ГАТЧИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ: ИННОВАЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОДЫ

Материалы Национальной научно-практической конференции

ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ «ГАТЧИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ: ИННОВАЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОДЫ

Материалы
Национальной научно-практической конференции

26 декабря 2025 года

Гатчина
2026

УДК 332.012.2 **DOI 10.26163/5090.2026.78.59.001**
ББК 65.013
У 67
Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом
Гатчинского государственного университета

Ответственные редакторы: Н.П. Емельянов,
А.В. Костюков.

Редакционная коллегия: Н.В. Васильева,
Л.А. Голубева
О.В. Заборовская,
Ю.А. Кудрявцев,
А.В. Кузьмин,
А.В. Пушинин,
О. Г. Часовникова.

Секретарь редколлегии: И.В. Бельковская.

У 67 Управление социально-экономическим развитием: инновационный и стратегический подходы: сборник научных трудов по материалам Национальной научно-практической конференции (г. Гатчина, 26 декабря 2025 г.) / ред. колл. – Гатчина: Изд-во ГГУ, 2026. – 573 с.

ISBN 978-5-94895-235-2

В сборнике представлены научные статьи участников Национальной научно-практической конференции «Управление социально-экономическим развитием: инновационный и стратегический подходы», состоявшейся 26 декабря 2025 года на базе Гатчинского государственного университета (г. Гатчина).

Авторы опубликованных материалов несут персональную ответственность за подбор и точность приведенных фактов, цитат, статистических и иных данных.

Мнение редакционной коллегии может не совпадать с мнением авторов.

УДК 332.012.2
ББК 65.013

ISBN 978-5-94895-235-2 © ГГУ, 2026

Содержание

Стр.

Секция 1
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ И ИННОВАЦИИ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В.Ф. Аверьянова, Г.А. Мамедова. Кадровые вызовы государственной гражданской службы: стратегический анализ и инновационные механизмы совершенствования …… 10

А.Р. Анисочкина. Правовые аспекты удаленной идентификации клиентов в условиях цифровизации финансовых услуг …….. 13

А.В. Антошков. Имитационное моделирование как инновационный инструмент управления знаниями …….. 16

С.А. Асалханова. Влияние развития цифровых платформ на трансформацию хозяйственной (экономической) системы ……. 19

Г.Н. Баранова. Инновационные подходы к организации маркетинговой деятельности компаний beauty-индустрии ……. 22

А.А. Бауэр. Экономическая эффективность использования бесплатных онлайн-эфиров в строительном бизнесе …….. 26

К.Р. Брынцева. Цифровизация АПК: новая эра для крупяной промышленности ... 28

В.А. Виговская. Инструменты социального маркетинга в рекламе …….. 31

С.А. Власова. Брендинг: оценка силы бренда ……. 35

С.В. Волчёк. Синергия человеческих ресурсов и технологизированного производства как фактор устойчивости бизнеса в условиях перехода к Индустрии 5.0 …… 37

А.С. Воробьёва. Механизмы реализации государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в РФ ……. 39

С.А. Гапотченко, И.А. Черепанова. Управление человеческим капиталом и гибридная занятость в условиях дефицита талантов …… 43

М.С. Герасимов. Состояние и модернизация системы высшего образования в Новгородской области ……. 46

С.А. Геращенко. Принципы бережливого производства ……... 49

И.С. Головин. Токенизация активов как инструмент цифровой трансформации экономики ……. 53

П.А. Горобченко. Экономическое взаимодействие России и Индии …… 57

О.Г. Горькова. Метод чистой приведенной стоимости (NPV) как инструмент управления инвестиционной деятельностью предприятия …….. 61

А.В. Григорьева. Современная система управления маркетингом ……... 65

А.В. Грушева. Предпосылки ESG-аудита: к вопросу о терминологии понятия ….. 68

И.Д. Движимова. Внедрение системы «5С» как основа повышения культуры труда операционной дисциплины на производстве (на примере предприятия производства молочной продукции ООО «Молочная Культура») …….. 73

А.Д. Джумашева. Формирование лояльности клиентов с использованием инструментов маркетинга …… 76

