рабочих мест.

Правительство РБ активно развивает законодательную базу для улучшения инвестиционного климата [4]. В стране действует ряд законов и нормативных актов, направленных на защиту прав инвесторов и упрощение процедур ведения бизнеса. В частности, существует возможность создания предприятий с иностранным капиталом, а также специальные экономические зоны (СЭЗ), предлагающие налоговые льготы и другие преференции.

Однако, несмотря на множество преимуществ, для инвесторов существуют и потенциальные риски. Политическая нестабильность, санкции и бюрократические барьеры могут осложнять процесс ведения бизнеса. Кроме того, сложная макроэкономическая ситуация в регионе также может оказывать негативное влияние на инвестиционный климат.

Последние годы стали для экономики РБ периодом вынужденных изменений. Санкционное давление, потеря традиционных рынков, ограниченный доступ к зарубежному капиталу и высокая неопределённость мировой конъюнктуры сузили маневренность экономической политики. Если в начале 2020-х гг. рост обеспечивался в том числе за счёт экспорта в страны ЕС, внешних займов и кооперации с крупными внешними инвесторами, то сейчас этот арсенал практически недоступен. В таких условиях правительство вынуждено делать ставку на внутреннее потребление и, прежде всего, на инвестиции в основной капитал.

Согласно официальной статистике, в 2024 года индекс физического объема инвестиций в основной капитал по РБ составил 110,4% к предыдущему году - это существенно выше прогнозируемого роста. В 2025 году тенденция только усилилась: за январь-июль индекс достиг уже 113,6%. Общий объем инвестиций в основной капитал за семь месяцев 2025 года превысил 28 млрд. BYN. Это подтверждает: инвестиционный импульс сегодня гораздо сильнее, чем в большинстве сопоставимых периодов за последние годы.

Объем инвестиций в основной капитал по территории РБ (млрд. рублей)

2019 г	2020 г	2021 г	2022 г	2023 г	2024 г	7 мес. 2025
28.8	29.6	31.0	28.5	37.4	47.3	28.4

Источник: собственная разработка на основе [5].

Сегодня основной поток инвестиций обеспечивается банковским кредитованием и государственными программами. Процентные ставки в РБ ниже, чем в России, что, казалось бы, создает преимущество для отечественных производителей на российском рынке - главном внешнем направлении экспорта и импорта капиталов. Но и тут не всё так однозначно.

Во-первых, качество инвестиционных проектов часто вызывает вопросы. Банки, располагая значительным запасом ликвидности, не всегда могут найти объекты с гарантированной эффективностью и отдачей.

Во-вторых, в условиях инфляционного давления (*а это один из главных рисков на 2025 год*) инвестиционная активность может привести к перегреву экономики. Уже сейчас фиксируется рост складских запасов и снижение рентабельности в ряде отраслей - это тревожные сигналы.

В современной ситуации у РБ практически нет иных альтернатив для поддержки роста. Экспорт ограничен санкциями, рынок зарубежного капитала сужен, прямые иностранные инвестиции из развитых стран практически исчезли. Российский рынок стал как главным направлением экспорта, так и источником капитала: в последние годы более половины прямых иностранных инвестиций поступило из России.

Ориентация на этот рынок логична, но и опасна: любые колебания в российской экономике немедленно отражаются и на белорусских показателях.

Такая «моноопора» на инвестиции как на внутренний драйвер роста – ситуация, когда выбор крайне ограничен. Высокие темпы прироста (*более 14% вместо плановых 7–8%*) дают мощный импульс ВВП РБ, строительству и промышленности, но это во многом «аванс» для устойчивости экономики. Если конъюнктура ухудшится, эффект может быстро смениться спадом, как уже бывало в истории страны.

В 2025 г. инвестиции в основной капитал стали для РБ не только вынужденной заменой утраченных драйверов, но и своеобразным тестом на способность управлять развитием в сложных условиях. Рост капиталовложений – это шанс обновить материальную базу, поддержать промышленность, дать импульс строительству и создать рабочие места.

Таким образом, будущее экономики РБ зависит от того, удастся ли сделать инвестиционный цикл не просто ответом на временные трудности, а устойчивым источником долгосрочного роста. Для этого нужны не только амбициозные пла-

ны, но и грамотное управление, учет региональных особенностей и постоянная работа над повышением эффективности вложений [6].

Внутренние инвестиции в Республике Беларусь активно растут, становясь двигателем экономического роста: их доля в ВВП за январь-июнь 2025 года достигла 18,3% при темпе роста 114% по сравнению с прошлым годом. Основным источником таких вложений являются собственные средства организаций (около 39%), а также банковские кредиты (27%). Наибольший рост наблюдается в закупке машин, оборудования и транспорта (120,3%), а также строительно-монтажных работ (113,0%).

В Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2040 г. «умные» инвестиции рассматриваются как основа устойчивого экономического роста. Реализация на практике этой установки требует существенной инвестиционной активности.

На данный момент в Республике Беларусь созданы привлекательные условия для инвестирования в различные отрасли и достаточно прогрессивное по международным меркам инвестиционное законодательство [7].

#### **Список использованных источников**

1. Финансы. / М.И. Бухтик, А.В. Киевич, И.А. Конончук, М.П. Самоховец, С.В. Чернорук. // Полесский государственный университет. Пинск, 2017.
2. Сайт Министерства экономики Республики Беларусь. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2035 года. [Электронный источник]. – Режим доступа: [https://economy.gov.by/ru/dejst\\_prognoz\\_dok-ru/](https://economy.gov.by/ru/dejst_prognoz_dok-ru/) - Дата доступа: 20.09.2025.
3. Конончук И.А., Пригодич И.А., Киевич А.В. Государственное стимулирование развития инноваций / И.А. Конончук, И.А. Пригодич, А.В. Киевич // Вестник Луганского национального университета имени Тараса Шевченко. Серия 5. География. Экономика. Туризм. 2019. № 2 (26). С. 60-68.
4. Галкина М.Н., Бухтик М.И., Киевич А.В. Затраты на трудовые ресурсы: классификация и методика управленческого учёта в белорусской практике / М.Н. Галкина, М.И. Бухтик, А.В. Киевич // Экономические науки. 2020. № 187. С. 33-40.
5. Инвестиции в Беларуси. [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://finstore.by/publication-finstore/investicii-v-belarusi>. – Дата доступа: 20.09.2025.
6. Киевич А.В., Койпаш Д.А. Краудинвестинг как альтернативная модель финансирования инвестиционного проекта. / А.В. Киевич, Д.А. Койпаш // Экономика и банки. 2016. № 1. С. 58–65.
7. Отраслевые финансы : учебно-методическое пособие для студентов специальности 1-25 01 04 Финансы и кредит / Т.Н. Лобан, М.П. Самоховец, М.И. Бухтик, А.В. Киевич. – Пинск : Полесский государственный университет, 2018. – 67 с. – EDN: HJQCIV.

**ДЕФИЦИТ КАДРОВ В ИНДУСТРИИ  
ГОСТЕПРИИМСТВА И ТУРИЗМА: ВЫЗОВЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ**

**Прокопец Татьяна Николаевна** к.э.н., доцент,

**Кобцева Елена Алексеевна** магистрант

**Российский государственный экономический университет (РИНХ),  
г. Ростов-на-Дону, Россия**

Prokopets Tatyana Nikolaevna PhD., Associate Professor, hatani@mail.ru

Kobtseva Elena Alekseevna Master's student, kobsheva0108@gmail.com

Russian State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia

**Аннотация.** В статье рассмотрена актуальная на сегодняшний день проблема дефицита кадров в сфере туризма и гостеприимства. В ходе работы изучены основные причины появления нехватки кадров, а также предложены возможные пути решения по устранению данной проблемы.

**Ключевые слова:** дефицит кадров, туризм, индустрия гостеприимства, управление персоналом.

Принятый в 2021 году национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» вызвал бурный рост туризма в России за последние годы. Благодаря ему расширилась инфраструктура, появились новые туристические объекты, улучшилось качество сервиса, в результате чего, путешествие по России стало более привлекательным и доступным. Но в ближайшие годы индустрия туризма и гостеприимства будет расти ещё стремительнее.

В 2025 г. начнёт действовать обновлённый национальный проект «Туризм и гостеприимство», в рамках которого к 2030 году планируется увеличить количество туристических поездок до 140 миллионов, число рабочих мест - до 1,5 млн чел., а также создать 240 тыс. новых номеров в гостиницах [1]. Таким образом, с учётом реализации данного национального проекта, потребность в кадрах составит не менее 400 тыс. чел., а проблема дефицита квалифицированного персонала станет более актуальной.

Дефицит персонала зачастую несёт множество неприятных последствий для организации: теряется много времени и средств на обучение и поиск персонала, снижается качество обслуживания, происходит увеличение текучести кадров, и др. Всё это мешает долгосрочному развитию индустрии и требует незамедлительного решения.

Дефицит персонала в организации возникает по причине нескольких взаимосвязанных факторов, таких как, низкая заработная плата, нестабильный график работы, неэффективные системы подбора персонала, негативный опыт работы в сфере гостеприимства у сотрудников.

В настоящий момент индустрия туризма и гостеприимства входит в десятку наиболее востребованных отраслей (рисунок 1), что говорит о значительном дефиците кадров в данной отрасли.





**Рисунок 1. – Рейтинг вакансий по отраслям (март 2025г.) [2]**

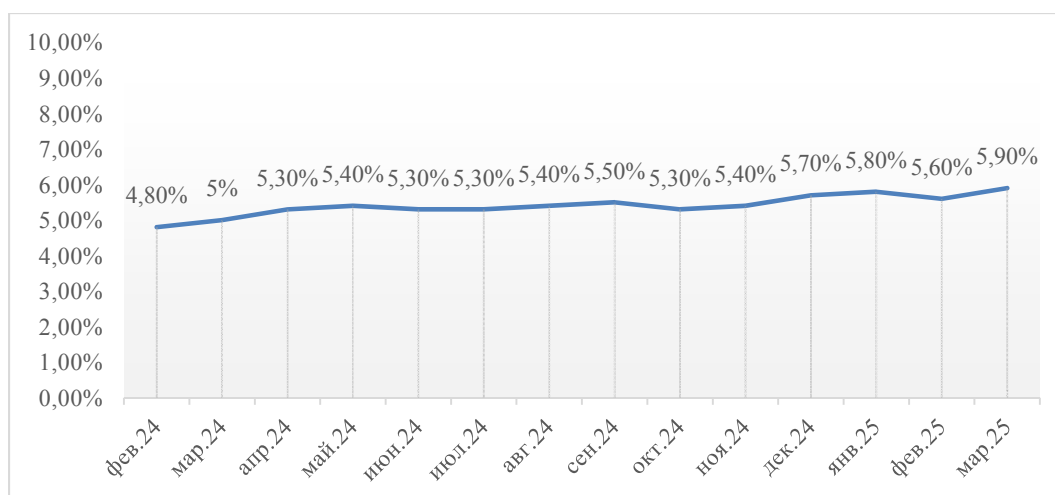
За 2023-2024 гг. в индустрии туризма и гостеприимства количество вакансий увеличилось на 21%. При этом количество активных резюме сократилось с 5,2 в 2023 г. до 3,4 в 2024 г.

Наиболее востребованными профессиями за 2024 г. являлись:

- общественное питание: повар, пекарь, кондитер, бармен, официант, мойщик посуды
- гостиницы: администратор, хостес, менеджер по бронированию, уборщик, горничная
- автотуризм: автогид, специалист по созданию и обслуживанию кемпингов и глэмпингов
- управленческие кадры

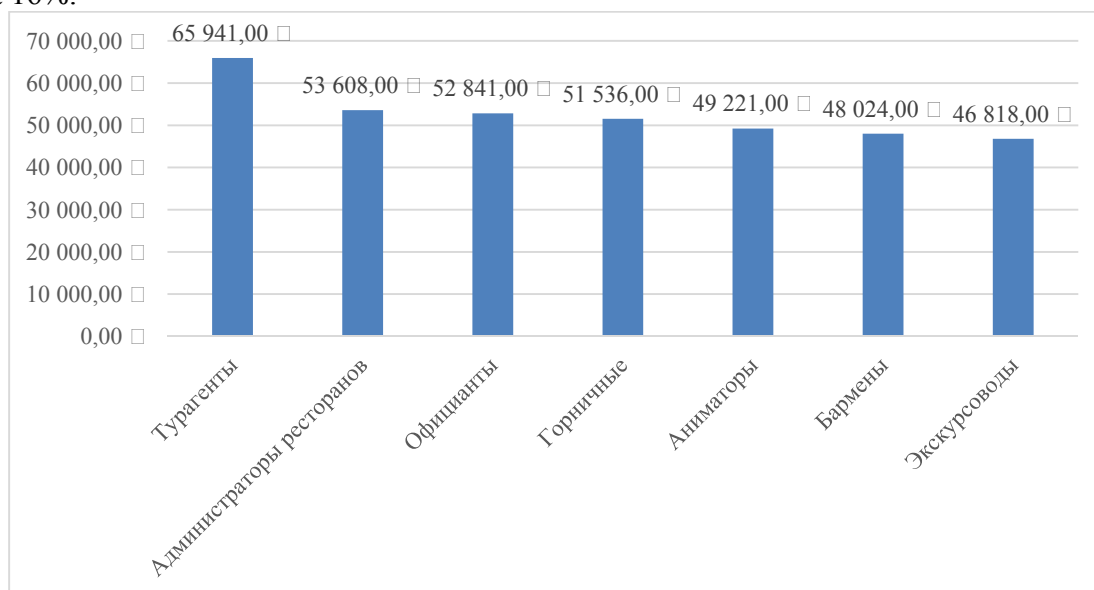
Отчеты ведущей платформы для поиска работы и подбора персонала HeadHunter также показывают увеличение активных вакансий в туризме, гостиницах и ресторанах [3]. С каждым месяцем число активных вакансий в сфере туризма становится все больше. За прошедший год процент активных вакансий увеличился с 4,8% до 5,9% (рисунок 2).

