



ISBN 2305-3453

ИЗВЕСТИЯ ИНСТИТУТА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Электронное издание

2025/4

Электронный научный журнал
<http://inser.bsu.ru/журнал/>

ИЗВЕСТИЯ ИНСТИТУТА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИИ. ЭЛЕКТРОННОЕ ИЗДАНИЕ

ISSN 2305-3453

Форма периодического распространения: сетевое издание. Реестровая запись Эл № ФС77-66386 от 14 июля 2016 г., зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Журнал представлен в Научной электронной библиотеке - головном исполнителе проекта по созданию Российского индекса научного цитирования.

Журнал основан в г. Улан-Удэ в 2012 г. Выходит 4 раза в год.

УЧРЕДИТЕЛИ:

ФГБОУ ВО «Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова».

ИЗДАТЕЛЬ: Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

ГЛАВНАЯ РЕДАКЦИЯ:

Главный редактор:

Субанакон Георгий Юрьевич - гл. редактор, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической теории, государственного и муниципального управления.

Заместитель главного редактора: С.С. Брыкова

Цель электронного издания: генерирование и транслирование новых знаний и опыта в области экономики, управления, экономической социологии и психологии; ознакомление читателей с передовым мировым опытом в различных областях экономики, торговли, политики и социологии, оказание методической и публикационной поддержки молодым исследователям (студентам, магистрантам, аспирантам).

Задачи электронного издания: ознакомление научных работников, преподавателей, аспирантов, организаторов управления, экономической социологии и психологии с достижениями в области новых экономических исследований.

Тематические направления: вопросы экономической теории, региональная и отраслевая экономика, экономика и политика, инновационная экономика, малый бизнес и предпринимательство, теневая экономика, финансы, налоги, страхование, финансовая, налоговая и денежно-кредитная политика, социально-психологические аспекты управления, проблемы теории и практики управления, развитие мирового и национального хозяйства, проблемы мировой экономики и международных экономических исследований, экономико-математическое моделирование, системный анализ, экономическая психология, информационные технологии в экономике и управлении, экономика и право, история экономики. В издании также отражены основные направления и результаты деятельности института права и экономики Бурятского государственного университета имени Доржи Банзарова.

АДРЕС РЕДАКЦИИ: 670000, Республика Бурятия, г. Улан-Удэ, ул.Ранжурова, д.5; БГУ, институт экономики и управления, тел. (3012)29-71-60 доб. 340, e-mail: ieurdir@mail.ru, subgeorge@mail.ru, сайт: <http://inser.bsu.ru/журнал/>.

Дата выхода в свет: 04.12.2025

РЕДАКЦИЯ

Форма периодического распространения: сетевое издание. Реестровая запись Эл № ФС77-66386 от 14 июля 2016 г., зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Журнал представлен в Научной электронной библиотеке - головном исполнителе проекта по созданию Российского индекса научного цитирования.

ISSN 2305-3453

Г.Ю. Субанакон, гл. редактор, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической теории, государственного и муниципального управления

С.С. Брыкова, зам. гл. редактора, ст. преподаватель кафедры экономической теории, государственного и муниципального управления

Э.Л. Раднаева, директор ИПЭ

А.А. Дугарова, зав. кафедрой экономической теории, государственного и муниципального управления, канд. экон. наук, доцент

И.О. Нагаслаева, зав. кафедрой менеджмента, канд. экон. наук, доцент.

Редакционный совет:

Атанов Н. И., д-р экон. наук, профессор, председатель совета

Дондокова Е. Б., д-р экон. наук, профессор, г. Улан-Удэ

Мелентьев Б. В., д-р экон. наук, профессор, г. Новосибирск

Слепнева Л. Р., д-р экон. наук, профессор, г. Улан-Удэ

Суходолов А. П., д-р экон. наук, профессор, г. Иркутск

1. [Акбашева Д.М., Гожева С.В., Батчаев А.С., Хапаева А.Х. Реструктуризация долга как альтернатива банкротства: сравнительный анализ процедур](#)
2. [Алхунсаев Д.Е., Барлуков А.М. Стохастическая оптимизация инвестиций в цифровые и традиционные факторы производства на основе вероятностных прогнозов их отдач](#)
3. [Барлуков Р.А. Развитие цифровой инфраструктуры регионов как фактор устойчивого экономического роста \(на примере Республики Бурятия\)](#)
4. [Батуева В.Ч. Социально-экономическое положение регионов Дальневосточного федерального округа](#)
5. [Батуева В.Ч. Бизнес-модель стартапа онлайн-платформы «АвтоКласс»](#)
6. [Батурина И.Н. Анализ формирования и исполнения бюджета единого Социального фонда России в период реорганизации](#)
7. [Бычковская Е.Я., Барлуков А.М. Вероятностная оценка рисков автоматизации профессий и динамики спроса на цифровые компетенции в условиях трансформации российского рынка труда](#)
8. [Вампилова А.Д. Цифровизация в банковской сфере](#)
9. [Вампилова А.Д. Анализ рынка кредитных карт](#)
10. [Детиненко Е.А. Анализ и перспективы использования искусственного интеллекта в государственном управлении](#)
11. [Детиненко Е.А. Анализ развития механизма государственно- частного партнерства в Республике Бурятия](#)
12. [Зверькова В.А., Надмитова О.С. Динамика физического развития детей дошкольного возраста г. Улан-Удэ на основе мониторинга результатов ГТО.](#)
13. [Зими́на К.С. «Публичка»: бизнес-модель и валидация приложения для преодоления глоссофобии с помощью технологий искусственного интеллекта](#)
14. [Колмакова Д.Д. Социально-экономические и экологические последствия создания ОЭЗ «Байкальская гавань» для устойчивого развития Республики Бурятия](#)

15. [Кочкина Е.А. Расширение экономического сотрудничества России и Китая в турбулентных геополитических условиях](#)
16. [Мальцева А.С., Надмитова О.С. Уровень мотивации студентов экономических специальностей к занятию физической культурой и спортом](#)
17. [Плотникова А.П. Эволюция конкурентных стратегий российских маркетплейсов в условиях цифровой трансформации экономики](#)
18. [Михайлова В.Ю. Анализ доступности общественного транспорта в городе Улан-Удэ](#)
19. [Монгуш А.Я. Анализ исполнения консолидированного бюджета Республики Бурятия за 2024 год.](#)
20. [Монгуш А.Я. Анализ профессионального развития государственных гражданских служащих Министерства экономики Республики Бурятия](#)
21. [Цику С.Ю. Организационно-правовые основы аудита бюджетных кредитов, предоставленных из федерального бюджета](#)

**РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ДОЛГА КАК АЛЬТЕРНАТИВА
БАНКРОТСТВА: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕДУР
DEBT RESTRUCTURING AS AN ALTERNATIVE TO BANKRUPTCY: A
COMPARATIVE ANALYSIS OF PROCEDURES**

АКБАШЕВА ДИАНА МУХАДИНОВНА

кандидат экономических наук, доцент

Кафедры «Бухгалтерский учет»,

diana.akbasheva.81@mail.ru

ГОЖЕВА САБРИНА ВАЛЕРЬЕВНА

БАТЧАЕВ АЛАН СОЛТАН-МУРАТОВИЧ,

ХАПАЕВА АЛЕКСАНДРА ХАСАНБИЕВНА,

студенты 4 курса

ФГБОУ ВО «Северо-Кавказская государственная академия»,

Россия, г. Черкесск

AKBASHEVA DIANA MUKHADINOVNA

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Department of Accounting,

diana.akbasheva.81@mail.ru

GOZHEVA SABRINA VALERIEVNA

BATCHAEV ALAN SOLTAN-MURATOVICH,

KHAPAEVA ALEXANDRA KHASANBIEVNA,

4th year students

North Caucasus State Academy,

Russia, Cherkessk

Аннотация. Данная статья посвящена исследованию реструктуризации долга как действенного инструмента предотвращения

процедуры банкротства как для юридических, так и для физических лиц. В ней проводится детальный сравнительный анализ различных процедур реструктуризации (финансовое оздоровление, добровольная реструктуризация задолженности, внесудебные соглашения, переговоры с кредиторами) и сопоставляются их преимущества и недостатки с классической процедурой банкротства.

Рассмотрены ключевые аспекты, включая цели, стоимость, сроки проведения, влияние на деловую репутацию и возможность сохранения контроля над активами. Статья предлагает практические рекомендации по выбору оптимальной стратегии управления долговыми обязательствами, подчеркивая важность анализа финансового состояния и готовности к компромиссу с кредиторами. Материал предназначен для предпринимателей, финансовых специалистов, юристов и всех заинтересованных в вопросах эффективного управления долгами и минимизации рисков неплатежеспособности.

Abstract. *This article focuses on debt restructuring as an effective tool for preventing bankruptcy proceedings for both legal entities and individuals. It provides a detailed comparative analysis of various restructuring procedures (financial recovery, voluntary debt restructuring, out-of-court agreements, and negotiations with creditors) and compares their advantages and disadvantages with the traditional bankruptcy procedure.*

The article explores key aspects, including the goals, costs, timeframes, impact on business reputation, and ability to maintain control over assets. The article offers practical recommendations for choosing the optimal debt management strategy, emphasizing the importance of analyzing the financial situation and being ready to compromise with creditors. The material is intended for entrepreneurs, financial specialists, lawyers, and anyone interested in effective debt management and minimizing the risks of insolvency.

Ключевые слова: банкротство, реструктуризация, долг, анализ, финансовая деятельность, доходы, расходы, управляющий, арбитражный суд.

Key words: bankruptcy, restructuring, debt, analysis, financial activities, income, expenses, manager, arbitration court.

Современная экономическая реальность Российской Федерации, находящейся под влиянием глобальных вызовов последних лет, характеризуется повышенной волатильностью, инфляционными процессами и структурными изменениями. Эти факторы закономерно ведут к росту долговой нагрузки как на граждан, так и на субъектов малого и среднего предпринимательства.^{^]} Потеря работы, сокращение доходов, резкое увеличение расходов или неудачные бизнес-решения — все это в короткие сроки способно привести к ситуации неплатежеспособности, когда совокупный объем долговых обязательств многократно превышает финансовые возможности человека или компании.

Долгое время единственным законодательным механизмом решения проблемы непосильной долговой нагрузки являлась процедура банкротства (реализации имущества), ассоциирующаяся у большинства с полным финансовым крахом, принудительной распродажей активов и долгосрочными негативными последствиями. Однако с введением в 2015 году института банкротства физических лиц, а в последующем — с его постоянной доработкой, отечественное законодательство работает с альтернативными методами, реабилитационный подход к решению долговых кризисов. Ключевым инструментом этого подхода стала реструктуризация долгов.

Данная процедура принципиально меняет парадигму взаимоотношений между должником и кредитором, смещая фокус с наказания и ликвидации на финансовое оздоровление и восстановление. Вместо тотальной распродажи имущества, она предлагает утвержденный судом и кредиторами детальный план погашения задолженности на основе отсрочки, рассрочки платежей и списания санкций. Актуальность сравнительного анализа этих двух процедур

обусловлена их противоположными целями и последствиями, а также необходимостью выработки осознанной стратегии поведения для лиц, оказавшихся в долговой яме.

Целью данной статьи является проведение детального сравнительного анализа процедур реструктуризации долгов и банкротства в рамках реализации имущества гражданина. Для достижения этой цели поставлены следующие задачи: раскрыть юридическую сущность каждой процедуры, провести сравнительную оценку по ключевым критериям (имущественные последствия, влияние на кредитную историю, финансовые и временные издержки), выявить их сильные и слабые стороны, а также проанализировать актуальные тенденции в правоприменительной практике на основе данных за последние три года. На основе проведенного анализа будет определена целевая аудитория для каждой процедуры и сделан вывод об эффективности реструктуризации как альтернативного пути выхода из финансового тупика.

Чтобы провести качественный сравнительный анализ, необходимо глубоко понять не только формальные определения, но и философскую подоплеку, цели и механизмы реализации каждой из процедур. Реструктуризация долга и банкротство (в форме реализации имущества) представляют собой два фундаментально разных подхода к разрешению кризиса неплатежеспособности.

Реструктуризация долга — это реабилитационная процедура в рамках дела о банкротстве гражданина [2]. Её ключевая идея заключается не в ликвидации должника как экономического субъекта, а в его финансовом оздоровлении. Законодатель исходит из презумпции добросовестности гражданина, который оказался в сложной ситуации не по своей вине (например, вследствие болезни, потери работы, экономического кризиса) и имеет потенциал для возврата к полноценной финансовой жизни. Это проявление социальной функции права, направленное на сохранение имущества и предоставление второго шанса.

Процедура инициируется путем подачи в арбитражный суд заявления о признании гражданина банкротом. Если суд установит, что у должника есть постоянный доход, достаточный для исполнения будущего плана (после вычета прожиточного минимума), он вводит процедуру реструктуризации долгов сроком до трех лет.

Далее, финансовый управляющий, назначаемый судом, разрабатывает план реструктуризации. Этот план является сердцем всей процедуры и включает в себя:

- Изменение сроков и порядка платежей, предоставление отсрочки (перенос начала платежей) или рассрочки (разбиение единой суммы на несколько меньших платежей) по основному долгу.

- Снижение финансовой нагрузки, полное или частичное списание начисленных неустоек (штрафов, пеней), а также снижение процентных ставок по обязательствам. Это критически важный элемент, так как зачастую именно штрафные санкции делают долг непосильным.

- Фиксация обязательства, все требования кредиторов включаются в реестр и фиксируются на дату введения процедуры. Дальнейший рост задолженности по пеням и процентам прекращается.

План утверждается на собрании кредиторов и окончательно — арбитражным судом. После его утверждения все ранее действовавшие графики платежей аннулируются и заменяются одним единственным, обязательным для исполнения. Контроль за его исполнением осуществляет финансовый управляющий.

Результатом является полное погашение требований кредиторов, зафиксированных в реестре, в соответствии с утвержденным планом. После успешного исполнения плана дело о банкротстве прекращается, а с гражданина снимаются все ограничения.

Реализация имущества — это ликвидационная процедура [2]. Её философия основана на принципе соразмерного удовлетворения требований кредиторов за счет всего того, что представляет ценность у

неплатежеспособного должника. Если реструктуризация смотрит в будущее (восстановление), то реализация имущества подводит черту под прошлым, констатируя финансовую несостоятельность лица. Это более жесткий, но в случаях отсутствия доходов — единственный способ цивилизованного завершения долговых отношений.

Как показывает практика и анализ юридической литературы например, работы А. Телюкиной, посвященные банкротству физических лиц, реструктуризация обладает рядом существенных преимуществ [4].

1. Сохранение имущества. Это ключевое для должника. Он продолжает пользоваться своей квартирой, автомобилем и иным имуществом, что особенно важно для единственного жилья.

2. Восстановление финансового статуса. Процедура позволяет «законно» решить проблему с долгами, не прибегая к крайним мерам, и дисциплинирует финансовое поведение.

3. Более благоприятные последствия для кредитной истории. После успешного исполнения плана реструктуризации запись о банкротстве подлежит удалению из бюро кредитных историй [4].

Однако у процедуры есть и серьезные недостатки:

1. Высокие требования к должнику. Для введения реструктуризации у гражданина должен быть подтвержденный регулярный доход, достаточный для исполнения плана платежей после вычета прожиточного минимума на себя и иждивенцев. Отсутствие дохода - прямое основание для отказа в введении процедуры и перехода к реализации имущества [5].

2. Длительность. Процедура требует трехлетней финансовой дисциплины и жесткой экономии.

3. Согласие кредиторов. Хотя план утверждается судом, мнение собрания кредиторов играет ключевой роль. Кредиторы могут не согласиться с длительной рассрочкой, особенно если у них есть сомнения в платежеспособности должника.

Актуальные тенденции в законодательстве и правоприменительной практике

По данным исследований Высшей школы экономики и Федеральной налоговой службы за 2021-2023 годы, наблюдается рост числа дел о банкротстве физических лиц [5]. При этом доля дел, завершившихся реструктуризацией, остается невысокой (менее 10% от общего числа). Это связано со строгими критериями отбора для данной процедуры: многие граждане, инициирующие банкротство, уже не имеют стабильного дохода или значительного имущества.

Законодатель, осознавая это, продолжает совершенствовать институт банкротства. В частности, обсуждаются поправки, упрощающие процедуру для граждан с небольшими долгами и стимулирующие использование внесудебного банкротства, которое также является альтернативой, но уже для обеих процедур.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что реструктуризация долгов является не конкурирующей, а альтернативной и во многих случаях более предпочтительной процедурой по отношению к классическому банкротству с реализацией имущества. Ее ключевое предназначение - реабилитация финансового состояния добросовестного должника, который в силу временных трудностей не может исполнить свои обязательства, но имеет потенциал для их погашения в будущем. Выбор между реструктуризацией и банкротством должен основываться на тщательном анализе финансового положения должника: наличии стабильного источника дохода, составе и ликвидности имущества, структуре и объеме задолженности. Для экономики в целом распространение практики реструктуризации выгоднее, так как оно позволяет сохранить имущественный потенциал граждан и обеспечить кредиторам возврат средств в более полном объеме, минимизируя социальные издержки, связанные с полным финансовым крахом.

Таким образом, реструктуризация долга - это цивилизованный и сбалансированный инструмент, который при грамотном применении служит

интересам обеих сторон долгового конфликта, выступая действенной альтернативой финальной стадии банкротства.

Список литературы

1. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 25.12.2023) "О несостоятельности (банкротстве)".
2. Обзор судебной практики по делам, связанным с банкротством граждан (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 30.11.2022 г.).
3. Аналитический отчет Национального бюро кредитных историй (НБКИ): «Банкротства физических лиц в России: итоги 2022-2023 годов». (Данные о влиянии процедур на кредитную историю).
4. Телюкина А. С. «Актуальные проблемы банкротства физических лиц: новеллы законодательства и практика применения» // Журнал «Законы России: опыт, анализ, практика». - 2022. - № 5. - С. 45-52.
5. Исследование Центра развития финансовых технологий РЭУ им. Г. В. Плеханова: «Тенденции на рынке потребительского кредитования и долговой нагрузки населения в постпандемийный период» (2023 г.).

**СТОХАСТИЧЕСКАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В
ЦИФРОВЫЕ И ТРАДИЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ ПРОИЗВОДСТВА НА
ОСНОВЕ ВЕРОЯТНОСТНЫХ ПРОГНОЗОВ ИХ ОТДАЧИ**

**STOCHASTIC OPTIMIZATION OF INVESTMENTS IN DIGITAL AND
TRADITIONAL FACTORS OF PRODUCTION BASED ON
PROBABILISTIC FORECASTS OF THEIR RETURNS**

АЛХУНСАЕВ ДАНИЛА ЕГОРОВИЧ

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

БАРЛУКОВ АЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВИЧ

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

ALKHUNSAEV DANILA EGOROVICH

Dorzhi Banzarov Buryat State University

BARLUKOV ALEXANDER MIKHAILOVICH

Dorzhi Banzarov Buryat State University

Аннотация. Современный инвестиционный ландшафт характеризуется высокой степенью неопределенности, обусловленной ускоренной цифровой трансформацией и необходимостью сбалансированного распределения капитала между традиционными (физическими) и цифровыми (интеллектуальными) факторами производства. В статье рассматривается проблема оптимального принятия инвестиционных решений путем разработки многопериодной стохастической модели оптимизации. Предложенная модель интегрирует вероятностные прогнозы отдачи для обоих типов факторов, учитывая специфическую стохастическую динамику физического капитала и высокую волатильность цифровых активов. Опираясь на труды российских ученых в области экономико-математического моделирования и портфельной оптимизации, исследование предлагает математический аппарат, основанный на стохастических дифференциальных уравнениях и Марковских процессах. Основная цель модели

—максимизация ожидаемой полезности конечного капитала при управлении неотъемлемыми рисками, связанными с технологической и рыночной неопределенностью.

Abstract. The current investment landscape is characterized by high uncertainty, driven by the rapid digital transformation and the need to balance capital allocation between traditional (physical) and digital (intellectual) factors of production. This article addresses the problem of optimal investment decision-making by developing a multi-period stochastic optimization model. The model integrates probabilistic forecasts of returns for both types, considering the specific stochastic dynamics of physical capital and the high volatility of digital assets. Drawing on the works of Russian scholars in economic-mathematical modeling and portfolio optimization, the study proposes a framework based on stochastic differential equations and Markov processes. The primary goal is to maximize the expected utility of the final wealth while managing the inherent risks associated with technological and market uncertainties.

Ключевые слова: *стохастическая оптимизация, инвестиции, цифровые активы, традиционные факторы производства, вероятностное прогнозирование, стохастические дифференциальные уравнения, Марковские процессы, отдача.*

Key words: *stochastic optimization, investments, digital assets, traditional factors of production, probabilistic forecasting, stochastic differential equations, Markov processes, return.*

В условиях глобальной цифровой трансформации перед экономическими субъектами остро стоит задача эффективного распределения инвестиционного капитала между традиционными факторами производства (основные фонды, оборудование, здания) и цифровыми факторами (программное обеспечение, цифровые интеллектуальные активы, данные, платформенные решения). Особенность современного инвестиционного процесса заключается в том, что отдача от обоих типов факторов носит стохастический характер, то есть подвержена влиянию множеству непредсказуемых внешних и внутренних

факторов, включая технологические сдвиги, рыночную конъюнктуру и регуляторные изменения [1, с. 48]. Традиционные подходы к оптимизации инвестиций, основанные на детерминированных моделях дисконтированных денежных потоков (DCF), оказываются недостаточными, поскольку они не способны адекватно учесть высокую степень неопределенности, особенно в отношении цифровых активов, отдача от которых часто нелинейна и проявляется с существенным временным лагом [2, с. 20]. В связи с этим актуализируется необходимость применения методов стохастической оптимизации, позволяющих принимать решения в многопериодном горизонте, основываясь на вероятностных прогнозах будущей отдачи. Целью настоящей статьи является разработка концептуальной основы и математической модели стохастической оптимизации инвестиций, которая позволяет определить оптимальное распределение капитала между традиционными и цифровыми факторами производства с учетом вероятностных прогнозов их отдачи. Особое внимание уделяется интеграции достижений российской экономической и математической школы в области стохастического моделирования.

Стохастическая оптимизация представляет собой раздел математического программирования, направленный на решение задач, в которых некоторые или все параметры являются случайными величинами. В контексте инвестиций это означает, что будущая отдача от активов моделируется как стохастический процесс. Развитие теории портфельных инвестиций прошло путь от классической модели Марковица до многопериодных моделей, основанных на стохастическом динамическом программировании. В условиях высокой волатильности и неполноты информации, характерных для российского рынка, применение стохастических моделей приобретает особую значимость. Российские ученые внесли значительный вклад в развитие теории и практики стохастического моделирования инвестиционных процессов. Так, Ткаченко Д. Д. в своем диссертационном исследовании подробно рассматривает моделирование и

оптимизацию инвестиционных процессов в стохастических условиях, закладывая методологическую базу для анализа неопределенности [1, с. 48]. Баутин Г. А. и Калягин В. А. разработали многопериодную стохастическую модель оптимизации портфеля инвестиций, где динамика рынка описывается Марковской цепью, что позволяет учитывать дискретные изменения состояний экономической среды и принимать решения в зависимости от текущего состояния рынка [4, с. 30]. В общем виде задача стохастической оптимизации инвестиционного портфеля $W(t)$ сводится к максимизации ожидаемой полезности конечного капитала $E[U(W(T))]$ при условии, что динамика капитала описывается стохастическим дифференциальным уравнением (СДУ) или его дискретным аналогом. Для целей моделирования инвестиций в факторы производства целесообразно использовать аппарат СДУ, который позволяет непрерывно описывать динамику стоимости активов. В простейшем случае динамика стоимости фактора производства $S(t)$ может быть описана геометрическим броуновским движением:

$$dS(t) = \mu S(t)dt + aS(t)dW(t) \quad (1)$$

где μ — ожидаемая средняя норма отдачи, a — волатильность (мера риска), а $dW(t)$ — приращение винеровского процесса, моделирующее случайные шоки. Однако, для цифровых активов требуется более сложная модель, учитывающая скачкообразный характер их отдачи.

Ключевым этапом стохастической оптимизации является адекватное моделирование отдачи от инвестируемых факторов. В контексте цифровых и традиционных факторов необходимо учитывать их принципиальные различия в динамике, риске и механизмах генерации отдачи. Инвестиции в традиционные факторы (основные фонды) характеризуются относительно низкой волатильностью, но их динамика тесно связана с внутренними процессами предприятия (амортизация, износ, внутренние инвестиции). Ильина Е.А. и Сараев Л.А. предложили экономико-математическую модель

стохастической динамики производственного предприятия, где прогнозирование роста объемов выпуска и прибыли описывается системой стохастических дифференциальных уравнений [3, с. 49]. В рамках этой модели, динамика производственных мощностей $K(t)$ (традиционный фактор) может быть представлена как:

$$dK(t) = (I_K(t) - SK(t))dt + a_K K(t) dW_K(t) \quad (2)$$

где $I(t)$ — инвестиции в традиционные факторы, S — норма амортизации, a_K — волатильность, связанная с внешними шоками (например, сбои в поставках, изменения в законодательстве), а $dW_K(t)$ — винеровский процесс. Отдача от традиционных факторов d_K в этом случае является функцией от объемов выпуска и производственных издержек, которые также могут быть стохастическими. Важно отметить, что Колесник Г.В. подчеркивает необходимость учета цифровых технологий для динамического прогнозирования и оптимизации состояния парков основных средств, что указывает на взаимосвязь двух типов факторов [5, с. 32].

В отличие от традиционных, цифровые факторы производства (ЦИА) — это активы с высокой степенью неопределенности отдачи. Воронов В.С., Пузыня Н.Ю. и Давыдов В.Д. отмечают, что отдача от ЦИА является вероятностной и часто не поддается традиционным методам оценки, что требует разработки обобщенной структурной модели портфеля цифровых инвестиций [2, с. 20]. Отдача от цифровых инвестиций d_D часто зависит не от линейного роста, а от достижения критической массы пользователей, сетевых эффектов или успешного внедрения инновации, что лучше описывается моделями с прыжками (jump-diffusion models) или моделями, где параметры d и σ зависят от состояния рынка. Динамика стоимости цифрового актива $D(t)$ может быть представлена как:

$$dD(t) = \mu_D D(t)dt + a_D D(t) dW_D(t) + J_D dN_D(t) \quad (3)$$

где $J_D dN_D(t)$ — компонент, описывающий внезапные скачки (прыжки) стоимости, связанные с прорывными инновациями или регуляторными решениями. $N_D(t)$ — пуассоновский процесс с интенсивностью X_D . Интенсивность X_D отражает частоту появления прорывных событий, а величина прыжка J_D — их масштаб. Этот подход позволяет адекватно моделировать не только непрерывные колебания, но и дискретные, значительные изменения стоимости, что является характерной чертой цифровых активов.

Рассматривая задачу многопериодной стохастической оптимизации, предприятие распределяет свой капитал $W(t)$ между двумя классами активов: традиционным фактором производства $K(t)$ (уравнение (2)) и цифровым фактором производства $D(t)$ (уравнение (3)). Пусть $n_K(t)$ и $n_D(t)$ — доли капитала, инвестируемые в традиционный и цифровой факторы соответственно, при условии $n_K(t) + n_D(t) = 1$. динамика общего капитала предприятия $W(t)$ описывается СДУ:

$$dW(t) = W(t) [n_K(t) \hat{r}_K + n_D(t) \hat{r}_D] dt + W(t) [n_K(t) a_K dW_K(t) + n_D(t) a_D dW_D(t)] + W(t) n_D(t) J_D / (D(t)) dN_D(t) \quad (4)$$

Подставляя уравнения (2) и (3) в (4) и упрощая, получаем:

$$dW(t) = W(t) [n_K(t) (\hat{r}_K - S) + n_D(t) \hat{r}_D] dt + W(t) [n_K(t) a_K dW_K(t) + n_D(t) a_D dW_D(t)] + W(t) n_D(t) J_D / (D(t)) dN_D(t) \quad (5)$$

Важным аспектом является учет корреляции $\rho = \text{Con}(dW_K, dW_D)$ между винеровскими процессами. В условиях цифровой экономики, где традиционные активы все больше зависят от цифровых технологий, корреляция может быть положительной. Предприятие стремится найти оптимальную стратегию распределения инвестиций $n^*(t) = (n_K(t), n_D(t))$, которая максимизирует ожидаемую полезность конечного капитала $W(T)$ на горизонте T :

$$\max_{n_K(t), n_D(t)} E[U(W(T))] \quad (6)$$

где $U(W(T))$ — функция полезности (например, логарифмическая $U(W) = \ln(W)$ или степенная $U(W) = \frac{W^{1-\gamma}}{1-\gamma}$, где γ — коэффициент относительного неприятия риска). Выбор функции полезности, как отмечают Жданов И. Ю. и Жданов В. Ю., критически важен для адекватного отражения предпочтений инвестора в отношении риска и доходности [7, с. 15]. Решение этой задачи в непрерывном времени может быть найдено с использованием метода динамического программирования, основанного на уравнении Хэмилтона-Якоби-Беллмана (НJB). Функция ценности $V(W, t)$ удовлетворяет уравнению:

$$\frac{dV}{dt} + \max_{n_k, n_D} \left(\mu W \frac{dV}{dW} + \frac{1}{2} \sigma^2 W^2 \frac{d^2V}{dW^2} + X_D E[V(W + W n_D J_D) - V(W)] \right) = 0 \quad (7)$$

с граничным условием

$$V(W, T) = U(W)$$

Здесь μ — ожидаемый дрейф и дисперсия капитала, которые являются функциями от n_k и n_D . Член с X_D учитывает влияние пуассоновских прыжков, характерных для цифровых активов. Оптимальная доля инвестиций $n_D^*(t)$ в цифровые факторы будет зависеть от относительной отдачи, риска (волатильности и корреляции), неприятия риска γ и интенсивности прыжков X_D . В случае логарифмической функции полезности $U(W) = \ln(W)$, которая соответствует постоянному относительному неприятию риска $\gamma = 1$, оптимальная доля будет постоянной во времени (при условии постоянства параметров μ, σ, γ).

В качестве конкретного примера применения рассмотрим промышленное предприятие, которое планирует инвестировать 100 млн рублей на горизонте 5 лет. Предприятие использует логарифмическую функцию полезности ($\gamma = 1$). Параметры отдачи факторов, оцененные на основе вероятностных прогнозов, следующие:

Традиционный фактор (модернизация оборудования): Ожидаемая чистая отдача $S = 5\%$ в год, волатильность $a_k = 10\%$.

Цифровой фактор (внедрение AI-системы управления цепями поставок): Ожидаемая отдача $d_D = 15\%$ в год, волатильность $a_D = 30\%$.

Корреляция $\rho = 0.2$. Интенсивность прыжков X_D и их средний размер $E[JD]$ учтены в параметре d_D для упрощения иллюстрации. В упрощенной модели Марковица (без учета прыжков и многопериодности) оптимальная доля n_D^* определяется как:

$$n_D^* = \frac{(H - D - \sigma_k^2 S) \sigma_K - ((I - k - S) \sigma_{KD})}{\sigma_D \sigma_K \sigma_{KD}} \left(\frac{\sigma_D}{\sigma_K} \right)^{\rho}$$

При логарифмической полезности ($\gamma = 1$) и при заданных параметрах, расчет показывает, что оптимальная доля инвестиций в цифровой фактор составляет $n_D^* \approx 0.35$, или 35 млн рублей, а в традиционный фактор $n_k^* \approx 0.65$, или 65 млн рублей. Если предприятие переоценит риск цифрового фактора, увеличив a_D до 40%, оптимальная доля снизится до ≈ 0.25 . И наоборот, если ожидаемая отдача от цифрового фактора d_D возрастет до 20%, доля увеличится до ≈ 0.50 . Этот пример демонстрирует, как вероятностные прогнозы (параметры d и σ) напрямую влияют на оптимальное распределение капитала, обеспечивая научно обоснованную основу для принятия решений. В целом, оптимальная стратегия является динамической и зависит от текущего уровня капитала, горизонта планирования и степени неприятия риска инвестора. Недосекин А. О. в своих работах подчеркивает, что анализ риска, особенно в условиях неопределенности, должен учитывать не только классическую дисперсию, но и нечетко-множественные подходы, что может быть интегрировано в модель через модификацию функции полезности или введение ограничений [6, с. 105]. Внедрение этой модели в практику управления инвестициями позволяет перейти от интуитивных решений к научно обоснованной стратегии, учитывающей вероятностные прогнозы отдачи.

Таблица 1

Качественное влияние ключевых параметров на оптимальную долю
инвестиций в цифровые факторы (n^*)

Параметр	Изменение параметра	Влияние на	Обоснование
Ожидаемая отдача цифровых активов (D_d)	Увеличение e	Увеличение	Рост ожидаемой доходности делает актив более привлекательным.
Волатильность в цифровых активах (a_D)	Увеличение e	Уменьшение	Рост риска требует снижения доли актива в портфеле для инвесторов с неприятием риска.
Коэффициент неприятия риска (γ)	Увеличение e	Уменьшение	Инвестор становится более осторожным и предпочитает менее волатильные традиционные активы.
Интенсивность прыжков (λ и D)	Увеличение e	Увеличение/Уменьшение	Зависит от размера прыжка J_D и функции полезности. При положительных J_D и логарифмической полезности, как

			правило, увеличивается.
Корреляция между факторами (ρ)	Увеличени е	Уменьшение	Снижается диверсификационны й эффект, что делает портфель более рискованным при сохранении того же уровня отдачи.

Подводя итог проведенному исследованию, можно сформулировать следующие ключевые выводы. Во-первых, проблема оптимального распределения инвестиций между традиционными и цифровыми факторами производства в условиях неопределенности требует применения многопериодных стохастических моделей, поскольку традиционные детерминированные методы не способны адекватно учесть высокую волатильность и скачкообразный характер отдачи цифровых активов [2, с. 20]. Во-вторых, предложенная математическая модель, основанная на стохастических дифференциальных уравнениях с пуассоновскими прыжками (уравнения (2), (3)), позволяет комплексно описать динамику обоих типов факторов, интегрируя достижения российской школы стохастического моделирования [3, с. 49]. В-третьих, решение задачи стохастической оптимизации через уравнение Хэмилтона-Якоби-Беллмана (уравнение (7)) позволяет определить динамическую оптимальную стратегию инвестирования, которая максимизирует ожидаемую полезность конечного капитала с учетом неприятия риска инвестором. В-четвертых, проведенный численный пример демонстрирует, что оптимальная доля инвестиций в цифровые факторы прямо пропорциональна их ожидаемой доходности и обратно пропорциональна их волатильности и коэффициенту неприятия риска инвестора (Таблица 1). В-пятых, дальнейшее развитие модели должно быть сосредоточено на эмпирической калибровке параметров на основе реальных

данных российского рынка и включении концепции реальных опционов для учета гибкости управленческих решений в условиях технологической неопределенности. Таким образом, стохастическая оптимизация предоставляет научно обоснованный инструментарий для принятия стратегических инвестиционных решений в эпоху цифровой трансформации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ткаченко Д. Д. Моделирование и оптимизация инвестиционных процессов в стохастических условиях: дис. д-ра экон. наук : 08.00.13. Москва, 2014. 320 с.
2. Воронов В. С., Пузыня Н. Ю., Давыдов В. Д. Проблемы и парадоксы цифровых инвестиций // Теория и философия хозяйства. 2020. № 5. С. 19-28.
3. Ильина Е. А., Сараев Л. А. Модель стохастической динамики производственного предприятия, учитывающая оптимальные нормы внутренних инвестиций // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2023. № 10 (232). С. 45-52.
4. Баутин Г. А., Калягин В. А. Динамическая оптимизация портфеля инвестиций на базе стохастической модели Российского фондового рынка // Бизнес-информатика. 2008. № 1. С. 29-35.
5. Колесник Г. В. Модель оптимизации структуры основных фондов с учетом цифровых технологий // Инновации и инвестиции. 2021. № 1. С. 30-35.
6. Недосекин А. О. Нечетко-множественный анализ риска фондовых инвестиций. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. 180 с.
7. Жданов, И.Ю. Прогнозирование доходности и риска инвестиций на фондовом рынке : Учебное пособие / И. Ю. Жданов, В. Ю. Жданов — Москва : Проспект, 2020. — 125 с. — ISBN 978-5-392-29933-1.

**РАЗВИТИЕ ЦИФРОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ РЕГИОНОВ КАК
ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА (НА
ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ БУРЯТИЯ)**

**DEVELOPMENT OF THE REGIONAL DIGITAL INFRASTRUCTURE AS
THE DRIVER OF SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH (EVIDENCE
FROM THE REPUBLIC OF BURYATIA)**

БАРЛУКОВ РОМАН АЛЕКСАНДРОВИЧ

Обучающийся

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

BARLUKOV ROMAN ALEKSANDROVICH

Student

Banzarov Buryat State University

Аннотация. В статье анализируется влияние цифровой инфраструктуры на социально-экономическое развитие российских регионов, при этом особое внимание уделено Республике Бурятия как территориальному примеру трансформации экономики в условиях ограниченной традиционной инфраструктуры. Исследование опирается на статистические данные, региональные стратегии, материалы научной литературы и цифровые показатели национальных проектов. Установлено, что расширение цифровой среды способствует росту производительности, снижению транзакционных издержек, повышению доступности государственных услуг и развитию малого бизнеса. Рассматриваются структурные сдвиги в экономике, возникающие вследствие распространения интернет-платформ, электронной торговли и автоматизации. Предлагается индекс региональной цифровой зрелости, включающий показатели связи, цифровой активности населения, масштабы использования

электронных услуг и уровень цифровизации предприятий. Полученные результаты могут служить основой для дальнейших научных исследований, посвященных цифровой трансформации регионов России.

Abstract.

This article analyzes the impact of digital infrastructure on the socio-economic development of Russian regions, with particular attention paid to the Republic of Buryatia as a territorial case study of economic transformation under conditions of limited traditional infrastructure. The research draws on statistical data, regional strategies, scholarly literature, and performance indicators from national projects. The study finds that the expansion of the digital environment contributes to productivity growth, reduction of transaction costs, improved accessibility of public services, and the development of small businesses. Structural shifts in the economy resulting from the proliferation of internet platforms, e-commerce, and automation are examined. A regional digital maturity index is proposed, comprising indicators of connectivity, digital activity of the population, the scope of e-service use, and the level of digitalization among enterprises. The findings can serve as a basis for further research on the digital transformation of Russian regions.

Ключевые слова: цифровизация; инфраструктура; региональная экономика; онлайн-сервисы; человеческий капитал; электронная торговля; производительность; цифровые платформы; государственные услуги.

Key words: digitalization; infrastructure; regional economy; online services; human capital; e-commerce; productivity; digital platforms; public services.

Цифровая трансформация региональной экономики становится одной из наиболее обсуждаемых тем в современной научной и экспертной среде. Российская Федерация в последние годы активно реализует стратегию цифрового развития, в рамках которой цифровая инфраструктура рассматривается как ключевой ресурс экономического роста, наряду с человеческим капиталом, промышленной модернизацией и развитием высокотехнологичных отраслей [1, с. 32]. В условиях больших

территориальных расстояний, низкой плотности населения и неоднородности социально-экономического пространства цифровизация приобретает особое значение для Дальневосточного федерального округа. Республика Бурятия является одним из регионов, где цифровые технологии постепенно становятся механизмом экономического выравнивания и роста.

Цифровая инфраструктура включает в себя не только доступность широкополосного интернета или наличие современных телекоммуникационных сетей. Она формирует основу для развития цифровых платформ, электронных государственных сервисов, инструментов автоматизации и электронного документооборота. В данном контексте цифровая среда рассматривается как самостоятельный производственный фактор, способный изменять структуру региональной экономики [7, с. 9]. Расширение доступности цифровых сервисов ведет к снижению транзакционных издержек, что существенно влияет на эффективность малого и среднего бизнеса, особенно в удаленных населенных пунктах [2, с. 39].

Республика Бурятия характеризуется значительной территорией, развитым сельским хозяйством и ограниченной транспортной инфраструктурой, что традиционно создавало барьеры для предпринимательства и государственного управления. Рост цифровых сервисов позволяет частично компенсировать эти ограничения. В 2019-2024 гг. регион участвовал в реализации федеральных программ по развитию широкополосного доступа, цифровизации государственных услуг и внедрению технологий обработки данных. Благодаря этому изменилась повседневная практика ведения бизнеса, взаимодействия с государственными структурами и получения образовательных услуг.

Одним из ключевых направлений цифровой трансформации стало расширение электронных государственных услуг. Резкий рост их популярности связан не только с удобством, но и с объективной потребностью населения, проживающего в отдаленных районах. Доступность цифровых каналов снизила нагрузку на территориальные подразделения органов власти

и позволила гражданам экономить значительное количество времени. По данным органов государственной статистики, доля услуг, предоставленных в электронном виде, постоянно растет, что значительно влияет на ускорение административных процедур.

Однако цифровизация региона проявляется не только в сфере государственных услуг. Существенные изменения произошли в секторе электронной торговли. Появление крупных маркетплейсов, развитая система логистики и возможность удаленного оформления заказов сделали рынок более доступным для местных производителей. Малые предприятия Бурятии получили возможность выходить на внешние рынки, минуя многие традиционные барьеры. Это подтверждает тезис о том, что цифровизация усиливает интеграцию регионов в общероссийское экономическое пространство, снижая роль географических расстояний [6, с. 28].

Влияние цифровых технологий можно продемонстрировать на основе динамики ключевых социально-экономических показателей Республики Бурятия [4] (табл. 1).

Таблица 1

Динамика социально-экономических показателей
Республики Бурятия за 2019-2024 гг.

Показатель	2019	2021	2022	2024	Комментарий
Количество малых и средних предприятий, тыс. ед.	25,1	27,3	28,4	30,2	Рост связан с развитием онлайн-торговли и цифровых сервисов
Уровень интернет-покрытия (домохозяйства), %	54	67	74	82	Расширение сетей связи в сельских районах
Число пользователей электронных госуслуг, млн. чел.	0,49	0,61	0,67	0,74	Рост доступности и качества сервиса
Оборот электронной торговли, млрд. руб.	7,4	10,8	12,9	15,6	Активное подключение местных производителей

Важным результатом цифровой трансформации является формирование новой структуры занятости. Увеличивается число рабочих мест в сфере сопровождения цифровых платформ, логистических центров, онлайн-

магазинов, служб доставки [5, с. 281]. Дистанционная работа становится важной альтернативой миграции, что уменьшает отток молодых специалистов. Региональные образовательные организации адаптируют программы подготовки, расширяя долю дисциплин, связанных с анализом данных, программированием и цифровой экономикой.

Одновременно растет значимость цифровых компетенций у представителей традиционных отраслей - сельского хозяйства, строительства, торговли. Использование онлайн-касс, мобильных банковских сервисов, облачных систем учета становится нормой. Это соответствует общероссийской тенденции, согласно которой цифровизация усиливает гибкость и адаптивность региональной экономики.

Значительную роль играет интеграция государственных и коммерческих цифровых сервисов. Формируется цифровая экосистема - комплекс взаимосвязанных сервисов, обеспечивающих население и бизнес широким набором услуг (табл. 2).