А.С. Долгов. Использование диджитал-технологий в строительной отрасли …….. 79

А.А. Дума, Т.А. Дума. Поведенческая экономика ……... 82

А.Ю. Дымов. Совершенствование мер государственной поддержки волонтерской деятельности в регионе (на примере Санкт-Петербурга) …… 87

М.В. Евдокимов. Цифровой брендинг: трансформация в России и за рубежом ….. 91

Н.П. Емельянов. Особенности формирования государственных и муниципальных программ в сфере обеспечения доступности мериторных благ в регионах … 95

А.Г. Ефремова. Стратегические цели, задачи и приоритетные направления государственной политики в сфере среднего общего образования в России …… 99
А.Д. Жгун. Современные тенденции развития физической культуры и спорта в Гатчинском муниципальном округе ……... 102
А.Ю. Жилинская. Спойлеры в выборах: стратегические задачи и новые методы в современном управлении …… 105
П.А. Захаренкова. Монополия: сущность, виды, роль в экономике ……. 108
Е.В. Зибарев. Теоретические подходы к оценке и отбору инновационных проектов в организациях ……... 111
А.С. Зубков, Е.А. Зубкова. Проблемы организации физической культуры и спорта в Гатчинском муниципальном округе ……... 114
С.О. Игнаткин. Цифровая трансформация и цифровая зрелость промышленных предприятий …….. 117
А.Л. Имамов. Сервисный чат-бот как ключевой элемент автоматизации первичного взаимодействия с посетителями ……. 120
А.Н. Казанцева. Зарубежный опыт управления экономической безопасностью в межфирменных симбиотических союзах ……... 124
А.В. Кафарова. Креативные индустрии как стратегический сектор российской экономики: тренды развития и вызовы …….. 128
Н.С. Кладова. Экономический потенциал использования возобновляемых источников энергии как фактор развития Магаданской области …… 131
А.С. Кобец. Роль свободных экономических зон в Республике Беларусь ……... 134
М.А. Козловский, А.Р. Головикова. Цифровая трансформация и персонал: стратегия развития гибких навыков …….. 137
У.М. Кондратьева. Интеграция ESG-принципов в стратегии сбыта: конкурентное преимущество и инновационное развитие …….. 141
М.И. Коровайко. Оценка финансовой устойчивости предприятия на примере СП ОАО «Спартак»……. 144
К.О. Королев. Видеоигровая индустрия как сегмент креативной экономики Российской Федерации: текущее состояние и барьеры для развития …….. 147
А.Д. Коростелёва. Совершенствование механизмов взаимодействия вузов и предприятий в условиях структурного дисбаланса …….. 152
Д.А. Корчагина. Искусственный интеллект как драйвер цифровизации и инноваций 156
К.А. Крылов. Таможенный контроль после выпуска: особенности и практика в России …… 159
Н.А. Кузнецов, С.В. Дубровченко. Инновационные финансовые инструменты в стратегическом развитии малого и среднего бизнеса Ленинградской области 163
М.Н. Кузнецова, А.В. Мишина. Охрана труда как инвестиции в человеческий капитал региона …… 166
К.Р. Курьянова. Анализ влияния современных вызовов России на динамику и структуру инвестиций …….. 170
В.А. Лаврова. Искусственный интеллект в экономике: вызовы и возможности новой реальности …….. 174
С.В. Лохман. Социальные облигации и инвестиции в человеческий капитал: как измерить отдачу? …….. 178
Е.В. Лысова, В.Д. Грабок. Цифровая экономика …… 181
Л.В. Максимова. Новеллы применения нормативно-правовой базы при определении таможенной стоимости товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности …….. 185
А.И. Морозова, М.А. Чупров. Правовые основы регулирования оборота криптовалют и цифровых активов …….. 188