По данным Минэкономразвития, Максима Решетникова, для закрытия потребности в кадрах планируется повышать производительность труда, по его словам, «в первую очередь речь пойдет о бережливых технологиях в туризме, смежных отраслях, которые ускоряют все процедуры». В отелях, к примеру, «важна внутренняя технологизация» из-за того, что западные гостиничные сети ушли и «сейчас мы сами управляем нашими отелями», объяснил он [4].



**Рисунок 2. – Процент активных вакансий в сфере туризма и гостеприимства от общего числа вакансий за 2024-2025гг.<sup>7</sup>**

Также, в качестве возможных решений, для преодоления дефицита кадров можно использовать повышение заработной платы. По данным некоторых сервисов по подбору персонала на январь 2025 года (рисунок 3), в сравнении с 2024 годом, средние зарплатные предложения в туризме и гостиничном бизнесе выросли на 16%.



**Рисунок 3. – Зарботные платы по разным специальностям отрасли туризма и гостеприимства в среднем по России на 2025 год<sup>8</sup>**

При этом, число активных вакансий по профессии горничной увеличилось на 40%, официанта на 22%, экскурсовода на 17%, аниматора на 16%, бармена – 15% и администратора ресторана спрос увеличился на 13%.

Такой дисбаланс между предложением и спросом на рабочую силу связан с появлением десятков новых туристических направлений и маршрутов в России, а также расширением инфраструктуры существующих курортов [5].

<sup>7</sup> Разработано авторами

<sup>8</sup> Разработано авторами

Помимо этого, необходимо совершенствовать системы материальных и нематериальных поощрений. Это можно сделать путём создания комфортной атмосферы на рабочем месте или возможностью получать премии за качественно выполненную работу.

Совмещение нескольких специальностей также позволит сократить процент активных вакансий и уменьшить текучесть кадров. Например, у гида-экскурсовода максимальная нагрузка приходится на лето. В остальное время он может освоить профессию продакт-менеджера: использовать свои знания маршрутов и достопримечательностей для формирования уникальных туристских предложений и продуктов. Это обеспечит сотрудников работой на целый год, а не на сезон.

Перспективным решением проблемы дефицита кадров также является привлечение и удержание выпускников профильных вузов в индустрии туризма и гостеприимства. Зачастую молодые специалисты теряются из-за отсутствия понимания своего карьерного пути: с чего начать и к чему можно прийти. Для некоторых из них работа в сфере индустрии туризма и гостеприимства рассматривается как временная, сезонная подработка. Сотрудничество с вузами, а также создание отраслевых карьерных карт поможет молодым специалистам сформировать чёткое представление о пути развития в индустрии.

В некоторых случаях проблему дефицита кадров можно решить внедрением новых технологий, автоматизацией процессов или использованием ИИ. Это может сократить нагрузку на сотрудников.

Таким образом, дефицит персонала в области туризма и гостеприимства является достаточно серьёзной проблемой, требующей немедленного комплексного решения. Организациям необходимо регулярно проводить оценку потребности в персонале и грамотно планировать кадровые ресурсы, вкладывать инвестиции в создание благоприятных условий труда, разрабатывать эффективные программы по привлечению и удержанию персонала, а также внедрять современные технологии для автоматизации процессов. Всё это позволит обеспечить долгое процветание индустрии гостеприимства и туризма.

#### **Список использованных источников**

1. Кадры для туризма: от сферы услуг к индустрии счастья [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://goo.su/Hr7e9U> (дата обращения 9.04.2025г.)
2. Краткий обзор рынка труда март 2025г. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://goo.su/Hr7e9U> (дата обращения 22.04.2025г.)
3. Обзоры рынка труда: коротко о важном [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://rostov.hh.ru/article/26641> (дата обращения 21.04.2025 г.)
4. Потребность российской туротрасли в кадрах до 2030 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/1018268> (дата обращения 09.04.2025г.)
5. Зарплаты в сфере туризма за год выросли на 16% [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://rg.ru/2025/01/22/zarplaty-v-sfere-turizma-za-god-vyrosli-na-16.html?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://rg.ru/2025/01/22/zarplaty-v-sfere-turizma-za-god-vyrosli-na-16.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) (дата обращения 10.04.2025г.)

## **ФИНАНСИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Проровский Андрей Геннадьевич**, к.т.н., доцент

**Брестский государственный технический университет**

Prarouski Andrei G., PhD in Technics,

Brest State Technical University, prorovag@mail.ru

**Аннотация.** Статья содержит анализ современного состояния финансирования инвестиционной деятельности в мире. Выявлены основные тенденции в инвестиционной политике, определены перспективные направления развития инвестиционного финансирования.

**Ключевые слова:** инвестиционная деятельность, финансирование инвестиций, основной капитал, основные фонды.

В настоящее время инвесторы и компании адаптируются к новой макроэкономической и геополитической реальности: "высокие ставки и высокая неопределенность". Ключевые центральные банки (ФРС, ЕЦБ) сохраняют высокие процентные ставки для борьбы с инфляцией. Это делает заемное финансирование дорогим, что охлаждает инвестиции, особенно в капиталоемкие и рискованные проекты [1]. Рост мировой экономики остается умеренным, что влияет на корпоративные прибыли и уверенность инвесторов.

Главным драйвером роста для инвестиций в 2024 году стал искусственный интеллект. Выросли объёмы инвестиций в компании, производящие чипы (NVIDIA, TSMC), облачные платформы (Microsoft Azure, AWS, Google Cloud) и софтверные решения на базе ИИ [2]. Значительная доля венчурных инвестиций сконцентрирована в стартапах, связанных с ИИ, в ущерб другим секторам. Компании всех секторов активно инвестируют во внедрение ИИ для повышения эффективности и создания новых продуктов.

Продолжающаяся геополитическая фрагментация мировой экономики меняет цепочки добавленной стоимости. Компании переносят цепочки поставок из Китая в другие страны (Мексика, Вьетнам, Индия, страны Восточной Европы). Это стимулирует прямые иностранные инвестиции (ПИИ) в эти регионы. Государства активно субсидируют и стимулируют инвестиции в стратегические отрасли внутри своей экономики.

Среди приоритетов экономического роста остаётся экологизация. Несмотря на высокие ставки, инвестиции в энергопереход продолжают расти (в солнечную и ветровую энергетику, сети электропередач, аккумуляторы и электромобили). Но высокие затраты на капитал и проблемы в цепочках поставок замедляют реализацию некоторых проектов [3].

Высокие ставки и волатильность на публичных рынках затрудняют проведение IPO и сделок M&A, что мешает венчурным фондам и фондам прямых инвестиций реализовать свои инвестиции и вернуть деньги инвесторам. Инвесторы стали требовать от стартапов не просто роста, а пути к прибыльности, что изменило подход к финансированию.

США остаются главным мотором глобальных инвестиций благодаря сильному рынку труда, инновациям в сфере ИИ и масштабным фискальным стимулам (IRA). Европа сталкивается с более сложными макроэкономическими условиями

(замедление роста в Германии), но демонстрирует устойчивость. Инвестиции стимулируются необходимостью энергетической безопасности и "зеленой" трансформации. Китай переживает сложный период. Кризис на рынке недвижимости, низкое доверие потребителей и геополитическая напряженность сдерживают инвестиции. Однако Китай наращивает инвестиции в высокотехнологичный экспорт (например, электромобили). Индия, Юго-Восточная Азия и Япония становятся центрами притяжения инвестиций благодаря переносу производств в эти страны, растущим рынкам и позитивным реформам.

Основными рисками и вызовами для инвесторов в настоящее время является инфляция и геополитическая нестабильность. Сохранение высокого уровня инфляции вынуждает центральные банки держать учетные ставки высокими. Войны (Украина, Ближний Восток), выборы в ключевых странах и напряженность в отношениях между США и Китаем создают постоянную неопределенность. Рынки, особенно технологические, торгуются у исторических максимумов, что повышает риск резкой коррекции [4]. Высокие процентные ставки увеличивают бремя обслуживания долга для правительств, компаний и домохозяйств.

Инвесторы действуют избирательно, предпочитая качественные активы с видимыми перспективами роста и прибыльности, и уделяя повышенное внимание управлению рисками. Это отражает глобальный сдвиг к устойчивому развитию и цифровизации. В 2024 году распределение инвестиций по секторам в мире было следующим:

1. Возобновляемая энергетика и энергетический переход - рекордные инвестиции \$2,1 трлн., рост на 11%. Основные направления:

- электрифицированный транспорт - \$757 млрд.,
- возобновляемая энергетика - \$728 млрд.,
- модернизация электросетей - \$390 млрд.,
- инвестиции в накопители энергии также значительно выросли.

Этот сектор стал крупнейшим драйвером роста инвестиций в мире.

2. Венчурные инвестиции (общий объем составил около \$368 млрд.) выросли на 6% по сравнению с 2023 годом. Ведущие сектора включают технологии, ИТ, искусственный интеллект и инновационные сервисы.

3. Инвестиции в недвижимость в мире остаются на высоком уровне.

4. Инвестиции в сельское хозяйство и добычу сырья снизились, например, в добыче угля наблюдалось сокращение на 18%, а в сельском хозяйстве - снижение на 4%.

5. Инвестиции в розничную торговлю и потребительский сектор выросли примерно на 41%, что отражает возобновленную активность в этих отраслях.

6. Также растут инвестиции в обрабатывающих отраслях, ИТ-секторе и инновационных индустриях.

В период с 2021 по 2024 годы финансирование инвестиций в мире характеризовалось многими важными тенденциями и изменениями. Общий объем венчурного финансирования в 2024 году достиг \$314 млрд., что на 3% больше, чем в 2023 году. Большая часть инвестиций сосредоточилась в секторе искусственного интеллекта (ИИ), который стал главной драйверной отраслью, получив более \$100 млрд. в 2024 году, что на 80% больше по сравнению с 2023 годом. AI-компании получили около трети всех венчурных инвестиций [5]. Финтех-сектор пережил снижение активности с 2021 по 2024 годы, с объемом инвестиций в 2024 году около \$95.6 млрд., что является самым низким уровнем с 2017 года, при этом ко-

личество сделок сократилось. Банки и синдицированные кредиторы увеличили свою долю в общем объеме финансирования, проявляя большую готовность к рискам, что положительно сказалось на кредитных условиях в 2024 году [10]. Рас-тущее значение получила смешанная финансовая модель, особенно для финанси-рования проектов в области климата и устойчивого развития. Объем смешанного финансирования климата вырос на 107% с \$5.6 млрд. в 2022 году до \$11.6 млрд. в 2023 году, и ожидается дальнейший рост в 2024 году, особенно в странах Азии. Прямые иностранные инвестиции оставались важным источником капитала, например, инвестиции США за рубеж выросли в 2024 году на \$206.3 млрд., до-стигнув \$6.83 трлн., преимущественно в Европе и в высокотехнологичных произ-водствах [6]. Мировой рынок слияний и поглощений оживился в 2024 году благо-даря стабилизации процентных ставок и улучшению экономических ожиданий, что способствовало росту корпоративных инвестиций. В целом, устойчивое фи-нансирование и ESG-инвестирование стали важными факторами при принятии инвестиционных решений.

Новейшие методы финансирования инвестиций в настоящее время включают несколько прогрессивных стратегий, которые отличаются гибкостью и использо-ванием современных технологий:

1. Финансирование, основанное на выручке 2.0 - Revenue-Based Financing (RBF) с применением ИИ для анализа бизнес-метрик и формирования индивиду-альных условий, что позволяет сохранять долю в компании и избегать фиксиро-ванных платежей. Особенно подходит для SaaS, подписочных сервисов и e-commerce.

2. Микроинвестиции от сообщества через краудинвестинг с использованием токенизации для привлечения средств, что сочетает финансирование и маркетинг, повышая вовлечённость.

3. ИИ-платформы для поиска грантов - автоматизация поиска и подачи заявок на гранты, что облегчает получение без возврата и потери доли.

4. Децентрализованные займы под залог токенизированных товарных запасов на DeFi-платформах, с автоматизацией управления займами смарт-контрактами для быстрой ликвидности.

5. Акселераторы с оплатой за результат – модели, где услуги оплачиваются только при достижении успешных бизнес-результатов.

6. Стратегические предзаказы от крупных корпораций – гарантия спроса и фи-нансирование до производства.

7. Краудфандинг под управлением ИИ – оптимизация кампаний по привлече-нию средств с помощью искусственного интеллекта.

Эти методы позволяют привлекать капитал без высоких рисков и потери кон-троля, интегрируя технологические инновации в процесс финансирования старта-пов и инвестиционных проектов. Традиционные методы, такие как акционирова-ние, кредитное финансирование, лизинг и бюджетное финан-сирование, остаются актуальными, но всё чаще комбинируются с новыми подходами для достижения оптимальной структуры капитала и развития.