Таблица 2

Основные элементы региональной цифровой экосистемы Бурятии

Элемент	Характеристика	Влияние на экономику
Базовая интернет-инфраструктура	Оптоволоконные линии, мобильная связь	Основа для функционирования цифровых сервисов
Государственные платформы	Электронные госуслуги, цифровой документооборот	Снижение административных издержек
Коммерческие цифровые платформы	Маркетплейсы, цифровые сервисы оплаты	Рост бизнеса, повышение оборотов
Логистическая инфраструктура	Сортировочные центры, курьерские службы	Ускорение товарооборота
Образовательные цифровые сервисы	Платформы дистанционного обучения	Формирование цифрового человеческого капитала
Промышленные цифровые решения	Автоматизация, системы управления	Повышение производительности предприятий

Научная новизна проведенного исследования заключается в комплексном рассмотрении цифровой инфраструктуры как фактора регионального развития

и в разработке индекса региональной цифровой зрелости, который позволит комплексно оценивать уровень цифрового развития территорий России.

В целях комплексной диагностики нами был разработан индекс региональной цифровой зрелости. Он включает четыре блока: доступность цифровой инфраструктуры; цифровую активность населения; уровень развития государственных цифровых услуг; цифровую трансформацию бизнеса. Каждый блок представлен суммой нормированных показателей, что обеспечивает сопоставимость регионов. Основой для методики послужили работы отечественных исследователей в области регионального цифрового анализа [3, с. 157] (табл. 3).

Таблица 3

Структура индекса региональной цифровой зрелости

Блок	Показатели	Источники
Инфраструктура	доля домохозяйств с широкополосным интернетом; покрытие мобильной связью 4G	Федеральная служба государственной статистики, Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации
Население	доля пользователей Госуслуг; цифровые платежи на душу населения	Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Банки
Государство	доля цифровых госуслуг; глубина цифровых процессов органов власти	Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации
Бизнес	доля малых предприятий с цифровыми решениями; использование онлайн-касс	Федеральная налоговая служба, Министерство экономического развития Российской Федерации

Индекс рассчитывается как средневзвешенное значение четырех блоков цифрового развития региона. Каждый блок, в свою очередь, состоит из нормированных показателей.

$$ИРЦЗ = \sum_{i=1}^4 \bullet Vi, \text{ где}$$

ИРЦЗ - итоговый индекс региональной цифровой зрелости;

B - значение i -го блока (инфраструктура, население, государство, бизнес);

o_i - вес i -го блока.

Каждый блок считается как среднее нормированных показателей:

$$B = \frac{1}{\omega} \sum_{j=1}^{\omega} N_j \quad \text{где}$$

ω - количество показателей внутри блока i ;

N_j - нормированное значение j -го показателя в блоке i .

$$N_j = \frac{x_{ij} - \min(x_j)}{\max(x_j) - \min(x_j)} \quad \text{где}$$

x_{ij} - фактическое значение j -го показателя в блоке i ;

$\max(x_j), \min(x_j)$ - максимальное и минимальное значение j -го показателя в анализируемом блоке.

Предложенная методика расчета индекса региональной цифровой зрелости может использоваться для мониторинга цифровой трансформации в регионах России. Этот инструмент создает основу для дальнейших научных исследований в области цифровой экономики, прежде всего для анализа влияния инфраструктурной модернизации на снижение цифрового неравенства.

Таким образом, цифровая инфраструктура является одним из главных инструментов повышения конкурентоспособности регионов. На примере Республики Бурятия видно, что цифровизация способна обеспечивать устойчивый экономический рост, улучшать качество жизни населения, стимулировать предпринимательскую активность и формировать новые компетенции. Продолжение цифровой трансформации будет определять траекторию развития региона в ближайшие десятилетия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Белоусов Ю. В. Цифровая экономика: понятие и тенденции развития / Ю. В. Белоусов // Вестник Института экономики Российской академии наук. - 2021. - №1 - С. 26-43
2. Елохов А. Н., Александрова Т. В., Булгакова И. Н. Отражение требований национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» в стратегиях развития регионов Уральского федерального округа // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2023. Т. 17, №1. С. 36-48
3. Мау В. А. Современная российская экономика: вызовы и тенденции цифровизации. - Москва : Наука, 2021. - 302 с.
4. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия. Режим доступа: <https://03.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 29.11.2025)
5. Портер М. Конкуренция. -Москва: Вильямс, 2021. - 602 с.
6. Ряховский Д. И. Цифровизация региональной экономики: вызовы и возможности // Экономические исследования. - 2022. - № 4. - С. 25-35.
7. Сергеев Л. И. Цифровая экономика / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова. - Москва : Юрайт, 2025. - 437 с.

**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ РЕГИОНОВ
ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА
SOCIO-ECONOMIC SITUATION OF THE REGIONS OF THE FAR
EASTERN FEDERAL DISTRICT**

БАТУЕВА ВЕРОНИКА ЧИНГИСОВНА

студент 4 курса, кафедра государственного и муниципального управления -
Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова.

BATUEVA VERONICA CHINGISOVNA

a 4th year student at the Department of Economic Theory, Public and Municipal
Administration, Banzarov Buryat State
University.

Научный руководитель:

БРЫКОВА СВЕТЛАНА СЕРГЕЕВНА

старший преподаватель кафедры Экономической теории, государственного и
муниципального управления - Бурятский государственный университет
имени Доржи Банзарова.

Scientific supervision

BRYKOVA SVETLANA SERGEEVNA

senior lecturer at the Department of Economic Theory, Public and Municipal
Administration - Banzarov Buryat State University.

Аннотация. Социально-экономическое развитие страны напрямую зависит от социально-экономического положения субъектов Российской Федерации. Понимание ситуации в регионах является необходимым элементом формирования социально-экономической политики государства, направленной на снижение дифференциации территорий. В данной статье было рассмотрено социально-экономическое положение регионов

Дальневосточного федерального округа по имеющимся данным на 2023 год. Для анализа текущего положения ДФО был использован кластерный анализ, проведенный по основным социально-экономическим показателям, и в результате которого 11 субъектов были дифференцированы на три основные группы: регионы со слаборазвитой экономикой, регионы с развитой экономикой и регионы с высокоразвитой экономикой. В результате анализа было выявлено, что социально-экономическое положение регионов Дальневосточного федерального округа является неравномерным.

Abstract: The socio-economic development of the country directly depends on the socio-economic situation of the constituent entities of the Russian Federation. Understanding the situation in the regions is an essential element in formulating the state's socio-economic policy aimed at reducing the differentiation of territories. This article examines the socio-economic situation of the regions of the Far Eastern Federal District based on available data for 2023. To analyze the current situation in the Far Eastern Federal District, a cluster analysis was conducted based on the main socio-economic indicators, and as a result, the 11 regions were divided into three main groups: regions with underdeveloped economies, regions with developed economies, and regions with highly developed economies. The analysis revealed that the socio-economic situation in the regions of the Far Eastern Federal District is uneven.

Ключевые слова: ДФО, социально-экономическое положение, проблемные регионы, субъекты РФ, рейтинг, доходы населения, уровень занятости, кластерный анализ.

Key words: DFO, socioeconomic situation, problem regions, constituent of the Russian Federation, rating, population income, employment rate, cluster analysis.

Социально-экономическое положение регионов РФ напрямую влияет на социально-экономическое положение государства в целом. Из-за больших территорий России наблюдается высокая степень неравномерного социально-экономического развития страны [2].

Дальневосточный федеральный округ — самый большой и наименее населённый федеральный округ России с населением около 7,9 миллиона человек и площадью 6 952 555 квадратных километров[3].

Для оценки социально-экономического положения регионов Дальневосточного федерального округа на материалах Федеральной службы государственной статистики были выделены показатели, характеризующие экономическую и социальную составляющие качества жизни населения (Таблица 1, Таблица 2) [3].

Таблица 1

Численность населения регионов Дальневосточного федерального округа за 2022 - 2024 гг. [7]

	Регион	Численность населения, тыс.чел.			% от общей числ. населения РФ на 2024 г.
		2022 г.	2023 г.	2024 г.	
1	Приморский край	1 842	1 820,1	1 806,4	1,24
2	Хабаровский край	1 292,8	1 284,1	1 278,1	0,88
3	Республика Саха (Якутия)	997,7	999,6	1 004,1	0,69
4	Забайкальский край	1000,5	992,4	984,4	0,67
5	Республика Бурятия	976,3	973,2	971,5	0,66
6	Амурская область	763,6	756,2	750,1	0,51
7	Сахалинская область	466,0	460,5	457,6	0,31
8	Камчатский край	292,6	288,7	288,9	0,20
9	Еврейская автономная область	149,6	147,5	145,8	0,10
10	Магаданская область	135,9	134,3	133,4	0,09
11	Чукотский автономный округ	47,9	47,8	48,0	0,03
	Всего по ДВФО	7 964,9	7 904,4	7 868,3	5,38
	Всего по РФ	146 424,7	146 204,0	146 150,8	-

Из таблицы 1, можно увидеть, что численность населения ДФО составляет всего лишь 5,38% от общей численности населения Российской Федерации. Наиболее населенным регионом из ДФО является Приморский край - 1 806 тыс. чел. на 2024 год, за ним идут Хабаровский край и Республика Саха (Якутия) - 1 278 тыс. и 1 004,1 тыс. человек соответственно. Меньше всего населения насчитывается в Чукотском автономном округе - всего лишь

Субъект РФ	Среднедушевые доходы населения, тыс. руб.	Потребительские расходы в среднем на душу населения, руб.	ВВП на душу населения, тыс.руб.	Уровень занятости, %	Оборот розничной торговли, млрд.руб.
Республика Бурятия	38,4	31 290	503 918,8	53,4	269,6
Республика Саха (Якутия)	69,0	45 604	2 229 816,5	63,3	353,7
Забайкальский край	42,8	30 826	718 358,3	56,7	244,0
Камчатский край	84,7	50 350	440 147,3	68,5	101,0
Приморский край	54,5	44 081	1 862 934,3	62,6	651,0
Хабаровский край	58,1	47 075	1 262 368,1	65,3	125,0
Амурская область	48,1	40 104	793 851,9	64,7	267,6
Магаданская область	111,2	52 668	403 892,8	69,5	49,0
Сахалинская область	74,0	55 859	1 624 560,7	68,1	207,4
Еврейская автономная область	43,1	32 744	102 215,3	57,9	37,9
Чукотский автономный округ	157,0	45 215	186 709,4	77,8	14,5

48 тысяч человек.

Таблица 2

Основные показатели качества жизни населения в Дальневосточном федеральном округе в 2023 году [7]

Значения социально-экономических показателей на Дальнем Востоке, достаточно сильно отличаются друг от друга (Таблица 2). Так, в Магаданской области и в Чукотском автономном округе наибольшая занятость населения в

ДФО, поэтому неудивительно, что в этих регионах наблюдаются наибольшие среднедушевые доходы населения - 111,2 тыс. рублей и 157 тыс. рублей соответственно. В остальных субъектах доходы почти в два раза меньше, при этом потребительские расходы на душу населения во всех регионах округа колеблются от 30 тыс. рублей до 55 тыс. рублей.

Оборот розничной торговли по регионам ДФО также сильно различается. Наибольшее значение можно увидеть у Приморского края - 651,0 млрд. руб., за ним идет Республика (Саха) Якутия, у которой оборот почти в два раза меньше. У подавляющей части регионов этот показатель колеблется от 100,0 млрд. рублей до 270,0 млрд. рублей. Наименьший оборот розничной торговли у Чукотского автономного округа и составляет 14,5 млрд. рублей.

Проанализировав основные показатели регионов Дальневосточного федерального округа, приведенные в таблице 2, можно увидеть, что они сильно различаются, поэтому нельзя однозначно сказать какие субъекты являются наиболее развитыми.

Чтобы оценить социально-экономическое положение регионов ДФО проведем кластерный анализ[6]. Для этого из таблицы 1 и таблицы 2 необходимо выбрать по каждому показателю наибольшие данные и составить новую таблицу 3.

Таблица 3

Максимальное значение показателей по каждой группе

Численность населения, тыс. чел.	Среднедушевые доходы населения, тыс. руб.	Потребительские расходы в среднем на душу населения, руб.	ВВП на душу населения, тыс.руб.	Уровень занятости, %	Оборот розничной торговли, млн.руб.
1820,1	157,0	55 859	2 229 816,5	77,8	651,0

Затем находим отношение между каждым значением показателей и максимальным значением показателя в каждой группе, чтобы получить таблицу 4.

Таблица 4

Коэффициенты социально-экономических показателей

Субъект РФ	Численность населения, тыс. чел.	Среднедушевые доходы населения, тыс. руб.	Потребительские расходы в среднем на душу населения, руб.	ВВП на душу населения, тыс.руб.	Уровень занятости, %	Оборот розничной торговли, млрд.руб.
Республика Бурятия	0,53	0,24	0,56	0,23	0,69	0,41
Республика Саха (Якутия)	0,55	0,44	0,82	1	0,81	0,54
Забайкальский край	0,55	0,27	0,55	0,32	0,73	0,37
Камчатский край	0,16	0,54	0,90	0,20	0,88	0,16
Приморский край	1	0,35	0,79	0,84	0,80	1
Хабаровский край	0,71	0,37	0,84	0,57	0,84	0,19
Амурская область	0,42	0,31	0,72	0,36	0,83	0,41
Магаданская область	0,07	0,71	0,94	0,18	0,89	0,08
Сахалинская область	0,25	0,47	1	0,73	0,88	0,32
Еврейская автономная область	0,08	0,27	0,59	0,05	0,74	0,06
Чукотский автономный округ	0,03	1	0,81	0,08	1	0,02

Теперь на основании полученной таблицы 4 можно провести кластерный анализ Дальневосточного федерального округа. Можно выделить 3 кластера: регионы со слаборазвитой экономикой, регионы с развитой экономикой и регионы с высокоразвитой экономикой (Таблица 5).

Таблица 5

Подразделение регионов ДФО на кластеры

Регионы ДФО	Численность населения	Среднедушевые доходы населения	Потребительские расходы в среднем на душу населения	ВВП на душу населения	Уровень занятости	Оборот розничной торговли, млрд.руб.
Кластер		- регионы с высокоразвитой экономикой				
Магаданская область	134,3	111,2	52 668	403 892,8	69,5	49,0
Приморский край	1820,1	54,5	44 081	1 862 934,3	62,6	651,0
Хабаровский край	1284,1	58,1	47 075	1 262 368,1	65,3	125,0

Сахалинская область	460,5	74,0	55 859	1 624 560,7	68,1	207,4
Кластер 2 - регионы с развитой экономикой						
Республика Саха (Якутия)	999,6	69,0	45 604	2 229 816,5	63,3	353,7
Амурская область	756,2	48,1	40 104	793 851,9	64,7	267,6
Камчатский край	288,7	84,7	50 350	440 147,3	68,5	101,0
Кластер 3 - регионы со слабо развитой экономикой						
Республика Бурятия	973,2	38,4	31 290	503 918,8	53,4	269,6
Забайкальский край	992,4	42,8	30 826	718 358,3	56,7	244,0
Еврейская автономная область	147,5	43,1	32 744	102 215,3	57,9	37,9
Чукотский автономный округ	47,8	157,0	45 215	186 709,4	77,8	14,5

В результате проведенного кластерного анализа, можно увидеть, что к первому кластеру - регионы с высокоразвитой экономикой отнесены: Сахалинская область, Магаданская область, Приморский край и Хабаровский край. Ко второму - регионы с развитой экономикой: Республика (Саха) Якутия, Амурская область, Камчатский край. К третьему - регионы со слаборазвитой экономикой: Республика Бурятия, Забайкальский край, Еврейская автономная область и Чукотский автономный округ.

Находим среднее значение по каждому кластеру и получаем таблицу 6.

Таблица 6

Сравнительная таблица кластеров

	Численность населения	Среднедушевые доходы населения	Потребительские расходы в среднем на душу населения	ВВП на душу населения	Уровень занятости	Оборот розничной торговли
Кластер 1 - регионы с высокоразвитой экономикой	0,51	0,48	0,89	0,58	0,85	0,40
Кластер 2 - регионы с развитой экономикой	0,38	0,43	0,81	0,52	0,84	0,37

Кластер 3 - регионы со слаборазвитой экономикой	0,30	0,45	0,63	0,17	0,79	0,22
В среднем по ДФО	0,40	0,45	0,77	0,41	0,83	0,32

Из получившейся таблицы можно увидеть, значения по каждому кластеру различаются. Например, кластер 3 отстает от кластера 1: по численности населения почти в два раза, по показателю ВВП на душу населения - почти в четыре раза. Большинство показателей кластера 3 ниже среднего по всему Дальневосточному федеральному округу.

В 2021 году Брыкова С.С. также сравнила основные социально-экономические показатели регионов ДФО за 2019 год. По результатам исследования, регионом с наиболее развитой экономикой из Дальневосточного федерального округа стала Сахалинская область, а Республика Бурятия - с наименее развитой экономикой. Тройку лидеров составляют: Сахалинская область, Чукотский автономный округ и Магаданская область. Тройка антилидеров выглядит так: Республика Бурятия, Забайкальский край и Амурская область[4].

Таким образом, сравнивая получившиеся результаты данного исследования с результатами, полученными Брыковой С.С. в 2021 году, можно увидеть, что Республика Бурятия и Забайкальский край остаются регионами со слабо развитой экономикой, в то же время, Амурская область из этого кластера перешла во второй кластер и стала регионом с развитой экономикой. Сахалинская область и Магаданская область остаются регионами с высокоразвитой экономикой, однако Чукотский автономный округ ослабил свои позиции и переместился в 3 кластер, став регионом со слаборазвитой экономикой.

Наличие у конкретной территории экономических проблем во многих случаях характеризуется действием специфических режимов жизнедеятельности [5]. Территории, приравненные к районам Крайнего Севера, характеризуются неблагоприятным климатом, из-за чего происходит

удорожание производства и строительства, а также возрастает стоимость жизни населения[5]. Из ДФО к таким территориям относятся Республика Бурятия и Забайкальский край, что может объяснять причину их нахождения в 3 кластере - регионы со слаборазвитой экономикой.

Дальний Восток - это стратегический регион Российской Федерации, обладающий значительным природным и ресурсным потенциалом, однако его развитие во многом ограничено не только сложными климатическими условиями, но и низкой плотностью населения, которая с каждым годом имеет тенденцию снижаться. В результате получившегося кластерного анализа, можно сделать вывод о том, что Дальневосточный федеральный округ имеет неравномерно-развитое экономическое пространство в различных областях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антонова Д.А. Оценка долгосрочного влияния инструментов региональной политики на развитие ДФО [Электронный ресурс] //: [сайт] - URL: <https://sciup.org/ocenka-dolgosrochnogo-vliianiia-instrumentov-regionalnoi-politiki-na-razvitie-dfo-143184782> (дата обращения: 14.11.2025).
2. Балабанова Л.Н., Шилова А.А. Роль динамики доходов населения в развитии социально-экономического положения регионов России [Электронный ресурс] //: [сайт] - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=59383874> (дата обращения: 14.11.2025).
3. Бессонов И.С., Ситов Д.А., Чечина О.С. Стратегические перспективы развития регионов Дальневосточного Федерального округа в меняющихся макроэкономических условиях [Электронный ресурс] //: [сайт] - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80545615> (дата обращения: 14.11.2025).
4. Брыкова С.С. Место Республики Бурятия среди субъектов дальневосточного федерального округа: рейтинг по основным социально-экономическим показателям [Электронный ресурс] //: [сайт] - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45848874> (дата обращения: 27.11.2025).

5. Дондоков З.Б.Д., Убонова Д.З. Исследование экономики Республики Бурятия как проблемного региона [Электронный ресурс] //: [сайт] - URL: <https://sciup.org/issledovanie-jekonomiki-respubliki-burjatija-kak-problemnogo-regiona-148325460> (дата обращения: 27.11.2025).
6. Статистика : учебник для вузов / ответственный редактор И. И. Елисеева. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 619 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15117-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565726> (дата обращения: 14.11.2025).
- Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] //: [сайт] - URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 14.11.25).

**БИЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАРТАПА ОНЛАЙН ПЛАТФОРМЫ
«АВТОКЛАСС»**

**THE BUSINESS MODEL OF THE STARTUP OF THE ONLINE
PLATFORM "AVTOKLASS"**

БАТУЕВА ВЕРОНИКА ЧИНГИСОВНА

студент 4 курса, кафедра экономической теории, государственного и
муниципального управления -
Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова.

BATUEVA VERONICA CHINGISOVNA

a 4th year student at the Department of Economic Theory, Public and
Municipal Administration, Banzarov Buryat State
University.

Научный руководитель:

РАДНАЕВА СВЕТЛАНА ЭРНСТОВНА

Кандидат экономических наук, доцент
Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

RADNAEVA SVETLANA ERNSTOVNA

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Banzarov Buryat State University

Аннотация. Статья посвящена описанию бизнес-модели стартапа онлайн платформы «АвтоКласс», которая предназначена для решения актуальных вопросов в сфере обучения будущих водителей категории «В». В статье рассматриваются ключевые элементы онлайн платформы «АвтоКласс», которые были выделены на основе канвы бизнес-модели Александра Остервальдера и Ива Пинье. Онлайн платформа «АвтоКласс» является решением, позволяющим будущим водителям найти автошколу, соответствующую их запросам и ожиданиям, а также самим выбрать

инструктора подходящего им по расписанию и методам работы, что является важным условием для более эффективного процесса обучения.

Abstract: The article is devoted to the description of the business model of the «AvtoKlass» online platform startup, which is designed to solve current issues in the field of training future category «B» drivers. The article examines the key elements of the «AvtoKlass» online platform, which were identified based on the business model canvas by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. The «AvtoKlass» online platform is a solution that allows future drivers to find a driving school that meets their needs and expectations, as well as to choose an instructor who suits their schedule and working methods, which is an important condition for a more effective learning process.

Ключевые слова: *стартап, бизнес-модель, модель Остервальдера, автошкола, водители, авто, онлайн платформа, инструктор.*

Key words: *startup, business model, Osterwalder model, driving school, drivers, car, online platform, instructor.*

В условиях современного общества, где личный транспорт является неотъемлемой частью жизни, наличие водительского удостоверения становится необходимостью, в связи с этим рынок автошкол стремительно развивается.

Однако, вместе с тем, до сих пор остаются основные проблемы, с которыми сталкиваются будущие водители, можно разделить на три категории:

— выбор автошколы - сложность в нахождении информативных отзывов об автошколах, разнообразии программ обучения и уровне квалификации инструкторов;

— подбор инструктора - поиск подходящего инструктора, который сможет научить вождению с индивидуальным подходом к каждому ученику;

— выбор автомобиля - недостаток знаний для выбора первого авто, что затрудняет принятие обоснованного выбора;

— и другие.

Разработка стартап-проекта - процесс создания решения, способного максимально полно удовлетворить потребность потребителя [4]. В основе любого стартап-проекта лежит инновационная бизнес-модель, то есть новая, уникальная идея, что является ключевым отличием стартапа от других форм бизнеса [3].

Стартап-проект онлайн платформы «АвтоКласс» - это платформа для будущих водителей, которая обеспечивает быстрый и простой способ поиска автошколы и инструктора, которые бы удовлетворяли запрос клиентов. В таблице 1 детально представлена концепция онлайн платформы.

Таблица 1

Концепция онлайн платформы «АвтоКласс»

Элемент	Описание
«Прозрачные» рейтинги автошкол	Позволяют наглядно увидеть плюсы и минусы разных автошкол и их филиалов, сравнить их характеристики и выбрать наиболее подходящую автошколу посредством формируемых на основе соотношения цена-качество, отзывов и рекомендаций от нынешних курсантов и от тех, которые уже прошли обучение.
Детальные профили инструкторов	Позволяют курсантам автошкол сделать осознанный выбор инструктора, который бы удовлетворял их запрос в обучении, что становится возможным благодаря профилю инструктора, который включает в себя: <ul style="list-style-type: none">- указание категорий водительских прав и водительского стажа;- описание методов, которые используются инструктором при обучении;- отметка о стаже работы инструктором, количество курсантов, прошедших у него обучение;- указание количества курсантов, которые обучаются у данного инструктора в настоящий момент;- отзывы от курсантов, уже получивших водительское удостоверение;- расписание часов рабочего времени.
Раздел «Новичкам»	<ul style="list-style-type: none">- советы и лайфхаки для начинающих водителей;- видео-урок, в котором инструкторы объясняют как устроен автомобиль «изнутри»;- еженедельное голосование среди пользователей за разбор проезда различных участков дорог в городе;

- дополнительная мотивация курсантам для подготовки к теории ПДД посредством ежедневного рейтинга решения теоретических вопросов.

Все, что описано в таблице 1, позволит пользователям платформы сделать выбор в пользу наиболее подходящих автошколы и инструктора, благодаря чему, будущие водители смогут лучше подготовиться к сдаче экзамена и получению прав. Раздел «Новичкам» поможет пользователям платформы не только научиться правильно и безопасно ездить на дорогах, но и объяснит устройство автомобиля, раскроет лайфхаки и поможет понять теорию правил дорожного движения.

Инструментом построения бизнес-модели онлайн-платформы «АвтоКласс» была выбрана модель Александра Остервальдера, представляющая собой систему деятельности организации, которая охватывает её внутренние и внешние границы, чтобы соединить создание ценности с получением выручки и преобразованием её в прибыль [2]. Каждая из бизнес-моделей имеет индивидуальный набор компонентов. В модели А. Остервальдера выделено в составе четырех ключевых областей бизнеса (клиенты, предложение, инфраструктура и финансы) девять блоков, определяющих конкурентное преимущество (рис.1) [1].

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ	Предоставляемая ценность	Взаимоотношения с клиентами КАК ВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТЕ	Клиенты
	Ключевые ресурсы КТО ВЫ ЕСТЬ И ЧЕМ ВЫ ВЛАДЕЕТЕ		Канаты сбыта КАК О ВАС УЗНАЮТ И КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫ ДОСТАВЛЯЕТЕ ЦЕННОСТЬ	
КТО ПОМОГАЕТ ВАМ	КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫ ОКАЗЫВАЕТЕ ПОМОЩЬ		КОМУ ВЫ ПОМОГАЕТЕ	
Издержки ЧТО ВЫ ВКЛАДЫВАЕТЕ			Доходы ЧТО ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ	

Рис. 1 - Канва бизнес-модели в соответствии с подходом

А. Остервальдера и И. Пинье [1]

Так, на основе приведенной канвы можно выделить содержание каждого элемента бизнес-модели онлайн платформы «АвтоКласс» по 9 взаимосвязанным блокам: ключевые партнеры, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, ценностные предложения, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, потребительские сегменты, структура издержек, поток поступления доходов; и представить в виде таблицы 2.

Таблица 2

Бизнес-модель онлайн платформы «Автокласс»

№ п/п	Наименование	Содержание
1.	Потребительские сегменты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Люди, которые ищут подходящую автошколу, чтобы получить водительское удостоверение, 2. Курсанты, которые поняли, что инструктор им не подходит, поэтому хотят выбрать другого инструктора. 3. Автошколы и инструкторы, для которых эта платформа - возможность получить новый поток клиентов и инструменты управления 4. Автодилеры - партнеры для размещения рекламы на платформе.
2.	Ценностные предложения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рейтинг автошкол, составленный на основе соотношения цена-качество, отзывов и рекомендаций от нынешних курсантов и от тех, которые уже прошли обучение. 2. Профили инструкторов: опыт работы, формат занятий, расписание, отзывы и т.п. 3. Бронирование и оплата дополнительных часов вождения онлайн. 4. Каталог автошкол и инструкторов с фильтрами (район, цена, тип авто, расписание работы, и т.п.). 5. Независимые отзывы на автошколы и инструкторов. 6. Рекомендации от автовладельцев по поводу автомобилей. 7. Дополнительные функции в виде объяснения теории ПДД, разбора проезда сложных участков дорог в городе. 8. Раздел для будущих водителей, включающий в себя: устройство авто для начинающих водителей, как вести себя на дороге в различных погодных условиях, чего опасаться на дороге, «подводные» камни при покупке авто и т.д.
3.	Каналы сбыта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Веб-сайт 2. Мобильное приложение (Android, IOS)

4.	Взаимоотношения с клиентами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Еженедельное онлайн-голосование среди пользователей платформы за разбор проезда определенного участка дороги в городе. 2. Ежедневный рейтинг среди пользователей платформы, показывающий кто без ошибок и быстрее всего решает вопросы из билетов ПДД. Пользователю, занявшему первое место, падает скидка на бронь часов вождения. 3. Ежедневная рубрика «Советы для новичков», в которой рассказываются нюансы вождения, советы и лайфхаки для новичков. 4. Ежедневная рубрика «Вопрос-ответ», позволяющая пользователям платформы получить ответы на интересующие их вопросы, касающиеся автомобиля и сдачи экзамена.
5.	Потоки поступления доходов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Платная подписка для курсантов с расширенными функциями: возможность задавать больше 3 вопросов в неделю в рубрике «Вопрос-ответ», возможность оставить два голоса в голосовании за разбор участка дорог в городе; групповые занятия: возможность организовать групповые занятия или оставить заявку для того, чтобы прокатиться с другим курсантом для того, чтобы посмотреть «со стороны» какие бывают ошибки при вождении; раз в месяц возможность консультации по поводу выбора автомобиля с автодилерами. 2. Ежемесячная плата с автошкол за привлечение курсантов. 3. Плата за расширенный профиль инструктора: видео-уроки, которые инструктор может загружать для того, чтобы курсанты оценили его стиль работы; геолокация и маршруты, чтобы курсанты могли оценить маршрут; обратная связь по прогрессу курсантов, где они оценивают прошедшее вождение и могут оставить пометку для будущих занятий.
6.	Ключевые ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Финансовые (собственный и заемный капитал) для разработки онлайн платформы 2. Технологическая платформа (веб-сайт и мобильное приложение) 3. Автошколы и инструктора 4. Маркетологи и контент-мейкеры 5. База данных автошкол, инструкторов и владельцев авто, предоставляющих свои машины
7.	Ключевые партнеры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Автосервисы; 2. Автодилеры
8.	Ключевой вид деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1. 63.1 Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации, деятельность порталов в информационно-коммуникационной сети Интернет 2. 63.11 Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность 3. 63.11.1 Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов 4. 63.12 Деятельность web-порталов 5. 63.99 Деятельность информационных служб прочая, не включенная в другие группировки [5]
9.	Структура издержек	<p>Маркетинговые расходы - 35%; Расходы на создание контента - 25%;</p>

Расходы на оплату труда - 20%;
Расходы на обслуживание платформы - 10%;
5. Расходы на аренду офиса и содержание офиса - 6% ;
Налоги - 4%.

По таблице 2 можно увидеть, что основными сегментами являются курсанты автошкол, которые ищут хорошую автошколу с рейтингами и расписанием, а также курсанты, которые хотят выбрать подходящего им инструктора. Наряду с ними, ключевым сегментом являются и водители-новички, которые находятся на стадии выбора своего первого автомобиля.

К ключевым ценностным предложениям относится рейтинг автошкол и инструкторов, составляемый на основе отзывов и оценок курсантов, позволяющий пользователям платформы сделать свой выбор; а также дополнительные разделы для новичков-водителей, в которых раскрываются основные аспекты безопасного вождения и владения авто для «чайников».

Взаимоотношения с клиентами выстраиваются за счет еженедельного голосования курсантов - пользователей платформы за разбор проезда определенного участка дороги в городе, после чего, инструктор с наилучшими рейтингами снимает видео-объяснение как и почему необходимо проезжать данный участок дороги, а также рассказывает о возможных нюансах. Ежедневный рейтинг среди пользователей платформы, показывающий кто без ошибок и быстрее всего решает вопросы из билетов ПДД помогает пользователем учить теорию ПДД.

Ключевым каналом сбыта данной модели бизнеса будет являться онлайн платформа. Основной вид деятельности бизнеса - деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации, деятельность порталов в информационно-телекоммуникационной сети Интернет [5]. Что касается потоков поступления доходов, то к ним будут относиться доходы от предоставления функционала платформы по подписке, платы от автошкол и инструкторов за размещение их на платформе и привлечение новых курсантов.

В качестве ключевых ресурсов будут выступать собственные и заемные средства, разработчики сайтов и онлайн платформ, сами автошколы.

Ключевыми партнерами будут являться автошколы и инструктор, автосервисы и дилеры.

Структура издержек включает в себя текущие затраты, к которым можно отнести расходы на создание контента, маркетинг. Значительную часть расходов составляют также расходы на оплату труда, на обслуживание платформы.

Таким образом, в результате построения бизнес-модели по модели Остервальдера можно наглядно представить и понять все аспекты стартапа онлайн платформы «АвтоКласс», представляющее собой решение, направленное на упрощение выбора подходящей автошколы, для пользователей платформы, а также позволяющая водителям-новичкам лучше погрузиться в процесс обучения. Данная бизнес-модель визуализирует основные элементы концепции онлайн-платформы, что позволяет перейти на следующий этап - разработку и проверку гипотез стартап-проекта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алпатова Е.А., Подлубная О.С. Бизнес-модель молодежного стартапа [Электронный ресурс] //: [сайт] - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67055643> (дата обращения: 27.11.2025).

2. Коляда А.А. Обзор научных работ по инновации бизнес-модели, гипотеза мультиуровневости бизнес-модели [Электронный ресурс] //: [сайт] - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=69154839> (дата обращения: 27.11.2025).

3. Полякова П.А. Разработка бизнес-модели и программы продвижения стартап-проекта «мобильное приложение по автоматическому подсчету колониеобразующих единиц для оптимизации работ в микробиологической практике» [Электронный ресурс] //: [сайт] - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=83029946> (дата обращения: 27.11.2025).

4. Торгачев Д.Н., Клычников К.В. Специфика стартапов: бизнес-модель и маркетинговые особенности [Электронный ресурс] //: [сайт] - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54699077> (дата обращения: 27.11.2025).
5. "ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности" (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 11.09.2025) [Электронный ресурс] //: [сайт] - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/ (дата обращения: 01.12.2025)

**АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА
ЕДИНОВОГО СОЦИАЛЬНОГО ФОНДА РОССИИ В ПЕРИОД
РЕОРГАНИЗАЦИИ**

**ANALYSIS OF THE FORMATION AND EXECUTION OF THE UNIFIED
SOCIAL FUND OF RUSSIA BUDGET DURING THE PERIOD OF
REORGANIZATION**

БАТУРИНА ИРИНА НИКОЛАЕВНА

*Кандидат экономических наук, доцент
Курганский государственный университет*

BATURINA IRINA NIKOLAEVNA

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Kurgan State University*

Аннотация. В статье проведен анализ институциональных и финансовых аспектов функционирования Социального фонда Российской Федерации (СФР), созданного в 2023 году в результате объединения Пенсионного фонда России (ПФР) и Фонда социального страхования (ФСС). Цель исследования - оценка формирования и исполнения бюджета нового фонда в переходный период, а также выявление ключевых финансовых тенденций и управленческих проблем. Методологическую основу составляют анализ официальных данных бюджетной отчетности СФР и консолидированной системы государственных внебюджетных фондов за 2022-2024 годы, а также применение методов сравнительного и структурного анализа. Результаты демонстрируют что, после дефицита в 2024 году бюджет стал профицитным. Для повышения финансовой устойчивости автор предлагает меры по цифровизации, внедрению «Социального казначейства», расширению использования электронных сертификатов и повышением финансовой грамотности населения.

Abstract. The article analyzes the institutional and financial aspects of the functioning of the Social Fund of the Russian Federation (SFR), established in 2023 as a result of the merger of the Pension Fund of Russia (PFR) and the Social Insurance Fund (Social Insurance Fund). The purpose of the study is to assess the formation and execution of the budget of the new fund during the transition period, as well as to identify key financial trends and management problems. The methodological basis is the analysis of official data from the budget statements of the SFR and the consolidated system of state extra-budgetary funds for 2022-2024, as well as the application of comparative and structural analysis methods. The results show that, after a deficit in 2024, the budget became a surplus. To increase financial stability, the author suggests measures for digitalization, the introduction of a "Social Treasury", the expansion of the use of electronic certificates and the improvement of financial literacy of the population.

Ключевые слова: Социальный фонд России, социальное страхование, пенсионное обеспечение, социальная политика, консолидация.

Key words: Social Fund of Russia, social insurance, pension provision, and social policy.

Реформа системы социального страхования и пенсионного обеспечения представляет собой важное направление социально-экономической политики множества стран. В Российской Федерации значимым шагом в этом направлении стало создание с 1 января 2023 года единого Социального фонда России (СФР), образованного на базе Пенсионного фонда России (ПФР) и Фонда социального страхования (ФСС). Эта институциональная реформа, инициированная Федеральным законом от 14 июля 2022 года 236-ФЗ «О Фонде пенсионного и социального страхования Российской Федерации», направлена на упрощение административных процедур для граждан и бизнеса, устранение дублирования функций и повышение эффективности управления социальными ресурсами.

СФР был учрежден как универсальный оператор социальных выплат и услуг. В его обязанности вошли все функции ликвидированных фондов, включая назначение и выплату различных видов пенсий (страховых, накопительных, государственных), а также пособий по временной нетрудоспособности, беременности и родам, уходу за ребенком и другим случаям. Кроме того, фонд также управляет средствами материнского капитала, обеспечивает инвалидов техническими средствами реабилитации и администрирует страховые взносы [3,6,7].

В настоящее время СФР реализует модель «одного окна», что позволяет гражданам удобно получать спектр социальных услуг через единые каналы, такие как многофункциональные центры или портал «Г осуслуги». Для бизнеса реформы означали переход к единой системе отчетности и уплаты страховых взносов, что способствовало снижению административной нагрузки.

Основным источником доходов Социального фонда России (СФР), составляющим более 70 % являются страховые взносы. В связи с объединением фондов взносы на пенсионное, медицинское и социальное страхования уплачиваются по единому тарифу в размере 30 %. Эта сумма распределяется ИФНС по видам страхования: 72,8 % направляется на пенсионное страхование, 18,3 % - на медицинское страхование, а 8,9 % - на социальное страхование от общего объема платежа. Тарифы взносов по несчастным случаям остались без изменения (размер взносов варьируется от 0,2 до 8,5 % в зависимости от класса профессионального риска, установленного для работодателя) [1].

Таким образом, представленная система тарифов страховых взносов и их распределения создает фундамент для формирования доходной базы, что находит непосредственное отражение в фактических показателях их исполнения.

Суммарные доходы и расходы консолидированной системы фондов показывают стабильный номинальный рост. К 2024 году доходы увеличились на 26,0 %, в то время как расходы возросли на 31,6 % по сравнению с 2022

годом. При этом в 2023 году наблюдался дефицит в размере 488,6 млрд рублей, который в 2024 году сменился профицитом в 535,9 млрд рублей (табл. 1).

Как было отмечено выше, в 2023 году произошла реорганизация системы: Пенсионный фонд РФ и Фонд социального страхования РФ были объединены в единый Фонд пенсионного и социального страхования, на который с 2023 года приходится более 80 % всех доходов и расходов системы. В то же время несмотря на восстановление профицита в 2024 году, ключевой особенностью стала возросшая доля и расходная нагрузка на Федеральный фонд ОМС.

Таблица 1

Динамика доходов, расходов и финансового результата государственных внебюджетных фондов

Показатель	2022 г.		2023 г.		2024 г.		2024 г. в % к 2022 г.
	сумма, млрд руб.	уд. вес, %	сумма, млрд руб.	уд. вес, %	сумма, млрд руб.	уд. вес, %	
Государственные внебюджетные фонды							
Доходы	16426,8	100,0	16555,6	100,0	20701,1	100,0	126,0
Расходы	15320,8	100,0	17044,2	100,0	20165,2	100,0	131,6
Финансовый результат (дефицит (-) /профицит (+)	1106,0	-	-488,6	-	535,9	-	-
Фонд пенсионного и социального страхования РФ							
Доходы	-	-	13264,9	80,1	16830,7	81,3	-
Расходы	-	-	13858,3	81,3	16275,8	80,7	-
Финансовый результат (дефицит (-) /профицит (+)	-	-	-593,4	-	554,9	-	-
Пенсионный фонд РФ							
Доходы	12477,8	76,0	-	-	-	-	-
Расходы	11374,3	74,2	-	-	-	-	-
Финансовый результат (дефицит (-) /профицит (+)	1103,5	-	-	-	-	-	-

Федеральный фонд обязательного медицинского страхования							
Доходы	2919,4	17,8	3290,7	19,8	3870,4	18,7	132,6
Расходы	2797,1	18,3	3185,9	18,7	3889,4	19,3	139,1
Финансовый результат (дефицит (-) /профицит (+)	122,3	-	104,8	-	-19,0	-	-
Фонд социального страхования РФ							
Доходы	1029,6	6,2	-	-	-	-	-
Расходы	1149,4	7,5	-	-	-	-	-
Финансовый результат (дефицит (-) /профицит (+)	-119,8	-	-	-	-	-	-

*Составлено по данным источника [4,5]

Для решения обозначенных задач и увеличения эффективности социального фонда России (СФР) предлагается активизировать следующие направления:

- цифровизация и развитие «Социального казначейства», т.е. углубление интеграции информационных систем для предиктивного анализа потребностей и профилактики правонарушений;
- расширение практики использования электронных сертификатов на товары и услуги реабилитации, что позволит повысить адресность и контроль за целевым использованием бюджетных средств;
- увеличение финансовой грамотности населения в отношении возможности использования социальных программ, включая материнский капитал;
- совершенствование механизмов взыскание задолженности по страховым взносам.

Проведенный анализ показывает, что в 2023 году создание единого Социального фонда России стало значительной институциональной реформой, направленной на оптимизацию системы социального обеспечения в стране. Результаты первых лет функционирования СФР демонстрирует

неоднозначные финансовые тенденции. Несмотря на устойчивый рост совокупных доходов и расходов государственных внебюджетных фондов, в 2023 году объединенная система столкнулась с существенным бюджетным дефицитом. Тем не менее, в 2024 году ситуация улучшилась, и был зафиксирован профицит, что указывает на процессы адаптации и консолидации.

Таким образом, реформа в целом создала условия для повышения управленческой эффективности и удобства получения социальных услуг. Однако для дальнейшего укрепления финансовой устойчивости Социального фонда России и повышения качества социальной защиты целесообразно активизировать предложенные в исследовании направления. К ним относятся углубление цифровизации и развитие «Социального казначейства», расширение использования электронных сертификатов, повышение финансовой грамотности среди населения и другие инициативы. Внедрение этих мер будет способствовать увеличению адресности, прозрачности и эффективности работы единого социального фонда.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Амелина О.С. Последствия объединения ПФР и ФСС, преимущества создания Социального фонда России (СФР) // [Проблемы развития современного общества](#): сборник научных статей 8-й Всероссийской национальной научно-практической конференции. В 4-х томах. Том 2. Под редакцией В.М. Кузьминой. Курск, 2023. - URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_50261921_40453774.pdf (дата обращения: 15.10.25).
2. Гончарова Д. А., Карнаухий А. С. Анализ исполнения бюджетов государственных внебюджетных фондов российской федерации // Современная научная мысль. 2023. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n7analiz-ispolneniya-byudzhetrov->

gosudarstvennyh-vnebyudzhethnyh-fondov-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 01.10.2025).

3. Как устроен Социальный фонд России и как он работает / Skillbox Media. - URL: <https://skillbox.ru/media/management/kak-ustroen-socialnyy-fond-rossii-i-kak-on-rabotaet/> (дата обращения: 20.11.2025).

4. Краткая ежеквартальная информация об исполнении бюджетов государственных внебюджетных фондов. - URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=93454-kratkaya_ezhkvartal'naya_informatsiya_ob_ispolnenii_byudzhetrov_gosudarstvennykh_vnebyudzhethnykh_fondov_mlrdrub_nakopleno_s_nachalagoda (дата обращения 15.11.25).