Е.С. Наумов, Л.Б. Перелыгина. Повышение эффективности продаж услуг визового центра на основе оптимизации работы с клиентскими заявками (на примере ООО «EasyVisa») …….. 192
А.А. Никогосян. Экономика замкнутого цикла как стратегический ответ на вызовы ресурсодефицита ……. 196
Т.М. Павилайнен. Ключевые принципы и инструменты эффективного позиционирования бизнеса на рынке ……... 199
Патанг Гази, Е.В. Корчагина. Стратегические вызовы для развития экономической интеграции в Центральной Азии ……... 202
Н.Д. Петровский. Механизмы управления конкурентоспособностью сервисных компаний в условиях цифровой трансформации: стратегические вызовы и инновационные ответы …… 206
С.А. Полина. Адаптация российских транснациональных нефтегазовых компаний в условиях внешних вызовов ……... 210
Р.А. Поляков. Перспективы и проблемы внедрения элементов прямой демократии в вопросы муниципального и регионального управления на основе национальных цифровых сервисов …… 214
Ш.Ш. Расулова, И.А. Одилов. Ограничения на международные операции, развитие национальных платежных систем …… 217
М.А. Рязанов. Трансформация внешнеэкономических связей в условиях новой реальности: стратегии устойчивого развития ……... 221
М.А. Савоськина. Факторы устойчивого экономического роста Республики Беларусь …… 225
Т.А. Селищева. Цифровизация как основа трансформации хозяйственной системы 228
К.А. Тимоничев. Современные трудности абразивного сегмента экономики в России …… 231
Я.Д. Ткачёва. Лицензирование как инструмент государственного контроля за хозяйственной деятельностью в Республике Беларусь …… 234
И.А. Тризна. Интеграция ESG в корпоративную стратегию и систему управления рисками …….. 237
К.И. Тропин. Качественная и количественная оценка рисков в предпринимательстве 240
Д.Р. Фидан. Повышение эффективности производственно-логистической деятельности на основе принципов бережливого производства ……... 243
У.А. Харитонова. Государственное регулирование рынка труда: методы и инструменты …….. 245
Е.В. Ципурская. Эффективность бизнес-модели для формирования устойчивости стратегии компании ……. 248
Е.К. Черкасова. Изучение целевой аудитории: ошибки и негативные эффекты … 252
М.О. Шаваева, Н.П. Модебадзе. Кадровый дефицит как системный вызов российской экономики …….. 255
А.В. Шалберов, Н.Ю. Донец. Стратегические инновации для формирования устойчивых конкурентных преимуществ …….. 258
А.О. Швед. Отрицательное влияние маркетплейсов на российскую экономику: системный анализ ……. 262
П.А. Щурова. Направления развития информационного взаимодействия ФТС России и ФНС России …….. 266
Е.М. Явтушенко. Формирование бренда через стратегию товарной экспансии …. 270
Н.Н. Якимчук, С.И. Кузнецов. Федеральный проект «Государство для людей»: от государственных и муниципальных услуг к жизненным ситуациям ……. 273
Т.Д. Якупов. Экономическая эффективность стратегии Human-Centric AI в управлении клиентской лояльностью …… 278

Яо Чжэн. Пространственная неоднородность и методологические ограничения оценки устойчивости систем обращения с отходами ……... 282

Секция 2
ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В СФЕРЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ, УЧЕТА И ФИНАНСОВ

Р.Д. Апасов. Экономическая устойчивость малых и средних предприятий на маркетплейсах в условиях налоговых изменений ……. 287
Д. Бужор. Порядок применения обеспечения уплаты таможенных пошлин и налогов: проблемы и пути решения ……... 290
В.М. Мазняк. Эволюция результата банковской деятельности в логике процессного управления: от операции и услуги к банковскому продукту …….. 293
Е.Д. Моисеева. Синергия управленческого и налогового учёта в эпоху цифровизации 296
Е.А. Насонова. Проблемы и перспективы совершенствования кредитно-денежной политики в РФ ……... 300
И.А. Пригодич. Взаимосвязь финансовой безопасности и диагностики банковских рисков ……... 302
А.В. Пушинин, М.Н. Гвоздкова. К вопросу изменения методологии бухгалтерского учета участия в зависимых организациях и совместной деятельности …. 305
*М.В. Рыжков. «*Зеленые» финансы и ESG-трансформация в России …….. 309
Д.А. Сидоркова. Управление финансовыми рисками в период законодательной трансформации: новые вызовы для бухгалтера и финансиста …… 313
И.В. Солдатенкова, Т.А. Кушнир. Влияние финтеха на трансформацию ESG-банкинга 316
А.П. Харитонов, А.А. Арсентьева. Зеленые и устойчивые облигации: новые инструменты для финансирования преобразований ……. 320
В.В. Хохрянская. Анализ эффективности использования краткосрочных активов ОАО «Слуцкий мясокомбинат»……... 324
А.А. Шакула. Комплексный анализ расчетов с покупателями и заказчиками в 1С 327
К.Д. Шамрей. Управление процессом формирования прибыли промышленного предприятия на примере ОАО «Беллакт» ……. 331
Ю.А. Шубина. Цифровая экосистема предприятия: новая роль бухгалтерского учета в создании стоимости …… 335