Мировые инвестиционные процессы находятся в режиме «ожидания и пере-ориентации». Основные капиталовложения направляются не в традиционные от-расли, а в сектора, определяющие будущее: технологии и устойчивое развитие. Появляются новые формы финансирования инвестиционных проектов, основан-ных на внедрении искусственного интеллекта.

#### Список использованных источников

1. Отраслевые финансы : учебно-методическое пособие для студентов специальности 1-25 01 04 Финансы и кредит / Т.Н. Лобан, М.П. Самоховец, М.И. Бухтик, А.В. Киевич. – Пинск : Полесский государственный университет, 2018. – 67 с. – EDN: HJQCIV.
2. Проровский, А. Г. Экономическое развитие Республики Беларусь в условиях нестабильности мировой экономики = Economic development of the Republic of Belarus in conditions of instability of the global economy / А. Г. Проровский. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы современных экономических систем – 2025 : сборник научных трудов / Министерство образования Республики Беларусь, Брестский государственный технический университет ; редколлегия: А. Г. Проровский, Е. И. Кисель, Н. Г. Надеина [и др.]. – Брест : БрГТУ, 2025. – ISBN 978-985-493-660-4. – С. 4–11.
3. Панюсько, А.С. Совершенствование подходов к обоснованию диверсификации хозяйственной деятельности предприятия / А.С. Панюсько, А.В. Киевич // Экономика и банки : научно-практический журнал. - 2021. - № 2. - С. 70-79.
4. Проровский А.Г., Четырбок Н.П. Влияние инноваций на развитие финансового рынка в Республике Беларусь / А.Г. Проровский, Н.П. Четырбок // Современные аспекты экономики. 2021. № 7 (287). С. 6-13.
5. Рост инвестиций в 2024 году оказался чуть ниже прогноза [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/07/03/2025/67cafb099a79473898e61cb9> – Дата доступа: 14.10.2025.
6. Direct Investment by Country and Industry, 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bea.gov/news/2025/direct-investment-country-and-industry-2024> – Дата доступа: 14.10.2025.

УДК 330.8

#### **ЭВОЛЮЦИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛИЗМА: СОПОСТАВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ**

**Радцевич Анатолий Васильевич**, аспирант

**Белорусский государственный экономический университет**

Anatoly Radtsevich, postgraduate Student of the Department of taxes and taxation of  
Belarusian State Economics University, e-mail: [radtsevich@mail.ru](mailto:radtsevich@mail.ru)

**Аннотация.** Статья содержит сравнительный анализ течений институционализма в экономической науке, сопоставляет основные положения и концептуальные подходы различных школ, описывает их ведущих представителей.

**Ключевые слова:** институционализм, неоинституционализм, сравнительный анализ, экономический рост.

Институционализм, как направление экономической мысли сформировался в конце XIX века, а в XXI веке стал одним из ключевых подходов, объясняющим успешный экономический рост (его отсутствие) государств не только через рациональное поведение его агентов, но и через социальные, культурные и нормативные факторы. Классики институционализма (Т. Веблен, Дж. Коммонс, У. Митчелл), рассматривали экономику как сложную социальную среду, основанную на взаимодействии институтов, привычек и норм поведения [1]. С середины XX века происходит активное формирование нового институционализма (Р. Коуз, Д. Норт, О. Уильямсон) [2] с различными его течениями, который дополняет классический подход анализом влияния формальных и неформальных правил и механизмов, особо уделяя внимание таким детерминантам как культура, религия, социальные

связи, цифровизация и др. На сегодняшний день существует около 20 различных интерпретаций его научной мысли (табл. 1), многие представители которых, были удостоены выдающихся наград. Среди последних, следует отметить лауреатов Нобелевской премии по экономике 2024 года - Д.Аджемоглоу, С.Джонсон, Дж.Робинсон, 2025 года - Дж.Мокир, Ф.Агьон, П.Ховитт, которые посредством исследования экономического развития государств через призму их исторических культурных и технологических особенностей, определяют успешность того или иного сообщества.

Таблица – Сравнительная характеристика направлений институционализма в экономической науке

	Направление институционализма	Основные положения	Представители
1	Классический институционализм	Налогообложение является частью институциональной структуры общества, связано с формальными и неформальными институтами. Налоги выступают в роли механизма перераспределения ресурсов, поддержания социальной стабильности и стимулирования экономического роста.	Т.Веблен, К.Митчелл, Г.Картен, Дж.Коммонс, А.Хиршман, Г.Мюрдаль
2	Новый институционализм	Акцентирует внимание на роли транзакционных издержек, контрактов и прав собственности в формировании налоговых отношений. Налоги рассматриваются как инструмент, уменьшающий издержки координации между государством и гражданами. Государство и граждане вступают в своего рода контракт, где налоги являются ценой за общественные блага.	Р.Коуз, У.Мейер, К.Менар, Р.Нуриев, В.Тамбовцев, М.Олсон
3	Исторический институционализм	Налоговые системы формируются в результате исторических событий, таких как войны, экономические кризисы, политические и промышленные революции. Эти события играют роль «критических моментов», которые приводят к ним или в дальнейшем определяют путь развития налогового администрирования. Налоговые системы сохраняют элементы прошлого в новых условиях, а взимание налогов – ключевая функция государства на всех его этапах развития	П.Холл, П.Пирсон, Т.Скочпол, Д.Норт
4	Социологический (культурный) институционализм	Анализирует налогообложение через призму культурных норм, ценностей и социальных структур. Налоги рассматриваются как часть культурного кода общества, обусловленного символами, нормами и ритуалами, которые определяют отношение общества к государству и экономике. Устойчивость институтов объясняется их культурной легитимацией.	Л.Джепперсон, Дж.Мейер, Дж.Марч
5	Институционализм рационального выбора	Налогообложение рассматривается как результат взаимодействия государства и групп давления, политиков и избирателей, где каждая сторона пытается получить наибольшую выгоду при минимальных издержках, максимизируя общественный результат. Налоги являются результатом коллективного рационального выбора, где институты влияют на рациональное поведение индивидов.	Э.Даунас, Д.Блэк, Г.Симсон, М.Олсон
6	Когнитивный институционализм	Налогообложение есть результат репрезентации социальных и групповых норм и институтов, восприятие агентами деятельности роли налогов в обществе, своей налоговой ответственности перед государством на	Т.Хиггинс, А.Амброзино, Р.Спербер, У.Сэмюэлс,



	Направление институционализма	Основные положения	Представители
		основе семантического прайминга.	Е.Рош
7	Критический институционализм	Налогообложение рассматривается как институциональный бриколаж, т.е. механизм коллективного действия, направленный на поддержание и справедливое управление общественными ресурсами. Местные сообщества должны играть активную роль в управлении налогами. Институты должны учитывать культурные, социальные и экономические особенности обществ.	Э.Остром, К.Леви-Стросс, Ф.Кливер, Л.Уэйли
8	Монетарный институционализм	Рассматривает налоги как инструмент финансового и денежного регулирования экономики. Налоги должны использоваться не для перераспределения финансовых ресурсов, а для денежного контроля и управления экономическим ростом.	Б.Терет, Дж.Бланк, Л.Малерб, М.Монтальбан
9	«Неполный» институционализм	Налоги играют ключевую роль в создании стимулов для экономических агентов, эффективность налогообложения зависит от трансакционных издержек, взаимодействия формальных и неформальных институтов, легитимность которых зависит от степени доверия обществом	Г.Мейси
10	«Новый новый» институционализм	Инклюзивные и экстрактивные институты определяют системы налогообложения. Налоги выступают индикатором этих институтов, определяют экономический рост. На развитие налоговых институтов большое влияние оказывают социальные факторы: культурные, религиозные, политические.	Х.Грей, Э.Глейзер, Д.Аджемоглу, Дж.Робинсон
11	Эволюционный институционализм	Институты, включая налоговые системы, являются продуктом экономической эволюции, аналогичной биологической: они конкурируют, адаптируются и проходят процесс отбора. Налогообложение выступает динамической системой с когнитивными правилами, определяющими поведение агентов.	К.Допфер, Дж.Поттс
12	Пост институционализм	Рассматривает налогообложение через призму комплексной адаптации институтов к изменениям в обществе (глобализация, цифровизация, постмодернистская философия), т.к. налоговые институты больше не функционируют в рамках стабильных и замкнутых экономик. Налогообложение является способом управления рисками, выравнивания глобального экономического дисбаланса, формирования экономического сознания. Налоги рассматриваются как культурный феномен.	Д.Фролов, У.Бек, М.Кастельс, Э.Гидденс
13	Пост-кейсианский институционализм	Налогообложение рассматривается как ключевой механизм сглаживания экономических циклов, влияя на совокупный спрос через перераспределение доходов. Это форма взаимодействия между государством и обществом, где налоги укрепляют социальный договор, составляют часть институциональной структуры. Подчеркивается необходимость интеграции кейнсианских принципов с эволюционной теорией институтов.	Ч.Уэйлен, Х.Мински, П.Дэвидсон
14	Правовой институционализм	Рассматривает налогообложение через взаимодействие юридических норм и правил с экономическими и социальными институтами. Налоги являются частью социального контракта между государством и гражданами, юридически оформленный механизм перераспределения ресурсов в рамках правового государства.	Н.Маккормик, О.Уайнбергер, С.Дикин, Д.Гиндис

	Направление институционализма	Основные положения	Представители
15	Дискурсивный институционализм	Налогообложение рассматривается не только как результат действия экономических и правовых факторов, но и как результат взаимодействия различных идей, норм и стратегий, которые институционализируются через политические и общественные дискурсы. Налоговая политика формируется в процессе обмена идеями между различными акторами (государством, бизнесом, обществом) и является отражением доминирующих ценностей.	В.Шмидт, А.Вивьен, Д.Блэк, Г.Таллок
16	Конструктивный институционализм	Налогообложение рассматривается как институциональная практика, отражающая представления общества о справедливости, распределении и социальной ответственности. Формируются и трансформируются налогообложение посредством социального взаимодействия, дискурсов и коллективного воображения. Публично высказанные идеи приводят к изменениям или координирующим функциям. Способы представления налогов формируют в обществе представления о справедливости, легитимности налогов.	Х.Колин, А.Додс, О.Хассан
17	Феминистский институционализм	Изучает как налоговые системы и механизмы администрирования могут либо воспроизводить, либо трансформировать гендерное неравенство в обществе. Считает, что нормы и правила, заложенные в налоговые системы, отражают патриархальные структуры, которые необходимо трансформировать для достижения гендерного равенства. Критикует «гендерно нейтральные» налоговые системы, так как, по сути, они игнорируют реальные социо-экономические условия жизни мужчин и женщин.	М.Гран, К.Хоулз, Д.Эльсон
18	Политический институционализм	Рассматривает налогообложение как политический процесс, неразрывно связанный с историческим процессом, распределением власти, выстраиванием политических формальных институтов. Налогообложение является объектом политического конфликта между различными социальными группами, каждая из которых пытается максимизировать свои выгоды. Согласно «логике уместности», выбор налоговых инструментов и механизмов зачастую основан не только на рациональных расчетах, но и на исторически сложившихся нормах и правилах.	Дж.Марч, Йохан П. Олсен, Э.Шатцнайдер,
19	Сетевой институционализм [3]	Изучает налогообложение через призму взаимодействий между различными акторами, участвующими в формировании налоговой политики. Акторы реализуют свои цели через коллективные политические формальные и неформальные действия или сети (альянсы, союзы, ассоциации). Налоги рассматриваются как предмет сетевых взаимодействий в условиях глобализации и цифровизация.	М.Кастельс, В.Карвуд, Дж.Дрейсик Р.Родс,

Источник – собственная разработка

Таким образом, современный институционализм эволюционировал в сторону динамических концепций, объясняющих развитие институтов через инновации, конкуренцию и культурную эволюцию, а в последнее время – через процессы цифровизации, которые видоизменяют само содержание.

#### Список использованных источников

1. Веблен, Т. Теория праздного класса : перевод с английского / Т. Веблен ; вступ. Ст. с. 5-56 С. Г. Сорокиной. – Москва : Прогресс, 1984. – 367 с.; 20 см. – (Экономическая мысль Запада) (Для науч. б-к)
2. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Пер. с англ. М.: Новое издательство, 2007. – 224 с. – (Библиотека Фонда «Либеральная миссия»)
3. The Oxford Handbook of Political Institutions // books.google. – URL: [https://books.google.fr/books?id=KaBRl7XNqdkC&pg=PR5&hl=ru&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fr/books?id=KaBRl7XNqdkC&pg=PR5&hl=ru&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false) (date of access: 07.10.2025)

УДК 336.19.05

### УСПЕШНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ С ИНОСТРАННЫМ УЧАСТИЕМ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Романова Мария Алексеевна, аспирант,

Белорусский государственный университет

Romanowa M.A., Belarusian State University, [Pom\\_hik1.m.a@yandex.ru](mailto:Pom_hik1.m.a@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье приведена динамика вложений иностранного капитала в экономику Республики Беларусь (РБ), выделены наиболее привлекательные сферы для инвестирования.

**Ключевые слова:** экономика РБ, антикризисная политика, движение денежных и товарных ресурсов, иностранный капитал, инвестиции.

