

Калужский экономический вестник 2026

2



Научный журнал

Основан в ноябре 2015 г.

Калужский филиал Финансового

университета при Правительстве РФ

г. Калуга

Журнал включен в систему Российского индекса научного цитирования (<http://elibrary.ru/>)

Научные статьи публикуются по следующим направлениям:

- «финансы, денежное обращение и кредит»;
- «учет, анализ и аудит»;
- «экономика труда и социально-трудовые отношения»;
- «региональная и отраслевая экономика»;
- «экономика организации»;
- «маркетинг»;
- «менеджмент»;
- «математические методы в экономике»;
- «мировая экономика»;
- «экономическая теория»;
- «образовательные технологии».

Редакционная коллегия:

Матчинов В.А., главный редактор, директор Калужского филиала Финуниверситета, к.э.н., доцент
Моисеева И.Г., заместитель главного редактора, заместитель директора Калужского филиала Финуниверситета по научной работе, к.п.н.

Авдеева В.И., министр финансов Калужской области, профессор кафедры «Экономика, финансы и гуманитарные дисциплины» Калужского филиала Финуниверситета, к.э.н., доцент

Кокорев Н.А., декан экономического факультета Калужского филиала РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, к.э.н., доцент

Турчаева И.Н., профессор кафедры информационных технологий Калужского филиала РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, к.э.н., доцент

Дробышева И.В., заведующий кафедрой «Бизнес-информатика и высшая математика» Калужского филиала Финуниверситета, д.п.н., профессор

Орловцева О.М., заместитель директора по учебно-методической работе Калужского филиала Финуниверситета, к.э.н., доцент

Губернаторова Н.Н., доцент кафедры «Учет и менеджмент» Калужского филиала Финуниверситета, к.э.н., доцент

Акименко В.А., технический редактор, старший преподаватель кафедры «Учет и менеджмент» Калужского филиала Финуниверситета

Адрес редакции: 248016, г. Калуга, ул. Чижевского, д. 17

E-mail: vestnik.kaluga@fa.ru

Учредитель:

Калужский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

СОДЕРЖАНИЕ	
ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ	
<i>Костина Ольга Ивановна, Игнахина Екатерина Владимировна</i> Единый налоговый счет и единый налоговый платеж как инструмент модернизации налогового администрирования	5
<i>Жигунова Наталья Викторовна, Музалева Алена Олеговна, Новичкова Екатерина Олеговна</i> Влияние МСФО на финансовую прозрачность и существенность российских компаний на примере ПАО «Северсталь»	9
УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ	
<i>Губернаторова Наталья Николаевна, Голубкова Кристина Сергеевна</i> Влияние сбалансированной системы показателей на организационную эффективность персонала	12
<i>Губернаторова Наталья Николаевна, Игнахина Екатерина Владимировна</i> Оценка влияния субсидий и льготного финансирования на экспортную активность российских компаний	15
РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА	
<i>Витютина Татьяна Алексеевна, Дьяконова Виктория Васильевна, Балинова Марина Александровна</i> Земельная политика региона как фактор повышения инвестиционной привлекательности Калужской области	19
ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ	
<i>Боровкова Элина Константиновна, Фатеева Татьяна Николаевна</i> Экономические риски внедрения искусственного интеллекта в финансово-хозяйственную деятельность российских предприятий	22
<i>Губанова Елена Витальевна, Хомякова Полина Игоревна</i> Инновационное развитие российского бизнеса в условиях современных вызовов и санкционного давления	27
<i>Данилова Лариса Николаевна</i> Корпоративный учебный центр как драйвер развития человеческого капитала и конкурентоспособности	31
<i>Гусев Виктор Анатольевич, Фатеева Татьяна Николаевна</i> Консолидация экосистем и платформенных бизнес-моделей	35
МАРКЕТИНГ	
<i>Губанова Евгения Дмитриевна, Акименко Вера Анатольевна</i> Искусственный интеллект и нейросети в управлении продажами	39

<i>Денисова Елена Владимировна, Петрова Галина Владимировна</i> Изменение потребительского поведения в условиях цифровизации экономики	43
МЕНЕДЖМЕНТ	
<i>Бочкин Егор Андреевич, Акименко Вера Анатольевна</i> Методика оценки качества свободного времени на основе расчёта альтернативной стоимости свободного времени человека	46
<i>Королёва Елизавета Максимовна, Кузина Наталья Владимировна, Шаурин Артём Алексеевич</i> Анализ работы МУП ГЭТ «Управление Калужского троллейбуса» путём построения дерева проблем	49
<i>Денисова Елена Владимировна, Петрова Галина Владимировна</i> Роль управленческих решений в обеспечении устойчивого развития организации	53
<i>Губанова Елена Витальевна, Семькина Кристина Сергеевна</i> Цифровизация как катализатор экономического роста: вызовы и возможности для российского бизнеса	56
МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ	
<i>Никаноркина Наталия Владимировна</i> Значение визуализации данных в исследовании экономических показателей с помощью методов математической статистики	60
МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА	
<i>Жигунова Наталья Викторовна, Глебова Любовь Романовна</i> Анализ современных тенденций развития международных финансовых систем	64
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	
<i>Прихожалова Ульяна Владимировна, Акимова Ирина Владимировна, Рожнов Андрей Александрович</i> Влияние волейбола на корпоративное благополучие сотрудников финансовых институтов	68
<i>Прихожалова Ульяна Владимировна, Акимова Ирина Владимировна, Рожнов Андрей Александрович</i> Физическая культура как средство повышения командной работы на примере волейбольных практик в коллективах финансовой сферы	72
<i>Костина Ольга Ивановна</i> Перспективы трансформации высшего образования в России в условиях выхода из Болонской системы	76