Секция 3
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ, СЕРВИСА И ТУРИЗМА: ТРАДИЦИИ И ИННОВАЦИИ

Л.С. Агафонова. Негативное влияние социальной стигмы на ВИЧ+ людей ……... 338
Р.В. Антропов. «Умный туризм» сквозь призму цивилистики: адаптация традиционных институтов немецкого права к цифровой реальности …….. 342
Е.М. Балабекян, И.В. Баранова. Интеграция маркетинговых коммуникаций в деятельности предприятий сферы гостеприимства …….. 345
М.О. Буреева. Графический дизайн в сфере событийного туризма: влияние на туристические потоки регионов ……. 349
Н.В. Иванова, Н.И. Осипова. Кофейный бизнес как драйвер развития малого и среднего предпринимательства в России …….. 352
Ю.А. Исаченкова. Особенности разработки бизнес-плана в индустрии сервиса … 356
О.П. Козюра. Формирование институциональной среды в образовании в целях устойчивого развития национальной экономики …….. 359
З.М. Мамаев. Развитие инфраструктуры всесезонного курорта «Мамисон» на основе механизмов государственно-частного партнерства: анализ моделей и оценка рисков …… 363

Д.А. Найденова. Этнокультурные традиции как основа формирования патриотизма и гражданской идентичности …… 368
Г.А. Норкин. Совершенствование системы обучения и воспитания студентов бакалавриата, проходящих подготовку по программам «Социальная работа» . 371
Е.В. Печерица. Развитие местных сообществ через участие в управлении экотуристическими проектами ……. 375
А.Ю. Семёнова. Бенчмаркинг зарубежного и отечественного опыта развития туризма в Республике Бурятия ……... 379
Н.В. Сипунова. Психологическое благополучие подростков как фактор профилактики девиантного поведения ……. 382
В.А. Слыханов. Межкультурные различия в этикете обслуживания: от традиционных норм гостеприимства к инновационным сервисным практикам в туризме …….. 386
А.В. Танина. Государственная поддержка инвестиций в инфраструктуру туризма Ленинградской области ……... 390
А.Д. Устинова, А.В. Васильев. Спортивный туризм в адаптации подростков ……. 394
В.Ю. Чернышова. Особенности дистанционного труда несовершеннолетних работников …… 397
Л.А. Шелаева. Цифровые социальные услуги: правовое регулирование и защита персональных данных клиентов ……. 403

Секция 4
ПРОБЛЕМЫ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРАВОВЫХ ПРЕДПИСАНИЙ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРАХ

В.Н. Абдумамунова. Проблемы обеспечения безопасности потерпевших и свидетелей в уголовном судопроизводстве ……. 407
О.А. Аксенович. К вопросу о государственной регламентации приема на обучение в вузы и сузы: конфликты и перспективы …….. 410
Д.В. Бадма-Гаряев. Фиктивная миграция как способ уклонения от уплаты налогов 415
Н.П. Базоров, И.Д. Коновалов. Трансграничная несостоятельность (банкротство): семантический аспект ……... 417
С.А. Бектемирова, А.Н. Даниялова. Налогово-правовые механизмы обеспечения бюджетной безопасности: вызовы и перспективы ……... 421
Д.И. Белоусова. Проблемы правового регулирования использования земельных участков коренными малочисленными народами России ……... 424
А.И. Бибиков, Е.В. Кузнецова. «Казус Долиной» как индикатор эффективности механизмов реализации норм гражданского права об обороте недвижимости 427
М.И. Бурашников. Правовые основы нормотворчества в сфере финансово-правового регулирования регулятивной «песочницы» Банка России …….. 430
Г.А. Вяткин. Проблемы квалификации незаконного получения и разглашения сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну 432
В.Б. Гольцов, Н.М. Голованов. К вопросу о правовом регулировании цифровых финансовых активов …… 437
С.В. Грибанова. Товарная неустойка как способ обеспечения обязательств: правовая природа, место в системе гарантий исполнения, правовые проблемы взыскания …….. 443
С.О. Гулидова. Права обвиняемых в уголовном процессе: защита и реализация ... 446
О.И. Гусак. Легитимность управленческих решений как фактор снижения стратегических рисков: теоретико-методологические основания …….. 449