Современный мир быстро превращается в единое гигантское мировое сообщество с международными рынками. В начале XXI столетия торговать с внешним миром стало так же естественно, как иметь дело с покупателями в вашем городе. Международная торговля стала определяющим фактором в создании и поддержании процветающих экономик различных стран [1].

А без глубокого знания макроэкономики в современных условиях нельзя сознательно и компетентно, осмысленно и творчески воспринимать действительность, разбираться в самых запутанных перипетиях общественной жизни, уметь решать самые сложные задачи хозяйственной практики, знать объективные экономические зависимости, принципы управления производством, методы и рычаги хозяйствования [2].

Так, за годы независимости в Республику Беларусь (РБ) вложено около \$106,97 млрд. иностранного капитала. Значительная часть этого объема приходится на кредиты иностранных государств и международных финансовых организаций, полученные под гарантии правительства. В 2023 году в РБ поступило более 7,71 млрд. долларов иностранных инвестиций [3].

Большая часть инвестирования производится за счет собственных средств организаций – в структуре источников инвестиций за 2023 год (по сравнению с 2022 годом) рост их доли на 0,6 п.п. до 43,5%. Выросла и доля использования прочих источников инвестиций (включая лизинг) – на 0,6 п.п. до 7,9%.

Наиболее привлекательными сферами для инвестирования стали: «операции с недвижимым имуществом» (23,3%), «обрабатывающая промышленность» (19,2%), «сельское хозяйство» (16,1%), «снабжение электроэнергией» (8,4%) и «транспортная деятельность» (6,3%).

Среди стран-инвесторов в Республику Беларусь по привлечению иностранных инвестиций на чистой основе лидируют такие страны как: Российская Федерация, Объединенные Арабские Эмираты и страны ЕС [3].

Из всех иностранных инвестиций 5,8 млрд. долларов (74,8%) приходится на прямые. В этом случае инвестор получает длительный контроль над хозяйственными операциями компании. Для этого обычно необходимо приобрести более 10% её доли.

Ещё 1,9 млрд. долларов классифицированы как прочие инвестиции, а 896,7 тыс. долларов – как портфельные. В последнем случае инвестор покупает ценные бумаги компании (акции, облигации), что не предполагает участие в управлении компанией.

Среди отраслей экономики наибольший объем иностранных инвестиций привлекли:

- оптовая и розничная торговля, ремонт автомобилей и мотоциклов – 2,57 млрд. долларов;
- промышленность – 2,4 млрд. долларов;
- транспортная деятельность, складирование, почтовая и курьерская деятельность – 1,29 млрд. долларов [3].

Совместные и иностранные компании по некоторым показателям вносят существенный вклад в развитие белорусской экономики [4]. Они обеспечивают рабочими местами до 10% занятого населения республики и выпускают 10% ВВП страны.

Совместные и иностранные организации активно осуществляют внешне-торговую деятельность, обеспечивая свыше 15% национального экспорта и около 20% республиканского импорта. Наибольшее количество предприятий с иностранными инвестициями функционирует в г. Минске, Минской и Брестской областях.

Система льгот и преференций.

Преимущество такой организации хозяйственной деятельности для зарубежного партнера состоит в получении дополнительных преференций.

К основным из них относятся:

1. Освобождение в течение трех лет от уплаты налога на прибыль от производственной деятельности. В случае, если такие организации производят особо важную для республики продукцию, ставка налога на прибыль уменьшается на 50% еще на срок до трех лет.

2. Освобождение от уплаты таможенной пошлины и налога на добавленную стоимость при ввозе на территорию республики основных средств, предназначенных для формирования уставного фонда [5].

3. Безлицензионные экспорт продукции собственного производства и импорт продукции для собственного производства.

4. Свободное распоряжение полученной выручкой в иностранной валюте от экспорта продукции собственного производства после уплаты налогов и других обязательных платежей.

5. Свобода при выборе поставщиков товаров и установлении цен на продукцию собственного производства.

6. Сохранение правового режима в течение 5 лет с момента государственной регистрации организации с иностранными инвестициями вне зависимости от изменений в законодательстве Республики Беларусь.

Успешные инвестиционные проекты.

Среди успешно работающих на белорусском рынке организаций с иностранным капиталом следует отметить СП "Бакко Бисов", СП "МАЗ-МАН".

СП "Бакко Бисов" - единственный производитель биметаллических ленточных пил промышленного назначения для металлообработки и деревообработки на территории СНГ. Производственная программа СП "Бакко Бисов" включает биметаллические ленточные пилы различных типо-размеров. Для нужд организаций стран СНГ предприятие производит 10% продукции, остальная часть экспортируется на европейский рынок. В СП "Бакко Бисов" с 1999 года инвестировано около \$7 млн. иностранного капитала. В последние годы постоянно происходит модернизация и наращивание объемов производства. Планируемый годовой объем производства на 2023 год составляет 6 млн. м. биметаллических ленточных пил, объем выручки от реализации продукции - \$10,4 млн. В настоящее время на предприятии работает около 150 человек. Ежегодный товарооборот этой фирмы составляет приблизительно \$740 млн. Компания имеет 2500 служащих и действует в более чем 40 странах мира. Благодаря высокому качеству производимая компанией продукция пользуется устойчивым спросом среди профессиональных пользователей. Компания контролирует весь цикл - от фундаментальных исследований в процессе развития и производства продукции до её реализации. "Бакко Групп" регулярно внедряет инновации, которые помогают потребителям повышать качество работы.

Совместное белорусско-германское предприятие ЗАО "МАЗ-МАН" создано в 1998 году с целью производства современных большегрузных автомобилей для региональных и международных перевозок. Учредителями предприятия являются немецкий автомобильный концерн MAN Nutzfahrzeuge AG, г.Мюнхен, минский автомот. завод РУП "МАЗ", ЗАО АКБ "Инфобанк" и др.

Руководителям СП "МАЗ-МАН" представилась возможность на практике реализовать новые технологии организации производства, применив западные концепции в отечественных экономических условиях. Немецкая сторона активно участвует в процессе реализации данного проекта, передавая опыт в построении бизнеса, ноу-хау, поддерживая техническое развитие предприятия, внедряя новые подходы в сфере организации производства. Немецкие специалисты передают свой опыт в области создания гибких производственных и управленческих технологий. Производственные мощности завода рассчитаны на выпуск до 3 000 автомобилей в год. На производственных площадях располагаются современно оборудованный сборочный цех, складские помещения, площадка для хранения готовой продукции, а также административное здание. На предприятии в настоящее время занято около 140 ч.

СП "МАЗ-МАН" стало первым в Республике Беларусь отечественным производителем седельных тягачей европейского класса, соответствующих требованиям европейских правил и директив, в том числе правилам ЕЭК ООН по нормам, регулирующим уровень выхлопа и шумности. В настоящее время завод производит также самосвалы МАЗ-МАН 651668 с колесной формулой 6х4, автомобили-шасси МАЗ-МАН 630368 с колесной формулой 6х4, бортовые автомобили-тягачи с колесными формулами 6х4 и 6х2. На базе указанных моделей освоен ряд модификаций - таких, как автомобили для перевозки опасных грузов, в северном и тропическом исполнениях, для эксплуатации в тяжелых дорожных и климатических условиях и т.д. Разработаны также технические опции для повышения тех-

нико-эксплуатационных параметров авто-мобилей в зависимости от конкретных условий эксплуатации. За время своей деятельности предприятие произвело свыше 700 единиц автомобильной техники. Основными регионами сбыта являются страны СНГ. С 2002 г. осуществлялись поставки в регионы Ближнего Востока.

Автомобили МАЗ-MAN представляют на рынке качественно новый уровень техники, производимой в РБ, соответствующей всем действующим и перспективным европейским требованиям. Перед СП "МАЗ-MAN" стоят задачи по освоению автомобилей МАЗ-MAN самого различного направления, увеличению производства автомобилей до 600 единиц в год, модернизации производственных мощностей, усовершенствованию контроля качества продукции, выходу на рынки дальнего зарубежья (Африка, Азия, Западная Европа).

Таким образом, власти в РБ не против прихода в страну крупных иностранных инвесторов. Как показывает пример всех успешно развивающихся экономик, инвестиционная привлекательность страны определяется отнюдь не длиной перечней случаев освобождения ИП и совместные предприятия от налогов, а в первую очередь тем, насколько стабильно в стране хозяйственное законодательство и как реально оно выполняется. Но именно по этим критериям рейтинг РБ остается едва ли не самым низким даже среди стран СНГ [6].

Международными финансовыми организациями РБ отнесена к 7 классу, группе "С", что предполагает наивысшую степень риска для иностранного кредитора. Соответственно премии за риск потери инвестиций в РБ самые высокие. Поэтому проценты по иностранным кредитам - 12% и выше, что делает их малопривлекательными для заемщика. Валютные кредиты белорусских банков имеют практически ту же стоимость, поэтому долго-срочные ссуды на развитие производства не пользуются популярностью. Кроме того, получаемые кредиты, как правило, связанные. Это значит, что финансовые средства идут товаропроизводителю страны-кредитора, заемщик получает продукцию, а рассчитывается валютой [7].

Как видим, РБ предстоит ещё долгий путь и кропотливая работа по совершенствованию направлений по привлечению иностранных инвестиций на территорию страны.

#### **Список использованных источников**

1. Отраслевые финансы : учебно-методическое пособие для студентов специальности 1-25 01 04 Финансы и кредит / Т.Н. Лобан, М.П. Самоховец, М.И. Бухтик, А.В. Киевич. – Пинск : Полесский государственный университет, 2018. – 67 с. – EDN: HJQCIV.
2. Галкина М.Н., Киевич А.В. Проблемы обеспечения информационной и экономической безопасности государства / М.Н. Галкина, А.В. Киевич // Экономика и банки. 2021. – № 1. – С. 65-76.
3. Результаты инвестиционной деятельности // Министерство экономики Республики Беларусь [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://economy.gov.by/ru/pezzultat-ru/>. – Дата доступа: 05.03.2025 г.
4. Пригодич И.А., Конончук И.А., Киевич А.В. Внешнеэкономическая деятельность как фактор активизации инвестиций в Брестской области Беларуси. И.А. Пригодич, И.А. Конончук., А.В. Киевич. Часопис економічних реформ. 2020. – № 2 (38). – С. 38.
5. Ливенский В.М., Лисовский М.И. Направления оптимизации государственных расходов в Республике Беларусь / В.М. Ливенский, М.И. Лисовский // Современные аспекты экономики. 2019. – № 6 (262). – С. 16-22.
6. Потапова Н.В., Четырбок Н.П. Роль малого бизнеса в экономике Республики Беларусь / Н.В. Потапова, Н.П. Четырбок // Современные аспекты экономики. 2021. – № 4 (284). – С. 23-29.

7. Всемирный банк // Сайт Всемирного банка [сайт] – URL: <http://www.worldbank.org/>.  
– Дата доступа: 16.03.2025 г.

УДК 001.89:303.4

## **FACTORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURE**

**Rybalka Yulia Aleksandrovna**, PhD in Economics, Associate Professor,

[rybalko.u@polessu.by](mailto:rybalko.u@polessu.by)

**Weng Yang**, graduate student

**Polessky State University**

**Аннотация.** The scientific novelty of this study lies in the development of theoretical and methodological approaches to addressing environmental and economic issues in regional development. The authors highlight the significance of social factors such as fair working conditions, protection of farmers' rights and interests, improvement of the standard and quality of life of the population.

**Ключевые слова:** social, ecological and economic system, agricultural development.

The ecological-economic system, which is a complex and contradictory set of elements, connections and relationships, is in a dynamic context, alternately assuming an equilibrium and non-equilibrium state.

Equilibrium represents a certain optimum between economic potential and qualitative parameters of the life of society, the correspondence of methods of nature management to rational criteria of development and restoration of the environment with sufficient provision of production with natural resources [3].

In this context, the ecological-economic system is subject to the influence of various factors of the external and internal environment, therefore the equilibrium state is relative, temporary and transient. The main factor disrupting this equilibrium is human intervention in the natural environment and their productive activities. This influence is countered by tendencies that seek to return the ecological-economic system to a state of equilibrium under new, changed conditions.

These are factors that ensure optimal human activity from an ecological perspective. A state of equilibrium is considered ideal and therefore difficult to achieve; a state of disequilibrium is more common. As a result of the quantitative accumulation of negative ecological and economic changes, the system transitions to a qualitatively new state, defined as nonequilibrium.

Thus, the main causes of ecological-economic imbalance are the growth of consumption of natural resources and the growth of production.

During our research and analysis of agricultural social sustainability, common themes emerged, including «human rights», «working conditions», «quality of life» and «social impact». They reflect key issues that must be addressed for social sustainability to be effective. For example, the working conditions of agricultural laborers are linked directly to their quality of life, and the production methods of agricultural businesses affect the social fabric of local communities. There are also social equity issues related to the production, allocation and consumption of agricultural products, such as how to compete in a globalized marketplace for smallholder economies, or the impact of agricultural modernization on traditional farming practices. Such issues must take into account the framework of social sustainability to ensure that agricultural development is

not only concerned with economic growth, but also with social equity and well-being [2].

According to a number of scientists, indicators of sustainable development can be classified into several distinct groups, each addressing different aspects of sustainability [1,2,3].