5. Оперативный доклад об исполнении бюджета Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации (январь-декабрь 2024 г.) [Электронный ресурс]. - URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/cb0/xiruwyр3arp3pa7wbb7mx6sbt2qj0zer.pdf> (дата обращения: 25.11.25).

6. Садило Т. Е., Тахмазян В. Р., Неводова И. А. Внебюджетные фонды в современной экономике России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №6-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnebyudzhethnye-fondy-v-sovremennoy-ekonomike-rossii-1> (дата обращения: 03.11.2025).

7. Социальный фонд России : [официальный портал] / Портал госуслуг. - URL: <https://www.gosuslugi.ru/socialfund> (дата обращения: 29.11.2025).

**ВЕРОЯТНОСТНАЯ ОЦЕНКА РИСКОВ АВТОМАТИЗАЦИИ
ПРОФЕССИЙ И ДИНАМИКИ СПРОСА НА ЦИФРОВЫЕ
КОМПЕТЕНЦИИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ
РОССИЙСКОГО РЫНКА ТРУДА**

**PROBABILISTIC ASSESSMENT OF THE RISKS OF AUTOMATION OF
PROFESSIONS AND THE DYNAMICS OF DEMAND FOR DIGITAL
COMPETENCIES IN THE TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN
LABOR MARKET**

БЫЧКОВСКАЯ ЕКАТЕРИНА ЯРОСЛАВОВНА

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

БАРЛУКОВ АЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВИЧ

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

BYCHKOVSKAYA EKATERINA YAROSLAVOVNA

Dorzhi Banzarov Buryat State University

BARLUKOV ALEXANDER MIKHAILOVICH

Dorzhi Banzarov Buryat State University

Аннотация. В статье рассматривается проблема вероятностной оценки рисков автоматизации профессий в условиях ускоренной цифровой трансформации российского рынка труда. На основе анализа данных международных исследований (OECD, McKinsey, ILO) и отечественных статистических источников предлагается модель прогнозирования вероятности технологического вытеснения рабочих мест с учётом отраслевой специфики и уровня автоматизируемости трудовых функций. Особое внимание уделяется динамике спроса на цифровые компетенции как ключевому фактору адаптации трудовых ресурсов. Показано, что цифровая грамотность, навыки работы с данными и управление ИИ-системами становятся критическими для снижения индивидуального риска автоматизации и повышения профессиональной устойчивости.

Abstract. The article addresses the problem of probabilistic risk assessment of job automation in the context of the accelerating digital transformation of the Russian labor market. Based on international studies (OECD, McKinsey, ILO) and national statistical data, a forecasting model is proposed to evaluate the likelihood of technological job displacement, taking into account sectoral specifics and the automatability of functional tasks. Special attention is given to the rising demand for digital competencies as a key factor of workforce adaptation. The analysis demonstrates that digital literacy, data-related skills, and AI-systems management are becoming critical for reducing individual automation risks and enhancing professional resilience.

Ключевые слова: автоматизация труда, цифровые компетенции, рынок труда, технологические риски, ИИ-технологии, цифровая трансформация, занятость, профессии высокой заменяемости.

Key words: labor automation, digital skills, labor market, technological risks, AI-technologies, digital transformation, employment, high-risk occupations.

Стремительное продвижение цифровых технологий, включая искусственный интеллект, роботизацию, машинное обучение и интеллектуальные производственные комплексы, приводит к глубоким трансформациям структуры занятости и системы профессиональных требований. Российский рынок труда, интегрированный в глобальные технологические процессы, испытывает одновременно давление автоматизации и растущую потребность в цифровых компетенциях. Согласно оценкам международных аналитических центров (OECD, McKinsey Global Institute, ILO), от 30 до 50 % существующих рабочих мест в промышленно развитых экономиках подвержены частичной или полной автоматизации в горизонте ближайших 10-15 лет [1]. В отечественных исследованиях также фиксируется рост технологических рисков занятости, особенно в отраслях с высокой долей рутинных операций и формализуемых процессов [2, с. 82].

Одновременно цифровая трансформация создаёт новые возможности для перераспределения трудовых функций, появления гибридных профессий и

формирования расширенного спектра компетенций, требуемых от современного специалиста. Спрос на навыки работы с данными, цифровую коммуникацию, управление автоматизированными системами и базовое понимание принципов ИИ характеризуется устойчивым ростом, что отражено в стратегических документах развития цифровой экономики РФ и национальных проектах. При этом риск технологического вытеснения рабочих мест проявляется дифференцированно, вероятность автоматизации существенно варьируется в зависимости от отраслевой принадлежности, уровня квалификации, содержания труда и степени его алгоритмизируемости.

В этой связи актуализируется необходимость разработки вероятностных моделей оценки рисков автоматизации, позволяющих количественно определить уязвимость различных профессиональных групп и обосновать меры по развитию цифровых компетенций.

Анализ рисков автоматизации профессий опирается на несколько теоретических линий, сложившихся в исследованиях последних десятилетий. Первая линия связана с изучением влияния технологического прогресса на структуру занятости и поляризацию рынка труда. В работах Э. Бринолфссона и А. Макафи обосновывается тезис о «второй машинной эпохе», в которой цифровые технологии и искусственный интеллект начинают заменять не только физический, но и когнитивный труд, переопределяя границы между задачами, выполняемыми людьми и машинами [8, с. 76]. В классическом исследовании К. Фрея и М. Осборна показано, что вероятность компьютеризации зависит от того, насколько трудовые функции поддаются алгоритмизации и формальному описанию, а также от доли рутинных операций [5, с. 259]. На этой основе формируется подход к оценке «уязвимости» профессий по отношению к автоматизации.

Вторая линия связана с институциональным анализом рынка труда и оценкой структурных сдвигов под воздействием цифровизации. Доклады OECD и Международной организации труда фиксируют изменение профиля спроса на квалификацию и навыки: растёт значимость сложных когнитивных

компетенций, способности к работе с данными, цифровой коммуникации и взаимодействию с интеллектуальными системами [3, с. 26]. Вместе с тем, в странах с развивающимися институтами рынка труда и относительно низкой производительностью труда автоматизация приобретает специфические черты: экономическая целесообразность внедрения технологий может не реализовываться сразу, и риск вытеснения рабочих мест проявляется с временным лагом [3, с. 27].

Третья линия касается непосредственно цифровых компетенций и «цифровой готовности» работников. Под цифровыми компетенциями в современном дискурсе понимается не только базовая компьютерная грамотность, но и способность использовать специализированные программные средства, анализировать и интерпретировать данные, работать в цифровых платформах, а также взаимодействовать с системами искусственного интеллекта и алгоритмического управления [9, с. 22].

С теоретико-методологической точки зрения важно учесть, что риск автоматизации не является бинарной величиной (заменяет/не заменяет), а носит вероятностный характер и зависит от совокупности факторов. В литературе закреплён подход, согласно которому профессии описываются как наборы задач, отличающихся по степени формализуемости, типу задействованных когнитивных и моторных функций, необходимости принятия решений в условиях неопределённости и интенсивности межличностного взаимодействия [5, с. 261]. Это позволяет перейти от грубого деления «автоматизируемые/неавтоматизируемые» к оценке вероятности автоматизации конкретных трудовых функций и их комбинаций.

С другой стороны, оценка спроса на цифровые компетенции требует учёта как макроэкономических тенденций (реализация национальных проектов, государственная политика цифровой трансформации, инвестиции в ИКТ), так и микроуровня (требования к кандидатам в вакансиях, внутренние стандарты компаний, практики корпоративного обучения).

На российском рынке труда эти тенденции проявляются в росте доли вакансий, содержащих требования к владению специализированными программными продуктами, к работе с данными и цифровыми платформами, а также в расширении практик дистанционной занятости и платформенной занятости. В совокупности это оправдывает постановку задачи о построении модели, которая одновременно учитывает технологическую уязвимость профессий и уровень цифровой устойчивости работников [11, с. 417].

С методологической позиции целесообразно опираться на вероятностный, регрессионный подход, в рамках которого вероятность автоматизации профессии рассматривается как функция от набора объясняющих переменных. Такой подход соответствует как международным исследованиям, так и российскому контексту, где доступна статистика по отраслям, структуре занятости и динамике цифровых навыков по данным официальной статистики и порталов вакансий [10, с. 29].

Важным элементом становится выделение отдельного индекса цифровой устойчивости, отражающего уровень развития цифровых компетенций и творческо-аналитической составляющей труда; именно этот индекс позволяет связать риск автоматизации и спрос на цифровые навыки в единой модели.

Разработка модели вероятностной оценки рисков автоматизации предполагает формализацию тех факторов, которые в литературе описываются как ключевые детерминанты уязвимости профессий:

- доля рутинных операций;
- степень алгоритмируемости функций;
- технологическая доступность решений для автоматизации;
- экономическая мотивация их внедрения;
- структура требуемых компетенций.

Дополнительно необходимо ввести параметр, характеризующий уровень цифровой устойчивости - совокупной способности профессии «сопротивляться» вытеснению за счёт развития цифровых и творческих навыков.

В обобщённом виде вероятность автоматизации профессии Л можно представить как результат логистической регрессионной функции (1):

$$P(A) = \frac{1}{1 + e^{-(P_0 + P_1X_1 + P_2X_2 + P_3X_3 + P_4X_4 + P_5X_5)}}, \quad (1)$$

где, X_1 - доля рутинных операций в структуре труда (от 0 до 1);

X_2 - оценка алгоритмируемости основных задач (от 0 до 1);

X_3 - показатель технологической доступности решений для автоматизации в соответствующей отрасли (например, распространённость роботов, платформенных решений, ИИ-сервисов);

X_4 - показатель экономической целесообразности автоматизации, учитывающий соотношение стоимости технологий и стоимости труда;

X_5 - интегральный показатель квалификационной структуры, отражающий долю сложных когнитивных и межличностных задач;

P_i - коэффициенты, оцениваемые на основе эмпирических данных с использованием методов логистической регрессии [6, с. 18].

Включение переменных X_1 - X_5 позволяет учесть как технологический, так и экономический и содержательный аспекты автоматизации. Чем выше доля рутинных операций и алгоритмируемых функций, чем доступнее и дешевле технологии автоматизации, тем выше значение линейного компонента $+ \hat{X}_1 + \dots + p_5 X_5 u$, соответственно, вероятность автоматизации.

В то же время более высокая доля сложных когнитивных и межличностных задач (высокое значение X_5) может иметь отрицательный коэффициент D_5 , снижая итоговый риск за счёт ориентации профессии на навыки, труднозаменимые машинами [8, с. 81].

Для учёта влияния цифровых компетенций вводится индекс цифровой устойчивости (ICR - *Index of Cyber-Resilience*), который агрегирует два критически важных измерения: уровень цифровых навыков работников и творческо-аналитическую сложность профессии.

В простейшем виде индекс может быть определён как среднее значение двух нормированных показателей (2):

$$I = \frac{D+C}{R} \quad (2)$$

где, D - нормированная оценка уровня цифровых навыков, необходимых для выполнения профессиональных задач (от 0 - цифровые навыки практически не требуются до 1 - высокий уровень владения специализированными цифровыми инструментами, анализа данных, работы с ИИ-системами);

C — нормированная оценка сложности и креативности труда (от 0 - преимущественно рутинные, типовые операции до 1 - высокая доля творчества, принятия решений в условиях неопределённости, сложной коммуникации).

Полученная базовая вероятность автоматизации профессии $P(A)$ может быть скорректирована с учётом индекса цифровой устойчивости. Для этого вводится скорректированный показатель риска (3):

$$Pa^*(A) = P(A) - (1 - ICR), \quad (3)$$

Если индекс цифровой устойчивости близок к нулю (низкий уровень цифровых навыков и креативности), скорректированный риск практически не отличается от исходной оценки $P(A)$. При росте ICR до значений, близких к единице, скорректированный риск начинает существенно снижаться, что отражает «смягчающее» влияние цифровых компетенций и творческого компонента труда.

Таким образом, модель позволяет одновременно учесть и технологическую уязвимость профессии, и защитный эффект развития цифровых навыков.

Калибровка модели предполагает несколько шагов. На первом этапе формируется обучающая выборка профессий с известными (или оценёнными экспертно) вероятностями автоматизации на основе международных исследований и адаптаций методики Фрея и Осборна [5, с. 264] к национальному классификатору занятий.

На втором этапе для каждой профессии рассчитываются значения переменных X_2 - X_5 и индекса ICR на основе описаний трудовых функций, данных опросов работодателей, требований вакансий и отраслевой статистики.

На третьем этапе проводится оценка коэффициентов α по методу максимального правдоподобия. На четвёртом этапе осуществляется проверка модели на тестовой выборке и при необходимости - корректировка структуры переменных и функциональной формы.

Преимуществом предложенного подхода является его гибкость и адаптируемость к данным конкретной страны и отраслей. В российском контексте, где важную роль играют различия в уровне цифровизации регионов, доступности технологий и стоимости труда, переменные X_3 и X_4 могут быть детализированы с учётом региональных коэффициентов, а индекс цифровой устойчивости - скорректирован в зависимости от участия работников в программах повышения квалификации и цифрового обучения.

Это позволяет использовать модель не только для «статического» измерения риска, но и для имитации сценариев при изменении уровня цифровых компетенций населения и инвестиций в цифровизацию.

Апробация модели вероятностной оценки рисков автоматизации была проведена на укрупнённом наборе профессий, сгруппированных по основным секторам российской экономики: промышленное производство, логистика и складская деятельность, розничная торговля, финансовый сектор, образование и научно-техническая деятельность. В качестве источников информации использовались агрегированные данные официальной статистики о структуре занятости и отраслевом уровне цифровизации, а также данные крупных

цифровых платформ по поиску работы (анализ требований к кандидатам, упоминания цифровых навыков и цифровых инструментов в текстах вакансий) [6, с. 28].

Для каждой группы профессий были оценены доля рутинных операций, алгоритмизируемость задач и технологическая доступность автоматизации.

В логистике и складской деятельности высокая доля повторяющихся операций, стандартность процессов и широкое распространение систем сканирования, автоматизированных систем управления складом и роботизированной техники привели к высоким значениям переменных X_1 , X_2 и X_3 . В розничной торговле развитие онлайн-торговли, кассовых автоматов и систем самообслуживания также существенно увеличивает потенциал замещения части функций, особенно в сегменте низкоквалифицированного труда. В промышленности наблюдается сочетание относительно высокой технологической доступности (внедрение роботизированных комплексов, систем ЧПУ, промышленных ИИ-систем) и значительной, хотя и неоднородной, доли рутинных задач [4, с. 31]. В финансовом секторе и образовании ситуация оказывается более сложной. С одной стороны, широкое распространение дистанционных сервисов, платформенных решений и аналитических систем повышает технологическую доступность автоматизации. С другой - существенная доля задач связана с принятием решений, сложной коммуникацией, анализом нестандартных ситуаций, что повышает значение переменной X_5 и индекса цифровой устойчивости. В образовании, несмотря на активное внедрение электронных платформ и средств дистанционного обучения, труд педагога остаётся во многом завязанным на межличностное взаимодействие, формирование мотивации, поддержку учащихся и адаптацию содержания к индивидуальным особенностям, что сдерживает полный потенциал автоматизации [7, с. 69].

Для повышения наглядности результатов апробации модели была составлена сводная таблица, отражающая ключевые параметры, влияющие на

вероятность автоматизации, а также рассчитанные значения исходного и скорректированного риска (табл. 1).

Таблица 1

Результаты вероятностной оценки рисков автоматизации по отраслевым группам

Отрасль	Рутинность операций (X_1)	Алгоритмизируемость (X_2)	Технол. доступность (X_3)	Индекс цифровой устойчивости (ICR)	Исходный риск $P(A)$	Скорректированный риск $P_{adj}(A)$
Логистика и складская деятельность	0.78	0.85	0.92	0.35	0.65	0.47
Розничная торговля	0.81	0.80	0.88	0.30	0.70	0.55
Промышленное производство	0.70	0.75	0.95	0.40	0.50	0.50
Финансовый сектор	0.54	0.60	0.83	0.55	0.45	0.20-0.30
Образование	0.32	0.40	0.40	0.72	0.25	0.10-0.15
Научно-техническая деятельность	0.30	0.35	0.60	0.75	0.20	0.10

Результаты расчётов на основе предложенной модели показали, что исходные (нескорректированные) вероятности автоматизации $P(A)$ для логистики и розничной торговли находятся на уровне 0,6-0,7, для промышленного производства - около 0,5, для финансового сектора - 0,4-0,5, для образования и научно-технической деятельности - 0,2-0,3. Введение индекса цифровой устойчивости приводит к существенному перераспределению рисков. В отраслях, где цифровые навыки пока развиты

слабо, а креативная составляющая невелика (низкие значения ICR), скорректированный риск P_{adj} (Л) остаётся близким к исходным оценкам. Напротив, в финансовом секторе и образовании, где активно растёт спрос на цифровые компетенции и сохраняется значимая творческо-аналитическая составляющая труда, итоговые риски снижаются до диапазона 0,1-0,3.

Особый интерес представляет анализ сценариев изменения Δ при росте уровня цифровых компетенций работников. В рамках моделирования рассматривались условные сценарии, при которых средний уровень цифровых навыков $B_{дл}$ ряда отраслей увеличивается на 0,2-0,3 пункта (в нормированном выражении) в результате реализации программ массовой цифровой переподготовки и повышения квалификации. Оказалось, что даже при сохранении технологического потенциала автоматизации, рост цифровых навыков и усложнение содержания труда может привести к снижению скорректированного риска автоматизации для целого ряда профессий на 10-20 процентных пунктов. Это означает, что стратегические инвестиции в развитие цифровых компетенций способны существенно изменить профиль рисков и сместить баланс от вытеснения рабочих мест к их трансформации.

Сопоставление полученных оценок с выводами международных исследований показывает их концептуальное соответствие. OECD, ILO и Всемирный банк подчёркивают, что автоматизация не столько уничтожает рабочие места в чистом виде, сколько изменяет структуру задач и требований к навыкам, усиливая спрос на цифровые и сложные когнитивные компетенции.

Предложенная модель конкретизирует этот вывод применительно к российскому рынку труда, показывая, что развитие цифровых навыков может рассматриваться не только как ответ на «внешний вызов» технологий, но и как ключевой параметр сокращения индивидуальных и отраслевых рисков автоматизации.

Таким образом, проведённое исследование показало, что вероятностная оценка рисков автоматизации профессий в условиях трансформации

российского рынка труда должна строиться на учёте как технологических, так и компетентностных и институциональных факторов. На основе обобщения теоретических подходов и международных эмпирических исследований была предложена модель, в которой вероятность автоматизации профессии описывается логистической функцией от набора ключевых переменных, характеризующих содержание труда, технологическую доступность автоматизации и экономическую мотивацию её внедрения. Важным методологическим элементом модели стал индекс цифровой устойчивости, отражающий совокупное влияние уровня цифровых навыков и творческо-аналитической сложности труда.

Апробация модели на данных российского рынка труда продемонстрировала, что к зоне повышенного риска относятся отрасли с высокой долей рутинных операций и относительно низким уровнем цифровых компетенций - логистика, складская деятельность, часть сегментов розничной торговли и промышленного производства. Вместе с тем отрасли, в которых сочетаются высокий уровень цифровизации и значимая доля сложных когнитивных и коммуникативных задач (финансовый сектор, образование, научно-техническая деятельность), характеризуются существенно более низкими скорректированными рисками автоматизации.

Моделирование сценариев роста цифровых навыков показало, что развитие компетенций может привести к существенному снижению индивидуальных и отраслевых рисков даже при сохранении технологического потенциала автоматизации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Generative AI could potentially automate up to 75 million global jobs, ILO Study Finds // Workflows. - 2025. - URL: <https://www.godofprompt.ai/blog/generative-ai-could-potentially-automate-up-to-75-million-global-jobs-ilo-study-finds> (дата обращения: 28.11.2025).

2. Свистунов В.М., Лобачев В.В. Влияние глобальной цифровизации на структуру мирового и национального рынков труда // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2023. - № 1 (64). - С. 81-86.
3. OECD. Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. - Paris: OECD Publishing, 2023. - 152 p.
4. OECD. Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery. - Paris: OECD Publishing, 2021. - 268 p.
5. Frey C. B., Osborne M. A. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? // Technological Forecasting and Social Change. - 2017. - Vol. 114. - P. 254-280.
6. McKinsey Global Institute. Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation. McKinsey & Company, 2017. - 148 p.
7. International Labour Organization (ILO). World Employment and Social Outlook 2021: The Role of Digital Labour Platforms. Geneva: ILO, 2021. - 215 p.
8. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. - New York: W.W. Norton & Company, 2014. - 306 p.
9. World Bank. World Development Report 2019: The Changing Nature of Work. - Washington: World Bank, 2019. - 260 p.
10. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Труд и занятость в России: стат. сб. - М., 2024. - 327 с.
11. Мусимович М. В. Цифровизация рынка труда: потенциальные перспективы и риски для участников трудовых отношений // Экономика труда. - 2025. - Т. 12, № 4. - С. 417-434.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ
DIGITALIZATION IN THE BANKING SECTOR

ВАМПИЛОВА АРЮНА ДАМДИНОВНА

*Студент 3-го курса, кафедра прикладной экономики
Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова*

VAMPILOVA ARYUNA DAMDINOVNA

*Student of the 3rd year, Department of Applied Economics
Banzarov Buryat State University*

Научный руководитель

БРЫКОВА СВЕТЛАНА СЕРГЕЕВНА

*Старший преподаватель
Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова*

Scientific supervisor

BRYKOVA SVETLANA SERGEEVNA

*Senior lecturer
Banzarov Buryat State University*

Аннотация. Цифровизация в банковской сфере стала ключевым направлением развития финансовых организаций, определяя новые стандарты качества обслуживания и эффективности внутренних процессов. Внедрение цифровых платформ, мобильных сервисов, биометрических технологий обеспечивает банкам возможность ускорять операционные процедуры, расширять спектр услуг и повышать уровень безопасности.

Abstract. Digitalization in the banking sector has become a key area of development for financial institutions, setting new standards for service quality and efficiency. The introduction of digital platforms, mobile services, and biometric technologies enables banks to accelerate operational procedures, expand their service offerings, and enhance security measures.

Ключевые слова: *цифровизация, банковская сфера, Банк России*

Key words: *digitalization, banking, Bank of Russia*

Цифровизация банковской сферы в последние годы стала одним из наиболее заметных и масштабных процессов, формирующих финансовую экосистему. Переход к цифровым моделям обслуживания обусловлен потребностями клиентов, стремящихся к максимальной мобильности, внутренними задачами банков, связанными с оптимизацией процессов, снижением затрат и повышением устойчивости к рискам. Электронные платформы позволяют автоматизировать значительную часть операций, сократить человеческий фактор и улучшить качество решений за счет аналитики данных.

Цифровая трансформация в банковской сфере приобрела устойчивый и дифференцированный характер. На первом месте остаются решения, ориентированные на клиентский опыт и операционную эффективность, такие как, мобильные интерфейсы, корпоративные системы хранения данных и облачные технологии уже интегрированы в повседневную практику большинства банков. (Рис 1.)



Рис. 1. Уровень использования технологий банков во всех сегментах, %

[3]

Отметим, что перспективные направления квантовых вычислений, расширенной реальности и блокчейн остаются в стадии экспериментов или пилотных проектов. Низкий уровень массового внедрения в банковскую сферу объясняется высокой сложностью, недостаточной проработкой и необходимостью значительных инвестиций.

Для развития банков в цифровизации определены приоритеты. (Рис 2.)



Рис. 2. Приоритеты для развития банков, % [3]

Наиболее значимым для развития банков стоит формирование безопасного рынка. Этот приоритет отражает реакцию банков на резкий рост кибератак, мошенничества и утечек данных в условиях массового перехода к онлайн-сервисам. Банки осознают, что доверие клиентов и устойчивость бизнеса напрямую зависят от способности противостоять цифровым угрозам, что делает кибербезопасность стратегической задачей. Ключевой проблемой является отсутствие централизованной системы обмена данными о мошеннических схемах.

Критически важным является развитие среды для финтех инноваций. Банки перестают рассматривать себя исключительно как кредитные организации, а позиционируют как участников технологической экосистемы.

Одним из критически важных приоритетов для развития банков стали механизмы доступа к данным. Ключевую роль здесь играет создание единых систем доступа к информации, объединяющие сведения из государственных

реестров, открытых и частных источников. Однако дисбаланс между высокой значимостью этого направления и относительно низким уровнем реализации (20% указали на его актуальность) указывает на сложности с регулирование и технологической готовностью.

Рассмотрим исследование цифровой зрелости топ-10 банков в 2024 году.

Таблица 1.

Исследование цифровой зрелости розничных банков в 2024 году [4]

Результат рейтинга		Компания	Представленность в интернете		Продвижение и коммуникации		Онлайн-продажи	
Место в общем рейтинге	Количество баллов		Место в категории	Количество баллов	Место в категории	Количество баллов	Место в категории	Количество баллов
1	315	Совкомбанк	1	120	1	95	3	100
2	305	Т-Банк	2	115	2	95	4	95
3	305	Альфа-Банк	6	105	3	90	1	110
4	290	ВТБ	7	105	4	90	5	95
5	285	Газпромбанк	3	115	16	60	2	110
6	280	Промсвязьбанк	8	100	5	85	6	95
7	270	Сбербанк	4	110	6	80	15	80
8	265	Россельхозбанк	9	90	7	80	7	95
9	245	Уральский банк реконструкции и развития	10	90	8	70	12	85
10	245	МТС Банк	11	90	12	65	9	90

В ходе исследования цифровой зрелости розничных банков, проведенном в 2024 году, был проведен анализ 36 параметров, сгруппированных в три ключевых блока, каждый из которых оценивается по десятибалльной шкале с

максимальным итоговым результатом в 360 баллов. Первый блок, посвященный присутствию в цифровой среде, включает анализ качества сайта банка, функциональности мобильных приложений, активности в социальных сетях и на Youtube-канале. Второй блок фокусируется на коммуникации и продвижении, в которой изучается структура трафика, репутационные показатели в цифровом пространстве, работа с клиентами через мессенджеры и альтернативные каналы воздействия. Завершающий блок оценивает эффективность онлайн-продаж через внешние платформы, разнообразие цифровых продуктов, инфраструктуру продаж и системы финансовых услуг.

Согласно результатам исследования, Совкомбанк занял лидирующую позицию с 315 баллам, показав высокие результаты в продвижении и коммуникации. Т-Банк и Альфа-Банк разделили рейтинг с результатом 305 баллов каждый, но с разным предоставлением сильных сторон. Альфа-Банк показал лучшие результаты по онлайн-продажам, тогда как Т-банк обеспечил сбалансированное развитие во всех направлениях. ВТБ, занявший четвертую позицию с 290 баллами, выделяется сильным цифровым присутствием, в то время как Газпромбанк демонстрирует высокую эффективность онлайн-продаж наравне с Альфа-Банком.

Таким образом, анализ топ 10-банков показал, что банки с традиционно крупными активами не всегда демонстрируют высокую цифровую зрелость, что подчеркивает необходимость внедрением цифровых технологий в условиях растущей конкуренции цифровых финансовых сервисов. Особое внимание уделяется мобильным технологиям и автоматизации клиентских сервисов, что становится определяющим фактором в формировании конкурентного преимущества на банковском рынке.

Рассмотрим основные направления развития финансовых технологий на период 2025-2027 гг., разрабатываемые Банком России. [6]

1. СБП. С 2019 года в России действует Система быстрых платежей (СБП), обеспечивающая бесперебойную возможность для физических лиц и

компаний мгновенно переводить средства между любыми подключенными банками без временных ограничений.

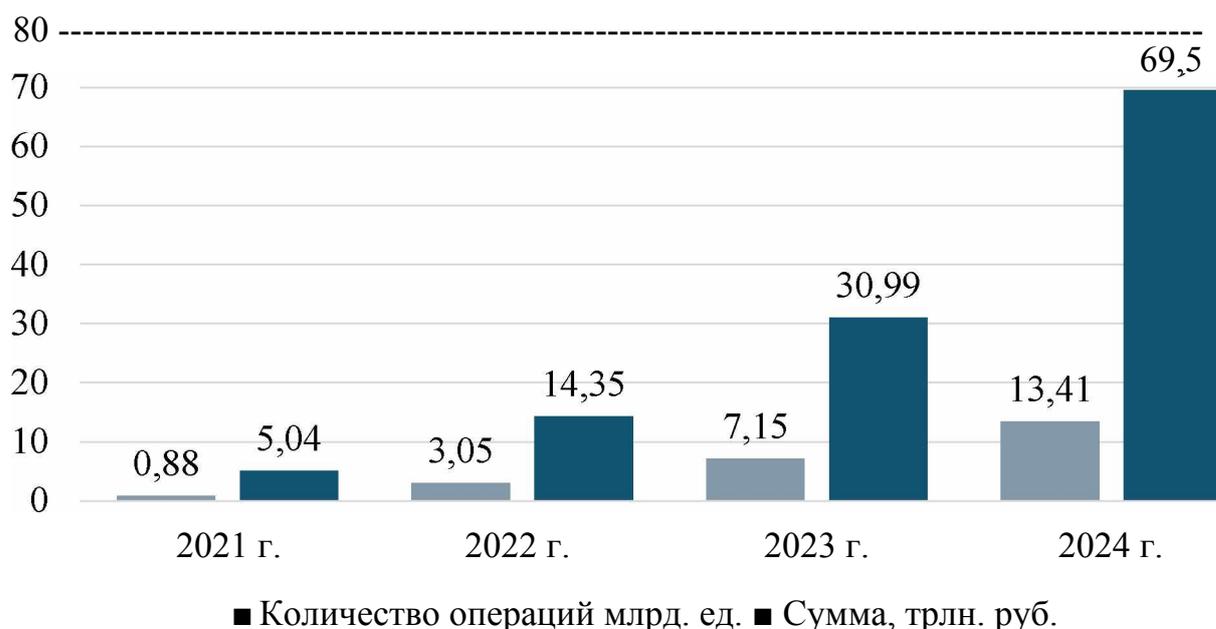


Рис. 3. Сумма и количество операций проведенных СБП [5]

Согласно данным Банка России 70% населения страны регулярно используют СБП для переводов, а каждый второй житель выбирает сервис для оплаты товаров и услуг. Среднесуточная активность пользователей составила 51 млн. операций, что подтверждает устойчивый спрос на мгновенные платежи.

Переводы между физическими лицами выросли 40-70% к 2024 году, причем 40% таких операций приходится на перечисления между собственными счетами в разных банках. Не менее динамично развиваются организации, так, оплата товара и услуг выросла на 60% по количеству и на 40% по сумме, достигнув 1,3 млрд. операций. Каждая третья транзакция в СБП теперь связана с покупками, а число торговых точек, принимающих платежи, превысило 2,5 млн., из которых 80% являются малыми и средними предприятиями.

Таким образом, Система быстрых платежей укрепляет позиции как универсальный инструмент для населения и бизнеса, обеспечивая

бесперебойную работу, скорость и доступность финансовых услуг в условиях цифровизации в финансовой сфере.

2. Платежная система «Мир». Количество карт платежной системы «Мир» за 2024 г. достигли 314,6 млн. штук, увеличившись за год в 1,5 раза. Реализованная бесконтактная оплата Мир Pay доступна клиентам 176 банков. В 36 регионах реализованы проекты социальных карт, включая виртуальную версию на портале «Госуслуги» для льготников.

3. Единая биометрическая система. В России функционирует Единая биометрическая система (ЕБС), оператором которой с декабря 2022 года выступает АО «Центр Биометрических Технологий». Для удобства граждан разработано мобильное приложение «Госуслуги Биометрия», позволяющее самостоятельно регистрироваться в системе без обязательного использования загранпаспорта. Сегодня через ЕБС можно дистанционно открывать банковские счета и вклады, получать электронную подпись.

4. Цифровой профиль. В 2020 году в тестовом режиме стартовал проект «Цифровой профиль физического лица», который к середине 2024 года предоставляет пользователям доступ к 38 различным категориям информации. Параллельно в 2023 году была инициирована разработка аналогичного проекта для бизнеса «Цифровой профиль юридического лица», насчитывающих на текущий момент 13 типов доступных сведений. В систему интегрировано свыше 180 кредитных организаций, а количество подтвержденных биометрических за год выросло в 6,6 раза. Число обращений через Цифровой профиль удвоилось за год, а 133 организации активно используют эту платформу для предоставления услуг населению.

5. Цифровой рубль. Важным этапом в цифровизации финансовой системы стала инициатива Банка России, представленной в докладе «Цифровой рубль». По результатам в 2021 году был разработан и обнародован стратегический документ «Концепция цифрового рубля», детально описывающая его структуру, влияние на денежно-кредитное регулирование и поэтапную стратегию внедрения. Параллельно с этим, как сообщал Банк

России, развернулись работы по созданию прототипа платформы и подготовке необходимой законодательной базы. В 2023 году после принятия федеральных законов №339-ФЗ и №340-ФЗ стартовал ограниченный пилотный проект, в ходе которого тестировались базовые операции. На сегодняшний день платформа значительно эволюционировала. Успешно внедрены динамические QR-коды, позволяющие совершать оплату товаров как в физических точках продаж, так и в онлайн-магазинах, также запущена функция прямых расчетов между предприятиями, что открывает новые горизонты для бизнес-операций в цифровой среде.

Цифровизация определяет направления технологического развития отраслей экономики. [1, 16], В частности, пандемия во время COVID-19 создала острую необходимость в цифровизации банковских услуг. [2, 94] С развитием цифровых технологий банковская сфера проявляет переход от частичного внедрения отдельных технологий к целостной стратегии, где безопасность, клиентоориентированность и готовность к будущим изменениям становятся взаимодополняющими элементами. Однако для устойчивого развития банковской сферы необходимо снизить зависимость от коротких решений и усилить фокус на долгосрочных проектах.

В банковской отрасли оснащенность цифровыми технологиями становится ключевым фактором устойчивости. Приоритетные проекты Банка России такие как, система быстрых платежей, цифровой рубль, цифровой профиль и биометрическая идентификация создают основу для единой цифровой экосистемы финансовых услуг. Однако сохраняются проблемы недостатка централизованных механизмов противодействия мошенничеству, недостаточной регуляторной базы для инноваций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ахметшина А.Р., Селиверстова Н.С. Некоторые тенденции развития отечественных предприятий: цифровизация и концепция ESG //

Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2023. №3. С. 13-21.

2. Баранова, Е. К. Развитие цифровизации в банковской сфере / Е. К. Баранова, А. А. Ахмадуллина // Казанский экономический вестник. - 2023. - № 1(63). - С. 90-97. - EDN KYXGVV.

3. Результаты исследования мнения рынка по вопросам развития финансовых технологий на 2021-2023 гг. URL: <https://www.fintechru.org/press-center/issledovaniya/rezultaty-issledovaniya-mneniya-rynka-po-voprosam-razvitiya-finansovykh-tekhnologiy-na-2021-2023-gg/> (дата обращения 05.10.2025 г.)

4. Исследование цифровой зрелости розничных банков в 2024 г. URL: <https://sdi360.ru/banks24> (дата обращения 15.10.2025 г.)

5. СБП: основные показатели [Электронный ресурс] // Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. - 2025. - URL: https://cbr.ru/analytics/nps/sbp/2_2025/ (дата обращения: 11.11.2025)

6. Основные направления развития финансовых технологий на период 2025-2027 годов [Электронный ресурс] // Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. - 2024. - URL: https://cbr.ru/analytics/nps/sbp/2_2025/ (дата обращения: 13.11.2025)

АНАЛИЗ РЫНКА КРЕДИТНЫХ КАРТ
ANALYSIS OF THE CREDIT CARD MARKET

ВАМПИЛОВА АРЮНА ДАМДИНОВНА

*Студент 3-го курса, кафедра прикладной экономики
Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова*

VAMPILOVA ARYUNA DAMDINOVNA

*Student of the 3rd year, Department of Applied Economics
Banzarov Buryat State University*

Научный руководитель

БРЫКОВА СВЕТЛАНА СЕРГЕЕВНА

*Старший преподаватель
Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова*

Scientific supervisor

BRYKOVA SVETLANA SERGEEVNA

*Senior lecturer
Banzarov Buryat State University*

Аннотация. Статья посвящена анализу современного рынка кредитных карт в России с учетом динамики выпуска кредитных карт, изменения структуры спроса и поведения заемщиков разных возрастных групп. Рассматриваются ключевые тенденции развития кредитных карт, включая цифровизации, усиления конкуренции между банками и расширения сегмента безналичных платежей. Особое внимание уделено рискам финансового мошенничества, связанных с ростом онлайн-операций, а также мотива выбора кредитных продуктов населением.

Abstract. The article analyzes the current market of credit cards in Russia, taking into account the dynamics of credit card issuance, changes in the demand structure, and the behavior of borrowers from different age groups. It examines key

trends in the development of credit cards, including digitalization, increased competition between banks, and the expansion of the cashless payment segment. Special attention is given to the risks of financial fraud associated with the growth of online transactions, as well as the motivation behind the choice of credit products by the population.

Ключевые слова: кредитные карты, безналичные платежи, цифровизация, банковские услуги.

Key words: credit cards, cashless payments, digitalization, and banking services.

Рынок кредитных карт за последние годы стал одним из наиболее динамично развивающихся сегмента финансовых услуг, отражая значительные изменения в структуре потребительского поведения, уровне цифровизации платежных процессов и стратегии банковского сектора. С активным развитием цифровых сервисов и ростом доверия населения к дистанционным финансовым операциям кредитные карты превратились из дополнительного инструмента в полноценный элемент повседневных платежей. Банки, в свою очередь, стремятся расширять предложения в этой сфере, адаптируя новые продукты под требования оперативности и удобства.

Для начала рассмотрим статистические данные Центрального Банка.

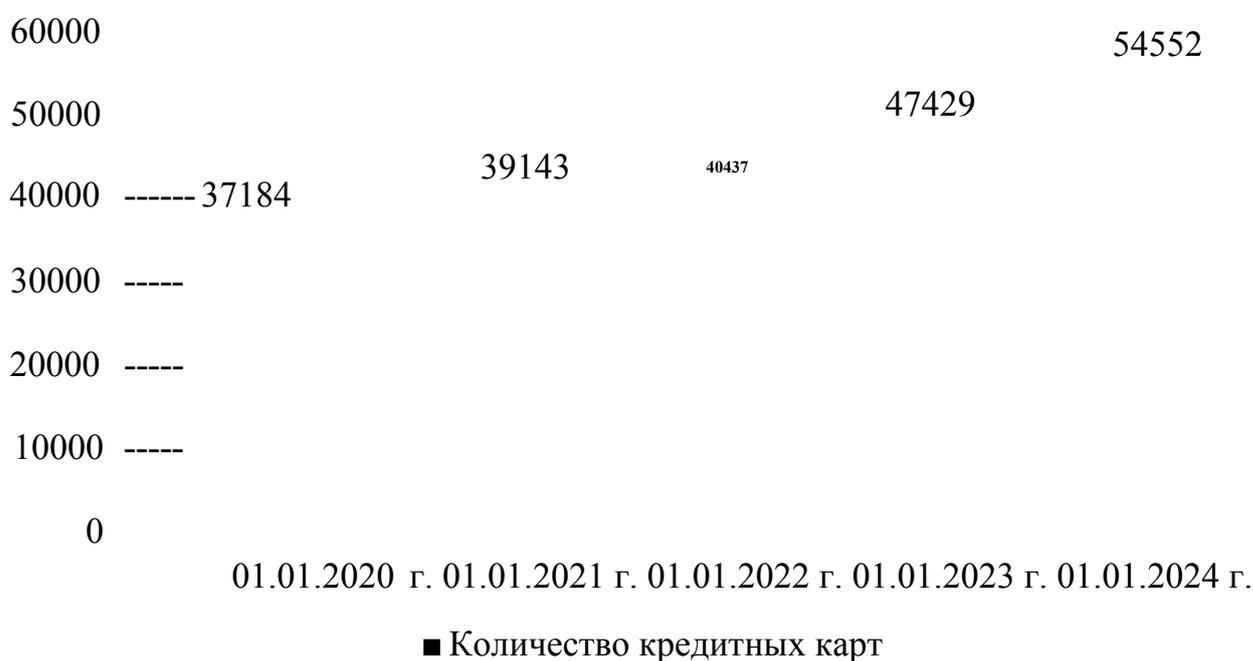


Рис. 1. Количество кредитных карт, выпущенных кредитными организациями, тыс. ед. [5]

Динамика выпуска кредитных карт банками с 2020 г. до 2024 г. характеризует прирост более чем на 46%. Особенно значимым оказался этап ускоренного роста в 2023-2024 гг., когда выпуск увеличился на 15% за год, связанными с цифровизацией финансовых услуг, улучшением финансовой грамотности среди населения, распространением виртуальных кредитных карт. Таким образом, активно наращивание темпов кредитных карт говорит о изменениях поведения клиентов, где предпочтение отдается удобству и скорости транзакций.

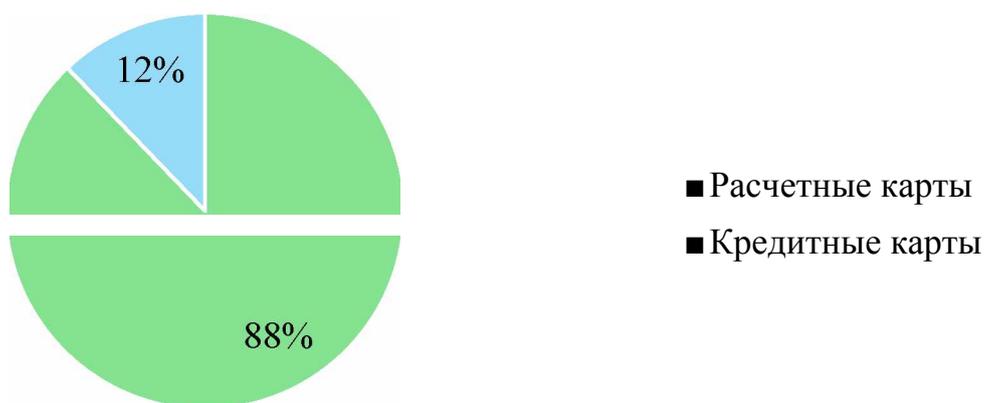


Рис. 2. Структура банковских карт, выпущенных кредитными организациями на 01.01.2024 г., % [6]

Наибольшую долю в структуре банковских карт занимают расчетные карты, удельный вес которого составляет 88% от общего объема выпущенных продуктов. Кредитные карты составляют лишь 12% рынка. Таким образом, традиционно расчетные карты значительно преобладают над кредитными.



Рис. 3. Распределение заемщиков кредитных карт и кредитов наличными, млн. чел. [4]

По данным рисунка 3 можно отметить, что в рассматриваемый период постепенно усиливается доля заемщиков по кредитным картам по сравнению с кредитами наличными. Данная динамика отражает изменения поведения заемщиков. Ключевым фактором такого перераспределения выступает повышенная гибкость и оперативность кредитных карт. Так как кредитные карты обеспечивают более быстрый доступ к денежным средствам, позволяют совершить повседневные покупки без дополнительного оформления и сопровождаются бонусными программами, льготными периодами. На фоне кредитов наличными, несмотря на относительную стабильность спроса, постепенно теряют свою привлекательность, поскольку требуют формальной процедуры получения и в целом предполагают более долгую финансовую нагрузку. Таким образом, можно заключить, что расширение потребительского кредитования происходит преимущественно за счет занятости в сегменте кредитных карт, что отражает общую тенденцию роста безналичных платежей, цифровизации финансовых услуг и стремления населения к более гибким инструментам кредитования.