А.С. Евтюков. Проблемы механизма реализации правовых предписаний непреодолимой силы в социально-экономической и управленческой сферах …… 453
К.А. Жунгиету. Свидетельский иммунитет и право не свидетельствовать против себя: проблемы реализации в состязательном процессе …….. 457
Е.Е. Зайцева. Процессуальные особенности дел о наркотиках: проблемы доказывания и оценки доказательств ……. 460
К.С. Кареткина. К вопросу о специфике особого порядка судебного разбирательства в уголовном судопроизводстве России …….. 465
А.А. Кольцова. Процессуальные гарантии защиты прав личности в уголовном судопроизводстве ……. 469
Е.А. Курова. Профилактика рецидивной преступности как направление социальной работы в пенитенциарной системе …….. 474
Э.В. Лантух, О.В. Гаврилова. К вопросу о практическом применении искусственного интеллекта при расследовании экономических преступлений …. 476
А.Г. Маклер. Генезис и эволюция идеи прав человека ……... 480
Д.Р. Малькова. От стажёра до профессионала: сущность института наставничества в деятельности молодых адвокатов …… 485
А.В. Мартынов. Конституционные пределы использования алгоритмов искусственного интеллекта в государственном управлении: проблема обеспечения равенства прав и запрета дискриминации …….. 488
М.В. Морозова. Реализация прав потерпевшего на стадии предварительного расследования ……. 493
Д.В. Мураненко. Взяточничество: уголовно-правовые и криминологические аспекты 496
Н.Н. Никифорова. Новеллы законодательства о пенсиях по случаю потери кормильца …… 500
Н.Д. Новак, С.В. Плотникова. Особые экономические зоны как инструмент развития России ……. 504
А.В. Пилипенко. Доказательства в уголовном процессе …… 507
А.В. Пинчук. Проблемы соотношения частного и публичного права ……... 510
К.М. Прасолова. Процессуальный статус и особенности использования свидетельских показаний в современном уголовном процессе …… 512
Е.Р. Рамазанова. Коммуникативный барьер и пути его преодоления в системе профилактики подростковой преступности …….. 518
И.А. Рамазанова. Критерии дробления бизнеса: теоретические и практические аспекты …….. 523
А.И. Ращупкин. Проблема гражданско-правовой защиты при утечке персональных данных ……... 525
Я.В. Русановский. Правовые риски экстремального туризма: пробелы административно-правового регулирования и пути их устранения …… 529
Х.А. Садриддинов, М.В. Шайхимарданова. Проблемы правоприменения в сфере поддержки малого и среднего бизнеса ……... 533
Е.М. Смирнова. Подсудность дел по экономическим спорам: проблемы законодательного регулирования и механизмы реализации правовых предписаний ... 535
К.Г. Соколовский. Новые религиозные движения и угрозы конституционному строю: правовые вопросы и государственная политика Казахстана …….. 539
М.А. Сухов. Эволюция роли суда: от пассивного арбитра к активному субъекту обеспечения правового правопорядка …… 543
Е.А. Сухова. К вопросу о государственной поддержке инновационных технологий в сельском хозяйстве ……. 546
А.А. Тавабилова. Трансформация роли законодательных органов субъектов РФ в конституционной реформе: новелла публичного права в российском федерализме …….. 549

К.Д. Шамрей

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ФОРМИРОВАНИЯ ПРИБЫЛИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «БЕЛЛАКТ»

Каролина Денисовна Шамрей – студент 3 курса факультета экономики и финансов, Полесский государственный университет, г. Пинск, Республика Беларусь; **e-mail: karolinasamrej@gmail.com**