- The first group, social indicators, reflects population dynamics and societal well-being. They include income levels, health, education, and poverty rates, which are crucial for assessing well-being and understanding the impact of socio-economic conditions on people's lives. For example, population changes not only indicate growth or decline but also provide insights into age distribution and its implications for future services, employment, and economic productivity. Monitoring health and education levels helps assess human development, which is vital for maintaining a skilled, adaptable workforce.

- The second group, the group of economic indicators, focuses on patterns in consumption and production. This includes the adoption of green technologies, which are essential for sustainable industrial practices. They reveal trends in resource efficiency, innovation, and economic diversification. By analyzing these indicators, policymakers can identify which sectors are progressing toward sustainability and which require further support.

- The environmental indicator group includes measurements about protecting and fixing natural things like forests, water, soil, and living things. Also, it includes efforts to stop land from becoming desert and other types of environment damage. These indicators give important information about the environment and how well conservation plans are working. They are very important not only for knowing how healthy ecosystems are now, but also for helping make policies about managing resources and protecting the environment.

- Finally, institutional indicator sets are central to the formulation of laws and regulations that support sustainable development objectives at all levels of government. This includes integrating sustainable development into national economic planning and management systems, and actively participating in international partnership projects to promote sustainable development. Strong regulations and policies are essential not only to ensure the effective implementation of sustainable development plans but also to define responsibilities and ensure that all parties share accountability for achieving the Sustainable Development Goals.

Eventually, the absence of a clear framework for understanding the social aspects of agricultural sustainability presented a key challenge. With the development of this field, researchers, policymakers, and practitioners need to work together to build a methodology that brings ideas from the social sciences into sustainability tools.

That will help increase the effectiveness of sustainability efforts, ensure that these efforts are fair and balanced, and meet the needs of agriculturally relevant groups. The only way we can truly achieve sustainable agriculture that respects human rights, improves working and working conditions, and enhances the quality of life of those.

It should be noted that scientific and technological progress, along with an increase in the standard of living, can lead to environmental problems. In this regard, the assessment of sustainable development of the agro-industrial complex with regard to the balance of environmental, social and economic components deserves attention [2].



The ecological and economic system, which is a complex and contradictory set of elements, connections and relationships, is in dynamic interaction, taking alternately an equilibrium and non-equilibrium state [2].

Accordingly, we have identified the factors influencing sustainable agricultural development at both the micro and macro levels.

Micro-level factors primarily affect the production process. These include production and technological factors (methods and technologies of production, etc.), organizational (form of labor organization), personnel factors (personnel qualifications, management system).

At the macro level, we have identified the following factors:

- social (improving the standard and quality of life of the population, increasing life expectancy, reducing morbidity);
- environmental (reducing the level of environmental burden on socio-economic systems);
- economic (investments in environmental protection projects, stimulating the development of high-tech agri-food products).

Consequently, to effectively promote agricultural sustainability, future assessment tools should place greater emphasis on measuring social sustainability and integrating social science theories into evaluation systems. The goal of sustainable agricultural development can only be achieved by establishing a balance among the three dimensions: economy, environment, and society.

#### References

1. Danilov-Danilyan, V. I. Water consumption: environmental, economic, social and political aspects / V. I. Danilov-Danilyan, K. S. Losev; Water Problems Institute of the Russian Academy of Sciences. - Moscow: Nauka, 2006. - 221 p.
2. Rybalka, Y. A. Environmental aspects of sustainable agricultural development / Rybalka Y. A., Weng Yang // Economics and banks. – 2025. – № 1. – С. 95–99.
3. Rybalka, Y.A Ecological and economic aspects of the development of integration processes in the agro-industrial complex / Y.A. Rybalka // Economics and banks : a scientific and practical journal. - 2021. - № 1. - С. 77-83.
4. Rybalka, Y.A. Main trends in sustainable agricultural development in China / Y.A. Rybalka, Weng Yang // Economics and banks. – 2024. – № 1. – С. 103–107.

УДК 658.3.07

#### **ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ПОМОЩНИК HR–СПЕЦИАЛИСТА**

**Хмель Ольга Анатольевна, к.э.н.**

**Полесский государственный университет**

Khmel Olga, PhD in Economics, Polessky State University, khmel@polessu.by

**Аннотация.** В статье рассматриваются возможности использования искусственного интеллекта в работе HR-специалиста, выделяются риски и рекомендации по их минимизации

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, управление персоналом, HR-специалист

В современном обществе цифровизация играет значительную роль в развитии различных отраслей экономики. На сегодняшний день широко применяется искусственный интеллект (ИИ) для аналитики, прогнозирования, в качестве виртуальных помощников и чат-ботов. Возможно ли применение ИИ в сфере управления персоналом? В данной статье попытаемся ответить на этот вопрос.

В качестве положительного примера можно привести опыт InfoWatch, Московской компании, которая запатентовала систему, способную предсказать увольнение сотрудника до 80% за 25 дней до его ухода, анализирующую поведенческие метаданные в корпоративных IT-средах, формирующую поведенческую модель активности сотрудника и классифицирующую сотрудников по группам риска [3].

Вначале остановимся на определении искусственного интеллекта. ИИ рассматривают как комплекс программ, разработанных с целью воспроизведения навыков, присущих человеку, способность заниматься планированием, решением правильно поставленных задач [1]. ИИ это набор моделей и методов, который позволяет на основе имеющейся информации решить определённые задачи или сделать выводы. Сам ИИ даёт следующее определение: искусственный интеллект в сфере управления персоналом (HR) — это интеграция интеллектуальных алгоритмов и инструментов, управляемых данными, направленных на оптимизацию, автоматизацию и совершенствование процессов управления персоналом.

Действительно, видится возможным использование возможностей ИИ для повышения эффективности работы HR по следующим направлениям:

#### 1. **Подбор персонала:**

**Анализ резюме:** ИИ может автоматизировать процесс отбора резюме, анализируя их на соответствие требованиям вакансии и выделяя наиболее подходящих кандидатов. Так российские компании разрабатывают платформы с тестами, чтобы определять, какие кандидаты лучше всего подходят для вакансии. Возможно использование голосовых роботов для осуществления звонков кандидатам. Также ИИ можно использовать для составления вопросов кандидатам. При проведении собеседования можно использовать системы, которые могут в процессе онлайн встречи считывать маску лица и определять когнитивные индексы личности [1].

#### 2. **Анализ производительности:**

**Мониторинг KPI:** ИИ может собирать и анализировать данные о производительности сотрудников, помогая выявлять высокоэффективных работников и тех, кто нуждается в дополнительной поддержке и сопровождении. Также возможно внедрения в деятельность инструментов, которые используются для предотвращения профессионального выгорания.

#### 3. **Обучение и развитие:**

**Построение индивидуальных траекторий обучения:** ИИ может анализировать навыки сотрудников и предлагать персонализированные программы обучения, исходя из их потребностей и карьерных целей. Платформы на основе ИИ могут подстраивать учебный контент под индивидуальные запросы каждого сотрудника.

#### 4. **Управление текучестью кадров:**

Используя искусственный интеллект можно проводить **анализ удовлетворенности сотрудников:** ИИ может обрабатывать отзывы и опросы сотрудников, выявляя проблемы и области для улучшения.

Также возможности ИИ можно направить на **минимизацию рисков текучести кадров:** алгоритмы могут анализировать данные о сотрудниках и предсказывать

вероятность их увольнения, что позволит предпринять меры по удержанию. Для построения алгоритмов следует использовать анализ данных деятельности за предыдущие периоды, используя которые ИИ устанавливает корреляции между различными характеристиками сотрудников и их успехом в организации.

#### 5. Оптимизация процессов в организации:

**Автоматизация рутинных задач:** например, ИИ может взять на себя выполнение рутинных задач, таких как обработка заявлений на отпуск, освобождая время HR-специалистов для решения стратегических задач.

**Чат-боты:** Использование чат-ботов для ответов на часто задаваемые вопросы сотрудников может улучшить коммуникацию и также снизить нагрузку на HR-отдел.

#### 6. Анализ данных и прогнозирование:

**Анализ больших данных и проведение сравнительного анализа:** ИИ может обрабатывать большие объёмы данных о сотрудниках, выявляя особенности и делая прогнозы, что может помочь в принятии более обоснованных решений. А сравнение различных подразделений по выработанным ключевым показателям может помочь выявить лучшие практики, а также области для улучшения.

#### 7. Развитие корпоративной культуры:

**Анализ настроений:** ИИ может анализировать отзывы сотрудников, чтобы оценить общее настроение в коллективе и выявить потенциальные проблемы.

Однако наряду с преимуществами существуют и определённые риски, которые важно учитывать при работе с ИИ:

- **Предвзятость ИИ:** системы обучаются на данных, которые могут содержать определённую предвзятости по полу, возрасту или другим признакам, что будет влиять на принятие решений.
- **Нарушение конфиденциальности:** при обработке больших объёмов персональных данных сотрудников существует риск утечки информации или её неправильного использования.
- **Снижение роли человеческого фактора** может привести к снижению качества управления персоналом.
- **Юридические риски:** использование ИИ без учёта законодательства о защите персональных данных недопустимо. Так, межпарламентская ассамблея СНГ уже приняла модельный закон о технологиях искусственного интеллекта.

Также стоит отметить, что внедрение ИИ в работу HR-служб может вызвать недоверие или страх у персонала из-за опасений по поводу замены людей работами или осуществления контроля за ними. Если, всё же вы принимаете решение использовать ИИ в своей работе, то для того чтобы минимизировать риски и сформировать у сотрудников доверие к инструменту ИИ рекомендуется следующее:

- проводить регулярный аудит данных;
- использовать большой массив данных;
- соблюдать нормы конфиденциальности;
- обязательно сочетать ИИ с экспертной оценкой HR-специалистов;
- обучать сотрудников работе с новыми технологиями, а также разъяснять преимущества использования ИИ.

Благодаря использованию искусственного интеллекта традиционные задачи управления персоналом могут стать более упорядоченными, что позволяет сосредоточиться на стратегических целях.

Но не следует забывать, что искусственный интеллект представляет собой мощный инструмент, способный не только трансформировать систему управления персоналом к лучшему, но и создать новые риски. И в любом случае, ИИ это инструмент, способный выполнять множество задач, для которых обычно требуется человеческий интеллект.

#### **Список использованных источников**

1. Искусственный интеллект в HR (найм, мотивация и развитие персонала) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/a/834841>– Дата доступа: 15.04.2025.
2. Минченко, А.А. Экономический аспект проблемы технологической сингулярности / А.А. Минченко, О.А. Золотарева // Экономика и банки : научно-практический журнал. – 2023. – № 1. – С. 69–77.
3. InfoWatch запатентовала систему для прогнозирования увольнений сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/news/910654/>– Дата доступа: 19.10.2025.

УДК 339.138

### **КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ЩУЧИНСКОГО ФИЛИАЛА ОАО «МОЛОЧНЫЙ МИР»**

**Хмельницкая Екатерина Васильевна**, старший преподаватель

**Полесский государственный университет**

Khmel'nitskaya Katsiaryna Vasilievna, Senior Lecturer

Polesky State University, khmel'nitskaia.e@polessu.by

**Аннотация.** В статье рассмотрены результаты исследования ассортиментной политики Щучинского филиала ОАО «Молочный Мир» и выделены направления, на которые следует обратить особое внимание руководству филиала для повышения эффективности данного направления.

**Ключевые слова:** товарный ассортимент, ABC-анализ, ZXY-анализ, BCG-анализ, сопутствующий ассортимент, обновление ассортимента.

Основная цель предпринимательской деятельности – получение прибыли за счет удовлетворения потребностей клиентов с помощью высококачественных торговых услуг. Необходимо продавать товары таким образом, чтобы любая деловая операция могла обеспечить максимально возможный уровень прибыли; минимизировать операционные риски; и постоянно укреплять позиции торговых предприятий на рынке. Эффективная деятельность деловых партнеров обеспечивает стабильное финансовое положение предприятия и его конкурентоспособность. Для этого постоянно должны проводиться маркетинговые исследования.

Одним из важнейших направлений маркетинговых исследований является определение ассортиментной политики промышленных предприятий. Понятие ассортимента товаров включает в себя совокупность их видов, разновидностей и сортностей, объединенных или комбинируемых по определенному признаку.

Предприятие Щучинский филиал ОАО «Молочный Мир» является современным высокопроизводительным предприятием, крупнейшим в Республике Беларусь.

Основной деятельностью Щучинского филиала ОАО «Молочный Мир» является торговля продуктами, а именно: производство и торговля фасованным твёрдым и мягким сыром и маслом, творогом, концентратом сывороточного белка.

Ассортимент продукции, производимой Щучинским филиалом ОАО «Молочный Мир», охватывает следующие товарные группы:

- 1) сыры полутвёрдые (жирные, нежирные);
- 2) сыры мягкие;
- 3) масло сладкосливочное;
- 4) продукты вторичной переработки (сыворотка молочная сухая деминерализованная, продукт сухой сывороточный концентрат сывороточный, белковы).

Используя, традиционные технологии на современном высокопроизводительном оборудовании, на предприятии производится более 30 видов полутвёрдых сыров 45% и 50% жирности. Для лучшего анализа товарного ассортимента проведен ABC и XYZ-анализ основных товарных позиций, а также построена их совмещенная матрица, и BCG-анализ.