Несмотря на удобство бесконтактных платежей и цифровых кошельков, создали новые возможности для финансового мошенничества, связанных с кредитными картами. Одним из распространенных методов остается фишинг. Мошенники имитируют официальные уведомления и письма банка или торговых площадок, чтобы выманить у пользователей реквизиты карт через поддельные сайты, стилизованные под официальные сервисы. Кроме того, мошенники используют AI-генераторов голоса родственников или сотрудников кредитных организаций, убеждая жертву раскрыть данные кредитной карты для подтверждения онлайн-транзакций. По статистике Центрального Банка каждая третья жертва мошенничества в 2024 году передавала данные после перехода по ссылке SMS, якобы от банка. Таким образом, защита от мошенничества требует финансовой и цифровой грамотности граждан, так, совместные усилия государства и населения помогут создать цифровую безопасность. [1,13] К тому же, повышение уровня финансовой грамотности требуют комплексного подхода. [3, 47]

Рассмотрим структуру рынка кредитных карт по группам возрастов заемщиков.

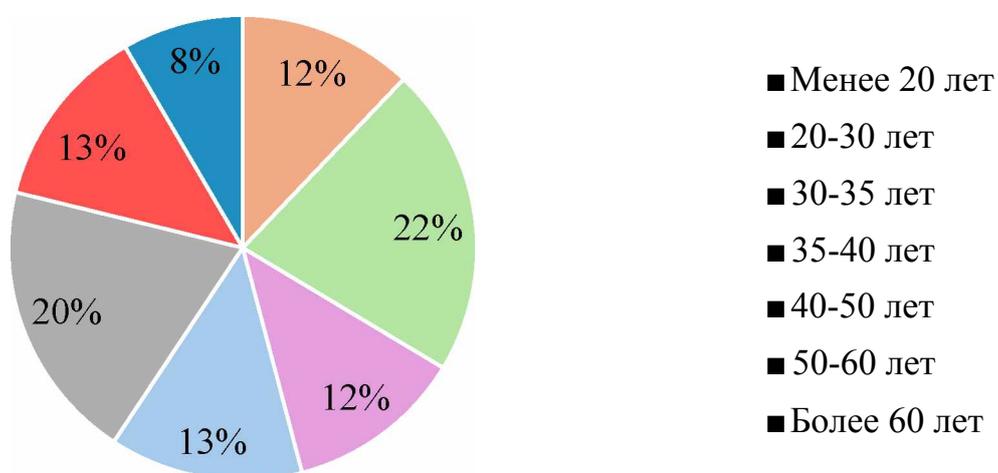


Рис. 4. Структура выдачи кредитных карт на 01.01.2025 г. по группам возрастов заемщиков [6]

Рассматривая структуру выдачи кредитных карт по возрастным категориям, значительная доля заемщиков приходится на возрастную группу 20-30 лет, удельный вес которого составляет 22%. На данном этапе жизни чаще всего находятся на начальном этапе профессиональной карьеры, стремясь к активному участию в потреблении, так как кредитные карты выступают как инструмент расширения покупательской способности. К тому же, данная возрастная группа высоко адаптирована к цифровым технологиям, что кредитные карты более привлекательны по сравнению с кредитами наличными.

При этом группа 40-50 лет занимают 20% в структуре выдачи кредитных карт, обусловленных тем, что представители данного возраста имеют стабильный доход и выбор кредитных карт чаще связан с необходимостью управления текущими финансовыми обязательствами, включая образование детей, ремонт жилья или крупные бытовые покупки. При этом, люди возраста 40-50 лет в отличие от молодежи характеризуются более высокой степенью финансовой ответственности, так как они меньше склонны к импульсивным тратам. Использование кредитных карт может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на личные финансы и потребительское поведение. [2, 30]

Согласно опросу, проведенного ВЦИОМ в октябре 2024 года, кредитные карты остаются популярной услугой, более чем 25% опрошенных пользуются кредитными картами. В совокупности кредитными продуктами пользуются 37% граждан, при этом кредитные карты лидируют среди кредитных продуктов перед потребительскими кредитами и ипотекой. При выборе банка для кредитных карт 15% участников опроса ориентируются на выгодные условия кредитования. Сбербанк сохраняет лидерство как предпочтительный банк для кредитных карт, хотя среди молодежи усиливается конкуренция с Т-Банком. [7]

По исследованию Frank RG за 2024 г. наибольшие доли на рынке кредитных карт занимают Сбербанк - 51%, Т-Банк - 18%, Альфа-Банк - 11%, ВТБ - 6%, Совкомбанк - 4%, МТС Банк - 2%. [8]

Как свидетельствуют результаты исследования, проведенного финансовым сервисом «Банки.ру», основными мотивами для оформления банковских карт среди россиян являются привлекательные бонусные программы или кешбэк и совершение целевых покупок с отсрочкой платежа. Детализируя способы применения кредитных карт, 52% опрошенных предпочитают классические физические безналичные расчеты. На втором месте остается способ перевода через систему быстрых платежей. При этом, 1-2% граждан отдают предпочтение наличными. [9]

Таким образом, анализ современного рынка кредитных карт показывает, что данный сегмент продолжает активно расширяться и укреплять свои позиции в структуре потребительского кредитования. Рост выпуска кредитных карт, увеличение числа пользователей и смещение предпочтений в сторону более гибких кредитных продуктов характеризуют изменения поведения заемщиков и усиление роли цифровых сервисов. Молодежь становится ключевыми пользователями рынка кредитных карт.

Наряду с положительными тенденциями сохраняются и риски, прежде всего связанные с распространением новых форм мошенничества, основанных на использовании цифровых технологий искусственного интеллекта. Это обуславливает необходимость комплексного подхода к повышению цифровой и финансовой грамотности населения, а также укрепления механизмов защиты данных.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вампилова, А. Д. Цифровое мошенничество в Российской Федерации / А. Д. Вампилова // Известия Института экономических исследований. - 2025. - № 3. - С. 4-15. - EDN OHFSQN.

2. Илюкова, Е. Д. Кредитные карты: преимущества и недостатки - Анализ использования кредитных карт, их влияние на личные финансы и потребительское поведение / Е. Д. Илюкова, Е. Д. Ольшанченкова, Л. В. Орлова // Тенденции развития науки и образования. - 2024. - №2 116-7. - С. 28-31. - DOI 10.18411/tmio-12-2024-282. - EDN FMJRFP.
3. Дугаржапова М.А., Одоева О.И., Батуева Д.Д., Иванова М.Д. Актуальные вопросы повышения финансовой грамотности населения Республики Бурятия // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2019. №3. С. 40-48.
4. Анализ тенденций в сегменте розничного кредитования на основе данных бюро кредитных историй [Электронный ресурс] // Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. - 2025. - URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55834/inf-material_bki_2024sh.pdf (дата обращения: 25.10.2025).
5. Количество платежных карт, эмитированных кредитными организациями, по типам карт. [Электронный ресурс] // Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. - 2025. - URL: <https://cbr.ru/statistics/nps/psrf/> (дата обращения 12.11.2025 г.)
6. Официальный сайт Банка России. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения 20.10.2025 г.)
7. Всероссийский центр изучения общественного мнения [Электронный ресурс] //: [сайт] - URL: <https://wciom.ru/> (дата обращения: 05.09.2025)
8. Frank RG. Результаты исследования кредитных карт и рассрочки в России в 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://frankrg.com/news/frank-rg-obuyavila-pobeditelej-frank-credit-cards-award-2024> (дата обращения 20.10.2025 г.)
9. Российская финансовая платформа онлайн-сервисов «Банки.ру». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.banki.ru/> (дата обращения 05.11.2025 г.)

**АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ
УПРАВЛЕНИИ**

**ANALYSIS AND PROSPECTS FOR THE USE OF ARTIFICIAL
INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION**

ДЕТИНЕНКО ЕЛИЗАВЕТА АЛЕКСАНДРОВНА

*студент 4 курса, кафедра государственного и муниципального
управления,*

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова.

DETINENKO ELIZAVETA ALEXANDROVNA

*a 4th year student at the Department of Economic Theory, Public and
Municipal Administration, Banzarov Buryat State University.*

Научный руководитель:

БРЫКОВА СВЕТЛАНА СЕРГЕЕВНА

*Старший преподаватель кафедры Экономической теории,
государственного и муниципального управления, Бурятский
государственный университет имени Доржи Банзарова.*

Scientific supervisor:

BRYKOVA SVETLANA SERGEEVNA

*a lecturer at the Department of Economic Theory, Public and Municipal
Administration, Banzarov Buryat State University.*

Аннотация. В современных реалиях развитие ИИ носит разносторонний характер. Во многие сферы общественной жизни уже интегрирован ИИ для автоматизации некоторых процессов. Вместе с тем перспектива использования ИИ также прослеживается в государственном управлении, где многие рутинные процессы возложены на людей. Помимо этого, требования граждан к государственным услугам в эпоху цифровизации и

автоматизации постоянно увеличиваются, вследствие чего внедрение ИИ в государственный сектор становится необходимостью. Данная статья представляет собой комплексный анализ законодательства, реализованных и потенциальных инициатив развития ИИ как помощника для государственных служащих. В статье оцениваются как положительные, так и отрицательные стороны представленной перспективы, а также предлагаются практические рекомендации для более безопасного и эффективного внедрения ИИ в государственное управление.

Abstract. In today's reality, AI development is multifaceted and diverse. AI has already been integrated into many areas of public life to automate certain processes. At the same time, the potential for AI use is also evident in public administration, where many routine processes are delegated to humans. Furthermore, citizens' demands for government services in the era of digitalization and automation are constantly increasing, making the implementation of AI in the public sector a necessity. This article presents a comprehensive analysis of legislation, implemented initiatives, and potential initiatives for developing AI as an assistant for civil servants. It evaluates both the positive and negative aspects of this perspective and offers practical recommendations for the safer and more effective implementation of AI in public administration.

Ключевые слова: искусственный интеллект, ИИ, государственное управление, государственный сектор, автоматизация.

Key words: Artificial intelligence, AI, public administration, public sector, automation.

В настоящее время этап технологического развития характеризуется быстрой скоростью проникновения цифровых инструментов и технологий во все сферы общественной жизни. Особое внимание заслуживает глобальное развитие и внедрение искусственного интеллекта (ИИ), который за последние года стал универсальным инструментом для всех категорий населения.

Нейросеть может быть использована для выполнения множества задач, которые ранее требовали больших временных затрат и охвата множества кадров [3]. В сфере здравоохранения ИИ является уникальным инструментом, позволяющим точно определять диагнозы; в финансовом секторе ИИ позволяет выявлять тренды и предсказывать экономические показатели; в сфере логистики - оптимизировать маршруты и т.д.

Общественная жизнь все больше подвергается цифровизации, вследствие чего меняется общий менталитет граждан, который порождает у них новые ожидания: ожидания скорости, персонализации и доступности услуг. Данный фактор в первую очередь относится к сфере государственного управления, где рынок предъявляет требования уже более высокого уровня к эффективности государственного аппарата и самой исполнительной власти [7].

В данном контексте возникают все новые вызовы и риски для государственного управления: в процессе цифровизации формируется принципиально новая экономическая реальность, где традиционные инструменты регулирования утрачивают былую результативность [4]. Объем информации, которую необходимо обработать, постоянно растет, накладывая значительную нагрузку на государственных служащих. Вместе с тем, как уже было сказано ранее, растут запросы от граждан на качественные и оперативные государственные услуги. Таким образом, традиционная система управления, где все задачи возложены на людей, нуждается в значительном реформировании и совершенствовании.

С другой стороны, несмотря на очевидные преимущества и перспективы, внедрение ИИ в государственный сектор порождает новые риски. К ним относятся не только технологические вызовы, связанные с недостаточным развитием инфраструктуры:

- 1) Отсутствие исчерпывающей нормативно-правовой базы на сегодняшний момент не позволяет в полной мере регулировать использование ИИ в государственном секторе;

2) Консерватизм государственной системы, где многие государственные служащие привыкли работать традиционным методом, из-за чего внедрение ИИ становится большим риском;

3) Нехватка квалифицированных кадров в вопросах цифровизации и алгоритмизации и т.д.

Однако игнорирование потенциала ИИ в описанных условиях становится стратегической ошибкой для всей системы государственного управления. Здесь ИИ становится не только технологической инновацией, но и необходимостью для дальнейшего эффективного развития всей страны в целом.

Исходя из всего вышеперечисленного, актуальность данной статьи обусловлена сразу несколькими факторами: количество обрабатываемой информации увеличивается, а вместе с тем растут запросы граждан на более оперативное получение государственных услуг. В данных условиях ИИ может позволить автоматизировать рутинные процессы, оказать информационную поддержку в принятии государственных решений на основе глубокого анализа больших данных, что в совокупности значительно снизит нагрузку на весь государственный сектор, позволяя государственным служащим направить силы на разработку и внедрение более амбициозных и перспективных проектов.

В данной статье исследуются следующие вопросы внедрения ИИ в государственный сектор:

1) Анализ нормативно-правовой базы в сфере регулирования использования ИИ и выявление существующих недостатков;

2) Оценка текущего уровня развития и внедрения ИИ в сферы государственного управления;

3) Выявление наиболее перспективных сфер государственного управления, в которых внедрение ИИ могло бы принести наибольший положительный эффект;

4) Оценка положительных и отрицательных сторон реализации предлагаемой перспективы;

5) Формирование практических рекомендаций для органов государственной власти для успешной и безопасной интеграции ИИ.

Эффективное и безопасное внедрение ИИ в государственное управление становится возможным в первую очередь благодаря развитой нормативно-правовой базе. На текущий момент Российская Федерация находится только на начальном этапе разработки полноценной законодательной базы по ИИ. В РФ уже разработаны и действуют следующие нормативно-правовые акты в сфере развития ИИ, указанные в таблице (табл. 1).

Таблица 1 - Нормативно-правовые акты, действующие на территории РФ в сфере развития ИИ

Нормативно-правовой акт	Описание
Указ Президента РФ от 10.10.2019 N 490 (ред. от 15.02.2024) "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации" (вместе с "Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года") [9]	<ul style="list-style-type: none">- Определяет цели (обеспечение роста благосостояния и качества жизни ее населения, обеспечение национальной безопасности и правопорядка и т.д.), задачи (повышение доступности инфраструктуры, необходимой для развития технологий искусственного интеллекта и т.д.), направления и перспективы развития ИИ в России [9];- Ставит задачи по внедрению ИИ в приоритетные отрасли, совершенствованию законодательства в сфере ИИ, а также развитию цифровой инфраструктуры для безопасного функционирования ИИ.
Федеральный закон "О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации - городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона "О персональных данных" от 24.04.2020 N 123-ФЗ [10]	<ul style="list-style-type: none">- Закон определяет цели, задачи и основные принципы установления экспериментального правового режима, регулирует отношения, возникающие в связи с установлением экспериментального правового режима, а также устанавливает особенности обработки персональных данных при формировании региональных составов данных и предоставления доступа к региональным составам данных [10];- Закон позволяет тестировать новые технологии, в том числе технологии ИИ.
Распоряжение Правительства РФ от 19.08.2020 N 2129-р <Об утверждении Концепции развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники до 2024 года> [6]	<ul style="list-style-type: none">- В данной концепции прописаны цели, задачи, принципы регулирования отношений в сфере технологий ИИ, а также проблемы, общие подходы и направления данного регулирования;

- Данный документ является основой для будущих законов, поскольку в нем уже установлена гражданско-правовая ответственность за решения, принятые ИИ.

Представленные нормативно-правовые акты позволяют сделать вывод, что в законодательстве РФ уже присутствуют законы, на которые можно опираться при внедрении ИИ в общественную, государственную и иную деятельность. Однако для внедрения ИИ в государственный сектор данного набора нормативных актов недостаточно. Можно выделить следующие нормативно-правовые акты, наличие которых могло бы в полной мере регулировать деятельность ИИ в государственном управлении:

1) Федеральный закон «О регулировании деятельности искусственного интеллекта в Российской Федерации»: данный закон позволит точно определить понятие искусственного интеллекта, определить юридическую силу решений, принятых на основе ИИ, а также установить ответственность между разработчиками ИИ и пользователями;

2) Подзаконные акты, регулирующие использование ИИ в сфере государственного управления: позволят установить регулирование использования ИИ в сфере закупок, государственных решений, а также утвердить принципы справедливости, отсутствия дискриминации и соблюдения прав человека для государственных ИИ-помощников;

3) Национальные стандарты в сфере разработки ИИ: данный ГОСТ позволит установить требования к безопасности, жизнеспособности и достоверности ИИ-ассистентов для их разработчиков.

Таким образом, существующие нормативно-правовые акты уже позволяют регулировать использование ИИ в некоторых сферах, однако углубление в данную тему и разработка отдельного законодательного блока, касающегося использования ИИ, позволит точно определить рамки использования ИИ в сфере государственного управления.

Несмотря на существующие проблемы в законодательстве, в России уже идет активное повсеместное внедрение технологий ИИ, в том числе и в

государственном управлении. Можно выделить несколько инициатив, касающихся государственного управления, социальной и правоохранительной деятельности, в которых уже введены технологии ИИ (табл.2).

Таблица 2 - Текущее использование ИИ в государственных и социальных сферах

Сфера деятельности	Используемые ИИ-технологии
Государственные и муниципальные услуги	Виртуальный помощник «Макс» [8] на портале «Госуслуг» выполняет функцию круглосуточного консультирования пользователей по государственным услугам, а также обработки запросов и заявлений граждан. Внедрение такого ИИ-помощника в платформу повсеместного пользования сократило нагрузку на операторов колл-центров, освободило значительную часть человеческих ресурсов для решения более сложных и приоритетных задач. В то же время для граждан повысилась скорость и доступность оказания государственных услуг.
Социальная поддержка граждан	В 2022 году было одобрено изменение в Законе «О государственной социальной помощи», согласно которому граждане, нуждающиеся в соцподдержке, будут определяться автоматически через Единую государственную информационную систему социального обеспечения (ЕГИССО) [2]. Данная инициатива позволит гражданам автоматически получать уведомления о возможности получения социальной поддержки, а также сократит поток заявлений и повысит своевременность оказания социальной помощи.
Правоохранительная деятельность и безопасность	В данной сфере ИИ оказывает значительную поддержку в виде системы видеонаблюдения с компьютерным зрением, интегрированной в инфраструктуру «Безопасного города» [1]. Данная система позволяет выявлять правонарушения в режиме реального времени, что оказывает значительную поддержку в обеспечении общественной безопасности и эффективности работы правоохранительных органов.

Текущий уровень внедрения ИИ в государственное управление представляет собой стадию активного развития и формирования эффективных решений, благодаря которым уже достигнуты конкретные результаты,

демонстрирующие высвобождение человеческих ресурсов от рутинной работы, а также повышения качества услуг.

На основе проведенного анализа законодательства и существующих практик можно выявить несколько приоритетных сфер государственного управления, где внедрение ИИ-ассистентов позволит дать максимальный положительный эффект как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Предлагаемые сферы для внедрения ИИ в государственном управлении представлены в таблице (табл.3).

Таблица 3 - Перспективы внедрения ИИ в государственное управление

Сфера	Проблема	Применение	Эффект
Полная автоматизация документооборота и делопроизводства	Высокий объем традиционной работы с документами; ручная сортировка и распределение; ручной контроль за сроками и исполнителями.	Использование компьютерного зрения для распознавания тематики документа, исполнителей, реквизитов, сроков, последующая сортировка и дальнейшее направление документа в нужный отдел.	Сокращение времени обработки документов; высвобождение времени государственных служащих от рутинной работы; минимизация человеческого фактора.
Интеллектуальная и информационная поддержка при разрешении спорных и сложных ситуаций	Возникновение противоречивых мнений в неоднозначных случаях (прим. согласование внесенных изменений в законодательство; проблемы толкования нормативных актов и т.д.)	Проверка принятых решений на соответствие всем разделам законодательства; анализ аналогичных практик и решений по аналогичным спорам и последующее выявление оптимального решения.	Повышение качества, обоснованности и прозрачности принятых государственных решений; снижение количества судебных исков в отношении государственных органов.
Углубленный анализ больших данных и построение прогнозных моделей	Грамотный анализ социально-экономических и выявление трендов развития того или иного показателя требует значительных человеческих, финансовых и технологических ресурсов; наличие человеческого фактора, из-за	Расчет и аналитика социально-экономических показателей; моделирование последствий выявленных тенденций; обнаружение сложных и скрытых взаимосвязей между показателями.	Данная инициатива позволит не только выявлять проблемы и отклонения, но и вовремя реагировать на них, тем самым предупреждая их появление в настоящем и будущем.

	которого многие скрытые процессы не могут быть учтены.		
Автоматизация сбора и ведения государственной статистики	Рутинный сбор данных; увеличение объема обрабатываемой информации, вследствие чего возникает острая необходимость автоматизации многих процессов.	Автоматическая проверка поступаемых данных на наличие ошибок и противоречий; сбор данных на основе открытых источников в интернете; формирование сводных отчетов, выявление трендов и рецензирование большого объема информации для государственных служащих.	Повышение оперативности, точности и достоверности государственной статистики; снижение нагрузки на статистов и аналитиков.

Таким образом, приоритетными для внедрения ИИ являются те сферы, где данная инициатива позволит принести наибольший положительный эффект. Здесь главной задачей стоит не только автоматизация процессов, но и повышение их качества и эффективности.

Внедрение ИИ - это постепенный, комплексный процесс, требующих значительных усилий в настоящем для достижения положительных изменений в будущем. Можно выделить следующие положительные стороны данной перспективы:

1) Значительное повышение эффективности работы государственных органов: ИИ способен взять на себя большую часть рутинных задач, смещая приоритет работы государственных служащих на более ответственные задачи. Помимо этого, ИИ-ассистенты способны работать круглосуточно, обеспечивая непрерывную обработку запросов;

2) Оптимизация затрат: ИИ способен оказывать аналитическую поддержку в распределении бюджетных поступлений, выявлять нецелевое и неэффективное использование бюджетных средств;

3) Повышение качества и обоснованности управленческих решений: ИИ позволит обрабатывать большие объемы данных, предоставляя руководителям

полную структурированную информацию для принятия ключевых управленческих решений;

4) Улучшение качества государственных услуг для граждан: ИИ позволит упростить процедуру взаимодействия между государством и гражданами, вследствие чего человеческий фактор при приеме и обработке заявлений снизится до минимума.

Несмотря на представленные положительные стороны, внедрение ИИ также сопровождается значительным риском для всей системы управления:

1) Кибербезопасность: хранение большого объема важной и зачастую закрытой информации в базах данных ИИ становится основной мишенью для хакерских атак;

2) Сокращение рабочих мест: автоматизация процессов может привести к значительному сокращению административных должностей, порождая риск безработицы среди государственных служащих;

3) Цифровое неравенство: граждане, не имеющие доступа к цифровым технологиям, рискуют получать неполный объем государственных услуг, что создает значительные противоречия со стороны населения касательно внедрения ИИ;

4) Неоднозначность ответственности: государственные служащие будут иметь возможность переложить всю ответственность за неэффективные решения на ИИ-помощников.

Перспектива внедрения ИИ становится многогранной и неоднозначной. С одной стороны, она предоставляет доступные возможности для формирования цифрового государства, однако с другой, она рискует столкнуться с неисправимыми последствиями для государства и граждан.

На основе проведенного анализа положительных и отрицательных сторон для успешной интеграции ИИ-технологий можно выделить несколько практических рекомендаций:

1) Совершенствование законодательной базы: создание четких инструкций для разработки, внедрения и использования ИИ в государственном управлении;

2) Поэтапное внедрение и постоянный контроль: следует начать с менее ответственных процессов для обеспечения устойчивости и достоверности ИИ-решений;

3) Развитие кадровых ресурсов: внедрение ИИ требует наличия компетенций со стороны государственных служащих в сфере технологий и цифровизации.

Реализация данных рекомендаций позволит внедрить новые инновационные технологии ИИ наиболее безопасно и эффективно, создавая полноценную систему, в первую очередь ориентированную на интересы граждан.

На основе всей представленной информации можно сделать вывод, что путь к цифровому государству и внедрению ИИ в деятельность государственных органов сопряжен со значительными рисками и вызовами. Однако прогрессирующие процессы развития информационных технологий меняют мир [5], и в положительной динамике данная перспектива позволит России выйти на новый уровень развития научно-технического прогресса в стране, позволяя совершенствовать свой технологический потенциал за счет собственных ресурсов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Безопасный город / [Электронный ресурс] // Главное управление МЧС России по Республике Бурятия : [сайт]. — URL:

<https://03.mchs.gov.ru/deyatelnost/poleznaya-informaciya/dopolnitelnye-stranicy/bezopasnyu-gorod>

2. Власти предложили автоматически искать нуждающихся в соцподдержке россиян / [Электронный ресурс] // РБК : [сайт]. — URL:

<https://www.rbc.ru/economics/18/11/2021/619575709a79477787bc69a0>

3. Влияние нейросетевых технологий на рынок труда Республики Бурятия: состояние, тенденции и перспективы развития / С. Э. Желаева, С. Р. Халтаева, О. А. Осодоева и др. // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2024. № 2. С. 74-83.

4. Дондокова Е. Б., Очиров Д. Д. Новые вызовы и проблемы в макроэкономической политике Российской Федерации в эпоху digital-технологий // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2025 № 1. С. 72-80.

5. Мислимова Л. М., Шарапова В. М., Шарапова Н. В. Информационные технологии в совершенствовании бухгалтерского учета // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2024. № 3. С. 77-82.

6. Распоряжение Правительства РФ от 19.08.2020 N 2129-р <Об утверждении Концепции развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники до 2024 года> / [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_360681/7f2affb15ff9b9d6f75a9aa566d1b0646b3d2e94/

7. Рубан В. А., Кузнецова А. С. Предоставление государственных услуг как фактор социально-экономического развития страны // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2020. № 2. С. 29-33.

8. Создание услуги Робота Макса / [Электронный ресурс] // Единая система контекстных справок : [сайт]. — URL: https://info.gosuslugi.ru/articles/Создание_услуги_Робота_Макса/

9. Указ Президента РФ от 10.10.2019 N 490 (ред. от 15.02.2024) "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации" (вместе с "Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года") / [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/

10. Федеральный закон "О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации - городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона "О персональных данных" от 24.04.2020 N 123-ФЗ / [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_351127/

**АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО
ПАРТНЕРСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БУРЯТИЯ**
**ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE
PARTNERSHIP MECHANISM IN THE REPUBLIC OF BURYATIA**

ДЕТИНЕНКО ЕЛИЗАВЕТА АЛЕКСАНДРОВНА

*студент 4 курса, кафедра государственного и муниципального
управления,*

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова.

DETINENKO ELIZAVETA ALEXANDROVNA

*a 4th year student at the Department of Economic Theory, Public and
Municipal Administration, Banzarov Buryat State University.*

Научный руководитель:

СУБАНАКОВ ГЕОРГИЙ ЮРЬЕВИЧ

*кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории,
государственного и муниципального управления,*

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова.

Scientific supervisor:

SUBANAKOV GEORGY YURYEVICH

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of
Economic Theory, Public Administration, and Municipal Management*

Banzarov Buryat State University.

*Аннотация. В Республике Бурятия в настоящее время происходят
стремительные преобразования, необходимые для развития как региона в
целом, так и для комфортной жизни граждан, в том числе через
строительство новых объектов и модернизацию существующих. Но
поскольку Бурятия - регион с дотационным бюджетом, этих средств
может быть недостаточно для реализации масштабных проектов.*

Возможность использования государственно-частного партнерства в таком случае имеет одно из ключевых значений для разгрузки бюджета и привлечения частных средств для ускорения реализации инфраструктурных проектов. Данная статья представляет собой комплексный анализ нормативной базы, регулирующей ГЧП в республике, реализуемых проектов, а также рекомендации по улучшению эффективности взаимодействия государства с частным бизнесом для успешной реализации проектов и развития региона в целом.

***Abstract:** The Republic of Buryatia is currently undergoing rapid transformations necessary for the development of both the region as a whole and the comfortable lives of its citizens, including through the construction of new facilities and the modernization of existing ones. However, since Buryatia is a region with a subsidized budget, these funds may be insufficient to implement large-scale projects. In this case, the possibility of using public-private partnerships is crucial for alleviating budget pressure and attracting private investment to accelerate the implementation of infrastructure projects. This article presents a comprehensive analysis of the regulatory framework governing PPPs in the republic, the projects being implemented, and recommendations for improving the effectiveness of government-private partnerships for the successful implementation of projects and the development of the region as a whole.*

***Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, муниципально-частное партнерство, инвестиции, инвестиционная привлекательность, Республика Бурятия.*

***Key words:** public-private partnership, municipal-private partnership, investments, investment attractiveness, Republic of Buryatia.*

В настоящее время экономическая ситуация в Российской Федерации бросает все новые вызовы как всей стране в целом, так и отдельным регионам. Бюджетные ресурсы, являющиеся важнейшей составляющей развития сфер общественной жизни, продолжают перераспределяться и сокращаться, тем

самым снижая уровень жизни населения. Помимо этого, сокращение бюджета также является основным фактором, осложняющим решение инфраструктурных задач, вследствие чего, механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП) становятся основным стратегическим ресурсом для стимулирования регионального развития. Стоит отметить, что до 2030 г. ГЧП в различных концепциях развития страны указано как одно из приоритетных направлений, которое может помочь при выходе экономики из кризиса [3].

Для субъектов Российской Федерации, особенно расположенных в Дальневосточном федеральном округе, привлечение частных инвестиций и иных технологических, трудовых и т.д. ресурсов становится ключевым фактором для стимулирования экономического роста региона, повышения качества жизни населения и сокращения инфраструктурного разрыва. Одним из таких регионов является Республика Бурятия.

Бурятия, обладая природно-ресурсным потенциалом и занимая важное географическое положение как мост между Россией и странами Азии, одновременно продолжает сталкиваться со значительными ограничениями и вызовами. К примеру, к Бурятии выставляются высокие экологические требования, обусловленные статусом центральной экологической зоны, что накладывает значительные ограничения для промышленного развития. В совокупности такие многочисленные условия значительно влияют на уровень бюджетного финансирования, вследствие чего реализация масштабных инфраструктурных проектов, затрагивающих основные сферы общественной жизни, становится невозможной.

В представленных реалиях именно ГЧП является одним из путей решения проблемы ограниченности бюджета на совершенствование инфраструктуры. Помимо этого, проекты ГЧП приобретают чрезвычайную актуальность в условиях нивелирования социальных и экономических последствий пандемии и санкционного давления [8].

ГЧП - это долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество между государством и бизнесом, основанное на разделении рисков и ответственности между обоими субъектами. Оно позволяет объединить государственные инициативы и интересы с финансовыми, технологическими и инновационными возможностями частных предпринимателей. Концептуально ГЧП во всем мире рассматривается в качестве альтернативного метода, позволяющего более эффективно и качественно оказывать государственные услуги и совершенствовать инфраструктурные объекты посредством привлечения частного капитала [4].

Процесс внедрения механизмов ГЧП представляет собой сложную систему, где в первую очередь стоит необходимость формирования соответствующей законодательной базы, учета региональной специфики и т.д.

Исходя из всего вышеперечисленного, актуальность данной статьи обусловлена стратегической важностью формирования механизмов ГЧП для преодоления вызовов и рисков, стоящих перед Республикой Бурятия. ГЧП позволяет преодолевать ограниченность ресурсов региона, внося свой вклад в развитие инфраструктурных проектов, необходимых для раскрытия туристического, логистического и т.д. потенциала республики.

В данной статье решаются следующие задачи:

- 1) Исследование нормативно-правовой и институциональной среды для реализации ГЧП-проектов в республике;
- 2) Анализ планируемых проектов ГЧП, выявление их отраслевой специфики и используемой модели партнерства;
- 3) Выявление барьеров, сдерживающих более активное применение механизмов ГЧП в экономике Бурятии;
- 4) Формулирование рекомендаций по оптимизации политики в сфере ГЧП для ускорения социально-экономического развития региона.

Таким образом, в статье исследуется многосторонний взгляд на ГЧП в Бурятии, рассматривая ГЧП как систему, от эффективности которой во многом зависит будущее развитие республики. Анализ опыта Бурятии может

быть полезен не только для представителей власти и инвесторов, но и для других субъектов Дальневосточного федерального округа, сталкивающихся со схожими вызовами.

Анализ нормативно-правовой базы ГЧП в Республике Бурятия раскрывает динамическую картину его развития. В Бурятии был принят один из первых в России профильных региональных законов - Закон Республики Бурятия от 16 марта 2012 года № 2625-IV «О государственно-частном партнерстве в Республике Бурятия» [2]. Введение отдельного закона, который регулировал деятельность в сфере ГЧП, свидетельствовало о том, что власть республики уже на тот момент в полной мере осознавала потенциал ГЧП для решения инфраструктурных задач.

Однако с введением в действие Федерального закона от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации» [10], который установил исчерпывающие и единые правовые основы для всех субъектов РФ, региональный закон № 2625-IV утратил силу. Это свидетельствует о том, что Республика Бурятия на сегодняшний день не имеет собственного специального закона, регулирующего ГЧП, и все проекты реализуются исключительно в рамках федерального законодательства.

Важным шагом адаптации федерального закона на территории республики стало принятие Постановления Правительства Республики Бурятия от 15.03.2016 № 94 [7]. Этот подзаконный акт выполняет несколько критически важных функций:

- 1) Закрепляет распределение полномочий органов исполнительной власти республики по подготовке, заключению и исполнению соглашений о ГЧП;
- 2) Устанавливает порядок взаимодействия между различными министерствами и ведомствами в процессе реализации проектов, создавая организацию работы в условиях отсутствия регионального закона и т.д.

Таким образом, несмотря на отсутствие собственного закона о ГЧП, правовая база в Бурятии структурирована федеральным законом № 224-ФЗ и детализирована на региональном уровне Постановлением № 94.

Постановление Правительства решает тактические задачи определения полномочий, но не может заменить собой полноценный закон, который бы устанавливал стратегические приоритеты, специальные меры поддержки и гарантии для инвесторов, учитывающие уникальные экологические и экономические особенности республики. Нормативная база ГЧП в Бурятии является стабильной, но лишенной гибкости и стимулирующего потенциала.

Формирование и реализация политики в сфере ГЧП в Республике Бурятия обеспечивается сложившейся институциональной структурой, где ключевая роль принадлежит отраслевым органам исполнительной власти. Министерство по туризму, Министерство транспорта, Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства здесь выступают основными инициаторами и будущими государственными заказчиками по проектам ГЧП в своих сферах. Они формируют перечень инфраструктурных объектов, наиболее нуждающихся в создании или модернизации, проводят первоначальную проработку проектов и впоследствии следят за исполнением соглашений со стороны публичного партнера.

Общее стратегическое планирование и координацию инвестиционной политики, включая направления ГЧП, осуществляет Министерство экономики Республики Бурятия, а правовое сопровождение вопросов, связанных с предоставлением государственного имущества, обеспечивает Министерство имущественных и земельных отношений.

Важную роль в данной системе играет Фонд регионального развития Республики Бурятия [5], выполняющий функции организации по поддержке инвестиционной деятельности. Фонд предоставляет методическую, информационную и организационную поддержку на всех этапах реализации проектов ГЧП.

Из этого следует, что эффективность данной структуры зависит от четкого разграничения полномочий и налаженного межведомственного взаимодействия между всеми участниками процесса.

Таким образом, можно сделать вывод, что правовая основа ГЧП в Республике Бурятия представляет собой трехуровневую, но неполную систему. Ее фундаментом служит федеральный закон № 224-ФЗ, региональным документом - Постановление Правительства РБ № 94, а исполнительным механизмом служит развитая институциональная структура в виде министерств и ведомств. Здесь проблемой остается отсутствие современного регионального закона, который бы стал стратегическим звеном, связывающим федеральные нормы с региональной спецификой и способным превратить ГЧП в Бурятии в более гибкий и привлекательный инструмент для инвестиций.

Теперь рассмотрим существующие проекты ГЧП, запланированные в Республике Бурятия по состоянию на 2025 год.

В настоящее время на инвестиционном портале Бурятии о ГЧП [1] и официальном сайте Министерства имущественных и земельных отношений Республики Бурятия [6] представлен перечень объектов, на которых предлагается реализация проектов ГЧП. Перечень проектов представлен в таблице (табл.1).

Таблица 1 - Перечень объектов, на которых предлагается реализация проектов ГЧП

Сфера	Объекты	Примечание
Инфраструктурные и туристические проекты	Горнолыжный комплекс «Мамонтовский», Федеральный центр подготовки сборных команд на Байкале, Круглогодичный детский лечебно-оздоровительный центр	Данная группа проектов требует значительных затрат на строительство. Помимо этого, туристические и спортивные объекты имеют сезонность, а медицинские - социальную направленность, что

		отдаляет возврат инвестиций. Также присутствуют сложности с сопутствующей инфраструктурой (строительство дорог к горнолыжному комплексу и т.д.)
Социальные и городские объекты	Набережная, Этнографический музей, Центр традиционной медицины, Центр здоровья	Содержание объектов данной группы представляют собой постоянные затраты. Ряд проектов сводится к передаче инвестору готовых муниципальных зданий, однако подобное предложение не решает вопрос коммерческой целесообразности. Для бизнеса такой объект без продуманной модели получения дохода становится источником постоянных затрат на содержание.
Коммунальная инфраструктура	Мусоросортировочный комплекс, котельная на СУГ в г. Закаменск	Доходность таких проектов завязана на тарифах ЖКХ, которые устанавливаются государством. Инвестор не может контролировать свой основной источник дохода. Помимо этого, требуются инвесторы узкой специализации с компетенциями именно в данной сфере

Ключевой вывод, который можно сделать, исходя из информации, представленной в таблице, в том, что проблема состоит не в отсутствии подходящих инвесторов, а в инвестиционной непривлекательности самих проектов: предложения не представляют собой готовый коммерческий продукт для бизнеса. Также тот факт, что список на сайте министерства не обновлялся с 2017 года, говорит о статусе «мертвого груза». Успешные

регионы постоянно пополняют список своих актуальных предложений, убирают нежизнеспособное и добавляют новое.

Еще одной ошибкой можно выделить инициацию многих проектов, не имеющих достаточных условий для наибольшего числа частных партнеров. Государство нуждается в определенных объектах, проекты которых не сопоставляются с возможностями и фактическим существованием инвесторов, которые возьмутся за эти проекты. Это является еще одной причиной долгого застоя проекта на стадии поиска инвестора.

Однако несмотря на существующие пробелы, это совсем не отменяет положительных изменений в сфере ГЧП в Бурятии. По данным рейтинга субъектов Российской Федерации по уровню развития ГЧП [9], к 2023 году Республика поднялась на 12 статей и заняла 27 место среди 85 регионов, а в 2024 заняла 23 место. Следовательно, с одной стороны, развитие ГЧП в республике набирает обороты, но с другой стороны, рейтинг фиксирует только количество и активность, но не всегда качество и эффективность.

На первых местах данного рейтинга, наряду с Москвой и Санкт-Петербургом, также расположилась Самарская область. Ее успех в данном случае обусловлен не столько уникальным географическим положением, сколько сформированной эффективной системой ГЧП. Ключевыми элементами этой системы являются:

- 1) Развитый «Центр развития компетенций»: в области действует профильная структура, наделенная серьезными полномочиями и укомплектованная специалистами, которые полностью сопровождают проекты от идеи до финансового закрытия;

- 2) Эффективная работа с инвесторами: власти региона не просто ждут заявок, а сами активно формируют список проинвестированных проектов и ведут точечную работу с потенциальными партнерами;

- 3) Диверсификация сфер применения: Самарская область активно развивает ГЧП в социальной сфере, ЖКХ и цифровой инфраструктуре;

4) Использование передовых моделей: регион одним из первых начал активно применять механизм проекта развития застроенной территории, который стал эффективным инструментом ГЧП для комплексного обновления городской среды.

Опыт Самарской области, занимающей лидирующие позиции в рейтинге ГЧП, может быть частично адаптирован в Бурятии для повышения эффективности работы с инвесторами. Ключевыми направлениями для этого могли бы стать усиление роли Фонда регионального развития как полноценного центра компетенций и формирование списка проработанных проектов, предлагаемых инвесторам.

Таким образом, текущая ситуация в Бурятии - это переход от этапа застоя к этапу создания реально инвестируемых проектов. Рост в рейтинге является важным и позитивным первым шагом, но это лишь основа дальнейшей работы в данной области.

Сравнивая сложившуюся модель ГЧП в Республике Бурятия с общероссийской практикой, можно отметить ее соответствие базовым федеральным трендам при сохранении региональной специфики. Как и в большинстве субъектов РФ, в республике произошел переход от попыток создания собственного законодательства к работе в рамках федерального законопроекта, что обеспечивает единообразие практики, но ограничивает возможности для собственных решений.

Однако, в отличие от многих промышленно развитых регионов, где ГЧП активно используется, к примеру, в секторе высокой переработки и транспортной логистики, фокус Бурятии смещен в сторону туризма и решения экологических задач, что обусловлено ее уникальным географическим положением и статусом Байкальской природной территории. Это одновременно создает дополнительные барьеры в виде строгих экологических регламентов и открывает возможности для «зеленых» инвестиций.

Исходя из проанализированной ситуации развития сферы ГЧП в Республике Бурятия, можно сформировать ряд рекомендаций для улучшения и совершенствования разработки проектов и их реализации:

1) Проведение отраслевого анализа и выявление востребованных сфер для подготовки соответствующих проектов;

2) Создание актуального перечня проектов, очистив его от нежизнеспособных и устаревших проектов. Необходимо также проанализировать имеющийся портфель проектов и исключить те, которые не будут востребованы и не найдут инвестора в ближайшее время, после чего пополнить список новыми более востребованными и реальными проектами и сфокусировать ресурсы на них;

3) Активная работа с инвесторами: необходимо проявлять инициативу и осуществлять активные поиски потенциальных инвесторов (поиск конкретных компаний, которым был бы интересен и полезен данный проект и направление предложения напрямую и т.д.);

4) Сбор сильной команды специалистов: необходимо привлечь к работе экспертов, которые помогут сформировать проекты таким образом, чтобы они были полностью понятны инвесторам. Такая прозрачность позволит не только привлечь внимание заинтересованных инвесторов, но и положительно отразится на доверии населения, которое сможет активно вносить свой вклад в развитие сферы ГЧП в регионе.

Данные рекомендации могут послужить началом этого сложного, но востребованного пути к развитию региона и открытию новых возможностей как для государства, так и для населения в целом.