Научный руководитель: Марина Игоревна Бухтик – доцент кафедры финансового менеджмента, Полесский государственный университет, кандидат экономических наук, г. Пинск, Республика Беларусь; e-mail: buhtik84@mail.ru

В статье анализируется роль управления процессом формирования прибыли в обеспечении финансовой устойчивости промышленного предприятия в условиях экономической неопределённости 2024–2025 годов. На примере ОАО «Беллакт» с использованием инструментов маржинального анализа определены параметры точки безубыточности и запаса финансовой прочности, что позволило оценить устойчивость хозяйственной деятельности предприятия. Предложены направления совершенствования управления формированием прибыли, ориентированные на снижение операционного риска и повышение инвестиционной привлекательности. Результаты исследования имеют практическую значимость для разработки управленческих решений и стратегий социально-экономического развития промышленных предприятий.

Ключевые слова: *прибыль; маржинальный анализ; операционный риск; финансовая устойчивость; точка безубыточности.*

В условиях современных социально-экономических трансформаций и усиления нестабильности внешней среды вопросы управления финансо-

выми результатами предприятий приобретают особую актуальность. Прибыль выступает ключевым показателем эффективности хозяйственной деятельности и одновременно важнейшим источником устойчивого развития предприятия. В связи с этим возрастает значение не только анализа финансовых результатов, но и формирования эффективной системы управления прибылью, ориентированной на снижение рисков и обеспечение стратегической устойчивости.

Особую значимость данные вопросы приобретают на предприятиях, функционирующих в условиях высокой капиталоёмкости, зависимости от цен на сырьё и изменяющегося потребительского спроса. В этой связи актуальным является исследование процесса формирования прибыли на примере ОАО «Беллакт» – одного из крупнейших производителей молочной продукции и детского питания в Республике Беларусь.

Для оценки эффективности деятельности предприятия проведён анализ финансовых результатов за 2023–2025 гг. (прогноз), представленный в табл. 1.

Анализ данных таблицы свидетельствует о положительной динамике ключевых финансовых показателей. Так, в 2024 г. выручка от реализации продукции увеличилась на 17,9%, при этом темпы роста себестоимости оказались ниже. Увеличение рентабельности активов указывает на повышение эффективности использования ресурсного потенциала предприятия.

Таблица 1

Исходные данные ОАО «Беллакт» за 2023–2025 гг.

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г. (прогноз)	Изменение,
Выручка (всего)				
- от реализации продукции и товаров				
- от реализации продукции растениеводства				
- от реализации продукции животноводства				
- от реализации услуг				
Себестоимость				
Прибыль за период				
Рентабельность продаж, %				
Рентабельность активов, %				

Источник: собственная разработка на основе [4, с. 7–29].

Вместе с тем обращает на себя внимание снижение доходов по отдельным видам деятельности, а также высокая зависимость финансовых результатов от объёмов реализации, что формирует потенциальные риски устойчивости в условиях неблагоприятных изменений рыночной конъюнктуры.

Маржинальный анализ применяется для принятия управленческих решений. Оценка вариантов управленческих решений, ориентированных на достижение планируемой величины прибыли.

Маржинальный анализ – это метод, используемый для обоснования управленческих решений на основе изучения соотношения между объемом производства (реализации) продукции, издержками и прибылью [2, с. 168].

Маржинальный анализ в данном исследовании рассматривается не только как инструмент финансовой оценки, но и как элемент системы

управленческих решений, позволяющий регулировать уровень операционного риска, обосновывать стратегические параметры объёма производства и формировать устойчивую модель развития предприятия в условиях нестабильной рыночной среды [3, с. 67].

Таблица 2

Показатели анализа деятельности ОАО «Беллакт» за 2023–2025 гг.

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Маржинальная прибыль, млн руб.	52 249	82 293	91 558
Коэффициент маржинальной прибыли, %			
Точка безубыточности, млн руб.	236 963	216 016	270 885
Порог рентабельности, млн руб.	236 963	216 016	270 885
Запас финансовой прочности, млн руб.	301 383	418 609	480 156
Операционный рычаг, %			

Источник: собственная разработка на основе [1; 4].