По проделанным исследованиям можно сделать вывод, что к категории AX относятся сыр «Маасдам», продукт сухой сывороточный, КСБ эти товары обладают высокой потребительской стоимостью. К категории AY относится сыр «Тильзитер Голд», сыр «Барин» с ароматом топленого молока, сыр «Голландский Люкс», сыр «Королева Марго», к ВХ относится сыр баварский с пажитником, товары в этих категориях также необходимо производить в большом объёме (таблица 1).

Таблица 1. – Свободная матрица ABC и XYZ-анализа

	X	Y	Z
A	Сыр «Маасдам», продукт сухой сывороточный, КСБ	Сыр «Тильзитер Голд», сыр «Барин» с ароматом топленого молока, сыр «Голландский Люкс», сыр «Королева Марго»	-
B	Сыр баварский с пажитником	Масло сладкое несолёное «Крестьянское»	Сыр мягкий с ароматом топленого молока, масло сладкое несоленое «Белорусское»
C	-	-	Сыр мягкий «Белорусский клинковый», масло весовое

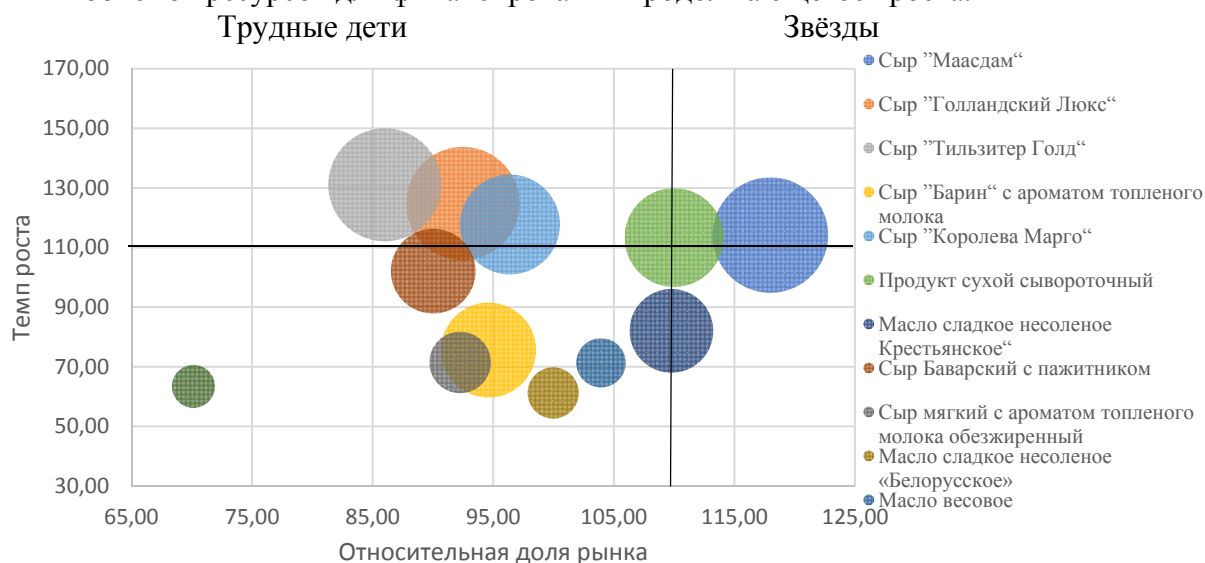
Примечание – Источник: собственная разработка на данных филиала

К категории BZ относятся: сыр мягкий с ароматом топленого молока, масло сладкое несоленое «Белорусское», эти товары характеризуются средней потребительской стоимостью, низкой степенью надёжности из-за нестабильности потребления. Товары CZ – это сыр мягкий «Белорусский клинковый», масло весовое эти товары обладают низкой потребительской стоимостью, низкой степенью надёжности. Можно сделать вывод о том, что производство сыра «Маасдам», продукт сухой сывороточный, КСБ можно наращивать, в то время как производство сыра мягкого «Белорусский клинковый», масла весового можно сократить до минимума или вывести из производственного процесса.

Также, для более точного анализа товарного ассортимента проведён BCG-анализ, результаты которого представлены на рисунке.

По результатам исследования можно сделать вывод, что к товарам категории «Звёзды» относятся: сыр Сыр «Маасдам», продукт сухой сывороточный. «Звёзды» – товары, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся от-

расли. Они приносят значительную прибыль, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста.



**Рисунок – BCG-матрица товарного ассортимента Щучинского филиала ОАО «Молочный Мир»**

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных филиала

«Дойные коровы» – масло сладкое несоленое крестьянское, масло весовое, занимающие лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то этот продукт приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Производство продукции такого типа является генератором средств для всего предприятия, т.е. для оказания финансовой поддержки.

«Собаки» – сыр мягкий «Белорусский клинковый», сыр мягкий с ароматом топленого молока обезжиренный, сыр «Барин» с ароматом топленого молока, масло сладкое несоленое «Белорусское», сыр Баварский с пажитником, товары характеризуются ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли.

«Трудные дети» – к этой категории относятся сыр «Тильзитер Голд», сыр «Голландский Люкс», сыр «Королева Марго», требуют больших средств для поддержания доли рынка и, естественно, еще больших средств для дальнейшего увеличения этой доли.

Для более полного понимания ассортимента Щучинского филиала ОАО «Молочный Мир» определены показатели товарных групп, представленные в таблице 2.

Таким образом, из таблицы 2 видно, что наибольшее число товарных позиций на предприятии Щучинский филиал ОАО «Молочный Мир» – сыры полутвердые. Наименьшее – сыры мягкие.

Таблица 2. – Ассортимент предприятия Щучинского филиала ОАО «Молочный Мир»

Товарная группа	Количество товарных позиций, шт	Удельный вес, %	Доля продаж продукции, %
Сыры полутвердые	15	66,7	50
Сыры мягкие	2	5,1	5
Масло сладкосливочное	4	10,3	10
Продукты вторичной переработки	7	17,9	35
Всего	28	100	100

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных филиала

Ассортимент продукции на предприятии Щучинский филиал ОАО «Молочный Мир» небольшой. Наблюдается средний уровень появления новинок в ассортименте. Что касается спроса на товары, то спрос на полутвердые сыры и продукт вторичной переработки высокий и удовлетворен не полностью. Это говорит о возможном росте предприятия Щучинский филиал ОАО «Молочный Мир».

По результатам исследования можно выделить несколько основных проблем в товарном ассортименте предприятия Щучинский филиал ОАО «Молочный Мир», а именно: выпуск плохо реализуемых товаров, такие как: масло сыр мягкий «Белорусский кленовый», сыр мягкий с ароматом топленого молока, масло сладкое несоленое «Белорусское» а также масло весовое; средняя активность в выпуске новинок; дефицит товаров, а именно: сыров полутвердых и молочных продуктов вторичной переработки; нехватка сладкой молочной продукции с большим содержанием белка и маленьким содержанием сахара.

Для решения выявленных проблем в ассортиментной политике предприятия можно предложить следующие мероприятия:

- 1) производство протеинового глазированного сырка, который решит проблему нехватки сладкой молочной продукции, а также, будет новинкой, что увеличит уровень новизны ассортимента предприятия Щучинский филиал ОАО «Молочный Мир»;
- 2) увеличение производства концентрата сывороточного белка и добавления продукции с новым вкусом, что решит проблему дефицита КСБ на предприятии, а также, продукт будет новинкой в ассортименте;
- 3) производство топленого масла ГХИ, с помощью этой продукции, можно решить проблему затоваривания склада сливочным несоленым маслом, также расширится круг потребителей, и увеличится уровень новизны ассортимента предприятия.

## **ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ И СОЦИАЛЬНЫЙ АСПЕКТЫ В КОНТЕКСТЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Четырбок Наталья Петровна**, к.э.н., доцент,

**Брестский государственный технический университет**

Chetyrbock Natallia Petrovna, PhD of Economics, Associate Professor, Brest State  
Technical University, natabrest@hotmail.com

**Аннотация.** В статье отражены значение и роль социального и экологического аспектов в контексте национальной конкурентоспособности. Проанализированы труды ученых, посвятивших свои исследования данной проблеме. Выявлены особенности обеспечения национальной конкурентоспособности с учетом экологического и социального аспектов.

**Ключевые слова:** экологический аспект, социальный аспект, национальная конкурентоспособность, производительность труда, экономический рост.

Социальная и экологическая составляющие играют значительную роль в определении конкурентоспособности стран, поскольку непосредственно влияют на устойчивость экономического роста, инвестиционную привлекательность и восприятие страны на международном уровне. Многие исследователи подчеркивали важность социального и экологического измерения при расчете индекса конкурентоспособности на мировом рынке. Среди известных ученых, занимающихся этими проблемами, выделяются: М. Портер, Гов. Райт Боуен, Дж. Стиглиц, Кл. Шваб, Шимова О.С., Комарова И.П. и другие [1].

Социальные аспекты играют важную роль в формировании конкурентоспособной экономики страны, а также являются ключевыми факторами, определяющими качество рабочей силы и производительность труда [2]. К ним можно отнести: качество и доступность образования и здравоохранения; социальную мобильность (коррелирует с возможностью продвигаться вверх по карьерной лестнице независимо от социального происхождения); гендерное равенство (обеспечивает более эффективное использование человеческого капитала); безопасность и стабильность (низкий уровень преступности и политическая стабильность создают благоприятные условия для инвестиций и бизнеса).

Экологические аспекты становятся все более значимыми в условиях глобального изменения климата и истощения природных ресурсов и включают: энергетическую эффективность (использование возобновляемых источников энергии и энергоэффективных технологий снижает нагрузку на окружающую среду и уменьшает зависимость от ископаемого топлива); управление отходами (эффективные системы управления отходами предотвращают загрязнение окружающей среды и экономят природные ресурсы); биоразнообразие экосистемы (сохраняют биологическое разнообразие и обеспечивают устойчивость природных систем); изменение климата (уровень выбросов парниковых газов и адаптация к последствиям климатических изменений существенно влияют на перспективы роста и развития экономик) [3].

Американский экономист Говард Райт Боуен, в своей статье «Социальная ответственность предпринимателя» (англ. Social Responsibilities of the Businessman) (1953), впервые на академическом уровне рассмотрел концепцию социальной ответственности бизнеса. Он заложил идеи о том, что бизнес должен учитывать ин-



тересы общества и действовать в его рамках, при этом он развил дискуссию о корпоративной социальной ответственности. Основной темой его концепции являлось утверждение, что деятельность коммерческих организаций не должна сводиться лишь к извлечению максимальной прибыли, а обязана учитывать социальные последствия своего существования. Он утверждал, что руководство компаний должно руководствоваться этическими нормами и брать на себя ответственность за влияние бизнеса на общество и окружающую среду. Безусловно положительным моментом является пони-мание роли бизнеса в социальной составляющей общества, однако его модели присуща некоторая ограниченность, отсутствие учета устойчивого развития и экологических аспектов.

Майкл Портер, американский экономист, создатель теории кластеров, в своих исследованиях подчеркивает значимость наличия сильной внутренней культуры инноваций и социальных норм, поддерживающих предпри-нимательство и инвестиции в образование. При этом, он не уделял прямого внимания экологическим и социальным аспектам в своих классических работах, сосредоточившись на конкурентной стратегии через анализ рыночных сил и внедрение трех стратегий конкурентоспособности: стратегия лидерства по издержкам (снижение затрат для предложения продуктов по более низким ценам), стратегия дифференцирования (создание уникального продукта или услуги) и фокусирование (концентрация на определенном сегменте рынка или нише). Однако, на наш взгляд, его подходы к конкурентному преимуществу могут быть адаптированы к современным реалиям: компании, интегрирующие экологическую и социальную ответственность в свои стратегии, могут создать уникальное ценностное предложение, улучшить имидж и найти новые возможности для инноваций, что в итоге повысит их конкурентоспособность.

Макл Портер совместно с Класом ван дер Линдем ввели концепцию «зеленых» конкурентных преимуществ, в которой показали, что экологическая интеграция может снизить издержки и повысить дифференциацию. Положительным моментом данной теории является её практическая направленность и ориентация на конкурентоспособность, однако стоит отметить возможное преувеличение выгоды внедрения «зеленых» практик без учета специфики отраслей.

Джозеф Стиглиц, лауреат Нобелевской премии, предложил концепцию «экологического долга», призывая развитые страны компенсировать ущерб, нанесенный развивающимся странам. Данный подход трактуется им как необходимое условие восстановления социальной и экономической справедливости. По мнению ученого, индустриально развитые государства извлекли наибольшую выгоду из деятельности, приведшей к изменению климата, переложив негативные последствия на беднейшие регионы мира, страдающие от экстремальных погодных катаклизмов и других климатических последствий. Важнейшей задачей ученый видит переход к зеленой экономике посредством масштабных государственных вложений и жестких регуляторных мер, способствующих ускоренному научно-техническому прогрессу и улучшению качества жизни населения. Так, автор данной концепции утверждает: «экологический долг» - это бремя, которое невозможно снять одним росчерком пера судьбы по делам о банкротстве. На устранение ущерба, нанесенного сегодня, могут потребоваться десятилетия, и потребуются потратить деньги, которые можно было бы направить на обогащение страны [4]. Точно так же разумные расходы на защиту и восстановление окружающей среды,

например, инвестиции в сокращение выбросов парниковых газов, позволят будущим поколениям жить лучше, даже если они финансируются за счет долга.