В Республике Бурятия в настоящее время происходит активное развитие и становление сферы государственно-частного партнерства. Проекты данной сферы могут внести значительный вклад в развитие региона. На текущий момент остается сформировать четкую скоординированную проектную систему, позволяющую региону, используя свои сильные стороны, занимать

выигрышное положение и активно привлекать инвесторов в необходимые для развития республики инициативы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Государственно-частное партнерство / [Электронный ресурс] // Фонд регионального развития РБ : [сайт]. — URL: <https://invest-buryatia.ru/ppp>
2. Закон Республики Бурятия от 16 марта 2012 года № 2625-IV «О государственно-частном партнерстве в Республике Бурятия» / [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов : [сайт]. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/453116276>
3. Земсков П.А. Анализ развития государственно-частного партнерства в регионах Российской Федерации // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2024. № 4.
4. Орозбеков, А. А. Проблемы развития государственно-частных партнерств (ГЧП) в Кыргызской Республике: первый практический опыт реализации проектов ГЧП [Текст] / А. А. Орозбеков // М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык университетинин кабарлары. — 2021. — № 4 (53). — С. 39-42.
5. О фонде / [Электронный ресурс] // Фонд регионального развития РБ : [сайт]. — URL: <https://invest-buryatia.ru/about>
6. Перечень объектов и земельных участков, на которых предлагается реализация проектов государственно-частного партнерства / [Электронный ресурс] // Министерство имущественных и земельных отношений Республики Бурятия : [сайт]. — URL: <https://egov-buryatia.ru/mizo/activities/io/realizatsiya/>
7. Постановление Правительства Республики Бурятия от 15.03.2016 № 94 / [Электронный ресурс] // Официальное опубликование правовых актов : [сайт]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0300201603160001>
8. Рабаданова А. А. Состояние рынка ГЧП в России // Региональные проблемы преобразования экономики, №8, 2022. С. 15-19.

9. Рейтинг регионов по уровню развития ГЧП / [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации : [сайт]. — URL:

https://www.economy.gov.ru/material/departments/d22/gosudarstvenno_chastnoe_partnerstvo/rejting_regionov_po_urovnyu_razvitiya_gchp/

10. Федеральный закон "О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 13.07.2015 N 224-ФЗ / [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/

**ДИНАМИКА ФИЗИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДЕТЕЙ ДОШКОЛЬНОГО
ВОЗРАСТА Г. УЛАН-УДЭ НА ОСНОВЕ МОНИТОРИНГА
РЕЗУЛЬТАТОВ ГТО**
**DYNAMICS OF PHYSICAL DEVELOPMENT OF PRESCHOOL
CHILDREN IN ULAN-UDE BASED ON MONITORING OF TRP
RESULTS**

ЗВЕРЬКОВА ВАЛЕНТИНА АНАТОЛЬЕВНА

Аспирант

Бурятский государственный университет им. Доржи Банзарова

ZVERKOVA VALENTINA ANATOLYEVNA

Graduate student

Banzarov Buryat State University

НАДМИТОВА ОЛЬГА СЕРГЕЕВНА

кандидат педагогических наук, доцент

Бурятский государственный университет им. Доржи Банзарова

NADMITOVA OLGA SERGEEVNA

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor

Banzarov Buryat State University

Аннотация. В работе представлен сравнительный анализ физической подготовленности детей дошкольного возраста 6-7 лет двух дошкольных образовательных организаций МАДОУ ЦРБ №86 «Оюна» и МАДОУ №111 «Дашенька» г. Улан-Удэ на основе результатов выполнения нормативов первой ступени Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО) за период 2023 по 2025 года.

Abstract. The study provides a comparative assessment of the physical preparedness of 6-7-year-old preschool children attending two educational institutions, «Oyuna» Kindergarten and «Dashenka» Kindergarten in Ulan-Ude.

This assessment is derived from their performance on the initial level of the All-Russian Physical Culture and Sports Complex "Ready for Labor and Defense" (GTO) norms, covering the years 2023 to 2025.

Ключевые слова: ГТО, дошкольный возраст, физическая подготовленность, нормативы, физическое развитие.

Key words: GTO, preschool age, physical fitness, standards, and physical development

На сегодняшний день здоровье нации является одним из приоритетных задач Российской Федерации, основной федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан РФ», от 21.11.2011 N 323-ФЗ, где особое значение именно с раннего возраста уделяется укреплению здоровья. В рамках национальной программы «Готов к труду и обороне» (ГТО) многие дошкольные учреждения, активно внедряют контрольные нормативы, направленные на развитие базовых физических качеств у малышей. На наш взгляд, анализ динамики выполнения нормативов ГТО у дошкольников позволит дать оценку эффективности применения данной федеральной программы как средство физического воспитания детей дошкольного возраста [5].

Цель нашего исследования - проанализировать динамику развития физических качеств по средства нормативов комплекса ГТО в период 2023-2025г. в двух детских садах.

В исследовании были обработаны результаты показателей первой ступени Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» дошкольных образовательных учреждений г. Улан-Удэ, данные были получены совместно со специалистами Центра физкультурно - массовой работы г. Улан-Удэ. Результаты нормативов с 2023 по 2025 год были обработаны при помощи математической статистике t-критерию Стьюдента (). Количество участников обследуемых в комплексе составило по 80 человек. Согласно программе «Методические рекомендации по организации и выполнению нормативов испытаний (тестов) Всероссийского физкультурно-

спортивного комплекса «Г отов к труду и обороне (ГТО)» (утв. Минспортом России 29.05.2023) входят такие испытания как: «бег на 30 м», «шестиминутный бег», «поднимание туловища из положения, лежа на спине», «прыжок в длину с места толчком двумя ногами», «наклон вперед из положения, стоя на гимнастической скамье», «метание теннисного мяча в цель, дистанция 5»

Для выявления существенных различий полученных результатов в определении физических качеств как быстрота, выносливость, сила, гибкость и координация между дошкольными образовательными организациями МАДОУ №111 «Дашенька» и МАДОУ ЦРБ №286 «Оюна», полученные данные были структурированы и представлены в следующих диаграммах:

Диаграмма 1. Скоростные способности

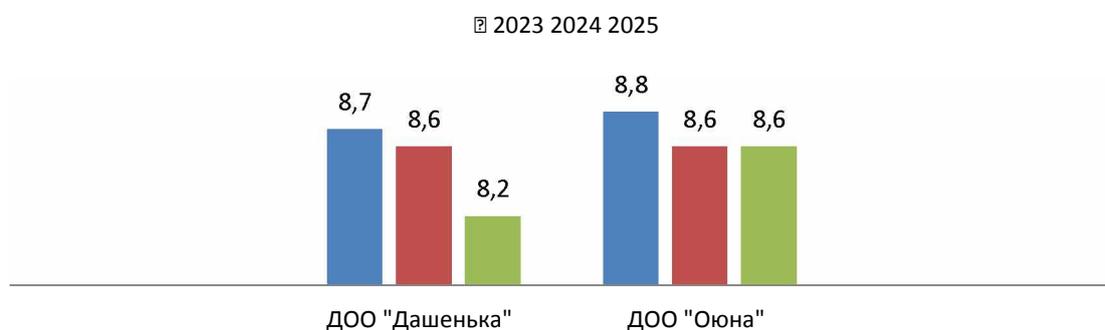


Диаграмма 2. Выносливость

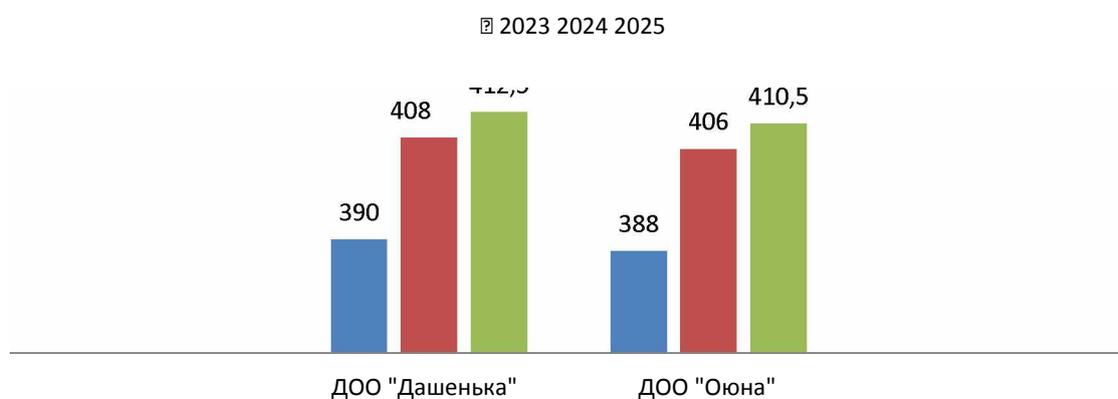


Диаграмма 3. Силовые способности

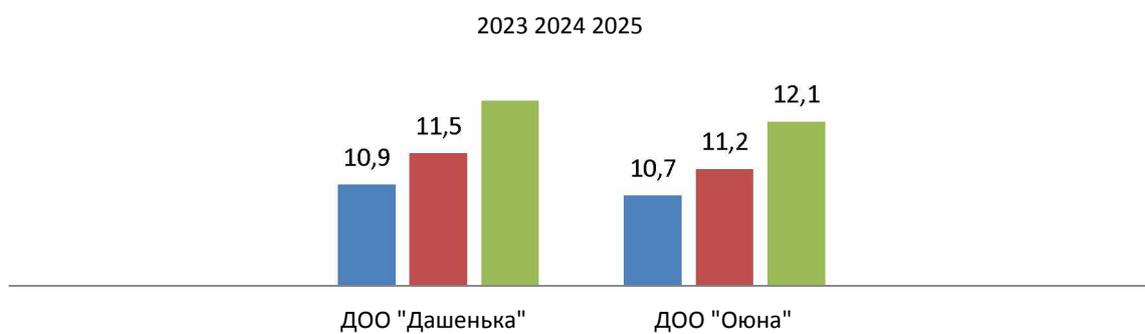


Диаграмма 4. Гибкость

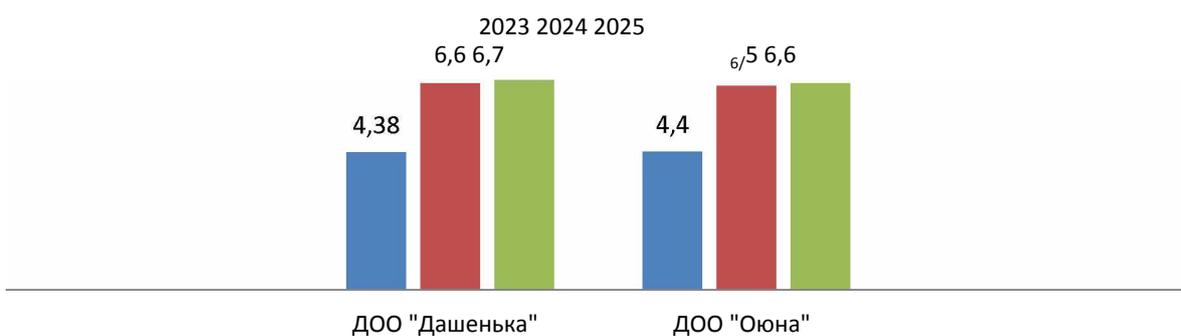


Диаграмма 5. Координационные способности

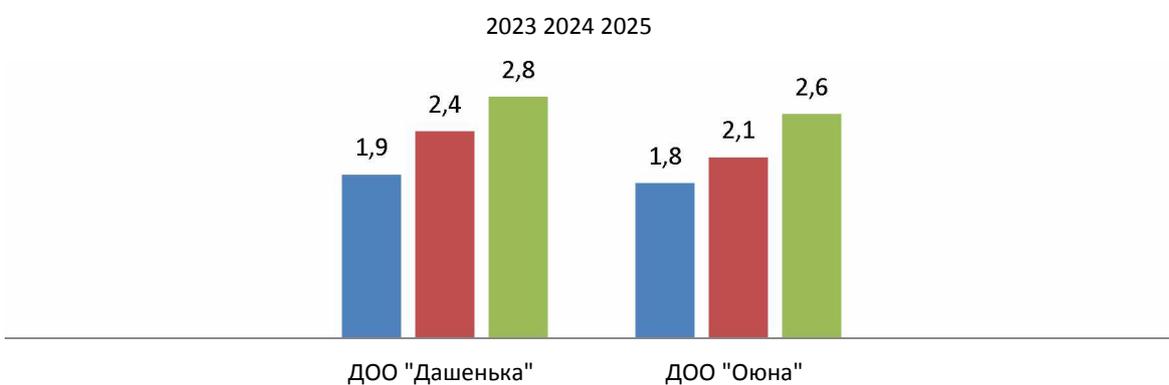


Диаграмма 6. Скоростно-силовые способности

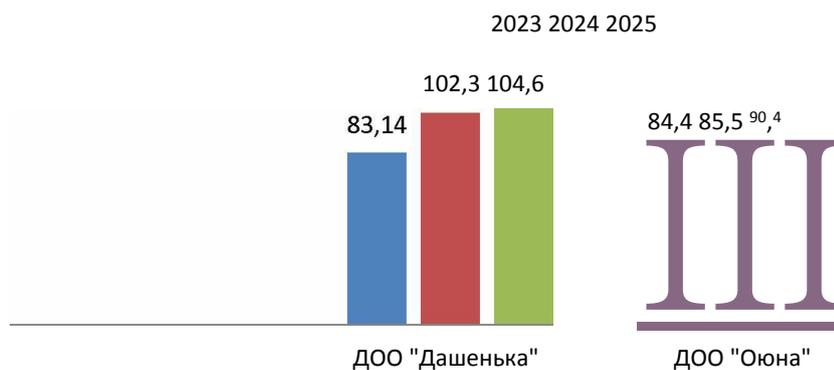


Рисунок 1.

Сравнительный анализ данных по совокупности показателей двух дошкольных организаций показал, что MAДОУ №111 «Дашенька» наблюдается высокий уровень физической подготовленности по многим тестам I ступени ГТО по сравнению с малышами MAДОУ ЦРБ №86 «Оюна». Явные различия наблюдаются в тестах на быстроту, выносливость и на координационные способности. А в тестах направленных на развитие гибкости и скоростно-силовые возможности, где различия минимальны или статически не достоверны.

В испытании на развитие скоростных способностях, за период исследования малыши дошкольных образовательных организаций показали достоверную положительную динамику в получившихся результатах. Воспитанники MAДОУ №111«Дашенька» продемонстрировали результаты превышающие показатели воспитанников из MAДОУ ЦРБ №86 «Оюна» в среднем на 0,5 сек. быстрее ($p < 0,05$).

В данных характеризующихся силовые способности в двух дошкольных образовательных организациях выявлена положительная динамика показателей малышей MAДОУ №111 «Дашенька» показатели испытания в среднем на 0,2 лучше, чем MAДОУ ЦРБ №86 «Оюна» на каждый период тестирования, что свидетельствует о правильной методике физического воспитания.

В испытании по выявлению показателей выносливости в тесте «шестиминутный бег» в двух

дошкольных образовательных организациях хорошие результаты показали многие воспитанники, можно сделать вывод, что игры на свежем воздухе благоприятно влияют на развитие общей выносливости. Однако результаты малышей МАДОУ №111 «Дашенька».

В испытании на определение гибкости «наклон вперед из положения, стоя на гимнастической скамье» девочки в двух дошкольных образовательных организациях показали высокий уровень. В МАДОУ ЦРБ №86 «Оюна» средний показатель 6,6 см, а в МАДОУ №111 «Дашенька» 6,5 см за весь период исследования при незначительных различиях. Со слов Семенова Л.А., 2012 «сенситивный период развития гибкости соответствует детскому возрасту и при проведении целенаправленной работы можно достигнуть высоких результатов». В соответствии с полученными данными двух дошкольных образовательных организаций можно сделать вывод, что данному качеству уделяется должное внимание [4].

В испытании на выявление скоростно-силовых способностей за исследуемый период мониторинга с 2023 по 2025 года наблюдается положительная динамика в двух дошкольных организациях, о чем свидетельствуют показатели тестирования. Разница в средних значениях составляет 12 см, лучше у дошкольников МАДОУ №111 «Дашенька». Несмотря на значительный прогресс в результатах у дошкольников МАДОУ ЦРБ №86 «Оюна», дошкольники МАДОУ №111 «Дашенька» сохранила статически значимое превосходство ($p < 0,05$).

В испытании по выявлению координационных способностей у малышей первой ступени. В данном испытании «метание теннисного мяча, дистанция 5 м» Оба дошкольных учреждения показали сопоставимые результаты, при этом в МАДОУ №111 «Дашенька» была незначительно выше, но без статической значимости [2].

При определении физической подготовленности учащихся дошкольных образовательных организациях в рамках сдачи норм I ступени Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и

обороне» и сопоставления уровня их физической подготовленности в 2023-м, 2024-м, и 2025 гг., было выявлено стабильное преобладание показателей тестирования воспитанников МАДОУ №111 «Дашенька», включая (скоростно-силовые способности, быстроту и выносливость) подтверждающие об более эффективном и систематичном подходе к физическому воспитанию, реализуемого в дошкольной образовательной организации. Такое различие показателей в двух дошкольных организациях может быть обусловлено комплексным воздействующим следующих факторов: материально-техническая база оснащена зонами для проведения подвижных игр и всем необходимым инвентарем, которые в свою очередь позволяют разнообразить физические нагрузки. Также остается, не замечен то факт, что в одних дошкольных образовательных организациях работу по физическому воспитанию проводит специалист данного направления, а в некоторых других детских садах занятия по физической культуре могут входить в обязанности воспитателей, что также отражается на физическом воспитание дошкольников [1].

Общая положительная динамика наблюдалось в двух дошкольных образовательных организациях, однако прогресс был минимальным, а низкие показатели тестирования связаны на наш взгляд со многими внешними факторами. За последние года резко изменились ценности жизнедеятельности человека, где гаджеты становятся неотъемлемой частью, которые влияют как положительно, так и отрицательно для развития общества и детей в частности [2]. Гаджеты преобладают над разумом ребенка, виртуальный мир по сравнению с реальным становится не особо привлекательным, взамен подвижным играм на свежем воздухе которые обеспечивают двигательную активность детей, приходит другая реальность, где ребенок может быть, тем, кем захочет. Дошкольники становятся заложниками информационных технологий, что в свою очередь оказывает пагубное влияние на все стороны развития личности ребенка, особенно на физическое совершенствование.

Проанализировав результаты тестирования и деятельность дошкольных

образовательных организаций по физическому воспитанию за последние три года, можно сделать вывод о важности включения в образовательную программу физического воспитания в дошкольных образовательных организациях подготовку к нормативам комплекса ГТО. Как известно Семенов Л.А. определяет фактор, влияющий на состояние физической подготовленности детей и подростков и выделяет грамотную постановку задач физического воспитания [4]. Мы в свою очередь после проведенного исследования можем добавить также и важность влияния физических упражнений на развитие двигательных качеств, которые применяются в нормативах комплекса ГТО и направлены на гармоничное развитие личности ребенка.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Виноградов П. А. Всероссийский физкультурно-спортивный комплекс «Готов к труду и обороне» (ГТО) - путь к здоровью и физическому совершенству / П. А. Виноградов, А. В. Царик, Ю. В. Окуньков. — Москва: Издательство «Спорт», 2016. — 234 с. — ISBN 978-5-906839-79-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/63650.html> (дата обращения: 14.09.2025).
2. Всероссийский физкультурно-спортивный комплекс «Готов к труду и обороне» (ГТО): документы и метод. материалы / под общ. ред. В.Л. Мутко. М.: Спорт, 2016. 208 с.
3. Правдов М.А. Комплексный тест для оценки двигательного и психического развития детей дошкольного возраста [Текст] / М.А. Правдов, Д.М. Правдов, Ю.Б. Никифоров// Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. - 2017. - № 6 (148). - С. 192-196. — ISBN 5-88373-186-4.
4. Семенов Л.А. Анализ состояния кондиционной физической подготовленности детей, поступающих в первый класс, в контексте реализации федеральных государственных образовательных стандартов (Текст)/ Л.А. Семенов// Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. -

2016. - N 1 (131). - С. 208-213. — ISBN 5-8050-0135-7. — Текст: электронный//
Электронная библиотека УрГПУ: [сайт]. — URL: <https://elar.uspu.ru/handle/ru-uspu/8757> (дата обращения: 05.10.2025).

5. Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» от 21.11.2011 N 323-ФЗ.

**«ПУБЛИЧКА»: БИЗНЕС-МОДЕЛЬ И ВАЛИДАЦИЯ ПРИЛОЖЕНИЯ
ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ ГЛОССОФОБИИ С ПОМОЩЬЮ
ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА**
**"PUBLICHKA": BUSINESS MODEL AND VALIDATION OF AN
APPLICATION FOR OVERCOMING GLOSSOPHOBIA USING
ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES**

ЗИМИНА КСЕНИЯ СЕРГЕЕВНА

Студент 4 курса

Бурятский государственный университет имени Держи Банзарова

ZIMINA KSENIJA SERGEEVNA

4th year student

Banzarov Buryat State University

Научный руководитель

РАДНАЕВА СВЕТЛАНА ЭРНСТОВНА

Кандидат экономических наук, доцент

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

Scientific supervisor

RADNAEVA SVETLANA ERNSTOVNA

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Banzarov Buryat State University

Аннотация. В статье рассматривается проблема глоссофобии (страха публичных выступлений). В качестве одного из способов борьбы с ней автор предлагает концепцию мобильного приложения «Публичка», которое с помощью технологий искусственного интеллекта анализирует видеозапись выступления пользователя по ключевым параметрам: тайминг, темп речи, паузы и другие. После алгоритмы машинного обучения дают рекомендации по улучшению выступления. Бизнес-модель ИИ-инструмента для практики публичных выступлений описана с помощью бизнес-канвы, предложенной

Александром Остервальдером и Ивом Пинье. Для того чтобы снизить инвестиционные риски стартапа автором была проведена однократная итерация HADI-цикла, в результате которого актуальность основной идеи приложения для тренировки навыков публичных выступлений с помощью технологий искусственного интеллекта, подтвердилась. В дальнейшем необходимо продолжать итерации HADI-цикла и проанализировать рыночную конъюнктуру в этом сегменте.

Abstract. The article discusses the problem of glossophobia (the fear of public speaking). As one of the ways to combat it, the author proposes the concept of the Publika mobile app, which uses artificial intelligence technologies to analyze a user's video recording of a public speech based on key parameters such as timing, speech rate, pauses, and more. The algorithms then provide recommendations for improving the performance. The business model of the AI tool for public speaking practice is described using the business canvas proposed by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. In order to reduce the investment risks of the startup, the author conducted a single iteration of the HADI cycle, which confirmed the relevance of the main idea of the application for training public speaking skills using artificial intelligence technologies. In the future, it is necessary to continue the iterations of the HADI cycle and analyze the market conditions in this segment.

Ключевые слова: глоссофобия, публичные выступления, искусственный интеллект, бизнес-модель, HADI-цикл.

Key words: glossophobia, public speaking, artificial intelligence, business model, HADI cycle

Испытывать небольшое волнение перед публичными выступлениями - нормально. Однако часто переживания выходят за границу естественных и становятся настолько сильными, что «обретают черты глоссофобии - патологического страха перед публичными выступлениями» [1,с 419]. Согласно исследованию, проведенному в 2022 году в России, «страх перед публичными выступлениями испытывают больше половины опрошенных.

При этом только 12% ответили, что выступают с удовольствием, 31% делают это неохотно и только при большой необходимости.. ,»[6]

Угроватая М.С. считает, что «Одной из самых простых и распространённых стратегий борьбы с данной фобией является тщательная подготовка к выступлению» [5,с.91]. Грамотный план подготовки к выступлению должен включать в себя не только подготовку доклада, но и работу с эмоциональным интеллект. Необходимо тщательно отчитать текст, чтобы проверить, что он читается и воспринимается легко и время доклада не превышает установленный тайминг.

В данной статье раскрывается идея создания «Публички» - приложения для имитации публичного выступления с последующим его анализом и рекомендациями по улучшению с помощью алгоритмов искусственного интеллекта. Она будет иметь следующий принцип работы: человек записывает свое выступление на камеру смартфона, загружает видео в приложение, технологии машинного обучения анализируют его по ряду критериев и указывают, что улучшить и как. Критериям для анализа могут стать: соблюдение тайминга выступления, темп речи, наличие ненужных пауз, звуков, заполняющих их и другие.

Для дальнейшей разработки проекта необходимо описать его бизнес-модель Она представляет собой «систему взаимосвязанных элементов, позволяющих выработать сбалансированный механизм создания и доставки ценности до конечного потребителя с учетом финансовых интересов организации» [4,42]. Существует множество способов её построения. Автором статьи была выбрана канва бизнес-модели, предложенная Александром Остервальдором и Ивом Пинье, так как более детализирована. Она включает девять взаимосвязанных блоков: потребительские сегменты, ценностное предложение, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, основные виды деятельности, ключевые ресурсы, ключевые партнеры, потоки доходов и структура издержек [4,151]. Содержание каждого элемента бизнес-модели приложения «Публичка» представлено в таблице 1.

Таблица 1.

Бизнес- модель приложения «Публичка»

Элемент	Содержание
Потребительские сегменты	<ul style="list-style-type: none"> старшеклассники, студенты вузов и колледжей; молодые специалисты, менеджеры, аналитики, ИТ-специалисты (25-35 лет); основатели стартапов, предприниматели и фрилансеры.
Ценностное предложение	<ul style="list-style-type: none"> безопасная и приватная среда для репетиций: возможность ошибаться без страха осуждения, в любое время и в любом месте; мгновенная и объективная обратная связь: ИИ анализирует выступление 24/7; экономия времени и денег: альтернатива дорогостоящим курсам ораторского мастерства или коучам. Можно тренироваться в любое время; измерение прогресса: возможность отслеживать улучшения своих навыков от выступления к выступлению.
Взаимоотношения с клиентами	<ul style="list-style-type: none"> самообслуживание: пользователь сам использует приложение, получает автоматизированный отчет от ИИ; автоматизированные сервисы: персонализированные рассылки с советами, напоминаниями о тренировках, отчетами о прогрессе; персональная поддержка: техническая поддержка и платные консультации с коучем по публичным выступлениям.
Каналы сбыта	<ul style="list-style-type: none"> RuStore; образовательные платформы (Coursera, Skillbox, Netology): интеграция в их курсы, где требуется презентация проектов; VK, Telegram: фокус на 1 и 2 потребительский сегмент через сообщества, связанные с обучением, карьерой и саморазвитием.
Ключевые виды деятельности	<ul style="list-style-type: none"> разработка и поддержка ПО: непрерывное улучшение приложения, исправление багов, адаптация под новые версии ОС; разработка и обучение AI-моделей: постоянное улучшение точности анализа, добавление новых метрик (например, анализ убедительности аргументов); сбор и обработка данных: анонимизированные данные пользователей (с их согласия) для улучшения AI-моделей; маркетинг и продажи; тестирование и обеспечение качества: гарантия того, что рекомендации от AI действительно полезны и точны. Дополнительный вид деятельности: индивидуальные консультации с коучем по публичным выступлениям по запросу клиента.
Ключевые ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> AI-модели и данные: обученные модели для распознавания речи, эмоций, языка тела;

	<ul style="list-style-type: none"> • разработчики (мобильные, бэкенд); • специалисты по обработке данных; • специалисты по лингвистике и ораторскому искусству (для «обучения» AI); • ML-инженеры; • маркетологи.
Ключевые партнеры	<ul style="list-style-type: none"> • облачные провайдеры (AWS, Google Cloud, Azure): для хостинга и вычислительных мощностей для AI-анализа; • API-провайдеры: партнерство с поставщиками услуг распознавания речи или эмоций для усиления собственных моделей; • учебные заведения и бизнес-инкубаторы: партнерства для внедрения приложения в учебный процесс или программы акселерации; • коучи по публичным выступлениям: аффилированная программа: коучи рекомендуют приложение своим клиентам для самостоятельной работы, а приложение предлагает пользователям записаться на консультацию к живому коучу для углубленной работы.
Потоки доходов	<ul style="list-style-type: none"> • Freemium модель: бесплатная базовая версия с ограниченным количеством анализов в день/неделю или только базовой метрикой (например, только темп речи); • подписка (SaaS). Премиум-подписка открывает: неограниченное количество анализов, расширенную аналитику (эмоции, язык тела, заполненные паузы), доступ к библиотеке упражнений, персональные планы развития; • разовые покупки: возможность купить пакет из 10 или 50 анализов для тех, кто не хочет подписываться, но нуждается в разовой интенсивной подготовке; • B2B-лицензии: продажа корпоративных подписок университетам; • консультации с коучем по публичным выступлениям/полная репетиция выступления с рекомендациями от специалиста
Структура издержек	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянные издержки: • зарплата команды; • аренда облачных серверов и услуг; • операционные расходы (офис, ПО для управления). • Переменные издержки: • комиссии платежных систем (App Store/Google Play, 15-30%); • затраты на облачные вычисления; • партнерские комиссии.

Из таблицы можно сделать вывод что «Публичка» - это инструмент для развития и тренировки навыков публичных выступлений. Целевая аудитория представлена молодыми активными пользователями, которые заинтересованы в карьерном росте и саморазвитии. При этом основным целевым сегментом являются студенты колледжей и ВУЗов, так как во время обучения они

защищают множество работ: от реферата до диплома. Ключевая ценность приложения: безопасная и приватная среда для тренировки выступления с последующим его мгновенным анализом от ИИ- ассистента. Таким образом, описание бизнес-идеи по модели Остервальдера позволяет наглядно представить все аспекты ее создания.

Любой стартап-проект имеет высокий уровень неопределенности под которой понимается «неполнота или неточность информации о внутренних и внешних условиях реализации проекта, что способно привести к возникновению непредсказуемых событий, вероятностные характеристики которых неизвестны»[7,134]. Снизить её влияние можно с помощью проведения HADI-цикла. «В переводе с английского четыре составляющие этого цикла «Hypothesis-Action-Data-Insights» означают Гипотеза-Действие-Данные-Выводы. Данная система позволяет в кратчайшие сроки, при небольших финансовых затратах, усилиями малой команды проверить необходимость и эффективность внедрения идеи». [2,11]

Для «Публички» был так же проведен HADI-цикл, вопросы для проверки гипотез были составлены на основе рекомендаций, содержащихся в книге Р. Фитцпатрика «Спроси маму: как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес идеи, если все вокруг врут?»[3]/ Анкетирование потенциальной целевой аудитории проводилось с помощью интернет-опроса в течение 16 дней (с 01.11.25 по 16.11.25), в исследовании приняло участие 25 респондентов, при этом 2 ответа оказались нерелевантными. Результаты проведения HADI-цикла приложения для тренировки публичных выступлений с помощью искусственного интеллекта представлены в таблице 2

Из таблицы 2 можно сделать вывод, что гипотеза 1 подтверждается однозначно. Респонденты указывают на отсутствие системного подхода в подготовке к выступлениям. Во время него они испытывают стресс, вызванный неуверенностью в качестве выступления. Подтверждается

отсутствие удобного инструмента для обратной связи по качеству восприятия доклада.

Таблица 2

Результаты проведения HADI-цикла приложения для тренировки публичных выступлений с помощью искусственного интеллекта

Гипотеза	Данные
Люди, которым часто приходится выступать публично (на работе, учебе), испытывают значительный стресс и не уверены в качестве своих выступлений, но у них нет доступного и удобного инструмента для самостоятельной тренировки и получения объективной обратной связи.	<p>Количественные: 70% упоминают стресс при подготовке к публичным выступлениям. 80% не используют видеоанализ.</p> <p>Качественные: ответы, указывающие на волнение, страх ошибки; описание процессов подготовки как рутинного заучивания.</p>
Приложение, которое использует камеру телефона для записи и ИИ для анализа выступления (темп речи, заполнители пауз, язык тела), будет воспринято как ценное решение, так как оно предоставляет мгновенную, объективную и конфиденциальную обратную связь.	<p>Количественные: ~85% ценят простоту и доступность. ~70% предпочли бы самостоятельное использование.</p> <p>Качественные: респонденты описывали желаемые свойства, совпадающие с предлагаемыми (оперативность, анализ речи, доступность).</p>
Пользователи будут готовы платить за приложение (разово или по подписке), особенно если в него будет включена возможность периодических консультаций с коучем по публичным выступлениям	<p>Количественные: ~85% не платили за аналогичные услуги. ~70% предпочли бы бесплатный базовый функционал.</p> <p>Качественные: готовность платить привязана к важности мероприятия. Ценность коуча признается.</p>
Функция «консультация с коучем» является ключевым элементом ценности, который оправдывает премиальную цену и отличает приложение от конкурентов. Пользователи готовы платить именно за возможность получить экспертную оценку от профессионала и персональные советы, которые ИИ дать не может.	<p>Количественные: ~55% ценят консультацию с коучем выше, чем множественные анализы ИИ.</p> <p>Качественные: у студентов нет возможности платить за консультации коучу</p>

Гипотеза 2 также подтверждается: респонденты положительно реагируют на концепцию инструмента, дающего быструю и объективную обратную связь по публичным выступлениям с помощью технологий машинного обучения. Ключевые ценности для них - простота и экономия времени при подготовке.

Гипотеза о готовности потенциальной целевой аудитории платить опровергнута. Это связано с тем, что студенты как сегмент потребителей, характеризуются низкой платежеспособностью. Они готовы заплатить, если выступление важно для них (например, защита ВКР). Следовательно, необходимо использовать модель freemium: базовый функционал (ИИ-анализ) сделать бесплатным, а расширенный анализ и консультации с коучем - по подписке.

Гипотеза 4 подтверждается частично. Коуч воспринимается студентами как ценная функция, но у них нет возможности платить за консультацию с ним. Необходимо скорректировать ценовую политику следующим образом:

- сделать консультации коуча более доступными (например, пакеты консультаций, скидки для подписчиков).
- позиционировать коуча как премиум-функцию в дополнение к бесплатному ИИ-анализу.

Таким образом, актуальность основной идеи стартапа подтверждена, однако необходимы дополнительные итерации NAD1-цикла для определения приоритетных функций и оптимальной стоимости подписки. Кроме того, необходимы дополнительные исследования для уточнения рыночного спроса и оценки конкуренции в данном сегменте.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бондарева, И. И. Глоссофобия: что это такое и пути преодоления / И. И. Бондарева // Морские технологии: проблемы и решения - 2022: сборник статей участников научно-практической конференции, Керчь, 25-29 апреля 2022 года. - Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской

технологический университет», 2022. - С. 419-421. - EDN WBFQIY. (дата обращения: 26.11.25)

2.Депутатова, Л. Н. Применение HADI-цикла в управлении инновациями на предприятии как основа устойчивого развития / Л. Н. Депутатова // Вектор экономики. - 2017. - № 7(13). - С. 11. - EDN ZCCZCX. (дата обращения: 28.11.2025).

3.Роб Фицпатрик Спроси маму. Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все вокруг лгут? / Фицпатрик Роб - Москва; Издательство: Альпина,2019.- Текст: непосредственный.

4.Спиридонова, Е. А. Создание стартапов : учебник для вузов / Е. А. Спиридонова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21303-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/569604> (дата обращения: 28.11.2025).

5.Угроватая, М. С. Проблема боязни публичных выступлений у студентов / М. С. Угроватая // Научная инициатива в психологии : Межвузовский сборник научных трудов студентов и молодых ученых, Курск, 02 июля 2024 года. - Курск: Курский государственный медицинский университет, 2024. - С. 88-93. - EDN MDKMUB. (дата обращения: 24.11.25)

6.Что такое глоссофобия и как с ней справиться?.РБК. Тренды .- [Электронный ресурс]- Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/social/6528f6f19a7947f55c6424de> (дата обращения: 25.11.25)

7.Чудаева, А. А. Работа с гипотезами и HADI-циклами как способ управления инвестиционными рисками стартап-проектов / А. А. Чудаева // Наука XXI века: актуальные направления развития. - 2024. - № 2-2. - С. 134-137. - EDN IAKQBG. (дата обращения: 25.11.25)

**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ
ПОСЛЕДСТВИЯ СОЗДАНИЯ ОЭЗ «БАЙКАЛЬСКАЯ ГАВАНЬ» ДЛЯ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ БУРЯТИЯ
SOCIO-ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL CONSEQUENCES OF
THE CREATION OF THE BAIKAL HARBOR SEZ FOR THE
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF BURYATIA**

КОЛМАКОВА ДАРЬЯ ДМИТРИЕВНА

*Студент 3-го курса, кафедра экономической теории,
государственного и муниципального управления,
Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова*

KOLMAKOVA DARYA DMITRIEVNA

*Student of the 3rd year, Department of Economic Theory,
State and Municipal Management
Banzarov Buryat State University*

БРЫКОВА СВЕТЛАНА СЕРГЕЕВНА

*Научный руководитель
Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова*

BRYKOVA SVETLANA SERGEEVNA

*Scientific supervisor
Buryat State University*

Аннотация. В статье проведено комплексное междисциплинарное исследование влияния создания особой экономической зоны (ОЭЗ) туристско-рекреационного типа «Байкальская гавань» на устойчивое развитие Республики Бурятия. Актуальность работы обусловлена необходимостью поиска баланса между экономическим ростом, социальным благополучием и сохранением хрупкой экосистемы озера Байкал, объекта Всемирного природного наследия ЮНЕСКО. На основе системного подхода

проанализированы ключевые вызовы и возможности проекта. Методология исследования включает сравнительный анализ, SWOT-анализ, а также оценку потенциальных мультипликативных эффектов. Выявлены основные риски, связанные с антропогенной нагрузкой и социальным расслоением, и предложены механизмы их минимизации. Результаты исследования показывают, что успешная реализация проекта возможна только при условии интеграции принципов «зеленой» экономики, активного участия местного сообщества и применения наилучших доступных технологий. Разработанные рекомендации могут быть использованы органами государственной власти и менеджментом ОЭЗ для корректировки стратегии развития в контексте целей устойчивого развития.

Abstract. The article presents a comprehensive interdisciplinary study on the impact of establishing the "Baikal Harbor" tourist-recreation type special economic zone (SEZ) on the sustainable development of the Republic of Buryatia. The relevance of the work is driven by the need to find a balance between economic growth, social well-being, and the preservation of the fragile ecosystem of Lake Baikal, a UNESCO World Natural Heritage site. Using a systems approach, the key challenges and opportunities of the project are analyzed. The research methodology includes comparative analysis, SWOT analysis, and an assessment of potential multiplier effects. The main risks associated with anthropogenic pressure and social stratification are identified, and mechanisms for their minimization are proposed. The study results indicate that successful project implementation is only possible under the condition of integrating "green" economy principles, active participation of the local community, and the application of best available technologies. The developed recommendations can be used by public authorities and SEZ management to adjust the development strategy within the context of sustainable development goals.

Ключевые слова: особая экономическая зона; ОЭЗ «Байкальская гавань»; устойчивое развитие; Республика Бурятия; экологический туризм; социально-экономические последствия; экологические риски; SWOT-анализ.

Key words: special economic zone; Baikal Harbor SEZ; sustainable development; Republic of Buryatia; ecotourism; socio-economic consequences; environmental risks; SWOT analysis.

Озеро Байкал представляет собой уникальный природный объект всемирного масштаба, что обуславливает особый режим его охраны и хозяйственного использования. Для Республики Бурятия, значительная часть территории которой относится к Центральной экологической зоне Байкальской природной территории (БПТ), остро стоит проблема поиска моделей экономического развития, не противоречащих жестким природоохранным ограничениям [1, 2, 7].

Ключевым инструментом, призванным разрешить это противоречие, стало создание особой экономической зоны туристско-рекреационного типа (ОЭЗ ТРТ) «Байкальская гавань», учрежденной Постановлением Правительства Российской Федерации от 3 февраля 2007 г. N 68 [8]. Проект предполагает формирование крупного круглогодичного кластера на пяти участках общей площадью 3 622,6 га в Прибайкальском районе («Гора Бычья», «Пески», «Турка», «Горячинск», «Бухта Безымянная») [18]. Предоставляя резидентам значительные налоговые и административные преференции (сниженная ставка налога на прибыль до 15,5%, нулевые ставки по налогу на имущество и транспортному налогу, льготная аренда земли) [18], проект нацелен на привлечение частных инвестиций, оцененных в перспективе до 98 млрд руб. [15], и создание современной туристской инфраструктуры, способной принять до 1 млн туристов в год [16].

Однако с момента инициации проекта он сопровождается значительной полемикой в научной и экспертной среде [10]. Дискуссия разворачивается вокруг дилеммы: является ли туризм «чистой» альтернативой промышленному развитию или же он сам по себе несет серьезные угрозы для экосистемы Байкала [2]. Недостаточная проработанность интегральной оценки последствий реализации проекта, учитывающей одновременно

экономические, социальные и экологические аспекты, определяет научную проблематику данного исследования.

Создание ОЭЗ оказывает многоплановое влияние на социальную сферу:

1. Прямое создание рабочих мест. В рамках строительства и последующей эксплуатации объектов туристической инфраструктуры (гостиницы, кемпинги, спортивные комплексы, объекты питания и развлечений) создаются новые вакансии. По предварительным оценкам, на этапе полной эксплуатации ОЭЗ может создать до 2 тысяч постоянных рабочих мест [18]. Однако критически важным является вопрос их качества и доступности для местных жителей. Существует риск создания сезонных, низкооплачиваемых позиций (обслуживающий персонал), в то время как высококвалифицированные управленческие и специализированные кадры могут привлекаться извне.

2. Косвенная и стимулированная занятость. Развитие туризма стимулирует спрос на смежные отрасли: сельское хозяйство (производство экологически чистых продуктов питания), транспорт, строительство, народные промыслы, сферу услуг. Это создает мультипликативный эффект, способствуя развитию малого и среднего бизнеса в прилегающих районах.

3. Рост доходов и налоговых поступлений. Рост деловой активности приводит к увеличению налоговых поступлений в бюджеты всех уровней. Эти средства потенциально могут быть реинвестированы в социальную инфраструктуру (образование, здравоохранение), что опосредованно повысит качество жизни населения.

4. Риск социального расслоения. Одним из ключевых социальных рисков является углубление имущественного неравенства. Рост цен на недвижимость, землю и потребительские товары в зоне влияния ОЭЗ может сделать их недоступными для части местного населения. Кроме того, приток квалифицированных кадров с более высокими доходами может создать социальное напряжение. Возможен также процесс маргинализации коренного населения, не способного интегрироваться в новую экономическую модель.

Экологический императив является определяющим для любого проекта на Байкальской природной территории. Переходя к оценке экологических последствий создания ОЭЗ «Байкальская гавань», необходимо подчеркнуть, что экосистема озера Байкал представляет собой уникальный, но исключительно уязвимый природный объект. Любая хозяйственная деятельность на его территории должна подвергаться самому тщательному и превентивному анализу на предмет возможных рисков. В контексте планируемого масштабного развития туристско-рекреационной инфраструктуры приоритетного рассмотрения заслуживают следующие ключевые аспекты антропогенного воздействия.

Во-первых, центральным и наиболее критическим риском является возрастающая нагрузка на водные ресурсы. Озеро Байкал - крупнейший источник пресной воды, и важно сохранять его чистоту [2, 4]. Массовый приток туристов и функционирование объектов размещения неминуемо ведут к резкому увеличению объема сточных вод. Основная угроза заключается в потенциальном загрязнении вод фосфатами, нитратами и другими биогенными элементами из-за недостаточно эффективной очистки стоков, что может спровоцировать эвтрофикацию и нарушить баланс уникальной водной экосистемы. Существующие запреты на использование моющих средств, содержащих фосфаты, на Байкальской природной территории требуют безусловного соблюдения, что создает дополнительные операционные сложности для резидентов ОЭЗ [7].

Во-вторых, остро стоит проблема обращения с твердыми коммунальными отходами (ТКО). Трансформация территории в крупный туристический центр приведет к экспоненциальному росту объема образуемых отходов. На текущий момент региональная система сбора, сортировки, переработки и утилизации ТКО не соответствует вызовам такого масштаба. Риск образования стихийных свалок, загрязнения почв и водостоков, а также визуального загрязнения ландшафтов является одним из наиболее очевидных и социально напряженных.