Эти тенденции указывают на успешную адаптацию к стратегическим вызовам, оптимизацию затратной структуры и формирование базы для дальнейших инвестиций и инноваций в условиях нестабильной экономической среды.

Несмотря на устойчивые финансовые результаты и положительную динамику показателей рентабельности, проведённый анализ позволяет выявить ряд ограничений. В частности высокая зависимость прибыли от объёмов реализации, дисбаланс структуры выручки и отсутствие формализованной системы управления маржинальной прибылью. В целях повышения устойчивости процесса формирования прибыли и снижения уровня операционного риска предлагается реализовать комплекс управленческих мероприятий.

Во-первых, целесообразен переход от преимущественно экстенсивного роста к управляемому формированию прибыли за счёт внедрения системы маржинального управления. Это предполагает использование показателей маржинальной прибыли и коэффициента маржинальности при принятии управленческих решений, а также установление целевых ориентиров по прибыльности отдельных продуктовых групп.

Во-вторых, для снижения зависимости от отдельных направлений деятельности рекомендуется диверсификация структуры выручки за счёт развития высокомаржинальных видов продукции и расширения ассортимента товаров с высокой добавленной стоимостью. Это позволит выровнять доходную базу предприятия и снизить чувствительность прибыли к колебаниям спроса.

В-третьих, предлагается внедрение сценарного анализа точки безубыточности и запаса финансовой прочности при изменении ключевых факторов внешней среды (цен на сырьё, объёмов реализации, экспортных ограничений). Данный подход соответствует современным принципам риск-ориентированного управления и повышает адаптивность предприятия.

Результаты расчётов (табл. 3) показывают, что совокупный экономический эффект за трёхлетний период прогнозируется на уровне 14,5 млн руб., при сроке окупаемости менее одного года. Основной вклад в формирова-

ние эффекта обеспечивается ростом маржинальной прибыли, снижением операционного риска и повышением управляемости затрат, что подтверждает практическую значимость предлагаемых решений.

Таблица 3

Прогноз экономического эффекта от предложенных мероприятий, тыс. руб.

Наименование показателя	2026 год	2027 год	2028 год	Совокупный эффект
I. Рост финансовых результатов, всего				
в т.ч. рост маржинальной прибыли за счёт оптимизации продуктовой структуры				
снижение операционного риска и потерь прибыли				
II. Экономия затрат, всего				
в т.ч. оптимизация постоянных затрат				
повышение управляемости затрат				
III. Затраты на внедрение мероприятий				
IV. ОБЩИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ				

Источник: собственная разработка на основе [1, с. 7–29].

В целом результаты исследования подтверждают, что применение инструментов маржинального анализа позволяет не только повысить финансовую устойчивость, но и сформировать основу для реализации инновационных и инвестиционных проектов, направленных на долгосрочный рост и повышение конкурентоспособности предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бухгалтерский баланс ОАО «Беллакт» на 31.12.2024 г. URL: https://www.bellakt.com/upload/iblock/f02/ztqb2iuvm8r0cik6ojfn547am4bn0wx6/%D0%91%D1%83%D1%85%20%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81%202023.pdf (дата обращения: 25.11.2025).

2. Бухтик М.И. Финансы: электронный учебно-методический комплекс / УО «Полесский государственный университет». Пинск: ПолесГУ, 2023. 585 с.

3. Бухтик М.И. Финансовый менеджмент: учебно-методическое пособие. Пинск: ПолесГУ, 2021. 144 с.

4. Консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2024 года. URL: https://bellakt.com/sotrudnichestvo/fin-otchetnost/ (дата обращения: 25.11.2025).

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ:
ИННОВАЦИОННЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОДЫ

Материалы
Национальной научно-практической конференции

26 декабря 2025 года

Корректор Ю. Перегримова
Компьютерная верстка И. Иванова
Техническая редакция и дизайн обложки И. Бельковская

Подписано в печать 10.08.2026 г. Усл.печ.л. 38,9

Электронное издание Заказ 1511

Издательство Гатчинского государственного университета
188300 Ленинградская обл., г. Гатчина, ул. Рощинская, д. 5