Однако концепция Дж. Стиглица имеет ряд непроработанных моментов. Во-первых, инициатива предусматривает значительные финансовые обязательства для богатых стран, реализация которых представляется сложной и длительной. Во-вторых, неясны конкретные механизмы перераспределения ресурсов и контроля за их целевым расходованием. Тем не менее, на наш взгляд, представленная позиция представляет важное направление дискуссий в рамках международной повестки устойчивого развития и борьбы с изменениями климата.

Клаус Шваб, основатель и исполнительный председатель Всемирного экономического форума, предложил концепцию «заинтересованных сторон» (stakeholders), альтернативную традиционным формам капитализма (акционерному и государственному), характеризующимся узким кругом бенефициаров. Согласно Кл. Швабу, экономика должна функционировать в интересах широких слоев общества, включая государственные структуры, частный сектор и гражданское население. Центральным компонентом этой модели выступать должно межотраслевое взаимодействие и координация усилий для достижения устойчивого и инклюзивного роста. При этом можно выделить основные направления развития его концепции:

1. Долгосрочная перспектива развития, исключая ориентацию исключительно на максимизацию прибыли.
2. Новые показатели успешности, отражающие состояние здоровья нации, экологическое равновесие и качество жизни.
3. Активизация участия общественных организаций и бизнеса в принятии государственных решений [5].

На наш взгляд, концепция безусловно актуальна и содержит не подлежащие обсуждению положительные моменты, такие как: устранение системных недостатков традиционного капитализма путем включения большего числа субъектов в процесс принятия решений; стремление к гармонии между экономическим ростом, экологическим благополучием и социальной справедливостью, что несомненно положительно скажется на устойчивом развитии мира; создание условий для устойчивого развития и предотвращения кризисов, вызванных концентрацией богатства и ресурсов. Однако наряду с этим в ней присутствуют моменты требующие разрешения: трудности институциональной трансформации и согласование интересов различных акторов; высокий риск появления конфликтов внутри коалиции заинтересованных сторон; невозможность однозначного выбора оптимальной формы сотрудничества между государством и частным сектором. Таким образом, предложение Шваба представляет собой конструктивную попытку преодолеть фундаментальные ограничения существующих экономических систем, предлагая новый механизм функционирования глобальной экономики.

Занимались исследованиями экологического и социального императива конкурентоспособности национальной экономики белорусские и российские ученые. Среди белорусских ученых известны работы Шимовой О.С., Лебедевой К.О., Петровской В.Н. и др. Практическое воплощение данные концепции и подходы нашли в Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь до 2030 года.

Среди российских авторов интересна концепция Комаровой И.П., которая в своей монографии «Устойчивая конкурентоспособность компаний высо-

котехнологичных отраслей» предложила научный подход к анализу устойчивости конкурентоспособности в технологичных секторах. Её работа направлена на анализ факторов, определяющих долгосрочное преимущество компаний в высокотехнологичных отраслях, таких как инновации, качество продукции, использование ресурсов и эффективное управление. Стоит отметить наличие комплексного подхода в данной теории и акцент на долгосрочности конкурентных преимуществ, однако недостаточно проработанным на наш взгляд является отсутствие детализации (некоторые аспекты конкурентоспособности рассматриваются поверхностно, отсутствуют детальные рекомендации по разработке конкретных мер поддержки), отсутствие взаимосвязи макро-и микроуровня, что ограничивает модель, а также неполное представление влияния цифровизации (хотя технология представлена как ключевой элемент, однако недостаточно раскрыт потенциал цифровой транс-формации для российских компаний).

Рассмотрим несколько примеров, иллюстрирующих влияние социальной и экологической составляющих на конкурентоспособность страны.

Швеция стабильно занимает лидирующие позиции в рейтингах устойчивой конкурентоспособности благодаря своей высокоразвитой социальной защите, качеству образования и низкому уровню коррупции. Например, шведская компания Volvo стала лидером в области экологически чистых автомобилей, активно внедряя электрические и гибридные автомобили. Это улучшает международный имидж Швеции и привлекает иностранные инвестиции.

Швейцария занимает верхние строчки индексов устойчивой конкурентоспособности благодаря высоким стандартам медицинского обслуживания, низким налоговым ставкам и качественной окружающей среде. Швейцарские компании известны своим вниманием к охране природы и соблюдению этических стандартов производства, что повышает доверие потребителей и инвесторов. Фармацевтические компании Швейцарии являются одними из самых прибыльных и надёжных производителей лекарств в мире, обеспечивая устойчивый рост отрасли даже в кризисные периоды.

Норвегия, несмотря на высокую стоимость добычи нефти, сохраняет своё присутствие на мировом рынке благодаря строгим экологическим нормам и инвестициям в альтернативные источники энергии. Экологическая политика Норвегии сделала её символом устойчивой энергетики, усилив её конкурентоспособность.

Германия считается примером успешного сочетания промышленного роста и защиты окружающей среды («Энергетический поворот»). Компании Германии инвестируют значительные средства в энергоэффективные технологии и возобновляемую энергетику, что укрепляет международную репутацию страны как технологичного и экологичного игрока. После введения жёстких экостандартов немецким автоконцернам пришлось переориентироваться на производство электромобилей. Благодаря поддержке правительства и вниманию к зелёным технологиям, немецкие марки сохранили ведущие позиции на мировом рынке автомобилей.

Сингапур известен своей успешной интеграцией культурных традиций и современной деловой культуры. Строгие антикоррупционные законы и внимание к социальным вопросам делают страну привлекательной для иностранных инвесторов. Инвестиции в здравоохранение и образование формируют высококвалифицированный персонал, создающий ценность на международном рынке.

Таким образом, многочисленные исследования подтверждают тезис о важной роли социальной и экологической составляющих в обеспечении долго-временной конкурентоспособности. Современная конкуренция выходит далеко за рамки традиционного понимания экономики, базирующегося исключительно на производстве товаров и оказании услуг [6].

Важнейшими факторами становятся социальный климат, качество человеческого капитала, состояние окружающей среды и осознание корпорациями и государствами своей роли в построении устойчивой экономики будущего. Включение социального и экологического компонента в политику государств и стратегию компаний становится необходимым условием успеха в условиях быстро меняющейся глобальной экономики.

#### **Список использованных источников**

1. Michael E. Porter and Claas van der Linde (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. Journal of Economic Perspectives – Volume 9, Number 4 – Fall 1995 – Pages 97–118. – Электронный ресурс. // URL: <https://www.uvm.edu/~jfarley/237/Porter%20and%20Vanderlinde%201995.pdf>
2. Потапова Н.В., Четырбок Н.П. Роль малого бизнеса в экономике Республики Беларусь / Н.В. Потапова, Н.П. Четырбок // Современные аспекты экономики. 2021. № 4 (284). С. 23-29.
3. Киевич Д.А. Кобрендинг как инструмент уменьшения маркетинговых издержек / Д.А. Киевич // Современные аспекты экономики. 2016. № 11 (231). С. 45-53.
4. Отраслевые финансы : учебно-методическое пособие для студентов специальности 1-25 01 04 Финансы и кредит / Т.Н. Лобан, М.П. Самоховец, М.И. Бухтик, А.В. Киевич. – Пинск : Полесский государственный университет, 2018. – 67 с. – EDN: HJQCIV.
5. Schwab, K. Stakeholder capitalism: A global economy that works for progress, people, and planet / K. Schwab. – Hoboken (NJ): Wiley, 2021. – 272 p
6. Проровский А.Г., Четырбок Н.П. Влияние инноваций на развитие финансового рынка в Республике Беларусь / А.Г. Проровский, Н.П. Четырбок // Современные аспекты экономики. 2021. № 7 (287). С. 6-13.

УДК 339.54

#### **НОВЫЕ РЕАЛИИ ПРОТЕКЦИОНИЗМА: ВЛИЯНИЕ НА СТРАТЕГИЮ ПРЕДПРИЯТИЙ КИТАЯ**

**Чжан Хуйвэнь**, аспирантка кафедры международной политической экономики,  
**Белорусский государственный университет**  
Zhang Huiwen, Ph.D. student, International Political Economy Department,  
Belarusian State University, kavalious.aliaksandr@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассматривается изменение стратегического поведения китайских компаний в условиях торговых войн с США. Продемонстрировано, что перспективными направлениями преодоления последствий таможенных барьеров являются ускоренное внедрение технологических инноваций, локализация цепочек создания ценности, ориентация на диверсифицированные рынки и внедрение современных систем корпоративного управления.

**Ключевые слова:** международная торговля, протекционизм, торговая война, стратегия предприятия.

В 2018 году США спровоцировали первую торговую войну с Китаем. Стороны провели несколько раундов экономических и торговых консультаций прежде, чем в 2020 году подписали первый этап китайско-американского торгово-экономического соглашения. Однако с момента вступления Трампа в должность Президента США в январе 2025 года торговая война резко обострилась.

В феврале Трамп ввёл 10 %-й тариф на китайские товары, и Китай незамедлительно ввёл ответные пошлины на американские энергоносители. 4 марта США удвоили пошлины до 20%, а Китай ввёл 10-15%-й тариф на американскую сельскохозяйственную продукцию, включая такой важный для экспорта США продукт, как соевые бобы. 2 апреля США ввели «взаимные пошлины» в отношении более чем 180 стран мира, установив для Китая таможенный тариф в размере 34%. Через день, 4 апреля, Китай принял ответные меры симметричные меры и также установил 34%-й тариф на американские товары. 9 апреля США повысили пошлины на китайские товары ещё на 50%, доведя их до 84% – и в тот же день Китай ответил аналогичным жестом, а 12 апреля китайские пошлины на товары из США были повышены до 125%.

При этом Китай официально опубликовал коммюнике «Позиция Китая по некоторым вопросам китайско-американских экономических и торговых отношений», в котором ясно обозначил свою позицию: в торговой войне нет победителей, и протекционизм не имеет выхода; лучший способ преодолеть разногласия – искать варианты взаимовыгодного сотрудничества посредством равноправного диалога. 10-11 мая 2025 г. Китай и США провели переговоры высокого уровня по торгово-экономическим вопросам в Женеве, в ходе которых стороны договорились о создании механизма экономических и торговых консультаций. 14 мая Соединённые Штаты отменили 91 % пошлин, введённых на китайские товары, и пересмотрели 34 % ответных пошлин (24 % были приостановлены на 90 дней, а оставшиеся 10% пошлин были сохранены). Этот абсурдный международный фарс на время приостановился.

В последние годы введение торговых барьеров и экономических санкций стали привычными инструментами укрепления экономической гегемонии Соединённых Штатов, при этом односторонние санкции постепенно расширились до многосторонних, которые по мнению инициаторов будут более точными и действенными [1].

Ведение Соединёнными Штатами санкционного давления требует от китайских компаний принятия мер по борьбе с последствиями санкций. Первым шагом противодействия является изучение правовой системы США для создания механизма раннего предупреждения о рисках санкций, чтобы избежать попадания в список предприятий, подлежащих санкциям. Методы правовой защиты можно разделить на административные и судебные [2]. Меры торговой защиты Китая включают антидемпинговые, антисубсидиционные и иные защитные меры.

Отраслевые ассоциации и бизнес-ассоциации, в которых расположены предприятия, также должны принимать меры для предоставления предприятиям оперативной информационной поддержки и эффективных услуг, а также информировать о необходимых мерах правительство. Необходимо сформировать механизм сотрудничества, позволяющий правительству, отраслевым ассоциациям и предприятиям координировать свои действия для эффективного реагирования на неблагоприятные ситуации [3].

Компании, включенные в список субъектов, подпадающих под санкции, должны выстраивать стратегию предотвращения потерь. Организационные меры требуют своевременное прекращение запрещенной деятельности; оперативное разъяснение клиентам или потенциальным клиентам смысл санкционных претензий и выполнение требований, чтобы предотвратить расторжение контрактов, связанных с незапрещенной деятельностью; согласование перехода платежей на собственную валюту; для сделок, отмененных клиентами из-за воздействия санкций, находить альтернативные виды деятельности, не затронутые санкциями [4].

Тарифная война нацелена на две группы отраслей в Китае: на традиционные трудоёмкие отрасли, составляющие умеренную долю импорта США, для сокращения торгового дефицита и решения проблемы занятости в американской обрабатывающей промышленности, и на высокотехнологичные стратегические развивающиеся отрасли Китая для сохранения передовых преимуществ американской обрабатывающей промышленности. Трудоёмкие отрасли не являются основными целями торговой войны, она фактически направлена на сохранение лидирующих позиций США в области исследований и технологий, изменение траектории экономического развития, сформированной глобальным разделением труда, сдерживание трансформации и модернизации китайских отраслей из трудоёмких в капиталоемкие и замедление темпов перехода китайской обрабатывающей промышленности из низших в средние звенья глобальной цепочки создания стоимости. Парадоксальность ситуации заключается в том, что Соединённые Штаты, мировой лидер с самым мощным научно-технологическим потенциалом, проводят политику протекционизма, в то время как Китай, являющийся «догоняющим последователем», стоит на позициях либерализации мировой торговли.

Согласно данным Министерства торговли Китая импорт США из Китая в основном состоит из электромеханической продукции. В первой половине 2018 года, когда случилась первая торговая война, экспорт электромеханической продукции из Китая в США увеличился на 8%, составив 62,6% от общего объёма экспорта Китая в США за тот же период. И хотя США являются крупнейшим экспортным рынком Китая, китайские компании могут компенсировать часть негативного влияния за счёт диверсификации экспорта на рынки ЕС, АСЕАН и стран инициативы «Один пояс, один путь».