В-третьих, нельзя игнорировать риск деградации природных ландшафтов и снижения биоразнообразия. Строительная фаза проекта связана с отводом земель, вырубкой растительности и трансформацией береговой линии, что ведет к фрагментации естественных местообитаний [5, 6]. В последующем, рекреационная нагрузка (неорганизованное движение туристов, вытаптывание растительного покрова, шумовое беспокойство) может привести к эрозии почв, нарушению путей миграции животных и сокращению популяций уязвимых видов флоры и фауны, особенно в прибрежной зоне [1].

Наконец, важным аспектом анализа является потенциальное ухудшение качества атмосферного воздуха. Увеличение автомобильного потока, особенно в летний сезон, работа котельных для теплоснабжения объектов (особенно при использовании устаревшего оборудования), а также выбросы от строящихся объектов создают дополнительную нагрузку. Особую актуальность это приобретает в условиях котловинного характера рельефа, способствующего накоплению загрязняющих веществ.

Таким образом, выявленный комплекс экологических угроз формирует принципиальные рамки и предъявляет исключительно высокие требования к любой хозяйственной деятельности в границах Байкальской природной территории. Следовательно, центральным вопросом, определяющим саму возможность устойчивого функционирования ОЭЗ «Байкальская гавань», становится не столько наличие этих рисков, а то насколько декларируемая стратегия развития и практические меры по ее реализации способны им противостоять.

Правовой основой для оценки служат Федеральный закон от 01.05.1999 г. № 94-ФЗ «Об охране озера Байкал» [2], Федеральный закон от 22.07.2005 N 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» [3], Федеральный закон от 14.03.1995 N 33-ФЗ «Об особо охраняемых природных территориях» [1] и другие нормативно-правовые акты, устанавливающие режим жестких ограничений [7]. Стратегические документы ОЭЗ «Байкальская гавань» позиционируют проект как флагман «зеленого» и

устойчивого туризма, что предполагает переход от пассивного соблюдения норм к активному внедрению опережающих экологических стандартов [16, 17]. Анализ этого соответствия требует рассмотрения нескольких уровней.

Первый уровень - нормативно-правовой. Формально вся деятельность на территории ОЭЗ обязана соответствовать запретам, установленным для Центральной экологической зоны БПТ [2, 7]. Критически важным является механизм экологической экспертизы и последующего контроля за каждым проектом резидента. Здесь возникает ключевое противоречие: динамика инвестиционного процесса часто конфликтует с тщательностью и длительностью экологических процедур. Стратегия должна содержать четкие, заблаговременные и прозрачные правила игры, устраняющие эту коллизию [13].

Второй уровень - инфраструктурно-технологический. Заявления о экологическом курсе должны материализоваться в конкретных обязательных решениях:

- Внедрение наилучших доступных технологий (НДТ) как обязательное условие для резидентов. Речь идет о системах замкнутого водооборота, локальных очистных сооружениях высшей категории, использовании альтернативных источников энергии (солнечные, геотермальные), энергоэффективном строительстве.

- Создание централизованной, замкнутой системы обращения с отходами в масштабе всей ОЭЗ, а не на уровне отдельных объектов. Это предполагает создание современного комплекса по сортировке, переработке и утилизации, что невозможно без значительных соинвестиций со стороны государства.

- Применение принципов «зеленого» строительства и ландшафтного планирования, минимизирующего вмешательство в естественные экосистемы и обеспечивающего биоразнообразие.

Третий уровень - управленческий и мониторинговый. Соответствие не может быть установлено раз и навсегда. Необходимо создание независимой системы постоянного экологического мониторинга (состояния воды, воздуха,

почв, биоразнообразия) на территории ОЭЗ с публичной отчетностью. Управляющая компания должна обладать не только экономическими, но и строгими административными рычагами для принуждения резидентов к соблюдению экологических стандартов.

Итак, комплексный анализ экологической составляющей проекта ОЭЗ «Байкальская гавань» выявляет, что соответствие формальным природоохранным нормативам является необходимым, но отнюдь не достаточным условием для его долгосрочного успеха. Упреждающее внедрение «зеленых» технологий и создание адаптивной системы управления экологическими рисками — это сложная задача, чья реализация напрямую зависит от более широкого контекста. Она определяется как внутренними возможностями и ограничениями самого проекта (от доступности финансирования до компетенций управленцев), так и внешними рыночными и регуляторными условиями. Следовательно, для формирования целостного, стратегического видения будущего ОЭЗ и разработки сбалансированной политики ее развития необходим инструмент, позволяющий интегрировать разрозненные экономические, социальные и экологические аспекты в единую аналитическую модель.

В качестве такого инструмента целесообразно применить классический SWOT-анализ, который позволяет систематизировать все выявленные в ходе исследования внутренние сильные и слабые стороны проекта, а также внешние возможности и угрозы. Это дает не просто перечень факторов, а основу для разработки стратегии, направленной на использование сильных сторон для захвата возможностей, компенсации слабостей и нейтрализации угроз. В контексте нашей работы таблица SWOT-анализа (табл. 1) наполняется специфическим содержанием, отражающим цель устойчивого развития.

Таблица 1.

Комплексный SWOT-анализ проекта ОЭЗ «Байкальская гавань»

Сильные стороны

Слабые стороны

<ul style="list-style-type: none"> - Природный бренд Байкала - высокая привлекательность для отечественных и иностранных туристов. - Государственная поддержка в рамках федеральной программы развития ОЭЗ. - Наличие свободных земельных ресурсов для размещения объектов. - Потенциал для внедрения «зеленых» технологий как конкурентное преимущество. 	<ul style="list-style-type: none"> - Высокая капиталоемкость строительства в условиях строгих экологических требований. - Неразвитость транспортной и инженерной инфраструктуры в регионе. - Дефицит квалифицированных кадров в сфере туризма и гостеприимства. - Коррупционные риски и административные барьеры. - Социальные риски: рост цен, расслоение, конфликты за ресурсы.
<p>Возможности</p>	<p>Угрозы</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Позиционирование Бурятии как пионера экологического туризма в России и мире. - Стимулирование развития смежных отраслей экономики (АПК, транспорт, услуги). - Создание центра компетенций в области «зеленых» технологий и устойчивого развития. - Улучшение имиджа региона и повышение его инвестиционной привлекательности. 	<ul style="list-style-type: none"> - Усиление протестных настроений среди местного населения и экологических активистов. - Ужесточение природоохранного законодательства, которое может сделать некоторые проекты резидентов нерентабельными или вовсе невозможными. - Непредсказуемые изменения макроэкономической конъюнктуры (курсы валют, санкции), влияющие на туристский поток. - Нарастание антропогенной нагрузки сверх расчетной, ведущее к

	<p style="text-align: center;">необратимым последствиям для экосистемы.</p> <p style="text-align: center;">- Конкуренция с другими туристическими направлениями.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Результаты проведенного SWOT-анализа наглядно демонстрируют, что будущее ОЭЗ «Байкальская гавань» не предопределено однозначно ни ее мощным потенциалом, ни существующими угрозами. Оно будет являться продуктом стратегического выбора и качества управленческих решений. Выявленные слабости (W) и угрозы (T) создают комплекс взаимосвязанных вызовов, которые не могут быть преодолены спонтанно или за счет отдельных точечных мер. Успешная нейтрализация этих рисков и конвертация возможностей (O) в устойчивые конкурентные преимущества требуют разработки и внедрения целостной системы превентивных и стимулирующих механизмов. Эти механизмы должны быть направлены на создание институциональной и технологической среды, в которой экономическая эффективность будет неразрывно связана с экологической ответственностью и социальной инклюзивностью.

На основе синтеза всех предыдущих выводов сформулирован комплекс взаимодополняющих мер, реализация которых должна стать обязательным условием дальнейшего развития ОЭЗ.

В нормативно-правовой и управленческой сфере приоритетом должно стать не просто соблюдение, а опережающее развитие регуляторной базы. Для этого необходима разработка и принятие специального «Экологического кодекса (хартии) ОЭЗ «Байкальская гавань», который на уровне внутреннего регулирования зоны установит стандарты, превышающие базовые требования федерального законодательства об охране Байкала [2]. Этот документ должен детально регламентировать использование наилучших доступных технологий (НДТ), материалов и практик для всех резидентов. Ключевым управленческим институтом должно стать создание постоянно действующего Общественно-

экологического совета при управляющей компании ОЭЗ с реальными полномочиями, включая участие в проведении экологической экспертизы проектов резидентов, доступ к данным мониторинга и право вносить обязательные к рассмотрению предписания. В его состав на паритетных началах должны войти представители научного сообщества, экологических НКО, коренных народов и местных жителей, что обеспечит постоянный диалог и социальный контроль.

В экономико-технологическом блоке центральной задачей является создание экономических стимулов для «зеленых» инвестиций и формирование замкнутой инфраструктуры. Целесообразно введение дифференцированной системы преференций для резидентов, где максимальные налоговые и административные льготы предоставляются проектам, реализующим высшие стандарты экологичности и социальной вовлеченности. Финансирование критически важной централизованной инфраструктуры - современных очистных сооружений замкнутого цикла, логистических хаба для сортировки и глубокой переработки отходов, интеллектуальных энергосетей с высокой долей ВИЭ - должно осуществляться через механизмы государственно-частного партнерства с привлечением средств «зеленых» фондов и международных финансовых институтов развития. Это снимет с отдельных инвесторов неподъемное бремя и создаст единую технологическую среду, соответствующую духу места.

В социально-кадровой плоскости стратегия должна быть нацелена на предотвращение социального расслоения и обеспечение долгосрочной лояльности местного сообщества [9]. Это предполагает запуск целевых программ по подготовке и переподготовке кадров в сфере экологического менеджмента, гостеприимства и «зеленых» технологий на базе вузов и колледжей Бурятии, с гарантией последующего трудоустройства на территории ОЭЗ [14]. Необходимо создать и поддерживать структуры (например, бизнес-инкубатор, кооператив), которые помогут местным предпринимателям и представителям коренных народов интегрироваться в

цепочки создания стоимости туристского кластера - от поставки экологически чистых продуктов и сувениров до организации этнокультурных программ. Такая политика не только смягчит риски маргинализации, но и обогатит туристское предложение, сделав его аутентичным и уникальным.

Реализация данных мер в комплексе позволит трансформировать ОЭЗ «Байкальская гавань» из потенциального источника риска в действующую модель устойчивого развития, где экономический рост, социальное благополучие и сохранение природного наследия перестанут восприниматься как противоречие, став взаимно усиливающими компонентами единой стратегии.

Таким образом, создание ОЭЗ «Байкальская гавань» представляет собой сложный и многогранный проект, обладающий значительным потенциалом для социально-экономического развития Республики Бурятия. Однако его реализация сопряжена с серьезными экологическими рисками и социальными вызовами, которые могут нивелировать все положительные эффекты.

Проведенное исследование показало, что положительное влияние на занятость и доходы населения не является автоматическим и требует целенаправленной политики по подготовке кадров и поддержке местного бизнеса. Необходимо разработать стратегию развития ОЭЗ, которая будет не только соответствовать строгим экологическим требованиям БПТ, но и при ее практической реализации будут внедрены конкретные, измеримые и контролируемые механизмы, основанные на НДТ.

Успех проекта в контексте устойчивого развития возможен только при отказе от экстенсивной модели туризма в пользу интенсивной, качественной модели, ориентированной на экологический и культурный туризм с высокой добавленной стоимостью. Ключевым условием является синхронное развитие трех компонент: современной «зеленой» инфраструктуры, эффективных институтов управления с участием общественности и программ социальной интеграции местного населения. Только такой комплексный подход позволит превратить «Байкальскую гавань» не в источник угроз, а в драйвер

устойчивого развития для всего региона, создающий прецедент гармоничного сочетания экономических интересов и экологической ответственности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об особо охраняемых природных территориях : Федеральный закон от 14.03.1995 N 33-ФЗ // КонсультантПлюс : [сайт]. - URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6072/ (дата обращения: 26.11.2025).
2. Об охране озера Байкал : Федеральный закон от 01.05.1999 г. № 94-ФЗ // КонсультантПлюс : [сайт]. - URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22964/ (дата обращения: 26.11.2025).
3. Об особых экономических зонах в Российской Федерации : Федеральный закон от 22.07.2005 N 116-ФЗ // КонсультантПлюс : [сайт]. - URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54599/ (дата обращения: 26.11.2025).
4. Водный кодекс Российской Федерации от 03.06.2006 N 74-ФЗ // КонсультантПлюс : [сайт]. - URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60683/ (дата обращения: 26.11.2025).
5. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 N 190-ФЗ // КонсультантПлюс : [сайт]. - URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/ (дата обращения: 26.11.2025).
6. Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 N 136-ФЗ // КонсультантПлюс : [сайт]. - URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_33773/ (дата обращения: 27.11.2025).
7. Об утверждении перечня видов деятельности, запрещенных в центральной экологической зоне Байкальской природной территории : Постановление

Правительства Российской Федерации от 30.08.2001 N 643 // КонсультантПлюс : [сайт]. - URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_33195/ (дата обращения: 26.11.2025).

8. О создании на территории муниципального образования "Прибайкальский район" Республики Бурятия особой экономической зоны туристско-рекреационного типа : Постановление Правительства Российской Федерации от 3 февраля 2007 г. N 68 // КонсультантПлюс : [сайт]. - URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_65880/ (дата обращения: 26.11.2025).

9. Стратегия социально-экономического развития Республики Бурятия на период до 2035 года // Официальный сайт Министерства экономики Республики Бурятия : [сайт]. - URL : <https://egov-buryatia.ru/minec/activities/directions/strategicheskoe-upravlenie/strategicheskoe-planirovanie/strategiya-ser-rb/> (дата обращения: 26.11.2025).

10. Дмитриев А. В. Отечественная практика функционирования особых экономических зон: научно-аналитический обзор / А. В. Дмитриев, Ю. В. Илясова // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. - 2022. - Т. 8 (74), № 4. - С. 11-25.

11. Петелин С. М. Особые экономические зоны как фактор социально - экономического развития региона (на примере Республики Бурятия) // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. - 2015. - № 4 (15). - С. 92-98.

12. Санжин Б. Б. К вопросу о развитии туристско-рекреационного комплекса в регионе // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. - 2015. - № 2(2). - С. 44-51.

13. Светник Т. В. Стратегическое управление созданием особой экономической зоны туристско-рекреационного типа в Республике Бурятия / Т. В. Светник, Т. Ю. Бубаева // Известия Иркутской государственной

экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). - 2011. - № 5. - С. 17-21.

14. Щурина С. В. Особые экономические зоны как точки роста для развития экономики России // Экономика. Налоги. Право. - 2024. - Т. 17, № 3. - С. 81-95.

15. В Бурятии инвестиции резидентов ОЭЗ «Байкальская гавань» могут составить 98 млрд рублей // Информационное агентство ТАСС : [сайт]. - URL : <https://tass.ru/ekonomika/21577343> (дата обращения: 29.11.2025).

16. Инвестиционный портал Республики Бурятия : [сайт]. - URL : <https://invest-buryatia.ru/oez> (дата обращения: 28.11.2025).

17. Особая экономическая зона туристско-рекреационного типа «Байкальская гавань» // Министерство туризма Республики Бурятия : [сайт]. - URL : <https://egov-buryatia.ru/minturizm/activities/directions/osobaya-ekonomicheskaya-zona-turistsko-rekreatsionnogo-tipa-baykalskaya-gavan.php> (дата обращения: 28.11.2025).

18. Официальный сайт особой экономической зоны «Байкальская гавань» : [сайт]. - URL : <http://baikalharbor.com/> (дата обращения: 28.11.2025).

19. Официальный сайт особых экономических зон России : [сайт]. - URL : <https://оэз.рф/> (дата обращения: 29.11.2025).

УДК 338.2

УДК 339.5

**РАСШИРЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА РОССИИ
И КИТАЯ В ТУРБУЛЕНТНЫХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**
**THE EXPANSION OF ECONOMIC COOPERATION BETWEEN
RUSSIA AND CHINA WITHIN A TURBULENT GEOPOLITICAL ORDER**

КОЧКИНА ЕЛИЗАВЕТА АНДРЕЕВНА

*Магистрант 2-го курса Факультета международных экономических
отношений,*

Финансовый университет при Правительстве РФ,

Россия, Москва.

Liza.kochkina.02@mail.ru

KOCHKINA ELIZAVETA ANDREEVNA

2nd year Master's student of the faculty of International Economic Relations,

Financial University under the Government of the Russian Federation,

Russia, Moscow.

Liza.kochkina.02@mail.ru

Научный руководитель

МАКАРОВА ИРИНА ВИКТОРОВНА

к.э.н., доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ

MAKAROVA IRINA VIKTOROVNA

PhD (economics),

associate professor, Financial University under the Government of the

Russian Federation, Moscow

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы торгово-экономических отношений между Россией и Китаем. С 2014 года в отношении России было введено 19 пакетов санкций, а общее количество санкций превысило 30 тысяч, что послужило толчком к поиску новых партнеров и развитию сотрудничества со странами Азии, произошёл «разворот на Восток». С 2018

года США ведёт торговую войну против Китая. В условиях сложившейся геополитической обстановки развитие отношений между данными странами приобретает особую важность. Ведется работа, направленная на сближение двух государств в различных сферах деятельности. Отношения выстраиваются на основе соблюдения национальных интересов стран и развития тесного сотрудничества, что особенно важно в условиях формирования многополярного мира.

Abstract. Article is devoted to the issues of trade and economic relations between Russia and China. Since 2014, 19 packages of sanctions have been imposed on Russia and the total number of sanctions has exceeded 30,000, what was an impetus for the search for new partners and the development of cooperation with Asian countries, there was a «turn to the East». Since 2018, the United States has been waging a trade war against China. Given the current geopolitical situation, the development of relations between these countries is of particular importance. Work is underway to bring the two States closer together in various areas of activity. Relations are built on the basis of respect for the national interests of countries and the development of close cooperation, which is especially important in a multipolar world.

Ключевые слова: *Россия, Китай, сотрудничество, многополярный мир, национальные интересы.*

Key words: *Russia, China, cooperation, multipolar world, national interest.*

В условиях сложившейся напряженности торгово-экономических отношений между Россией и западными странами, российско-китайские отношения постепенно приобретали все большую значимость для обеих стран. Развитие партнерских отношений между Россией и Китаем взаимно выгодно при столкновении с новыми вызовами, возникающими в изменяющихся геополитических условиях. Необходимо объединение усилий для снижения рисков, преобразования современной "среды рисков" в пространство

сотрудничества, направленное на устранение основных угроз дальнейшему развитию стран [13]. Целью данной работы является исследование торговых отношений России и Китая, выявление перспективных путей сотрудничества.

В 2024 году по отношению к 2023 товарооборот России со странами Европейского союза сократился на 14 % и составил 141,5 млрд долл.

В свою очередь, товарооборот России со странами Азии в 2024 году достиг 520,4 млрд долл., рост к предыдущему году составил 5,4 % [8]. Ключевым партнёром России стал Китай.

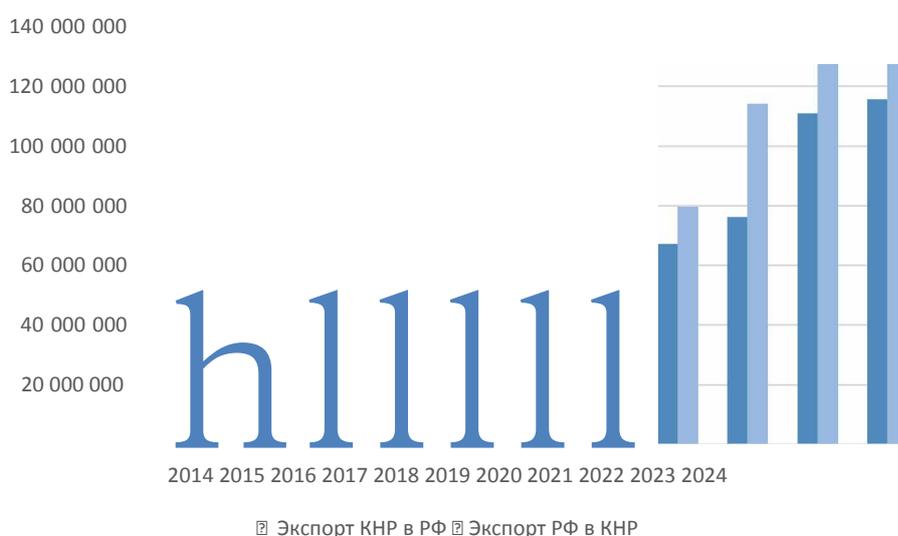


Рисунок 1. Торговля между Китаем и Россией в период с 2014 по 2024 годы, млн долл. США В

Источник: составлено автором по данным UNCTAD - Palais des Nations [12].

С 2015 по 2024 год наблюдается рост торгового оборота между Россией и Китаем (рис. 1). Также следует отметить, что доля экспорта РФ в КНР превышает долю импорта из данной страны.

В структуре российского экспорта в КНР преобладают товары с низкой добавленной стоимостью, а именно нефть, природный газ и уголь. Таким образом, доля минерального топлива в общем объеме экспорта составляет

около 70 %. Также значительный удельный вес приходится на медь, медную руду, древесину и морепродукты.

Китай, в свою очередь, поставляет в Россию более широкий ассортимент продукции, включая автомобили, тракторы, компьютеры, смартфоны, промышленное оборудование, игрушки, обувь, кондиционеры и прочую готовую продукцию [8]. В структуре экспорта из КНР в РФ преобладают высокотехнологичные товары.

В 2024 году после победы Дональда Трампа на президентских выборах в США политические эксперты отмечали, что «в Пекине ожидают усиления торговой войны и новой волны сдерживания Китая, особенно по таким болевым точкам, как технологии и Тайвань» [3].

Данные опасения подтвердились. Дональдом Трампом были повышены пошлины на товары из Китая до 145%. Китай, в свою очередь, также поднял тарифы на американские товары до 125% с 12 апреля 2025 года [7].

14 мая в силу вступило «торговое перемирие» сроком на 90 дней между данными двумя странами, согласно которому США снизило пошлины на китайские товары с 145% до 30%, а КНР на американские — с 125 до 10%. Более этого, 12 августа было объявлено о продлении вышеупомянутого соглашения до 10 ноября 2025 года [2].

Однако, ситуация с пошлинами меняется чуть ли не каждый день. 15 октября 2025 года администрацией президента США было объявлено, что Америка готова ввести 500% пошлины против Китая за закупку российской нефти. [9].

В виду усугубившейся геополитической обстановки потенциал сотрудничества КНР и России только растет, чему способствует и соседство стран. Общая граница России и КНР составляет 4210 км.

Россия может заменить США в экспорте таких товаров, как минеральное топливо, масличные семена и плоды, злаки, что повысит энергетическую и продовольственную безопасность Китая, поскольку поставки из США признаются нестабильными (табл. 1).

Таблица 1

Группы товаров, занимающие наибольшую долю в общем объеме импорта из США в КНР, млн долл. США

Наименование товара	Стоимость в 2023, тыс. долл. США	Доля в импорте Китая, %
Топливо минеральное, нефть и продукты их перегонки; битуминозные вещества; воски минеральные	22 362 802	4
Реакторы ядерные, котлы, оборудование и механические устройства; их части	20 110 461	9
Масличные семена и плоды; прочие семена, плоды и зерно; лекарственные растения и растения для ...	16 975 293	24
Электрические машины и оборудование, их части; звукозаписывающая и звуковоспроизводящая аппаратура, ...	13 955 156	3
Инструменты и аппараты оптические, фотографические, кинематографические, измерительные, контрольные, ...	13 486 650	16
Средства наземного транспорта, кроме железнодорожного или трамвайного подвижного состава, и ...	10 574 570	14
Пластмассы и изделия из них	8 175 441	13
Фармацевтическая продукция	7 898 523	17
Органические химические соединения	5 400 161	11
Злаки	3 797 955	18

Источник: составлено автором по данным I [International Trade Centre [

Однако, это невозможно по всем позициям товаров, закупаемых в США. Америка по-прежнему остается одним из наиболее значимых поставщиков для китайской экономики.

22 апреля 2025 года было опубликовано Распоряжение «О подписании Соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о поощрении и взаимной защите инвестиций» [1].

В обновленном соглашении детализированы условия и меры против недобросовестной конкуренции, то есть компании из РФ и КНР не будут ущемлены по сравнению с местными игроками или третьими странами. Более того, четче прописаны процедуры урегулирования споров, а также то, что все

изменения законодательства подлежат своевременному доведению до инвесторов [6].

Данное Соглашение направлено на развитие экономического партнерства между Российской Федерацией и Китаем, что является стимулом к более активному ведению своей деятельности на территории страны-партнера.

В начале сентября 2025 года во время официального визита главы российского государства в Китай между ПАО «Газпром» и Китайской национальной нефтегазовой корпорацией (CNPC) был подписан меморандум о строительстве газопровода «Сила Сибири - 2». Проект магистрального трубопровода "Сила Сибири - 2" должен связать газовые месторождения Западной Сибири с Синьцзян-Уйгурским автономным районом Китая через территорию Монголии. Данный проект обеспечит энергетическую безопасность для Китая с точки зрения потребления энергии и развития собственных производств. Россия, в свою очередь, сможет компенсировать потерю европейского рынка в своей самой крупной отрасли экспорта.

Также, достигнута договоренность о безвизовом режиме между РФ и КНР. С 15 сентября 2025 года по 14 сентября 2026 года вводится безвизовый режим в отношении российских граждан с обычным загранпаспортом сроком до 30 суток. Данное соглашение способствует развитию туризма, делового сотрудничества и, как итог, укреплению связей между странами [4].

В области торгово-экономического сотрудничества России и Китая по-прежнему остается открытым вопрос о способе проведения расчетов. Банки КНР не рискуют принимать платежи от российских организаций, опасаясь возможного санкционного давления. Несмотря на то, что компании находят пути для осуществления международных расчетов, это усложняет сотрудничество между странами. В апреле 2025 года Китай опубликовал план действий по развитию собственной платежной системы и продвижению юаня в международной торговле. Помимо действий, направленных на снижение зависимости от американского доллара, в данном документе перечислены также и мероприятия, направленные на поддержку китайских предприятий,

«выходящих на международный уровень», и инициативы «Один пояс, один путь» [5].

Совершенствование китайской Системы трансграничных межбанковских платежей (аналога Swift) может стать способом решения проблемы осуществления платежей между Россией и Китаем.

Вывод. Российско-китайские отношения имеют хорошую перспективу дальнейшего развития на принципах соблюдения национальных интересов стран-партнеров. Для России в условиях санкций, выдвинутых Западом и США, роль Китая возрастает как в экономической, так и геополитической сферах. Китай, в свою очередь, приобретает дополнительные гарантии продовольственной и энергетической безопасности. Таким образом, между странами выстраивается взаимовыгодное сотрудничество, направленное на укрепление их позиций на мировой арене. Ряд вопросов по расширению торгово-экономических отношений ещё только предстоит решить. Однако, сложившаяся нестабильность на мировой арене служит стимулом к движению стран навстречу друг к другу.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22.04.2025 № 1002-р «О подписании Соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о поощрении и взаимной защите инвестиций» // Государственная система правовой информации. - URL: <http://publication.pravo.gov.ru>;
2. Заморозкой ударит: почему США решили отсрочить повышение пошлин против Китая // ООО «МИЦ «Известия». - URL: <https://iz.ru>;
3. Как в Китае готовятся ко второму сроку Трампа // Сетевое издание Ведомости (Vedomosti). - URL: <https://www.vedomosti.ru>;
4. Китай введет на год безвизовый режим для россиян // Сетевое издание Ведомости (Vedomosti). - URL: <https://www.vedomosti.ru>;
5. Китай хочет продвигать свою международную платежную систему // NTV.RU. - URL: <https://www.ntv.ru>;
6. Россия и Китай подписали обновлённое соглашение о защите инвестиций: Что изменится для бизнеса? // Финансовая сфера. - URL: <https://finansovaya-sfera.ru>;
7. США не намерены уменьшать пошлины в отношении КНР в одностороннем порядке // Информационное агентство ТАСС. - URL: <https://tass.ru>;
8. Торговля России и ЕС // Tadviser. - URL: <https://www.tadviser.ru>;
9. Трамп решил «задушить» Китай пошлинами за закупку российской нефти // Информационное агентство «УРА.РУ». - URL: <https://ura.news>;
10. Fact Sheet: President Donald J. Trump Ensures National Security // The White House. - URL: <https://www.whitehouse.gov>;
11. International Trade Centre. - URL: <https://www.trademap.org>;
12. UNCTADstat Data centre // UNCTAD - Palais des Nations. - URL: <https://unctadstat.unctad.org>.
13. Makarova I., Aliyev V., Morkovkin D., Musaeva Kh. Contribution of regional integration associations to sustainable development // Reliability: Theory. Applications. — 2024. — Т. 19. — № S6 (81). — С. 1338-1346.

УРОВЕНЬ МОТИВАЦИИ СТУДЕНТОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ
СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ К ЗАНЯТИЮ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И
СПОРТОМ

THE LEVEL OF MOTIVATION OF STUDENTS TO ENGAGE IN
SPORTS AND PHYSICAL EDUCATION

МАЛЬЦЕВА АРИНА СЕРГЕЕВНА,

студентка 3 курса

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

MALTSEVA ARINA SERGEEVNA,

3rd year student Banzarov Buryat State University

НАДМИТОВА ОЛЬГА СЕРГЕЕВНА

кандидат педагогических наук, доцент

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

NADMITOVA OLGA SERGEEVNA

candidate of Pedagogical Sciences,

associate Professor Banzarov Buryat State University

Аннотация. В данной статье поднимается проблема мотивации студентов Бурятского государственного университета имени Доржи Банзарова экономических направлений подготовки к занятию спортом и физической культурой. Авторами было проведено исследование с использованием метода онлайн тестирования среди студентов очной формы обучения.

Abstract. This article raises the problem of students' motivation to engage in sports and physical education. The authors conducted an online testing study among full-time students enrolled in specialized secondary and higher education programs.

Ключевые слова: *спорт, физическая культура, мотивация, учебная нагрузка, психологическая адаптация.*

Key words: sport, physical education, motivation, educational load, psychological adaptation.

С самого раннего детства человек сталкивается с разнообразными физическими нагрузками - от спонтанных игр на детских площадках до организованных спортивных секций. Данные нагрузки прочно интегрированы в нашу жизнь, оказывая глубокое влияние на эффективность работы, формирование личностных ценностей, а также на наше психологическое и социальное благополучие. Физическая активность - это не просто умение бегать быстрее или прыгать выше; это сложный комплекс взаимосвязанных факторов, определяющих наше здоровье и качество жизни. Влияние физических упражнений распространяется на все аспекты существования человека, от кардиоваскулярной системы и мышечной массы до когнитивных функций и эмоционального состояния. Регулярные физические нагрузки снижают риск развития сердечно-сосудистых заболеваний, диабета второго типа, некоторых видов рака и остеопороза. Они способствуют укреплению иммунитета, улучшению сна, повышению настроения и снижению уровня стресса [4].

Дисциплина «Элективные курсы по физической культуре и спорту», преподаваемая в университетах играет ключевую роль в формировании привычки к здоровому образу жизни.

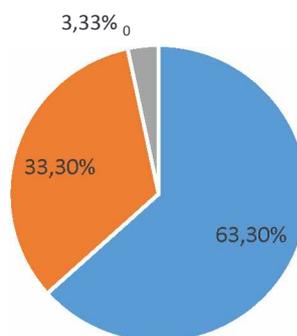
Основная задача изучаемой дисциплины - не только научить студентов выполнять определенные упражнения, но и сформировать у них глубокое понимание важности физической активности для поддержания здоровья. Это предполагает знакомство с анатомией, физиологией, биомеханикой движений, а также с основами спортивной тренировки и принципами планирования тренировочного процесса с учетом индивидуальных особенностей организма. Студенты должны не только освоить практические навыки, но и научиться самостоятельно контролировать свой уровень физической подготовки, оценивать свои возможности и грамотно выбирать виды активности,

соответствующие их целям и состоянию здоровья. Важной составляющей дисциплины является формирование представлений о здоровом питании, режиме дня и влиянии вредных привычек на физическое состояние [5].

Однако, одна из самых значительных проблем в преподавании физической культуры - это мотивация студентов. Многие воспринимают данную дисциплину как ненужную нагрузку, не осознавая долгосрочной пользы регулярных тренировок. Для повышения мотивации необходим комплексный подход, включающий разнообразные формы занятий, интерактивные методы обучения, индивидуальный подход к студентам, а также популяризацию здорового образа жизни среди молодежи через организацию спортивных мероприятий, конкурсов и пропаганду достижений в спорте. Важно подчеркивать связь между физической активностью и успеваемостью, творческим потенциалом, а также социальной адаптацией. Кроме того, необходимо учитывать индивидуальные предпочтения студентов, предлагая им выбор видов физической активности - от командных игр до индивидуальных тренировок, от фитнеса до йоги и пилатеса. Только интегрированный подход, объединяющий теоретические знания, практические навыки и сильную мотивационную базу, позволит добиться настоящих успехов в формировании здорового образа жизни у студентов. Игнорирование этой проблемы может привести к ухудшению здоровья нации в долгосрочной перспективе, что несет серьезные социальные и экономические последствия [2].

В связи с данной проблемой, нами было проведено исследование на базе Бурятского государственного университета имени Доржи Банзарова г.Улан-Удэ Республика Бурятия студентов экономических направлений подготовки института права и экономики 1 -3 курсов. Цель исследования - определение уровня мотивации студентов к занятию физической культурой и спортом. В исследовании приняли участие 60 респондентов, 35 - лиц женского пола и 25 - мужского пола, Исследование проводилось с использованием методики онлайн тестирования, включающее в себя 12 вопросов.

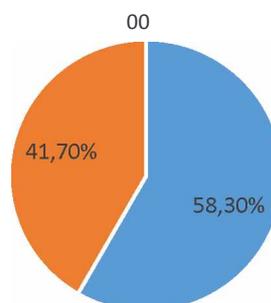
Диагр.1 Занятость студентов



☐ Занимаются спортом ☐ Занимаются физической культурой ☐ Ни чем не занимаются

Согласно полученным данным, показанным на диагр.1, можно установить, что 63,3% студентов занимается спортом, 33,3% занимается физической культурой, и лишь 3,3% не занимается физической активностью.

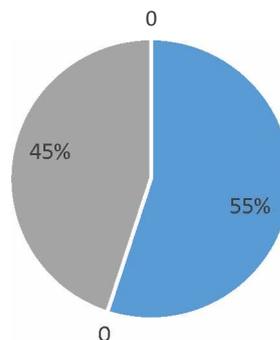
Диагр.2 Занятия физической активностью



☐ Начали заниматься после поступления ☐ Занимались до поступления

Рассмотрим данные показанные на диагр.2., мы видим, что 41,7% респондентов занимались спортом или физической активностью до поступления в учебное заведение и 58,3% начали заниматься спортом или физической активностью после поступления.

Диagr.3 Места занятия физической активностью



☐ Занимаюсь при учебном заведении ☐ Не занимаюсь при учебном заведении

Данные диагр.3. показывают нам, что 55% студентов занимаются в спортивных секциях при своем учебном заведении, и 45% не занимаются при учебном заведении.

Так же данные тестирования свидетельствуют о причинах, по которым студенты начинают заниматься спортом или иной физической активностью, самыми частыми ответами были: желание стать лучше; требование факультета, привести себя в форму, желание достичь спортивных успехов.

Студенты, которые продолжили заниматься спортом или иной физической активностью после поступления в учебное заведение столкнулись с рядом проблем, самые частыми проблемами является: преподаватели не идут на встречу в связи с пропусками, повышенная учебная нагрузка, не состыковка учебного и тренировочного графика, проблемы со здоровьем из-за постоянных нагрузок, недостаток свободного времени, адаптация к новому виду спорта, финансовые трудности.

Респондентам так же был задан вопрос, о том, для чего они занимаются спортом или физической активностью, самыми частыми ответами были: развитие физических качеств, эстетическое развитие, для поддержания здорового образа жизни, для достижения новых высот в спорте, для упрощения поступления в высшее учебное заведение, для коррекции фигуры.

Анализ данных, полученных с использованием данной методики рассказывает нам о том, что мотивацию студентов к занятию физической культурой и спортом определяют несколько факторов, одним из которых

является повышенная учебная нагрузка. Студенты сталкиваются с изменением учебного плана и увеличением часов нагрузки, новыми предметами, которые требуют дополнительного времени для усвоения материала в отличие от общеобразовательных предметов, которые изучались во время обучения в школьной программе. Так же влияют психологические аспекты, такие как адаптация к новому коллективу, самостоятельная жизнь и ее планирование, «погружение» во взрослую жизнь и большое количество стресса а также тревожные состояния. Совокупность всех вышеперечисленных факторов оказывает сильное влияние на психоэмоциональное состояние студентов, что в свою очередь влияет на мотивацию к занятиям физической активностью [1].

Мотивация к физической активности - это сложный психологический механизм, запускающий и поддерживающий стремление человека к регулярным занятиям спортом или просто активному образу жизни. Она не ограничивается простым желанием быть здоровым, а представляет собой многогранную структуру, включающую в себя когнитивные (познавательные), эмоциональные и поведенческие компоненты. Когнитивный компонент связан с пониманием важности физической активности для здоровья, оценкой собственных возможностей и постановкой реалистичных целей. Например, человек может осознавать необходимость снижения веса, укрепления сердечно-сосудистой системы или повышения выносливости, что служит мощным стимулом к действию. Эмоциональный компонент включает в себя чувства удовольствия, удовлетворения, чувство собственного достоинства и уверенности в себе, которые возникают в процессе занятий спортом и достижения результатов. Поведенческий компонент - это непосредственно сами действия: выбор вида физической активности, составление тренировочного плана, регулярность занятий и преодоление трудностей на пути к достижению целей [3].

Подводя итог проведенному исследованию, мы можем отметить, что на мотивацию студентов к занятию физической активностью и спортом влияет множество психологических факторов, такие как повышенная учебная

нагрузка и психологическая адаптация. Студентам следует понимать важность пользы системных занятий физической активностью, поскольку это положительно влияет на когнитивные функции и состояние здоровья в целом. Для более легкой психологической адаптации, юношам и девушкам следует научиться планировать свой день грамотно, не пренебрегая учебой и занятиями спортом или физической культурой.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авилова, И. А. Проблематика стресса и адаптации студентов при обучении в вузе / И. А. Авилова // Азимут научных исследований: педагогика и психология. - 2023. - Т. 12, № 2(43). - С. 125-128.
2. Жеребцова, И.В. Формирование мотивации к занятиям физической культурой и спортом / И.В. Жеребцова, Т.А. Кошурина // Физическая культура и спорт в современном мире: проблемы и решения. — 2018. — № 1. — С. 76-81.
3. Рогов М.Г. Ценности и мотивы личности в системе непрерывного профессионального образования: дис. ... д-ра псих. наук. - Казань: 1999. - 349 с.
4. Стриханов, М. Н. Физическая культура и спорт в вузах: Учебное пособие / М. Н. Стриханов, В. И. Савинков. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 160 с.
5. Челнокова, Е.А. Формирование мотивации студентов к занятиям физической культурой и спортом в высшей школе / Е.А. Челнокова, Н.Ф. Агаев, З.И. Тюмасева // Вестник Мининского университета. — 2018. — № 1. — С. 6-21.

**ЭВОЛЮЦИЯ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ РОССИЙСКИХ
МАРКЕТПЛЕЙСОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
ЭКОНОМИКИ**

**THE EVOLUTION OF COMPETITIVE STRATEGIES OF RUSSIAN
MARKETPLACES IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL
TRANSFORMATION OF THE ECONOMY**

ПЛОТНИКОВА АНТОНИНА ПАВЛОВНА

студент Института права и экономики

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

PLOTNIKOVA ANTONINA PAVLOVNA

Student of the Institute of Law and Economics

Banzarov Buryat State University

Научный руководитель:

БАРЛУКОВ АЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВИЧ

Кандидат экономических наук, доцент

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

Scientific supervisor

BARLUKOV ALEXANDER MIKHAILOVICH

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Banzarov Buryat State University

Аннотация. Автором в статье проведен комплексный анализ эволюции конкурентных стратегий ведущих российских маркетплейсов (Wildberries, OZON, Яндекс Маркет) в условиях цифровой трансформации экономики. Исследование охватывает ключевые этапы развития платформ - от узкоспециализированных онлайн-сервисов до многофункциональных цифровых экосистем. По каждой компании выявлены основные векторы трансформации бизнес - моделей, определена роль цифровых технологий в

формировании конкурентных преимуществ и дана оценка влияния регуляторной среды на стратегические решения компаний. Российские маркетплейсы прошли путь от простых онлайн - магазинов к интегрированным экосистемам, объединяющим торговлю, логистику, финтех и медиасервисы. Цифровые технологии стали не вспомогательным, а системообразующим элементом конкуренции (персонализация, прогнозирование, автоматизация), логистика превратилась в ключевое поле соперничества, регуляторные вызовы вынуждают платформы балансировать между инновациями и соблюдением норм, активизируя диалог с властями, клиентский опыт и лояльность формируют новые точки.

Abstract. The author of the article provides a comprehensive analysis of the evolution of competitive strategies of leading Russian marketplaces (Wildberries, OZON, Yandex Market) in the context of the digital transformation of the economy. The study covers the key stages of platform development, from highly specialized online services to multifunctional digital ecosystems. For each company, the main vectors of business model transformation have been identified, the role of digital technologies in shaping competitive advantages has been determined, and the impact of the regulatory environment on companies' strategic decisions has been assessed. Russian marketplaces have gone from simple online stores to integrated ecosystems combining commerce, logistics, fintech, and media services. Digital technologies have become not an auxiliary, but a system-forming element of competition (personalization, forecasting, automation), logistics has become a key field of competition, regulatory challenges force platforms to balance innovation and compliance, activating dialogue with authorities, customer experience and loyalty form new points.

Ключевые слова: цифровая экономика, маркетплейсы, стратегии, конкуренция, трансформация экономики.

Key words: digital economy, marketplaces, strategies, competition, economic transformation.

Современная экономика переживает масштабную цифровую трансформацию, которая радикально меняет принципы ведения бизнеса и механизмы конкуренции. Особенно ярко эти процессы проявляются в секторе электронной коммерции, где маркетплейсы стали ключевыми посредниками между производителями, продавцами и конечными потребителями.

В России рынок онлайн-торговли демонстрирует устойчивую динамику роста. По данным аналитиков, его объём ежегодно увеличивается на 20 - 30 %, а доля маркетплейсов в общем обороте e-commerce превышает 60 %. В этих условиях конкурентные стратегии цифровых торговых платформ становятся важнейшим фактором их выживания и развития [4].

Таким образом, актуальность рассматриваемой темы обусловлена ускоренной цифровизацией потребительского поведения (рост доли онлайн-покупок, мобильных транзакций, использования рекомендательных систем), что неизбежно приводит к ужесточению конкуренции на рынке маркетплейсов, где ведущие игроки борются за долю рынка, лояльность клиентов и партнёрскую базу. При этом существует необходимость адаптации к новым законодательным требованиям (введение ФЗ «О маркетплейсах», регулирование комиссий, защита данных) и к появлению прорывных технологий (искусственный интеллект, big data, автоматизация логистики), меняющих правила игры.