Китайским предприятиям следует укреплять конкурентоспособность, поскольку стратегия низких цен может принести лишь краткосрочную выгоду – и подлинной перспективой для китайских компаний в глобальной торговле является выстраивание стратегии развития на основе технологических инноваций. В условиях пошлин, введенных Соединёнными Штатами, китайские компании должны ускорить технологический прогресс. Начало торговой войны вызвало ощущение кризиса в китайской высокотехнологичной промышленности, поскольку ключевые технологии для многих высокотехнологичных продуктов принадлежат Соединённым Штатам, и прекращение экспорта таких технологий в Китай негативно сказалось на цепочке поставок китайской промышленности. В этой связи китайским компаниям приходится самостоятельно разрабатывать и осваивать ключевые технологии, что связано с развитием предприятий и всей страны в целом.

Ярким примером удачной стратегии является компания Huawei. Созданная в 1987 году, уже в 1990 году Huawei выпустила первый продукт собственной разработки – малогабаритный коммутатор ВНОЗ, ознаменовав вступление в сектор производства телекоммуникационного оборудования. Существенные инвестиции

Huawei в перспективные развивающиеся области, такие как смартфоны, облачные вычисления и искусственный интеллект, продолжали укреплять её позиции во всём мире. Сегодня Huawei является по-настоящему глобальной компанией, и история санкций против компании началась ещё в 2003 году.

Ключевой стратегический подход Huawei к преодолению санкций и достижению развития заключается в её независимости и автономности.

1. Мощные независимые возможности НИОКР. В 2024 году расходы Huawei на НИОКР достигли 179,7 млрд юаней, что составляет примерно 20,8% от годовой выручки. По состоянию на 31 декабря 2024 года в отделе НИОКР Huawei работало около 113 000 сотрудников, что составляет 54,1% от общей численности персонала компании, и компания владела более 150.000 патентов по всему миру.

2. Комплексная независимая система поставок обеспечивает бесперебойное производство продукции Huawei и позволяет обойти западные санкции. Используя мощный индустриальный потенциал Китая, Huawei создала полноценную производственную цепочку и систему поставок. Уровень локализации смартфонов серии Mate 60 достиг 90%, при этом в цепочке поставок задействовано не менее 79 китайских компаний.

3. Независимый внутренний рынок обеспечивает бесперебойную работу предприятий. Благодаря высокому спросу на внутреннем рынке, обширным ресурсам в области исследований и разработок, производства и сбыта, а также развитой координации отраслевой цепочки и интеграции ресурсов, продукция Huawei гарантированно будет производиться и продаваться в штатном режиме.

4. Уникальная система корпоративного управления и корпоративная культура обеспечивают независимость компании. Huawei реализует систему владения сотрудниками акциями предприятия, в рамках которой профсоюз выполняет обязанности акционера. Сотрудники имеют право на дивиденды и право на получение дохода от роста стоимости акций, и такая система значительно мотивирует сотрудников к работе и повышает их чувство принадлежности к компании [5].

Пример компании отлично демонстрирует возможные пути преодоления санкционного давления.

#### **Список использованных источников**

1. Liu Qiuyue. Research on corporate compliance countermeasures under the US OFAC enforcement mechanism. / Liu Qiuyue // Zhongnan University of Economics and Law, 2022
2. Liu Yingying. The impact of US economic sanctions on Shenzhen enterprises / Liu Yingying // 2023
3. Wang Lijuan. Fighting back against trade bullying with the "Three New Things": Enterprises will take advantage of the situation / Wang Lijuan // China Economic Times. – 2024. – No. 1.
4. Li Xuhua. The impact of US economic sanctions on my country's port and shipping enterprises and its countermeasures / Li Xuhua // China Ports. – 2019.
5. Liang Jiarong. Huawei's independent path to breaking through sanctions: a lesson for the growth of high-tech companies in the new era. / Liang Jiarong // School of Marxism, Minnan Normal University, 2025.

## СОДЕРЖАНИЕ

### СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОЙ И БАНКОВСКОЙ ЭКОНОМИКИ

<b>Алтухов П.Л., Мартынович В.И.</b> Экосистемная трансформация необанков: интеграция Data Science для гиперперсонализации финансовых и нефинансовых сервисов.....	3
<b>Анненкова Е.А.</b> Социальная инженерия и кибермошенничество: тренды, схемы и способы борьбы.....	7
<b>Балабанов А.И.</b> Значение ключевой ставки ЦБ РФ в экономике России....	11
<b>Wang Xu, Kievich A.V.</b> Characteristics of new risks associated with evolving technologies for digital finance based on big data.....	15
<b>Ван Цзяньбо</b> The main trend of cost management in the banking system.....	19
<b>Герасименко П.В.</b> Прогнозирование роста объема накоплений жителей Санкт-Петербурга негосударственными пенсионными фондами.....	21
<b>Голикова А.С.</b> Негативные отзывы розничных клиентов банков в сети Интернет.....	25
<b>Григорьева Я.И.</b> Обеспечение ценовой и финансовой стабильности, экономическая поддержка реального сектора экономики как факторы наращивания экономического потенциала страны.....	28
<b>Добрыдень Н.В.</b> Индикаторы оценки эффективности финансовых отношений с контрагентами.....	33
<b>Езерская Т.А., Ковалева Н.В.</b> Финансовая диагностика: теория, методики, инструментарий.....	36
<b>Кисель С.Л.</b> Факторный анализ соотношения резерва и совокупной расчётной базы банков в системе гарантированного возмещения депозитов Республики Беларусь.....	41
<b>Конончук И.А.</b> Стратегическая налоговая совместимость внутренней налоговой среды.....	46
<b>Лопух Ю.И., Сергеюк В.С.</b> Динамика банковских вкладов (депозитов) субъектов малого и среднего бизнеса.....	50
<b>Liu Qinyuan, Kievich A.V.</b> Analysis of cognitive constraints of traditional financial risk models.....	53
<b>Минченко Н.А.</b> Бизнес-процессы страхования ответственности и их значение для страхователей и третьих лиц.....	56
<b>Мяделец К.Ю.</b> Дропперство как угроза устойчивости банковской системы: типологии, схемы и пути противодействия.....	61
<b>Павловская Н.Е.</b> Оценка влияния поведенческих финансов на формирование смарт-бизнес-модели банка.....	66
<b>Парфёнова Л.Б., Махорский Е.А.</b> Банковские цифровые экосистемы: выбор модели развития.....	69
<b>Пригодич И.А.</b> Цифровые двойники в экосистемах банков.....	72
<b>Ржевская М.А.</b> Устойчивость банковской системы России в условиях санкционного давления и финансовой изоляции.....	76
<b>Ситникова О.Г.</b> Интеграционный фактор развития региональных платёжных систем.....	79
<b>Хрусь Е.А.</b> Социальные облигации в развитии белорусского рынка ценных бумаг.....	83
<b>Чубарова Н.Э., Минина В.О.</b> Система внутреннего финансового	86



контроля оборотных средств организации.....	
<b>Чудакова С.А.</b> Оценка обеспечения экономической безопасности кредитной организации.....	90
 <b>БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ: СОВРЕМЕННОСТЬ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ</b>	
<b>Курочкина И.П., Маматова Л.А., Шутова А.А.</b> К вопросу учета нематериальных активов с коротким сроком службы в условиях перехода на ФСБУ 14/2022.....	94
<b>Мухин А.В.</b> Аналитическое обоснование набора параметров для определения целесообразности и экономической эффективности автоматизации производственных процессов.....	98
<b>Новикова Т.Ю., Мотолянец М.В.</b> Внутренний контроль: нормативный аспект.....	102
<b>Потапова Н.В., Дружинина Е.О.</b> Система внутреннего контроля при реализации цифровой трансформации предприятия.....	106
<b>Утовка А.В.</b> Бизнес-процессы как основа калькулирования себестоимости образовательной услуги.....	110
 <b>СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНЫЕ И ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ДЛЯ БЕЛОРУССКОЙ ЭКОНОМИКИ</b>	
<b>Аксенчик Н.В.</b> Развитие информационно-образовательной среды университета: технологические аспекты.....	114
<b>Восович С.М.</b> Выяснение судьбы не эвакуированных ценностей государственного банка СССР, утраченных на территории Брестской области в годы Великой Отечественной войны.....	118
<b>Евстафьев В.А.</b> О планировании деятельности в сфере работы с молодежью на предприятии (в организации).....	123
<b>Зинович О.Ю.</b> Управление рисками девиантного поведения в информационно-образовательной среде учреждения высшего образования.....	127
<b>Лозицкий В.Л.</b> Формирование функциональной грамотности как фактор развития компетенций студента учреждения высшего образования.....	130
<b>Микелевич Е.Б.</b> Психолого-педагогические и этические аспекты использования ChatGPT в высшем образовании.....	134
<b>Ржевская Т.А.</b> Потенциал как многогранный концепт: междисциплинарный подход.....	138
<b>Шульга М.Л.</b> Психологические особенности формирования академической мотивации студентов вузов.....	141
<b>Ярошевич Л.А.</b> Противодействие экстремизму в молодежной среде в условиях вызревания вызовов и угроз в современном мире.....	145
 <b>АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА</b>	
<b>Володько О.В., Володько Л.П.</b> Результаты экспертных оценок качества банковского программного обеспечения.....	149
<b>Гержа А.Г.</b> Финансирование организации как ключевой элемент ее финансово-хозяйственной деятельности.....	153
<b>Голякович Ю.О.</b> Развитие женского предпринимательства в контексте	157

достижения целей устойчивого развития в Беларуси.....	
<b>Гориш И.В.</b> Повышение роли предпринимательства в реализации государственной программы инновационного развития Республики Беларусь.....	161
<b>Гоцко Т.В.</b> Вызовы финансовой устойчивости местных бюджетов.....	164
<b>Дорош О.А.</b> Зарубежные подходы к мотивации персонала.....	169
<b>Жиганов Г.В., Парфенова Л.Б.</b> Формирование системы критериев для сегментации предприятий по потенциалу выхода на новые рынки.....	173
<b>Ивашина М.М.</b> Бенчмаркинг и база знаний извлеченных уроков в управлении проектами.....	178
<b>Кнор П.В.</b> Анализ текущего состояния добровольного медицинского страхования в Республике Беларусь.....	181
<b>Колосовская Е.М.</b> Формирование стартап-экосистемы как один из факторов ускорения инновационного развития экономики Беларуси.....	187
<b>Кукса О.А.</b> Об обеспечении финансовой стабильности в Республике Беларусь.....	191
<b>Латышев О.Ю., Латышева П.А., Радаэлли Массимо Энрико, Луизетто Мауро</b> Защита прав потребителей страховых услуг.....	195
<b>Лесницкая В.А.</b> Информационный ресурс как фактор трансформации социально-классовой структуры в цифровом обществе.....	199
<b>Лёшина М.А.</b> Исследование проблемных вопросов, обусловленных процессами автоматизации и цифровизации деятельности таможенных органов РФ.....	202
<b>Ливенский В.М.</b> Особенности поддержки государством малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь.....	206
<b>Майсак К.А.</b> Особенности и различия финансовых инструментов: факторинг и форфейтинг.....	211
<b>Маковецкий С.А., Савостьянова А.С.</b> Искусственный интеллект и экономика России: путь к устойчивому развитию и модернизации.....	216
<b>Маковецкий С.А., Букреева С.С.</b> Актуальные вопросы экономики в области машиностроения.....	219
<b>Олесиук Ю.С.</b> Анализ современных методик стоимостной оценки интеллектуального капитала.....	222
<b>Пержинская М.С.</b> Инвестиционный потенциал Республики Беларусь на современном этапе.....	228
<b>Прокопец Т.Н., Кобцева Е.А.</b> Дефицит кадров в индустрии гостеприимства и туризма: вызовы и пути решения.....	232
<b>Проровский А.Г.</b> Финансирование инвестиционной деятельности в современных условиях развития мировой экономики.....	236
<b>Радцевич А.В.</b> Эволюция институционализма: сопоставление ключевых направлений.....	239
<b>Романова М.А.</b> Успешные инвестиционные проекты с иностранным участием в Республике Беларусь.....	243
<b>Rybalka Y.A., Weng Yang</b> Factors of sustainable development of agriculture.....	247
<b>Хмель О.А.</b> Искусственный интеллект как помощник HR–специалиста.....	249
<b>Хмельницкая Е.В.</b> Ключевые аспекты ассортиментной политики Щучинского филиала ОАО «Молочный мир».....	252
<b>Четырбок Н.П.</b> Экологический и социальный аспекты в контексте.....	256

конкурентоспособности национальной экономики.....	
<b>Чжан Хуйвэнь</b> Новые реалии протекционизма: влияние на стратегию предприятий Китая.....	260

Научное издание

**СБОРНИК**

научных статей

XVI международной научно-практической конференции  
по вопросам финансовой и банковской экономики  
**«БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА:  
УСТОЙЧИВОСТЬ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ»**

Полесский государственный университет,  
г. Пинск, Республика Беларусь,  
24 октября 2025 г.

За содержание и достоверность информации  
в материалах сборника отвечают авторы

Формат 60×84/16 Гарнитура Times  
Усл. печ. л. 15,6. Уч.–изд.л. 18,7.