Российские маркетплейсы Wildberries, OZON и Яндекс.Маркет прошли сложный путь адаптации к новым реалиям, выработав уникальные конкурентные стратегии. Поэтому в данной статье проанализируем ключевые этапы их развития, инструменты конкуренции и перспективы в цифровой экономике.

Эволюция конкурентных стратегий Wildberries в условиях цифровой трансформации экономики отражает переход от локального интернет-магазина к глобальному маркетплейсу, интегрирующему передовые технологии и экосистемные решения. Ключевые этапы развития включают

адаптацию к цифровой среде, вертикальную интеграцию, цифровизацию процессов и расширение экосистемы.

Wildberries был основан в 2004 году Татьяной и Владиславом Бакальчук как интернет-магазин одежды. Начальный этап в 2004-2010-е годы был сфокусирован на клиентском опыте и логистике [3].

Первоначальная стратегия включала:

1. Отсутствие предоплаты для покупателей и возможность примерки товаров.

2. Развитие сети пунктов выдачи заказов (ПВЗ): первый ПВЗ открылся в Москве в 2010 году, к 2012-му их число достигло 134.

3. Переход к маркетплейсу произошел с 2010 года, когда платформа начала привлекать сторонних продавцов, расширив ассортимент.

Эти шаги позволили Wildberries занять нишу удобного и доступного онлайн-шопинга, особенно в условиях ограниченного выбора в начале 2000-х.

В период 2010-е - начало 2020-х компания стала применять стратегию цифровой трансформации и вертикализации, так как в этот период активно начала развиваться цифровая экономика. Так, компания разработала мобильное приложение (2014 год), повысившее удобство покупок, а также построила собственную логистическую инфраструктуру: в 2016 году построен первый склад в Коледино (Подмосковье), к 2025 году сеть складов и ПВЗ насчитывает миллионы квадратных метров и десятки тысяч точек.

Стратегия вертикальной интеграции заключалась в контроле цепочки движения товара от поставщика до покупателя, включая доставку и обработку заказов.

Стоит отметить, что в этот период Wildberries начал активно использовать данные для оптимизации процессов, например, для динамического ценообразования и анализа эффективности товаров.

В 2020-е годы в компании произошел технологический прорыв и экосистемное развитие, в условиях растущей конкуренции и цифровизации Wildberries сделал ставку на IT-инновации.

Инвестиции в ИИ и big data позволили произвести обработку сотен терабайт данных ежедневно для персонализации рекомендаций, анализа поведения покупателей и борьбы с мошенничеством, а генеративный ИИ автоматически производит перевод карточек товаров на грузинский и английский языки.

Экосистема маркетплейса пополнилась финансовыми сервисами (WB-кошелёк, банк), рекламными инструментами и дополнительными услугами для клиентов.

В 2021 году Wildberries вышел на международные рынки, а в 2024 году объявил о слиянии с оператором наружной рекламы Russ для усиления позиций на глобальном рынке.

В 2020-е годы компания столкнулась с регуляторными вызовами и адаптациями. Так, в условиях ужесточения регулирования Wildberries столкнулся с претензиями ФАС и ЦБ в области конфликтов с продавцами. Поступали жалобы на условия работы, особенно на систему индексов остатков и принудительное участие в акциях. Однако, в 2025 году компания частично скорректировала правила по рекомендации ФАС и проблемы минимизировались.

Компания активно использует цифровые инструменты для соблюдения регуляторных требований, например, сотрудничает с Минтрансом по «безбумажным» перевозкам и с ФНС по цифровизации налоговой отчётности.

С 2025 года Wildberries установил фокус на устойчивости и локализации:

1. Зафиксировал комиссии для продавцов на шесть месяцев и отменил непопулярный индекс остатков, что повысило предсказуемость условий работы.

2. Продолжает развивать цифровые сервисы (закрыв отдельную платформу WB Digital и перенес цифровые товары на основную площадку для увеличения охвата и удобства покупателей).

3. Продолжает цифровизацию для поддержания лидерства на рынке.

Эволюция стратегий Wildberries демонстрирует переход от локального ритейлера к цифровому гиганту, использующему технологии для укрепления позиций. Ключевые факторы успеха - вертикальная интеграция, инвестиции в ИТ, адаптация к регуляторным вызовам и расширение экосистемы. В будущем компания продолжит фокусироваться на цифровизации, международных экспансиях и укреплении партнёрских отношений.

Компания Ozon отражает переход от локального интернет-магазина к глобальной цифровой экосистеме. Ключевые этапы его развития включают адаптацию к цифровой среде, вертикальную интеграцию, цифровизацию процессов и расширение спектра услуг [2].

Ozon был основан в 1998 году как интернет-магазин книг, вдохновлённый примером Amazon. Первоначальная стратегия включала (1998-2000-е годы):

1. Узкую специализацию на продаже книг и видеокассет через интернет.
2. Развитие логистики через внедрение курьерской доставки и пунктов самовывоза.
3. Привлечение аудитории с фокусом на пользователей, знакомых с интернетом, включая русскоязычных экспатов.

В этот период компания заложила основы доверия к онлайн-покупкам в России.

В 2010-е - начало 2020-х происходит трансформация Ozon в маркетплейс. Были расширены категории товаров: добавление одежды, бытовой техники, косметики и других товаров, привлечены сторонние продавцы и произошёл запуск Ozon Marketplace в 2018 году. Также в этот период развивается логистика через создание собственной сети распределительных центров и сортировочных терминалов, запускается сервис быстрой доставки Ozon Rocket. Компания не забывает и про инвестиции в ИТ, внедряет автоматизированные системы для управления заказами и складскими запасами.

В 2020 году Ozon вышел на первичное публичное предложение (IPO) - это первая публичная продажа акций акционерного общества неограниченному кругу лиц, что укрепило его позиции на рынке.

В 2020-е годы компания проживает технологический прорыв и экосистемное развитие, также как и Wildberries, но в отличие от него Ozon применяет стратегию диверсификации и интеграции сервисов.

Так был приобретен Оней Банк в 2021 году и запущен Ozon Банк, внедрены дебетовые карты, рассрочки, накопительные счета. Модернизируется рекламный кабинет для продавцов, внедряются автоматизированные стратегии продвижения на основе данных о поведении покупателей. Также запущены допсервисы Ozon Fresh (экспресс-доставка продуктов), Ozon Global (доставка из-за рубежа), Ozon Travel (бронирование билетов и отелей).

Компания начинает выход на международный рынок в Турции, ОАЭ, Армении и других стран.

Как и все компании, Ozon сталкивается с регуляторными рисками. Так, в 2024 году ФАС признала Ozon и Wildberries коллективными монополистами. Но компания активно использует цифровые инструменты для соблюдения регуляторных требований и лоббирует свои интересы [1, С. 40-58].

В настоящее время компания фокусируется на устойчивости, оптимизации логистических процессов, снижении операционных расходов, развитии ИИ и внедрении систем машинного обучения для прогнозирования спроса, персонализации рекомендаций и борьбы с мошенничеством.

Эволюция стратегий Ozon демонстрирует переход от узкоспециализированного интернет-магазина к многофункциональной экосистеме, использующей технологии для укрепления позиций. Ключевыми факторами успеха являются вертикальная интеграция, диверсификация сервисов и адаптация к регуляторным вызовам. В будущем компания продолжит фокусироваться на цифровизации, международной экспансии и укреплении партнерских отношений.

«Яндекс Маркет» отражает переход от платформы для сравнения цен к полноценному маркетплейсу с интегрированной экосистемой. Ключевые этапы развития включают адаптацию к цифровой среде, вертикальную интеграцию, внедрение технологий и расширение спектра услуг [5].

«Яндекс Маркет» был запущен в 2000 году как сервис для сравнения цен на товары в разных интернет-магазинах. Первоначальная стратегия включала:

1. Сбор данных о товарах и магазинах, для того чтобы пользователи могли сравнивать цены, характеристики и отзывы о продавцах.

2. Интеграцию с другими сервисами Яндекса: в 2002 году платформа объединила сервисы «Яндекс.Гуру», «Яндекс.Товары» и «Подбери.ру».

3. Развитие функционала, так в 2009 году появилась возможность отслеживать историю посещений магазинов и оценивать продавцов.

На этом этапе «Яндекс Маркет» фокусировался на предоставлении информации, а не на контроле всего процесса покупки.

С ростом электронной торговли в 2010-е - начало 2020-х платформа начала эволюционировать в собственный маркетплейс «Беру» в 2018 году, который позже был интегрирован в «Яндекс Маркет». Также происходит расширение логистической инфраструктуры: в 2020 году компания открыла первый логистический комплекс в Ростове-на-Дону, а к 2021 году владела 7 крупными складами общей площадью около 300 тыс. кв. м.

«Яндекс Маркет» в эти годы начинает внедрение новых моделей работы с мелкими и средними магазинами через сервис «Яндекс Доставка», с «Сбербанком» через создание совместного предприятия в 2017 году, но в 2020 году «Яндекс» выкупил долю партнёра.

В этот период «Яндекс Маркет» взял под контроль весь процесс от наполнения каталога до доставки и поддержки.

В 2020-е годы компания сделала ставку на технологии и интеграцию с экосистемой Яндекса:

1. нейросетевые алгоритмы для персонализации предложений, прогнозирования поведения покупателей и борьбы с контрафактом.

2. запуск экспресс-доставки за 1-2 часа через «Яндекс Доставку», интеграция с «Яндекс Лавкой» для доставки товаров в дарксторы.

3. Работа с продавцами формируется через внедрение API и модулей для автоматизации процессов, доступ к YandexGPT для генерации контента, система «Маркет AI» для анализа продаж.

4. происходит продвижение товаров в поиске Яндекса и других сервисах экосистемы, появляется программа лояльности «Яндекс Плюс», которая увеличивает лояльность покупателей.

В 2024 году компания выделилась в отдельное юридическое лицо ООО «Яндекс Маркет».

В настоящее время маркетплейс использует стратегии развития цифровизации, экосистемы и изучения поведения клиентов. Стоит отметить, что «Яндекс Маркет» использует омниканальность, то есть интеграцию физических и цифровых каналов, автоматическую корректировку маркетинговых стратегий на основе анализа кросс-канального поведения.

Таким образом, эволюция стратегий «Яндекс Маркета» демонстрирует переход от информационного сервиса к комплексному маркетплейсу, использующему технологии и экосистемные преимущества для укрепления позиций. Ключевые факторы успеха - вертикальная интеграция, инвестиции в ИИ, диверсификация услуг и синергия с другими сервисами Яндекса. В будущем компания продолжит фокусироваться на цифровизации, развитии экосистемы и улучшении пользовательского опыта.

Представим сравнительную анализ стратегий данных трех маркетплейсов в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительную анализ стратегий Wildberries, OZON, Яндекс.Маркет

Критерий	Wildberries	OZON	Яндекс.Маркет
Модель	Собственный склад + FBS	FBO/FBS экосистема +	Агрегатор маркетплейс ^

Логистика	Вертикальная интеграция	Гибридная	Партнёрская
Технологии	AI в закупках	Робот-склады	Алгоритмы ранжирования
Монетизация	Комиссия логистика +	Подписка комиссия +	Реклама комиссия +
Аудитория	Массовый сегмент	Средний класс	Ценители сравнения

Анализ эволюции конкурентных стратегий трех ведущих российских маркетплейсов Wildberries, OZON и Яндекс Маркет позволяет сделать ряд ключевых выводов о том, как цифровая трансформация экономики переопределила правила конкуренции в секторе электронной торговли.

Во-первых, все платформы прошли путь от узкоспециализированных онлайн-сервисов к многофункциональным экосистемам. Если на старте Wildberries фокусировался на продаже одежды по каталогам, OZON - на книжной торговле, а «Яндекс Маркет» - на агрегации цен, то сегодня каждый из них охватывает десятки товарных категорий, интегрирует логистику, финансовые сервисы, ИИ-инструменты и партнёрские программы. Это свидетельствует о неизбежности экосистемного подхода в условиях цифровой экономики [6, С. 159-290].

Во-вторых, цифровые технологии стали не вспомогательным, а определяющим фактором конкурентоспособности. Маркетплейсы активно используют:

- искусственный интеллект и big data для персонализации предложений и прогнозирования спроса;
- автоматизацию складов и доставки для сокращения сроков исполнения заказов;
- API и платформенные решения для привлечения и поддержки продавцов;

- генеративный ИИ для создания контента и мультязычной поддержки [7, С. 35-60].

В- третьих, логистика превратилась в ключевое поле конкуренции. Собственные склады, сеть ПВЗ, экспресс- доставка и «безбумажные» перевозки - не просто удобства, а обязательные элементы стратегии. При этом каждый игрок выбрал свою модель:

- Wildberries - вертикальная интеграция и контроль всей цепочки;
- OZON - гибридная система с роботизированными хабами;
- «Яндекс Маркет» - партнёрская логистика с интеграцией в экосистему

Яндекса.

В- четвёртых, регулирование стало значимым внешним фактором, влияющим на стратегии. Антимонопольные проверки, требования к прозрачности комиссий, ограничения на платёжные схемы - все это вынуждает маркетплейсы балансировать между инновациями и соблюдением норм. В ответ платформы развивают диалог с регуляторами и внедряют цифровые инструменты для соответствия требованиям.

В- пятых, конкуренция смещается в область клиентского опыта и лояльности. Программы подписки (OZON Premium), кешбэк («Яндекс Плюс»), бесплатная доставка и возврат (Wildberries) - это не разовые акции, а системные механизмы удержания аудитории. Важную роль играет и поддержка продавцов через финансовые инструменты, образовательные программы, автоматизацию рутинных процессов [5].

Таким образом, эволюция конкурентных стратегий российских маркетплейсов демонстрирует, что в условиях цифровой трансформации побеждают те, кто сочетает технологическую зрелость, операционную эффективность и клиентоцентричность. Wildberries, OZON и «Яндекс Маркет» не просто адаптировались к изменениям - они стали драйверами цифровой революции в ритейле, задавая новые стандарты для рынка.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Data Insight. Рынок электронной торговли в России: аналитический обзор 2024. - М.: Data Insight, 2025. - 88 с.
2. Ozon. Корпоративный блог: публикации о стратегии и технологиях [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://corp.ozon.ru/media?__rr=1&abt_att=1&origin_referer=yandex.ru
3. Wildberries. Публичный отчёт о развитии логистической сети и партнёрской программы за 2024 г. - М.: Wildberries, 2025. - 96 с.
4. Кто может воспользоваться снижением темпов роста маркетплейсов / РБК [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.rbc.ru/industries/news/685478409a794728ede5a283>
5. ООО «Яндекс Маркет». Финансовые и операционные результаты за 2024 г.: пресс- релиз и инвестпрезентация. - М.: Яндекс, 2025.
6. Петров А. Н. Цифровая трансформация бизнеса: стратегии и практики/ А. Н. Петров. - М.: Альпина Паблишер, 2023. - 320 с.
7. Форум «Ритейл будущего: вызовы и возможности» (Санкт- Петербург, 22-23мая 2024г.): материалы и выступления. - СПб.: СПбГУ, 2024. - 196с.

**АНАЛИЗ ДОСТУПНОСТИ ОБЩЕСТВЕННОГО ТРАНСПОРТА В
ГОРОДЕ УЛАН-УДЭ
ANALYSIS OF THE ACCESSIBILITY OF PUBLIC TRANSPORT IN
ULAN-UDE**

МИХАЙЛОВА ВАЛЕРИЯ ЮРЬЕВНА

*студент 4 курса, кафедра менеджмента,
Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова.*

VALERIYA YURYEVNA MIKHAILOVA

*a 4th year student at the Department of Management,
Banzarov Buryat State University.*

Научный руководитель:

БРЫКОВА СВЕТЛАНА СЕРГЕЕВНА

*Старший преподаватель кафедры Экономической теории,
государственного и муниципального управления, Бурятский
государственный университет имени Доржи Банзарова.*

Scientific supervisor:

BRYKOVA SVETLANA SERGEEVNA

*a Senior lecturer at the Department of Economic Theory, Public and
Municipal Administration, Banzarov Buryat State University.*

Аннотация. Данная статья посвящена комплексному анализу проблем и перспектив развития общественного транспорта на примере г. Улан-Удэ. Наблюдается противоречие между официальными рейтингами и реальным опытом жителей, зафиксированным в эксперименте 2023 года, который выявил серьёзные проблемы и недостатки, включая нарушение нормы вместимости и технической безопасности в системе автобусных перевозок. В работе проанализированы стратегические инициативы, реализованные МУП «Городские маршруты» к 2025 году. Но, как показали результаты

анализа и практика, принятых мер недостаточно для дальнейшего эффективного развития МУП "Городские маршруты" и общественного транспорта города в целом. Такие меры являются обязательными для ее устойчивого становления в регионе, включая финансовую поддержку со стороны власти как города, так и всей республики.

Abstract. This article presents a comprehensive analysis of the challenges and prospects for public transportation development, using Ulan-Ude as an example. A discrepancy is observed between official ratings and the actual experiences of residents, as documented in the 2023 pilot, which revealed serious problems and shortcomings, including violations of capacity and technical safety standards in the bus system. The paper analyzes the strategic initiatives implemented by the Municipal Unitary Enterprise "City Routes" by 2025. However, as the analysis and practical experience show, the measures taken are insufficient for the further effective development of the Municipal Unitary Enterprise "City Routes" and the city's public transportation system as a whole. Such measures are essential for its sustainable development in the region, including financial support from both the city and the republic's authorities.

Ключевые слова: *Общественный транспорт, транспорт, инфраструктура, Республика Бурятия, Улан-Удэ.*

Keywords: *Public transport, transport, infrastructure, Republic of Buryatia, Ulan-Ude.*

Динамично развивающаяся городская среда представляет собой сложную систему, где одним из важнейших элементов является развитость транспортной инфраструктуры. Долгие годы в России происходит урбанизация [2]: плотное заселение, а также миграция людей в большие города ставит необходимость развития доступности общественного транспорта, который является основным средством для обеспечения мобильности внутри города. Таким образом, транспортная система играет одну из ключевых ролей

в развитии экономики, обеспечивая непрерывность воспроизводственных процессов, пространственное разделение труда [6].

Общественный транспорт предоставляет возможность доступного передвижения по городу особым уязвимым категориям населения (учащиеся школьники и студенты, малоимущие семьи, пенсионеры и т.д.), что говорит о том, что здесь в первую очередь имеет место быть социальная направленность и инклюзивность, а не получение коммерческой выгоды. Поэтому общественный транспорт в будущем будет играть ещё большую роль, чем раньше [8].

В целом же налаженная система общественного транспорта способствует развитию региона:

- 1) Развитие муниципальных унитарных предприятий и малого и среднего предпринимательства;
- 2) Сокращение выбросов вредных веществ за счет того, что пассажиры ограничивают использование личного транспорта (в крупных городах загрязнение воздуха фактически определяется воздействием транспорта [3]);
- 3) Оптимизация использования природных и энергетических ресурсов;
- 4) Борьба с транспортными заторами и т.д.

Несмотря на очевидные стратегические преимущества, многие города Российской Федерации продолжают сталкиваться с вызовами и ограничениями в сфере общественных перевозок. Здесь ярким примером выступает город Улан-Удэ. По данным на 2024 год население города составляет 435 тыс. человек, однако даже при таком, относительно небольшом количестве проживающих людей в городе, многие жители продолжают сталкиваться с заполненностью маршрутов, несоблюдением установленного расписания и т.д. Как следствие, у населения снижается доверие к администрации города, которая в свою очередь предпринимает неэффективные меры для борьбы с возникающими вызовами.

Актуальность данной статьи обусловлена совокупностью факторов:

1) Город обладает рядом специфических географических и планировочных характеристик, которые создают трудности для формирования эффективной и равномерной транспортной системы;

2) Снижение эксплуатационной скорости автобусов, их нерегулярность и непредсказуемость времени в пути делают данный вид передвижения менее привлекательным, подталкивая горожан к дальнейшему переходу на личный автомобиль;

3) Значительную долю на рынке перевозок занимают частные предприниматели, работа которых зачастую характеризуется нестабильными интервалами движения, избыточным дублированием маршрутов на наиболее прибыльных направлениях и игнорированием социально значимых, но нерентабельных участков.

Все представленные ситуации демонстрируют необходимость проведения глубокого анализа и выявления новых путей решения возникающих проблем. Данная статья представляет собой анализ транспортной общественной инфраструктуры, количественных показателей деятельности общественных перевозок, а также общественного мнения населения относительно качества услуг перевозчиков в г. Улан-Удэ. Важно подчеркнуть, что анализ охватывает лишь деятельность муниципального перевозчика, так как частные не раскрывают полную информацию о своей работе.

Основным звеном в системе общественного транспорта в Улан-Удэ является Муниципальное унитарное предприятие «Городские маршруты», на которое возложены задачи государственной поддержки в сфере осуществления пассажирских перевозок.

Работа общественного транспорта систематически сталкивается с критикой со стороны жителей города. Так, в 2023 году журналистами был проведен эксперимент по оценке реального отношения людей к качеству обслуживания в МУП «Городские маршруты», а также оценка реальной

ситуации по регулярности, заполненности и доступности общественного транспорта [5].

Информация, полученная в ходе эксперимента, является ценной информационной базой для выявления реальных проблем любого предприятия. Основные выводы, которые можно сделать из данного эксперимента:

1) Эксперимент наглядно демонстрирует полный разрыв между данными рейтинга ВЭБ.РФ [7], поместившего Улан-Удэ в топ-10 по комфорту перевозок. Официальная статистика основана на обобщенных данных, где, вероятно, учтены и трамваи, и новые современные автобусы, что усредняет и улучшает общие показатели. Упомянутое увеличение средней продолжительности поездки с 18,3 до 22 минут даже по официальным данным указывает на негативную динамику.

В данном эксперименте опрошенные жители и личный опыт журналистов свидетельствуют, что стандартное время поездки для 40% респондентов составляет 40-60 минут, а ожидание на остановке может достигать полутора часов. Лишь 6% опрошенных согласны с рейтингом ВЭБ.РФ;

2) Поездки по конкретным маршрутам позволили идентифицировать ключевые дефекты системы. Так, на маршрутах №129 и №70 наблюдалось нарушение норм вместимости и правил технической безопасности. Помимо этого, отсутствие стабильного расписания приводит к тому, что комфортные и вместительные автобусы ходят редко и не заполняются, в то время как переполненные маршрутки следуют с неопределенными интервалами. В конечном итоге переполненность провоцирует конфликты среди пассажиров, что свидетельствует о деградации социальной среды в транспорте;

3) Показательным является финальный вывод журналистов: изнурительные поездки на автобусах заставили их пересесть на трамвай. Этот контраст подчеркивает, что единственным стабильным и предсказуемым видом общественного транспорта в городе остается трамвай.

Данный эксперимент свидетельствует, что за усредненными цифрами официальных отчетов скрывается глубокий системный сбой автобусного обеспечения в г. Улан-Удэ. Проблемы носят не случайный, а регулярный характер и затрагивают ключевые аспекты качества услуги: безопасность, предсказуемость, комфорт и временные затраты.

Результаты эксперимента 2023 года стали отображением общественного мнения и могли лечь в основу дальнейшей разработки стратегического направления развития предприятия и повышения качества удовлетворенности клиентов. Так, к 2025 году был принят ряд мер, направленных на устранение вышеперечисленных проблем. Анализ местных информационных источников позволяет выявить основные стратегические направления, принятые инициативы и ориентиры развития транспортной системы города по состоянию на 2025 год (табл.1).

Таблица 1 - Направления развития МУП «Городские маршруты» по состоянию на 2025 год

Направление	Описание
Обновление парка техники	Наиболее значимым направлением является обновление парка: в 2025 году планируется поставка 30 новых автобусов большой вместимости, а также закупка новых единиц техники в период с 2026 по 2028 год [1]. Приобретение современной техники позволит повысить комфорт пассажиров, а также оптимизировать частоту движения автобусов на маршрутах
Повышение регулярности движения	В апреле 2025 года регулярность движения маршрутов составила 98%, а в мае увеличилась до 99%. Помимо этого, стали формироваться новые резервы по водителям и автобусам [4]. Данный факт свидетельствует о системном улучшении качества работы транспорта: появление резерва и резкое снижение количества сходов по технической неисправности доказывают, что новые автобусы обеспечили не только высокую регулярность, но и повышенную надежность системы.
Внедрение системы клиентоориентированности и работы с жалобами	Внедрена система компьютерной аналитики речи для обработки около 100 ежедневных звонков; начат полный учет и анализ всех жалоб по всем каналам, что позволило за два месяца добиться их сокращения на 37,5% [4]. В

	данном контексте жалобы рассматривают не как негативный опыт, а как двигатель прогресса.
Стратегические планы и решение системных проблем	Увеличение пассажиропотока в 2025 году на 2 млн. человек. За 5 месяцев план перевыполнен на 100,2%, а рост к прошлому году составил 9,2%; идут работы по пересмотру маршрутов и расписаний с целью нахождения баланса между социальным эффектом и доходностью предприятия [4].

Приведенная информация позволяет сделать вывод о том, что предприятие не просто ликвидирует сбои в своей работе (нерегулярность, недовыпуск), но и внедряет современные системы управления на основе данных (аналитика жалоб). Положительная динамика, подтвержденная реальными цифрами по всем ключевым показателям, доказывает эффективность выбранного курса.

Однако успех в данном случае зависит от поддержки извне: стабильный рост и дальнейшее развитие напрямую обусловлены решением проблемы финансовой неустойчивости предприятия. Таким образом, муниципальный перевозчик вышел на качественно новый уровень, но для перехода к устойчивому развитию требуется поддержка со стороны власти города и республики.

Исходя из всей представленной информации, можно сделать вывод, что по сравнению с 2023 годом, к 2025 году в сфере организации общественного транспорта были заложены фундаментальные основы управляемости: стабильный выпуск, высокая регулярность и налаженный диалог с пассажирами. Однако, несмотря на значительный прогресс, сохраняющиеся финансовые проблемы и кадровый дефицит указывают на то, что достигнутая стабильность еще не переросла в устойчивое развитие, а для полного преодоления кризиса требуются дальнейшие системные инвестиции и поддержка.

На основе всей представленной информации можно выделить несколько рекомендаций, которые в долгосрочной перспективе могут способствовать эффективному развитию общественного транспорта в г. Улан-Удэ (табл.2).

Таблица 2 - Рекомендации по совершенствованию транспортной системы в г. Улан-Удэ

Название	Проблема	Предлагаемые меры
Ускоренное создание выделенных полос для общественного транспорта.	Низкая скорость автобусов в общем потоке сводит на нет все усилия по повышению регулярности. Заторы делают расписание неактуальным.	1) В краткосрочной перспективе выделить полосы на самых загруженных участках дороги; 2) Оснастить выделенные полосы системами автоматической видеофиксации для предотвращения их блокировки личным транспортом.
Создание комплексной программы кадрового обеспечения.	Достигнутая стабильность является уязвимой из-за дефицита водителей.	1) Сотрудничество с учебными заведениями: организация целевой подготовки водителей на базе городских колледжей и автошкол с предоставлением гарантированного трудоустройства и компенсацией стоимости обучения; 2) Внедрение системы адаптации для новичков с закреплением опытного наставника; 3) Помимо конкурентной зарплаты, рассмотреть возможность предоставления льготных путевок для детей водителей, компенсаций на аренду жилья или программ ипотечного кредитования с муниципальной поддержкой.
Развитие интеллектуальной транспортной системы.	Существующие системы мониторинга разрозненны. Данные о пассажиропотоках, расписании и пробках не интегрированы в единую платформу.	Использовать ИТС для прогнозирования пассажиропотока в зависимости от дня недели, времени суток и специальных событий (праздники, плохая погода) для гибкого управления выпуском автобусов.
Оптимизация «утреннего» и «вечернего»	Расписание не учитывает пиковые нагрузки. Утром людям	1) Проанализировать данные с GPS-трекеров автобусов и опросить пассажиров, чтобы точно определить в

<p>расписания под реальные нужды пассажиров.</p>	<p>нужно доехать на работу/учебу к определенному времени, а вечером уехать домой. Существующие интервалы и количество автобусов не справляются с этим спросом, что приводит к заполненности автобусов и длительному ожиданию.</p>	<p>какое время и на каких именно маршрутах самый большой пассажиропоток;</p> <p>2) Увеличить количество автобусов на этих маршрутах именно в данные проблемные промежутки, сделать интервалы между автобусами короче;</p> <p>3) Сначала выпускать на загруженные направления самые вместительные автобусы.</p>
<p>Реализация программы повышения комфорта автобусных остановок.</p>	<p>Остановочные павильоны не выполняют свою основную функцию - обеспечение комфортного ожидания, что усугубляет негативное восприятие транспорта в целом.</p>	<p>1) Разработать единый стандарт для остановочных павильонов, включающий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Электронные табло с точным временем прибытия (интегрированные с ИТС); - Хорошее освещение и обогрев; - Урны, навесы от дождя и ветра; - Карты маршрутов и городской навигации. <p>2) Размещать новые павильоны в местах, удобных для пешеходных подходов и пересадок;</p> <p>3) Рассмотреть модель, при которой частный бизнес финансирует строительство и содержание остановок в обмен на право размещения на них рекламы.</p>

Предложенные меры направлены на улучшение ситуации с общественным транспортом в г. Улан-Удэ через реально реализуемые изменения. Их реализация позволит быстро повысить качество обслуживания пассажиров без масштабных финансовых затрат, создав основу для дальнейшего системного развития транспортной сети.

Проведенный анализ наглядно демонстрирует сложный путь, который проделала система общественного транспорта в г. Улан-Удэ за последние годы. От ситуации в 2023 году, характеризовавшейся хаотичностью,

переполненностью и непредсказуемостью, система общественного транспорта города смогла перейти к стабилизации основных операционных процессов к 2025 году.

Однако достигнутая стабильность остается хрупкой и требует закрепления. Для перехода к устойчивому развитию необходимо сосредоточить усилия на реализации конкретных и реализуемых мер: оптимизации расписания в часы пик, создании выделенных полос и комплексном решении кадрового вопроса. Только так можно трансформировать общественный транспорт в надежную и комфортную службу для жителей города.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Автопарк Улан-Удэ пополнится 30 новыми автобусами до конца года / [Электронный ресурс] // Сетевое издание «МК в Бурятии» : [сайт]. — URL: <https://ulan.mk.ru/social/2025/10/20/avtopark-ulanude-popolnitsya-30-novymi-avtobusami-do-konca-goda.html>
2. Аксененко А.С., Корягин М.Е., Прудников А.А. Исследование изменения количества жителей районов Новосибирской области // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2025. №2 1.
3. Белый, О. В., Баринаова, Л. Д., Забалканская, Л. Э. Целевая модель как основа стратегии управления устойчивым развитием городского общественного транспорта [Текст] / О. В. Белый, Л. Д. Баринаова, Л. Э. Забалканская // Транспорт российской федерации. Журнал о науке, практике, экономике. — 2020. — № 1 (86). — С. 3-7.
4. МУП «Городские маршруты»: «Поставили амбициозную цель» / [Электронный ресурс] // Байкал-Daily : [сайт]. — URL: <https://www.baikal-daily.ru/news/16/501783/>

5. Стал ли общественный транспорт в Улан-Удэ комфортнее? / [Электронный ресурс] // Информ Полис : [сайт]. — URL: <https://www.infpol.ru/256320-davayte-poplotnee/>

6. Субанакон Г. Ю., Ташканэ А. С. Экономико-математическое прогнозирование последствий пандемии коронавируса COVID-19 на пассажирооборот автомобильного транспорта Республики Бурятия // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2022. №2 4. С. 119-124.

7. Улан-Удэ попал в топ-10 городов, где лучше всего работает общественный транспорт / [Электронный ресурс] // Сетевое издание «МК в Бурятии» : [сайт]. — URL: <https://ulan.mk.ru/social/2023/09/05/ulanude-popal-v-top10-gorodov-gde-luchshe-vsego-rabotaet-obshhestvennyy-transport.html>

8. Ширшиков, В. Б. Общественный транспорт: за и против (на примере описания общественного транспорта Великобритании) [Текст] / В. Б. Ширшиков // Соискатель - приложение к журналу "Мир транспорта". — 2022. — № 1 (11). — С. 62-68.

**АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ КОНСОЛИДИРОВАННОГО БЮДЖЕТА
РЕСПУБЛИКИ БУРЯТИЯ ЗА 2024 ГОД.**

**ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE CONSOLIDATED
BUDGET OF THE REPUBLIC OF BURYATIA FOR 2024.**

МОНГУШ АМЫРТА ЯКОВЛЕВИЧ

*Магистрант 1-го курса, кафедра экономической теории, государственного и
муниципального управления*

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

MONGUSH AMYRTA YAKOVLEVICH

*1st year Master's Student, Department of Economic Theory, State and Municipal
Management*

Buryat State University named after Dorzhi Banzarov

Аннотация. В статье представлен анализ исполнения консолидированного бюджета Республики Бурятия за 2024 год. Основное внимание уделено структуре и динамике доходов, включая соотношение собственных налоговых поступлений и межбюджетных трансфертов. Отмечается постепенное укрепление внутренней доходной базы региона, хотя значительная часть средств по-прежнему зависит от федерального центра. Рассмотрены приоритетные направления бюджетных расходов, среди которых выделяются социальные сферы - образование, здравоохранение и социальная поддержка. При этом в ряде отраслей наблюдалось недостаточное освоение выделенных средств, главным образом из-за срывов сроков выполнения работ подрядными организациями. Бюджет был исполнен с дефицитом, покрытым за счёт заимствований и движения остатков на счетах. Особое внимание уделено росту долговой нагрузки и связанным с этим рискам. В заключение предложены меры по повышению эффективности бюджетного процесса.

Abstract. The article presents an analysis of the implementation of the consolidated budget of the Republic of Buryatia for 2024. The main focus is on the structure and dynamics of income, including the ratio of own tax revenues and inter-budget transfers. There is a gradual strengthening of the internal revenue base of the region, although a significant part of the funds still depend on the federal center. The priority areas of budget expenditures are considered, among which social spheres are highlighted - education, healthcare and social support. At the same time, insufficient disbursement of allocated funds was observed in a number of industries, mainly due to delays in the completion of work by contractors. The budget was executed with a deficit covered by borrowing and movement of account balances. Special attention is paid to the growing debt burden and the associated risks. In conclusion, measures are proposed to improve the efficiency of the budget process.

Ключевые слова: *консолидированный бюджет, Республика Бурятия, исполнение бюджета, межбюджетные трансферты, бюджетная политика.*

Key words: *consolidated budget, Republic of Buryatia, budget execution, inter-budget transfers, budget policy.*

Республика Бурятия, как субъект Российской Федерации, в условиях изменений системы государственного и муниципального управления сталкивается с необходимостью адаптации бюджетной политики к новым реалиям. В 2024 году бюджетная стратегия республики была направлена на обеспечение социально ориентированной модели развития при одновременном поддержании финансовой устойчивости. Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью объективной оценки исполнения консолидированного бюджета в условиях экономических ограничений, а также выявлением узких мест в реализации бюджетных программ.

Целью статьи является анализ исполнения консолидированного бюджета Республики Бурятия за 2024 год с выделением ключевых

направлений, особенностей и проблемных частей статей расхода-дохода. Для достижения цели надо:

- проанализировать динамику и структуру доходов консолидированного бюджета.
- проанализировать распределение бюджетных расходов по типовым разделам.
- оценить долговую нагрузку и источники финансирования дефицита.
- выявить причины неисполнения бюджетных ассигнований и предложить пути их устранения.

Информационной основой исследования выступила «Пояснительная записка к отчёту об исполнении консолидированного бюджета Республики Бурятия на 1 января 2025 года», утверждённая приказом Минфина РФ №191н.

Доходная база консолидированного бюджета: динамика и структура. В 2024 году общий объём доходов консолидированного бюджета Республики Бурятия составил 123,46 млрд. рублей, что на 6,7% ниже уровня 2023 года (132,33 млрд. рублей). Снижение обусловлено в первую очередь сокращением безвозмездных поступлений (на 12,4%), тогда как налоговые и неналоговые доходы практически сохранились на уровне предыдущего года (снижение всего на 0,2%), что можно рассмотреть в таблице 1:

Таблица 1 - Основные показатели исполнения консолидированного бюджета Республики Бурятия по доходам за 2024 год

№ п/п	Наименование показателей	Поступило, рублей			Темп роста, %
		2023 год		2024 год	
1.	Доходы, всего	132 326 432 650,6	123 459 326 678,6	93,3	
	в том числе:				
2.	Налоговые и неналоговые доходы	61 735 314 550,4	61 629 243 347,0	99,8	
	Удельный вес, %	46,6	49,9		

3.	Безвозмездные поступления	70 591 118 100,2	61 830 083 331,6	87,6
	Удельный вес, %	53,4	50,1	

По открытым электронным данным министерства финансов Республики Бурятия:

<https://egov-buryatia.ru/minfin/activities/Otchet/konsolidirovannyi-i-mestnyy-byudzhet/>

Структурно произошёл важный сдвиг доли собственных доходов (налоговых и неналоговых) выросла с 46,6% до 49,9%, что может свидетельствовать о постепенном укреплении налоговой базы региона. Тем не менее, значительная часть доходов (50,1%) все равно формируется за счёт межбюджетных трансфертов, что делает бюджет особо чувствительным к решениям центра.

Наиболее заметные изменения в налоговых поступлениях [3, с.4]:

- Налог на прибыль организаций сократился на 38,8% (-6,67 млрд. рублей). Основной причиной стало снижение поступлений от крупных налогоплательщиков в добывающей отрасли в частности, от угледобывающих предприятий вследствие неблагоприятной обстановки на мировом рынке.

- Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) вырос на 16,1% (до 28,01 млрд. рублей), что связано с ростом фонда оплаты труда и повышением минимального размера оплаты труда с 1 января 2024 года.

- Акцизы увеличились по нефтепродуктам (+8,6%) и алкогольной продукции (+3,6%) в связи с ростом объёмов реализации.

- Налоги на совокупный доход (УСН, патентная система и др.) демонстрируют устойчивый рост в совокупности +33,1%. Это указывает на расширение базы малого и среднего предпринимательства.

- Налог на имущество организаций и земельный налог выросли на 15,3% и 10% соответственно в связи с переоценкой кадастровой стоимости объектов в 2023 году.

- Транспортный налог увеличился на 16,7%, что объясняется как ростом числа зарегистрированных транспортных средств, так и погашением задолженности физическими лицами.

В то же время налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ) сохранился на уровне 2023 года, однако произошла структурное изменение: резкое сокращение поступлений от угля (-64,4%) компенсировалось ростом поступлений от драгоценных металлов и прочих полезных ископаемых (+27,7%).

Неналоговые доходы (3,0 млрд. рублей) практически не изменились по сравнению с 2023 годом (+0,8%).

Расходная часть: приоритеты и неисполнение. Общий объём кассовых расходов в 2024 году составил 129,04 млрд. рублей, или 97,1% от уточнённых бюджетных назначений. Бюджет был исполнен с дефицитом в размере 5,58 млрд. рублей.

Основные направления расходов:

- Образование 40,36 млрд. рублей (31,3% от общих расходов), что составляет 96,4% от уровня 2023 года.

- Социальная политика 26,28 млрд. рублей (20,4%).

- Национальная экономика 19,66 млрд. рублей (15,2%).

- Общегосударственные вопросы 8,94 млрд. рублей.

- Здравоохранение 9,77 млрд. рублей.

- Культура 7,68 млрд. рублей.

Важно отметить, что несмотря на сокращение общих расходов на 8,5% по сравнению с 2023 годом, все равно увеличились затраты на:

- национальную безопасность и правоохранительную деятельность (+26,9%).

- культуру (+22,6%).

- обслуживание государственного долга (+179%, до 573 млн. рублей).

Наиболее значимые отклонения от плановых ассигнований (исполнение менее 95%) зафиксированы по следующим разделам:

- Охрана окружающей среды исполнено лишь 42,2% (899,7 млн. из 2,13 млрд. рублей). Основная причина срыв сроков исполнения контракта по строительству очистных сооружений на Байкальской природной территории.

- Жилищно-коммунальное хозяйство 93,7% (отклонение 572 млн. рублей), связано с задержками в строительстве и благоустройстве.

- Национальная экономика 96,3% (неисполнение 758 млн. рублей), в основном из-за неосвоения средств дорожных фондов муниципалитетами.

- Образование 98,5%, но с неисполнением в 635 млн. рублей из-за задержек строительства школы в с. Сосново-Озерское.

- Общегосударственные вопросы 95,9%, что объясняется нераспределёнными остатками резервных фондов.

Таким образом, основной причиной неисполнения бюджетных назначений в 2024 году стали исполнительские проблемы подрядных организаций, а не недостаток финансирования.

Источники финансирования дефицита и долговая нагрузка. Дефицит бюджета в размере 5,58 млрд. рублей был профинансирован за счёт:

- привлечения кредитов кредитных организаций 3,79 млрд. рублей.

- изменения остатков средств на счетах бюджета 3,49 млрд. рублей.

- зачёта поступлений бюджетных кредитов от других бюджетов -1,71 млрд. рублей (чистый отток).

В течение года было привлечено 16,5 млрд. рублей кредитов и погашено 12,7 млрд. рублей, что свидетельствует об активной долговой политике. Также республика получила 3,17 млрд. рублей бюджетных кредитов из федерального бюджета.

По состоянию на 1 января 2025 года объём государственного долга Республики Бурятия составил 36,65 млрд. рублей, что соответствует 96,6% от верхнего предела, установленного республиканским законом [6]. Долговая нагрузка (отношение годовых выплат к собственным доходам) достигла 42,9% с учётом допустимых превышений. По рыночным обязательствам нагрузка 24,4%, что также демонстрирует рост зависимости от заёмных средств.

Муниципальный долг на ту же дату составил 5,43 млрд. рублей, увеличившись на 8,6% за год в основном за счёт привлечения кредита г. Улан-

Удэ. Долговые обязательства муниципалитетов находятся в пределах установленных лимитов.

Проблемы консолидации и особенности учёта. Анализ выявляет ряд сложностей в бюджетном учёте, характерных для многих субъектов РФ:

- Несоответствия при консолидации межбюджетных трансфертов (коды доходов 218 и 219), требующие уточнения отражения в отчётах.

- Восстановление дебиторской задолженности, ошибочно списанной в предыдущие годы (более 3 млрд. рублей), что указывает на проблемы в контроле за исполнением обязательств.

- Судебные споры с крупными арендаторами (например, ПАО «ТГК14») по взысканию просроченной задолженности (423 млн. рублей на 01.01.2025).

- Расхождения между формами отчётности (0503321, 0503368, 0503125) по отражению операций с нефинансовыми активами, что требует унификации методологии учёта на региональном уровне.

Эти вопросы, хотя и не влияют напрямую на итоговые показатели исполнения бюджета, свидетельствуют о необходимости совершенствования внутреннего контроля и автоматизации учётных процессов.

Оценка эффективности бюджетной политики. Несмотря на сложную внешнюю конъюнктуру, бюджетная политика Республики Бурятия в 2024 году демонстрирует признаки адаптивности и социальной направленности.

Удалось:

- сохранить полное исполнение обязательств по заработной плате и социальным выплатам.

- избежать просроченной кредиторской задолженности.

- поддержать ключевые отрасли (здравоохранение, образование, культура).

- усилить поддержку участников специальной военной операции и их семей.

Одновременно очевидны проблемы:

1. Высокая зависимость от федеральных трансфертов, особенно в контексте их изменчивости (например, резкое сокращение субсидий в 2024 году по сравнению с 2023м из-за завершения крупного проекта по очистке стоков в Байкал).

2. Исполнительская дисциплина подрядчиков, которая стала главным барьером для освоения бюджетных средств в приоритетных отраслях.

3. Рост долговой нагрузки, ограничивающий манёвренность бюджета в будущем.

Заключение. Исполнение консолидированного бюджета Республики Бурятия в 2024 году прошло в условиях макроэкономической нестабильности, но с сохранением основных социальных приоритетов. Бюджет оказался сбалансированным в части обязательств, хотя и с дефицитом. Ключевым достижением можно считать рост доли собственных доходов и устойчивый рост НДФЛ и налогов малого бизнеса.

Однако сохраняются серьёзные риски, связанные с исполнительской дисциплиной, долговой нагрузкой и сырьевой зависимостью экономики. Для повышения устойчивости бюджетной системы в среднесрочной перспективе целесообразно:

- усилить мониторинг исполнения государственных контрактов и вводить санкции за срыв сроков.

- развивать инвестиционную привлекательность региона за счёт улучшения.

- диверсифицировать налоговую базу, в том числе за счёт поддержки несырьевых отраслей.

Представленный анализ может быть полезен для региональных финансовых органов, научного сообщества, а также органов власти.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Республики Бурятия от 23 декабря 2024 г. № 845-VII «О республиканском бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» (с изменениями и дополнениями) // ГАРАНТ: справочно-правовая система. URL: <https://www.garant.ru> (дата обращения: 30.11.2025).
2. Пояснительная записка к отчёту об исполнении консолидированного бюджета Республики Бурятия на 1 января 2025 года. Утверждена приказом Минфина РФ от 28 декабря 2010 г. №191н (в ред. от 26 октября 2012 г.).
3. Базарова М.У. Влияние расходов бюджета региона на валовой региональный продукт / Базарова М.У., Гармаева С.И., Намдаков Ж.А. // Вестник Академии знаний. 2025. №3 (68). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-rashodov-byudzheta-regiona-na-valovoy-regionalnyy-produkt> (дата обращения: 30.11.2025).
4. Блохина И.М. Оценка бюджета муниципального образования г. Краснодар / Блохина И.М., Гарманова Е.А., Нестерова В.И., Маркова Е. М. // Вестник Академии знаний. 2025. №2 (67). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-byudzheta-munitsipalnogo-obrazovaniya-gorod-krasnodar> (дата обращения: 30.11.2025).
5. Голубцова П.С. Особенности бюджетной политики России в современных условиях/ Голубцова П.С., Епанчин Д.К., Крикун К.С. // Прикладные экономические исследования. 2025. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-byudzhetnoy-politiki-rossii-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 30.11.2025).
6. Ляпин А.Е. Бюджетный процесс как вариативный объект статистических исследований // Аудиторские ведомости. 2025. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetnyy-protsess-kak-variativnyy-obekt-statisticheskikh-issledovaniy> (дата обращения: 30.11.2025).

**АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ
ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИКИ
РЕСПУБЛИКИ БУРЯТИЯ**

**ANALYSIS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PUBLIC
INSTITUTIONS
MINISTRY OF ECONOMY OF THE REPUBLIC OF BURYATIA**

МОНГУШ АМЫРТА ЯКОВЛЕВИЧ

*Магистрант 1-го курса, кафедра экономической теории, государственного и
муниципального управления*

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

MONGUSHAMYRTA YAKOVLEVICH

*1st year Master's Student, Department of Economic Theory, State and Municipal
Management*

Buryat State University named after Dorzhi Banzarov

Научный руководитель

ДУГАРОВА АЛЬБИНА АЮШЕЕВНА

Канд. полит. наук, доцент

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

Scientific supervisor

DUGAROVA ALBINA AYUSHEEVNA

Candidate of Political Sciences, Associate Professor

Banzarov Buryat State University

Аннотация. В статье представлен анализ мероприятий по профессиональному развитию государственных гражданских служащих Министерства экономики Республики Бурятия за период 2020-2024 гг. Исследование основывается на официальных отчетных данных

министерства и направлено на выявление общего тренда в содержании профессиональных программ, форм организации обучения и степени вовлеченности региональных образовательных организаций. Особое внимание уделено развитию тематических приоритетов, связанных с изменением социальных, политических и экономических условий функционирования государственного аппарата. Результаты демонстрируют устойчивую тенденцию к повышению квалификации служащих в рамках государственного заказа и увеличению доли обучения в организациях, расположенных на территории Республики Бурятия.

Abstract. The article presents an analysis of professional development activities for government civil servants of the Ministry of Economy of the Republic of Buryatia for the period 2020-2024. The study is based on official reporting data from the Ministry and is aimed at identifying a general trend in the content of professional programs, forms of training organization and the degree of involvement of regional educational organizations. Special attention is paid to the development of thematic priorities related to changes in the social, political and economic conditions of the functioning of the state apparatus. The results demonstrate an established trend towards improving the qualifications of employees within the framework of a state order and increasing the degree of training in organizations located in the territory of the Republic of Buryatia.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, профессиональное развитие, повышение квалификации, Министерство экономики Республики Бурятия, государственный заказ.

Key words: state civil service, professional development, professional development, Ministry of Economy of the Republic of Buryatia, state order.

Введение. На фоне сохраняющихся в Российской Федерации социально-экономических проблем растет потребность общества в повышении эффективности государственного управления, обеспечении социальной справедливости, усилении борьбы с коррупцией и нецелевым использованием

бюджетных средств и государственного имущества, в проведении не подверженной влиянию групповых и родственных интересов кадровой политики в органах публичной власти и организациях с государственным участием [3].

В этих условиях особую значимость приобретает реализация положений Федерального закона от 27.07.2004 №2 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», в частности статьи 62, посвящённой профессиональному развитию государственных гражданских служащих (далее ГГС). Согласно пункту 1 данной статьи, профессиональное развитие направлено на поддержание и повышение профессионального уровня и включает дополнительное профессиональное образование (повышение квалификации и профессиональную переподготовку), а также иные мероприятия, осуществляемые в течение всего периода прохождения гражданской службы [1].

Основаниями для направления служащих на обучение, как предусматривает закон, могут быть решения представителя нанимателя, результаты аттестации, назначение на новую должность или поступление на службу впервые. При этом реализация образовательных мероприятий возможна в рамках государственного задания или через государственный заказ, что непосредственно отражается в практике Министерства экономики Республики Бурятия (далее Министерство), анализируемой в настоящей статье.

Следует отметить, обучение и профессиональное развитие государственных гражданских служащих является одним из ключевых элементов повышения эффективности государственного управления и повышения качества предоставляемых услуг населению на уровне субъекта. В контексте современных трансформаций административной сферы и растущих требований к результативности государственных институтов возрастает требования формирования системного подхода к обучению и повышению квалификации управленческих кадров. Республика Бурятия, как субъект

Российской Федерации, реализует данную задачу, в том числе в рамках государственной политики по кадровому обеспечению органов исполнительной власти.

Целью настоящей статьи является анализ динамики и тематической направленности мероприятий по профессиональному развитию государственных гражданских служащих Министерства экономики Республики Бурятия в 2021-2024 гг. на основе данных официальной отчетности. В ходе исследования рассматриваются:

- количество ГГС, прошедших обучение;
- тематические направления программ повышения квалификации;
- типы образовательных организаций, привлекаемых к реализации программ;
- доля обучения в региональных образовательных учреждениях.

Методология. Методологической основой исследования послужил сравнительный подход к обработке данных официальных отчетов Министерства экономики Республики Бурятия за 2020-2024 гг. Использован метод статистического анализа показателей мероприятий по профессиональному развитию ГГС. Приведенные статистические данные получены из официальных источников - документы «Информация об организации мероприятий по профессиональному развитию государственных гражданских служащих» определенных периодов, что обеспечивает однородность и сопоставимость информации.

Прежде чем перейти к анализу, необходимо иметь представление о численности ГГС в Министерстве. Согласно актуальному положению (с изменениями на 21 августа 2025 года) в Министерстве прописано 76 единиц, в том числе государственных гражданских служащих - 68 единиц [4].

Количественные показатели обучения. Ежегодно Министерство направляет служащих на обучение в рамках государственного задания. Количество обученных сотрудников стабильно и составляет:

Таблица 1 - Количество обученных сотрудников министерства
за 2020 - 2024г.

Период	Количество обученных сотрудников, чел.	Базисный темп прироста, %	Цепной темп прироста, %
2020	14	-	-
2021	14	0	0
2022	18	28.57	28.57
2023	15	7.14	-16.67
2024	15	7.14	0

По открытым электронным данным министерства экономики Республики Бурятия:
https://egovburvatia.ru/minec/about_authority/public_srvicc/prokhozhdnicgosslužhby.php?clear_cache=Y

Можно утверждать, что ежегодно обучение проходило почти четверть ГГС (от 20,6 в 2020г. и 2021г. до 26,5% в 2022г.) от штатной численности, что свидетельствует о заинтересованности Министерства в профессиональном развитии своих сотрудников. В 2024 году по сравнению с 2023 годом количество обученных сотрудников не изменилось - прирост составил 0 человек.

Максимальный прирост наблюдался в 2022 году и составил 4 человека.

Минимальный прирост зафиксирован в 2023 году и составил -3 человека.

Анализ показывает общую положительную динамику: временной ряд имеет возрастающий характер, что свидетельствует об устойчивом росте числа обученных сотрудников. Так, по сравнению с 2020 годом количество обученных сотрудников в 2024 году увеличилось на 1 человека, или на 7,1 %

Во все годы 100% обученных полностью проходили программы повышения квалификации, что свидетельствует об ориентации на

актуализацию профессиональных компетенций, а не на получение новых образовательных уровней.

В 2025 году Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации утверждены 13 приоритетных направлений профессионального развития государственных гражданских служащих, в числе которых - стратегическое и проектное управление, развитие нормотворческой деятельности, повышение эффективности бюджетного процесса, цифровая трансформация, противодействие коррупции, обеспечение национальной безопасности, а также развитие кадрового потенциала и кадровых технологий.

Анализ практики Министерства экономики за 2020-2024 гг. показывает, что большинство из этих тем уже присутствовали в образовательной повестке задолго до утверждения федерального приоритета. Так, программы по противодействию коррупции реализовывались ежегодно с 2020 года; управление госзакупками, бюджетными процессами и финансовым моделированием в проектах ГЧП - с 2021-2022 гг.; вопросы мобилизационной подготовки и безопасности - с 2022 года; цифровая трансформация и клиентоцентричность - с 2022-2023 гг. Это может свидетельствовать о его высокой чувствительности к изменяющимся социально-политическим и экономическим условиям, а также к федеральным установкам, действовавшим в предшествующие годы, включая Стратегию национальной безопасности РФ, национальные проекты, требования по повышению эффективности госуправления.

Тематическая трансформация образовательных программ. На основе данных официальных отчётов за 2020-2024 гг. можно констатировать устойчивую практику ежегодного направления служащих на обучение в рамках государственного задания. В 2020 году обучение прошли 14 человек, из которых 13 прошли повышение квалификации и 1 профессиональную переподготовку. Начиная с 2021 года, структура обучения смещается в сторону программ повышения квалификации: в 2021-2024 гг. все обучавшиеся (по 14, 18, 15 и 15 человек соответственно) проходили именно краткосрочные

или среднесрочные программы ДПО. Это может свидетельствовать о переходе от стратегии расширения квалификационных профилей к тактике углубления и актуализации уже имеющихся профессиональных компетенций.

Анализ тематических направлений за пятилетний период позволяет выделить как стабильные, так и ситуативные приоритеты профессионального развития.

Антикоррупционная политика сохранялась в качестве обязательного компонента всех пяти лет (2020-2024), что подчеркивает системный характер противодействия коррупции в деятельности министерства. В 2020 году по этой теме обучались сразу 4 служащих, в последующие годы - по меньшей мере по одному человеку ежегодно, при этом формулировки программ становились всё более специализированными: от общего «противодействия коррупции» к «противодействию коррупции в системе государственного и муниципального управления» (2024 г.).

Управление закупками и бюджетными ресурсами также выступает сквозной темой. В 2020 году она была представлена через «стратегическое и проектное управление» и «учёт в учреждениях», в 2021-2022 гг. - через «управление госзакупками» и «бюджетные процессы», в 2023-2024 гг. - через «контрактную систему», «финансирование учреждений» и «финансовое моделирование в проектах ГЧП». Это свидетельствует о переходе от базовых учетных компетенций к более сложным инструментам экономического управления и государственного частного партнёрства.

Инвестиционная тематика проявляется в 2021, 2023 и 2024 гг.: от «привлечения инвестиций и управления инвестиционными проектами» (2021) к «инвестиционному стандарту: продвинутый курс» (2023) и «финансовому моделированию в проектах ГЧП» (2024). Это указывает на устойчивую стратегическую ориентацию министерства на формирование благоприятного инвестиционного климата в Республике Бурятия и развитие механизмов взаимодействия с инвесторами.

Управленческие и кадровые компетенции присутствуют на всём протяжении периода: от «управленческих навыков руководителя» и «кадровой безопасности» (2021) до «практической психологии для руководителей» (2023) и «основных управленческих навыков» (2024). В 2023-2024 гг. появляются программы по «профессиональной клиентоцентричности», что отражает смещение парадигмы государственного управления в сторону сервисной модели и повышения качества взаимодействия с внутренними и внешними клиентами.

С 2022 года и далее усиливается мобилизационная и воинская составляющая. В 2022 году были реализованы программы по «мероприятиям мобилизационной подготовки», в 2024 году - по «организации мобилизационной подготовки в субъекте РФ» и «воинскому учёту и бронированию граждан, пребывающих в запасе». Помимо этого, в 2020, 2023 и 2024 гг. присутствовали программы по «противодействию терроризму», что в совокупности указывает на укрепление функций гражданской обороны и безопасности в деятельности управленческого аппарата.

Начиная с 2022 года, в образовательную повестку входит цифровая тема: «формирование цифрового общества и внедрение цифровых технологий» (2022). Её развитие в 2023-2024 гг. идёт не напрямую, а через смежные темы. Например, клиентоцентричность, проектное управление, коммуникацию, что может свидетельствовать о переходе от освоения технологий к их практическому применению в работе с гражданами и организациями.

Еще одной важной частью анализа является структура образовательных организаций, привлекаемых к реализации программ. С 2021 по 2024 год наблюдается тенденция возрастания роли учебных заведений высшего образования: их доля выросла с 54,5 % (6 из 11 случаев в 2021 г.) до 82,4 % (14 из 17 в 2024 г.). Это может свидетельствовать о стремлении министерства к повышению академической обоснованности и научной глубины повышения квалификации. В то же время в 2020 году обучение осуществлялось исключительно в организациях дополнительного профессионального

образования и коммерческих центрах, что указывает на смену стратегии в пользу включения в академическую среду.

Параллельно усиливается региональная локализация образовательного процесса. Доля обучения в организациях, расположенных на территории Республики Бурятия, составила:

- 2020 г. - 33,33 %
- 2021 г. - 54,55 %
- 2022 г. - 77,77 %
- 2023 г. - 68,42 %
- 2024 г. - 70,59 %.

Таким образом, начиная с 2021 года, формируется устойчивая тенденция к локализации: почти 3/4 обучения в последние три года реализуется силами региональных образовательных учреждений. Это не только снижает издержки на командировки, но и способствует укреплению связей между органами власти и местными вузами, развитию региональной образовательной инфраструктуры и созданию устойчивого «кадрового цикла» внутри самого региона.

Следует также отметить, что в 2020 году ещё сохранялась практика профессиональной переподготовки, что предполагало формирование новых квалификационных профилей. Уход от этой практики в последующие годы может быть связан как с завершением этапа кадровой горизонтально - вертикальной ротации, так и с переходом на модель «углубленных компетенций», где важнее не смена профиля, а постоянное обновление знаний в рамках текущей должности.

Выводы и перспективы. Анализ 2020-2024 гг. демонстрирует, что Министерство реализует целостную и стратегически выверенную модель профессионального развития. Эта модель характеризуется:

- заинтересованностью в системном повышении квалификации (углубление компетенций).

- высокой адаптивностью тематики к внешним вызовам (цифровизация, мобилизация, безопасность).

- укреплением роли академических институтов в качестве образовательных партнёров.

- ростом доли региональных образовательных организаций.

В перспективе целесообразно:

1. Внедрить систему мониторинга и оценки результативности обучения (например, через индикаторы качества закупок, эффективности инвестиционных проектов, снижения коррупционных рисков);

2. Развивать модульные, гибридные и онлайн-форматы, особенно в части цифровых и управленческих компетенций;

3. Углублять межведомственную координацию при формировании образовательных программ для обеспечения единого подхода к ключевым управленческим вызовам на уровне региона.

Таким образом, накопленный опыт Министерства может служить примером модернизации кадровой политики в региональных органах исполнительной власти в условиях трансформации государственного управления с 2020-ых годов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс.- URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 11.11.2025).

2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. —

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения: 11.11.2025).

3. Указ Президента РФ от 02.07.2021 N 400 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации" [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/ (дата обращения: 11.11.2025).

4. Постановление Правительства Республики Бурятия от 6 апреля 2012 г. № 188 «Об утверждении Положения о Министерстве экономики Республики Бурятия» (в ред. от 21 августа 2025 г.) [Электронный ресурс] // Кодекс: электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. - URL: <https://docs.cntd.ru/document/473803383> (дата обращения: 03.11.2025).

5. Данные Министерства экономики Республики Бурятия. Информация об организации мероприятий по профессиональному развитию государственных гражданских служащих в 2020-2024 гг. [Электронный ресурс]. - URL: https://egov-buryatia.ru/minec/about_authority/public_service/prokhozhdenie-gos-sluzhby.php?clear_cache=Y (дата обращения: 10.11.2025).

6. Гречко М.В. Социально-экономическая политика региона на современном этапе/ Гречко М.В., Булгаров М.А. // Прикладные экономические исследования. 2025. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n7sotsialno-ekonomicheskaya-politika-regiona-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 21.11.2025).

7. Грохотов Д. О. Цифровая трансформация государственных служб: современные решения и вызовы // Вестник науки. 2025. №5 (86). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-gosudarstvennyh-sluzhb-sovremennye-resheniya-i-vyzovy> (дата обращения: 21.11.2025).

8. Дугарова А.А. Обучение проектному управлению муниципальных служащих Республики Бурятия/ Дугарова А.А., Мункуева И.С., Родионова Д.Н. // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. - 2021. - № 3. С. 46-54.

9. Цыренов Д. Д. К вопросу адаптации дополнительного профессионального образования к глобальным проблемам человечества / Д. Д. Цыренов, Ю. С. Булгадова, Г. В. Улазаева // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. - 2025. - № 2. - С. 172-176. - DOI 10.18101/2304-4446-2025-2-172-176. - EDN FPRZGE.

10. Цыренов Д. Д. Совершенствование системы дополнительного профессионального образования государственных и муниципальных служащих в контексте экономики знаний / Д. Д. Цыренов // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. - 2024. - № 1. - С. 136-141. - DOI 10.18101/2304-4446-2024-1-136-141. - EDN IOWBVT.

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ АУДИТА
БЮДЖЕТНЫХ КРЕДИТОВ, ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ ИЗ
ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА**

**ORGANIZATIONAL AND LEGAL BASIS FOR THE AUDIT OF BUDGET
LOANS PROVIDED FROM THE FEDERAL BUDGET**

ЦИКУ САМИР ЮРЬЕВИЧ

*Студент Финансового университета при Правительстве Российской
Федерации*

TSIKU SAMIR YURIEVICH

*Student of the Financial University under the Government of the Russian
Federation*

Аннотация. Статья посвящена комплексному исследованию аудита бюджетных кредитов в Российской Федерации, основываясь на положениях нормативных документов. Целью исследования является изучение особенностей проведения аудита бюджетных кредитов на разных стадиях бюджетного процесса: предварительного, оперативного и последующего контроля. Особое внимание уделено роли мероприятий в обеспечении прозрачности и эффективности расходования бюджетных средств. Автор подчеркивает важность интеграции методологических подходов, таких как системно-, проблемно- и результативно-ориентированные, позволяющие глубоко исследовать проблемы предоставления бюджетных кредитов из федерального бюджета и формировать меры по их устранению. Статья затрагивает проблему соотношения эффективного использования бюджетных кредитов, подчеркивая необходимость внедрения риск-ориентированных подходов и повышения качества предварительной оценки потенциальных угроз. Автор приходит к выводу, что эффективное использование методов и стандартов аудита способствует улучшению управления государственными финансами и повышению доверия граждан к действиям властей.

Abstract. The article is devoted to a comprehensive study of the audit of budget loans in the Russian Federation, based on the provisions of regulatory documents. The purpose of the study is to study the specifics of conducting an audit of budget loans at different stages of the budget process: preliminary, operational and subsequent control. Special attention is paid to the role of measures in ensuring transparency and efficiency of budget spending. The author emphasizes the importance of integrating methodological approaches, such as system-, problem- and performance-oriented ones, which allow for a deep investigation of the problems of providing budget loans from the federal budget and formulate measures to eliminate them. The article touches upon the problem of the ratio of effective use of budget loans, emphasizing the need to introduce risk-based approaches and improve the quality of preliminary assessment of potential threats. The author concludes that the effective use of auditing methods and standards contributes to improving public financial management and increasing citizens' confidence in the actions of the authorities.

Ключевые слова: государственный аудит, государственный финансовый контроль, аудит бюджетных кредитов, бюджетные кредиты, государственный долг.

Key words: state audit, state financial control, audit of budget loans, budget loans, public debt.

Основой аудита бюджетных кредитов в нормативно-правовом аспекте, являются Бюджетный кодекс Российской Федерации, Федеральный закон «О Счетной палате Российской Федерации», Регламент Счетной палаты Российской Федерации и СГА 308. На их основе рассмотрены понятие, принципы, а также формы и методы организации указанного вида аудита Счетной палаты.

Так, ст. 5 № 41 -ФЗ устанавливает задачу Счетной палаты в виде оценки эффективности и проверке соответствия законодательству предоставления бюджетных кредитов. Это отражено и в ст.13 № 41-ФЗ, которая закрепляет

функцию аудита бюджетных кредитов за Счетной палатой Российской Федерации¹. Согласно ст.21 №41-ФЗ, государственный аудит бюджетных кредитов является проведением аудита эффективности и соответствия российскому законодательству, устанавливающего механизма их предоставления². В соответствии с Регламентом Счетной палаты Российской Федерации он производится на протяжении всего цикла бюджетного процесса: в предварительном аудите, оперативном анализе и контроле за организацией исполнения, последующем контроле за исполнением федерального бюджета и в экспертизе нормативно-правовых актов³. Поэтому для организации рассматриваемого вида аудита используется не только СГА 308, но и СГА 201, СГА 202 и СГА 203.

Необходимо обозначить, что государственный аудит в основном нацелен на последующий контроль. Вместе с этим происходит преобразование системы государственного финансового контроля в заблаговременное предупреждение возможных нарушений до их систематического появления [6]. А аудит эффективности, как ключевой аудит в сфере бюджетных кредитов, также является оценкой прошедших процессов. Однако он направлен на ликвидацию текущих и последующих недостатков [3, с. 105]. Поэтому проблема преобладания последующего контроля, с одной стороны, не позволяет реализовывать принцип риск-ориентированного подхода, но, с другой стороны, создает условия для более качественной оценки прошедших процессов для лучшего планирования очередных проектов. В этой связи необходимо обозначить, что матрица риск-менеджмента фиксируется в документах при проведении контрольных мероприятий, что позволяет информировать о рисках [4].

¹ Федеральный закон «О Счетной палате Российской Федерации» от 05.04.2013 № 41-ФЗ.

² Там же.

³ Регламент Счетной палаты Российской Федерации (утв. постановлением Коллегии Счетной палаты РФ от 26.09.2023 № 12ПК).

В качестве подходов в государственном аудите эффективности, в том числе бюджетных кредитов, преобладает системно-ориентированный подход. Он является наиболее глубоким и нацелен на поиск конкретных недостатков той или иной системы и создание мер для их преобразования в положительное качество. Однако применяются и другие: проблемно-ориентированный и результативно-ориентированный. Первый используется для выявления уже сложившихся проблем и рисков, их причин и путей минимизации и ликвидации. Результативно-ориентированный подход нацелен на выявление ресурсной потребности в достижении конкретной цели и ее конечных результатов. По мнению автора, применение в совокупности трех подходов позволит детально раскрывать предмет аудита на составные части, тем самым осуществлять поиск как масштабных эффектов и явлений, так и конкретных факторов. Это в том числе связано с тем, что мероприятия государственного финансового контроля создают основу для выявления систематических недостатков финансовых механизмов, использования бюджетных средств и на основе их результатов рекомендовать способы их совершенствования [5].

Аудит бюджетных кредитов преследует несколько задач, представленных на рис. 1.

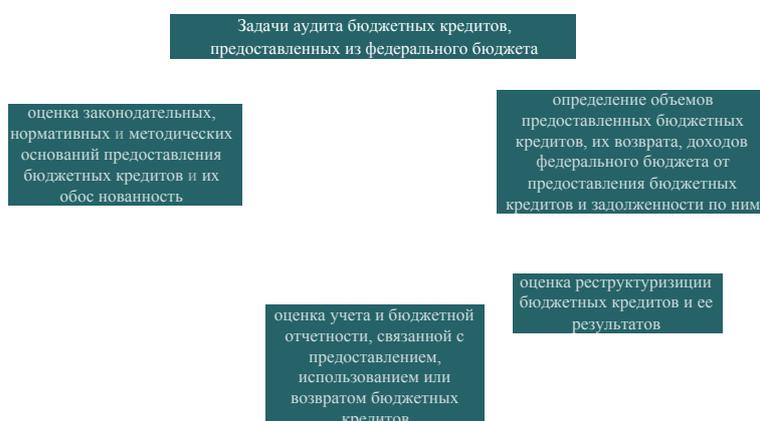


Рис.1. Задачи аудита бюджетных кредитов, предоставленных из федерального бюджета

Источник: составлено автором на основе СГА 308.

Применительно к предмету рассматриваемого вида аудита необходимо обозначить, что у органов внешнего государственного аудита регионов и муниципалитетов также есть право контролировать состояние внутреннего и

внешнего долга, что установил №255-ФЗ в 2021 году. То есть в настоящее время региональные и местные органы внешнего аудита вправе оценивать влияние бюджетных кредитов на состояние долга соответствующего уровня, особенно его структуры. Выполнение такой возможности позволит Счетной палате Российской Федерации более широко и детально оценивать влияние предоставления бюджетных кредитов на государственные (муниципальный) долг.

В соответствии с СГА 308 предмет аудита бюджетных кредитов более широкий. Им является не только порядок предоставления бюджетных кредитов, формирования и исполнения обязательств по ним, но и деятельность по их предоставлению, использованию и возврату⁴.

Объектами аудита бюджетных кредитов, представленных из федерального бюджета, выступают главные администраторы в части бюджетных кредитов и заключения соглашений и договоров для привлечения бюджетных кредитов⁵. В ст.15 №41-ФЗ закреплены объекты контроля. Представленные на рис.2.

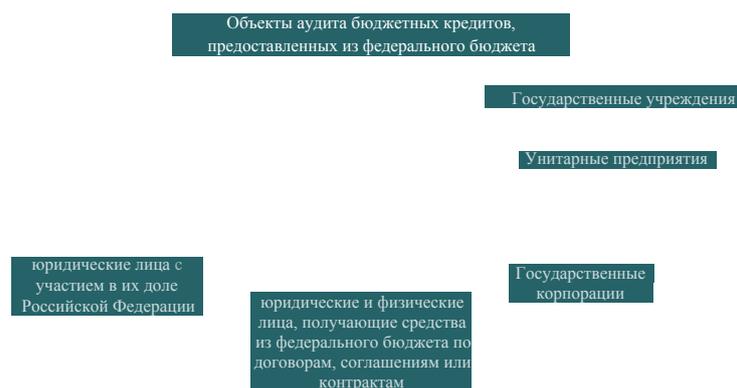


Рис.2. Объекты аудита бюджетных кредитов, предоставленных из федерального бюджета.

Источники: составлено автором на основе Федерального закона «О Счетной палате Российской Федерации» от 05.04.2013 №41-ФЗ.

⁴ СГА 308. Стандарт внешнего государственного аудита (контроля). Аудит (контроль) состояния государственного внутреннего и внешнего долга Российской Федерации, долга иностранных государств и (или) иностранных юридических лиц перед Российской Федерацией, бюджетных кредитов, предоставленных из федерального бюджета (утв. постановлением Коллегии Счетной палаты РФ от 23.12.2016 № 10ПК).

⁵ Регламент Счетной палаты Российской Федерации (утв. постановлением Коллегии Счетной палаты РФ от 26.09.2023 № 12ПК).

Однако перечень объектов аудита является не ограниченным: на усмотрение законодательного, исполнительного федерального органов или Президента Российской Федерации Счетной палатой Российской Федерации может быть проведена проверка в отношении иных объектов.

Регламентом Счетной палаты Российской Федерации выделяется несколько направлений проведения аудита бюджетных кредитов, предоставленных из федерального бюджета. Первое - всесторонний анализ результатов контроля регионального государственного долга в части бюджетных кредитов. Второе - аудит соответствия законодательству, касающегося порядка их предоставления. Третье - аудит эффективности предоставления и использования средств бюджетных кредитов.

Далее рассмотрены особенности проведения аудита бюджетных кредитов, предоставленных из федерального бюджета в зависимости от форм и методов его проведения. Аудит бюджетных кредитов проводится на всех этапах бюджетного процесса, что объясняет необходимость изучения отличительных черт указанного вида аудита во всех формах его проведения.

В предварительном аудите бюджетных кредитов проводится проверка объемов бюджетных кредитов, источников внутреннего финансирования дефицита федерального бюджета в размере бюджетных кредитов и погашений по ним, доходов от их предоставления и штрафов за нарушения договоров и соглашений. Также проводится анализ на соответствие указанных характеристик законодательству и их обоснованность в проекте закона о федеральном бюджете. Последняя определяется не только путем оценки соответствия нормативно-правовым актам, но и текущему состоянию регионального государственного долга, его объему и структуре по федеральным бюджетным кредитам, объемы и условия планируемой реструктуризации, а также заявок и обращений регионов на предоставление бюджетных кредитов в Министерстве финансов Российской Федерации ⁶.

⁶ СГА 201. «Стандарт внешнего государственного аудита (контроля). Предварительный аудит формирования федерального бюджета» (утв. Постановлением Коллегии Счетной палаты РФ от 21.09.2017 № 11ПК).

Важной задачей является оценка объема бюджетных кредитов, которые планируются к погашению, и доходов от этого. В соответствии с СГА 308, она проводится с учетом графиков платежей, которые индивидуальны для каждого отдельного договора или соглашения, и анализа данных, свидетельствующих о соблюдении регионами условий договоров и соглашений и мерах Министерства финансов Российской Федерации, принимаемых при их нарушениях.

В ходе оперативного анализа и контроля в аспекте бюджетных кредитов проверяется соответствие фактических показателей плановым, а также их сопоставления. Отличительными аспектами является выявление факторов, которые могут привести к изменению плановых показателей объема бюджетных кредитов и источников внутреннего финансирования дефицита, а также доходов от предоставления бюджетных кредитов и штрафов за нарушения соответствующих договоров и соглашений^{7,7}.

При проведении последующего аудита бюджетных кредитов не только проверяются отдельные характеристики, но и проводится их оценка. Так, в объеме бюджетных кредитов оценивается полнота и своевременность их предоставления, возврата и зачисления дохода от их предоставления. Также анализируются причины отклонений факта от плана, оценивается результат реструктуризации задолженности регионов. Ключевым аспектом такого аудита является оценка влияния предоставления бюджетных кредитов на сбалансированность региональных бюджетов и их расходы по обслуживанию государственного долга⁸.

Далее рассмотрены отличительные черты аудита различных видов бюджетных кредитов, которые в рамках СГА 308 подразделяются на три группы, представленные на рис.3.

⁷ СГА 202. «Оперативный анализ исполнения и контроль за организацией исполнения федерального бюджета» (утв. Коллегией Счетной палаты РФ, протокол от 25.12.2013 № 55К (946)).

⁸ СГ А 203. «Стандарт внешнего государственного аудита (контроля). Последующий контроль за исполнением федерального бюджета» (утв. постановлением Коллегии Счетной палаты РФ от 21.04.2017 № 3ПК).

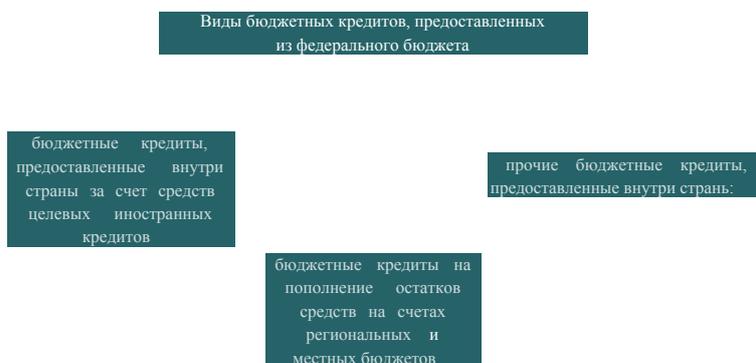


Рис. 3. Виды бюджетных кредитов, предоставленных из федерального бюджета.

Источник: составлено автором на основе СГА 308.

При аудите каждого из них имеются особенности в различных формах аудита, которые рассмотрены ниже в табл. 1.

Таблица 1

Особенности аудита различных видов бюджетных кредитов по формам внешнего государственного аудита

Вид бюджетного кредита	Форма аудита	Предмет контроля	Особенности
Бюджетные кредиты, предоставленные внутри страны за счет средств целевых иностранных кредитов	Предварительный аудит	соответствие законодательству Российской Федерации и обоснованность: объемов бюджетных кредитов, объем источников внутреннего дефицита бюджета в размере бюджетного кредита и его погашения, объем доходов от предоставления бюджетного кредита, включая штрафы и пени	Учет основных направлений сотрудничества с международными финансовыми организациями; прогноз объемов привлечения бюджетных кредитов и их сопоставление с предыдущими периодами, выявление причин отклонений; анализ состояния задолженности бюджетных кредитов с учетом отчетов Правительства, Министерства финансов и ВЭБ.РФ
	Оперативный анализ и контроль	Соблюдение объектами контроля договоров и соглашений; фактические объемы предоставления, погашения и доходов федерального бюджета от предоставления бюджетных кредитов; структура задолженности по бюджетным кредитам;	Сопоставление фактических значений с плановыми и выявление причин отклонений; проверка Министерства финансов на порядок списания и восстановления задолженности по бюджетным кредитам
	Последующий аудит	полнота и своевременность их предоставления, возврата и зачисления дохода от их предоставления, фактические и плановые показатели; соблюдение условий договоров; структура задолженности по бюджетным кредитам; фактический объем списанной и восстановленной задолженности; своевременность и полнота мер по возврату задолженности	Проведение оценки результатов от предоставления бюджетных кредитов, выявление причин отклонений и их анализ

Бюджетные кредиты, предоставленных из федерального бюджета на пополнение остатков средств на счетах бюджетов субъектов Российской Федерации (местных бюджетов)	Предварительный аудит	соответствие законодательству Российской Федерации; обоснованность доходов федерального бюджета от предоставления бюджетного кредита	При проверке обоснованности дохода федерального бюджета от предоставления бюджетного кредита учитывается среднемесячный объем предоставленных бюджетных кредитов
	Оперативный анализ и контроль	соответствие законодательству Российской Федерации; обоснованность предоставления бюджетных кредитов; фактические объемы предоставления, возврата и зачисления дохода от предоставления бюджетных кредитов; соблюдение условий договоров;	Оценка и выявление факторов, способных привести к корректировке планового объема бюджетных кредитов
	Последующий аудит	полнота и своевременность их предоставления, возврата и зачисления дохода от их предоставления, фактические и плановые показатели; соблюдение условий договоров; соответствие фактических и плановых доходов бюджета от предоставления бюджетных кредитов	Проведение оценки результатов от предоставления бюджетных кредитов; выявление причин отклонений и их анализ
прочие бюджетные кредиты, предоставленные из федерального бюджета внутри страны	Предварительный аудит	соответствие законодательству Российской Федерации и обоснованность: объем погашения бюджетных кредитов, объем доходов от предоставления бюджетных кредитов, включая штрафы и пени,	Анализ индивидуального графика платежей по бюджетному кредиту каждого объекта контроля; анализ данных о соблюдении объектам контроля договоров и соглашений и мер, принимаемых Министерством финансов при нарушении их условий
	Оперативный анализ и контроль	Соблюдение объектами контроля договоров и соглашений; структура задолженности по бюджетным кредитам;	Оценка и выявление факторов, способных привести к корректировке планового объема бюджетных кредитов; проверка Министерства финансов на порядок списания и восстановления задолженности по бюджетным кредитам
	Последующий аудит	полнота и своевременность их предоставления, возврата и зачисления дохода от их предоставления, фактические и плановые показатели; структура задолженности по бюджетным кредитам; фактический объем списанной и восстановленной задолженности; своевременность и полнота мер по возврату задолженности	Проведение оценки результатов от предоставления бюджетных кредитов, выявление причин отклонений и их анализ

Источники: составлено автором на основе СГА 308.

Как видно из табл.1 каждый вид аудита бюджетного кредита при каждой форме проведения имеет особенности, в том числе предмет контроля. Причем наименьшее количество предметов контроля наблюдается на этапе оперативного анализа и контроля. Это объясняется тем, что время проведения такого аудита ограничено, что обуславливает меньший объем анализируемого

и контролируемого информационного потока об исполнении бюджета. Однако на этапе проведения оперативного анализа и контроля возможно выявлять коренные причины несоответствий, нарушений, неисполнений. Поэтому детальный анализ текущего исполнения бюджета позволит предотвратить возможные нарушения в текущем году.

Аудит бюджетных кредитов проводится с помощью всех методов, утвержденных Счетной палатой Российской Федерации. При проведении контрольных мероприятий используются методы проверки и ревизии. Однако при необходимости могут быть применены методы анализа, обследования, мониторинга и иные⁹. Экспертно-аналитические мероприятия проводятся с помощью методов анализа, обследования, мониторинга и иных¹⁰. Это позволяет наиболее полно и точно контролировать и оценивать ту или иную деятельность объектов контроля. Это особенно важно при аудите бюджетных кредитов, которые в последнее время, по мнению автора, приобрели многовекторный характер, что объясняет необходимость их более широкого контроля. Настоящий аспект более подробно рассмотрен во второй главе.

Проводимые контрольные мероприятия по аудиту бюджетных кредитов, имеют цели, которые отличаются между собой. Так результатом является вывод о целевом или нецелевом использовании средств бюджетного кредита. В рамках аудита соответствия результатом являются выводы о соблюдении или несоблюдении законодательства, касающегося области бюджетных кредитов. А финансовый аудит оценивает достоверность финансовых операций и бюджетного учета и отчетности по бюджетным кредитам. Ключевым результатом, достигаемым аудитом эффективности, является оценка деятельности по применению такого инструмента межбюджетных отношений как бюджетный кредит.

⁹ СГА 101. «Стандарт внешнего государственного аудита (контроля). Общие правила проведения контрольного мероприятия» (утв. постановлением Коллегии Счетной палаты РФ от 07.09.2017 № 9ПК).

¹⁰ СГА 102. «Стандарт внешнего государственного аудита (контроля). Общие правила проведения экспертно-аналитических мероприятий» (утв. постановлением Коллегии Счетной палаты РФ от 20.10.2017 № 12ПК).

Отдельно необходимо рассмотреть понятие эффективности, в силу его наличия в задачах, направлениях и целях аудита бюджетных кредитов, предоставленных из федерального бюджета. С научной точки зрения, эффективность понимается как наличие и обеспечение взаимосвязи конечных результатов и использованных ресурсов. При этом должно соблюдаться условие максимизации конечных результатов и минимизации использованных ресурсов. В понимании Счетной палаты Российской Федерации эффективность состоит из результативности и экономности, в соответствии с п. 4.2 Методических рекомендаций по применению аудита эффективности¹¹. Однако в международной практике существуют иные подходы. Так, INTOSAI в понятие эффективности включает третью составляющую - продуктивность, которая определяется как соотношение израсходованного объема ресурсов с единицей полученного результата [1]. А в Великобритании к эффективности относят такую составляющую как справедливость, совместно с тремя перечисленными понятиями. В рамках органа внешнего государственного аудита она определяется как равенство распределения государственных ресурсов между различными категориями граждан [2]. По мнению автора, справедливость является излишней оставляющей, так как носит политический характер. С точки зрения реальной оценки эффективности и измеримости справедливость является абстрактным понятием, которое не поддается объективной оценке и измерению. Что касается продуктивности, то по мнению автора, ее необходимо учитывать при проведении аудита эффективности, особенно бюджетных кредитов, которые носят инвестиционный характер. Это объясняется тем, что принцип экономности не всегда является максимизацией результата от использования ресурсов, а принцип результативности не учитывает ресурсную составляющую для достижения цели. То есть показатель продуктивности синтезирует два принципа и позволяет выявлять причинно-следственные связи между

¹¹ Методические рекомендации по применению аудита эффективности (утв. Коллегией Счетной палаты РФ (протокол от 28 сентября 2021 г. № 63К (1506)).

экономностью и результативностью. При оценке продуктивности предоставления бюджетных кредитов возможно анализировать наиболее рентабельные сферы для инвестиций, что будет способствовать более успешной реализации проекта и возврату средств.

Таким образом, в статье особое внимание уделено методологическим основам аудита, среди которых представлены системно-, проблемно- и результат-ориентированные подходы. Расширились полномочия региональных и муниципальных органов внешнего контроля, получивших право оценивать влияние бюджетных кредитов на структуру и объём государственного долга. Важнейшим предметом аудита становится не только процесс предоставления и возврата кредитов, но и их воздействие на финансовую устойчивость регионов.

Эффективность рассматривается как ключевая цель аудита, определяемая соотношением достигнутых результатов и затраченных ресурсов. Отмечается целесообразность внедрения международного опыта, дополняющих традиционное понимание эффективности такими компонентами, как продуктивность и справедливость распределения ресурсов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. INTOSAI. ISSAI 300. Performance audit principles - [Электронный ресурс] - URL: <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-300-Performance-Audit-Principles.pdf> - Дата обращения: 16.04.2025
2. Замбаев Х. Н. Об особенностях квалификации случаев эффективного использования государственных ресурсов // Вестник экономической безопасности. - 2024. - № 2. - С. 175-180. - DOI 10.24412/2414-3995-2024-2-175-180. - EDN LERIGB.
3. Саунин А. Н. Аудит эффективности использования государственных средств: учебное пособие. М.: Издательство Московского университета, 2015.

4. Исаев Э.А. Актуальные вопросы к цифровизации контроля в финансово-бюджетной сфере // Вестник университета. 2022. № 8. С. 139-144.
5. Государственный контроль в финансово-бюджетной сфере : учебное пособие / Э. А. Исаев, С. А. Андреев, И. М. Ванькович [и др.] ; под ред. Р. Е. Артюхина, Э. А. Исаева. - Москва : Прометей, 2023. - 648 с. - ISBN 978-5-00172-401-8.
6. Концепция риск-ориентированного внешнего государственного аудита (контроля): Монография / Васюнина М.Л., Федченко Е.А., Шмиголь Н.С. — М.: Прометей, 2019. - 386 с.