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 336.1

ЕДИНЫЙ НАЛОГОВЫЙ СЧЕТ И ЕДИНЫЙ НАЛОГОВЫЙ ПЛАТЕЖ КАК ИНСТРУМЕНТ
МОДЕРНИЗАЦИИ НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯКостина Ольга Ивановна¹, Игнахина Екатерина Владимировна²¹ Калужский филиал Финуниверситета, olgak861@yandex.ru² Калужский филиал Финуниверситета, ignahina.ekaterina@yandex.ruA UNIFIED TAX ACCOUNT AND A UNIFIED TAX PAYMENT AS A TOOL FOR MODERNIZING
TAX ADMINISTRATIONKostina Olga Ivanovna¹, Ignakhina Ekaterina Vladimirovna²¹ Kaluga branch of the Financial University, olgak861@yandex.ru² Kaluga branch of the Financial University, ignahina.ekaterina@yandex.ru

Аннотация: в статье рассматриваются теоретические и практические аспекты внедрения единого налогового счета и единого налогового платежа в Российской Федерации, как ключевых инструментов модернизации налогового администрирования. Анализируются правовые основы введения ЕНС, механизмы его функционирования, преимущества для налогоплательщиков и налоговых органов, а также вызовы, возникающие в ходе их реализации.

Ключевые слова: единый налоговый счет, единый налоговый платеж, налоговое администрирование, цифровизация, налоговая система, Российская Федерация, модернизация, ФНС России.

Abstract: the article discusses the theoretical and practical aspects of the introduction of a single tax account and a single tax payment in the Russian Federation, as key tools for modernizing tax administration. It analyzes the legal basis for introducing the single tax account, the mechanisms of its functioning, the benefits for taxpayers and tax authorities, as well as the challenges that arise during its implementation.

Keywords: unified tax account, unified tax payment, tax administration, digitalization, tax system, Russian Federation, modernization, Federal Tax Service of Russia.

Современный этап развития налоговой системы Российской Федерации характеризуется активным внедрением цифровых технологий и трансформацией механизмов налогового администрирования. В условиях глобальной цифровизации экономики, налоговые органы сталкиваются с необходимостью повышения эффективности контрольной работы, упрощения процедур взаимодействия с налогоплательщиками и обеспечения прозрачности налоговых операций.

Одним из наиболее значимых изменений в системе налогового администрирования России стало введение с 1 января 2023 года единого налогового счета (ЕНС) и единого налогового платежа (ЕНП). Единый налоговый счет – это способ учета начисленных и уплаченных налогов и взносов. Внедрение единого налогового счета и единого налогового платежа осуществлялось поэтапно. Подготовительный этап (2021-2022 гг.) заключался в разработке нормативной правовой базы, в модернизации информационных систем ФНС России, а также в интеграции с системами Федерального казначейства и банков. Следующим закономерным шагом стал этап запуска (январь 2023 г.), что выразилось в открытии единых налоговых счетов для всех налогоплательщиков. Одновременно был начат прием единых налоговых платежей, а также миграция данных из прежней системы учета. После процесса запуска, начался процесс адаптации (2023-2024 гг.). Данный период был посвящен оперативной отладке системы в условиях реальной эксплуатации. В данный момент проходит процесс оптимизации, совершенствование механизмов работы ЕНС и ЕНП, расширение функциональных возможностей, а также интеграция с новыми информационными системами.

Несмотря на то, что с момента введения прошло более двух лет, научное осмысление эффектов применения единого налогового счета и единого налогового платежа находится на начальном этапе, что определяет научную новизну настоящего исследования.

Введение единого налогового счета и единого налогового платежа представляет собой логическое продолжение процесса модернизации налогового администрирования в России, начатого в 2010-х

годах. Концепция ЕНС и ЕНП основывается на принципах упрощения налоговых процедур, повышения прозрачности взаимоотношений между налогоплательщиками и налоговыми органами, а также максимального использования возможностей цифровых технологий [5].

Теоретическое обоснование необходимости перехода к единому налоговому счету базируется на следующих положениях. Во-первых, принцип консолидации обязательств. ЕНС представляет собой единый механизм учета всех налоговых обязательств и платежей налогоплательщика, что позволяет формировать агрегированную картину финансовых взаимоотношений с бюджетной системой. Во-вторых, принцип автоматизации распределения. Система ЕНС предполагает автоматическое распределение поступивших средств между различными видами налогов, сборов и взносов в соответствии с установленными алгоритмами, что минимизирует административную нагрузку и снижает риск ошибок [4]. В-третьих, принцип прозрачности и доступности информации. Налогоплательщик получает возможность в режиме реального времени отслеживать состояние своих обязательств, наличие задолженности или переплаты через личный кабинет налогоплательщика. Важно отметить, что ЕНС и ЕНП функционируют на основе единой информационной платформы ФНС России, интегрированной с банковской системой и учетными системами налогоплательщиков.

Правовой основой введения единого налогового счета и единого налогового платежа стали изменения в Налоговый кодекс Российской Федерации, внесенные Федеральным законом от 14.07.2022 № 263-ФЗ. Данный нормативный акт установил новые правила учета обязанностей по уплате налогов, авансовых платежей, сборов, страховых взносов, пеней, штрафов, процентов [2].

Единый налоговый счет и единый налоговый платеж занимают центральное место в современной системе налогового администрирования России. Функции ЕНС и ЕНП отражены на рисунке 1.

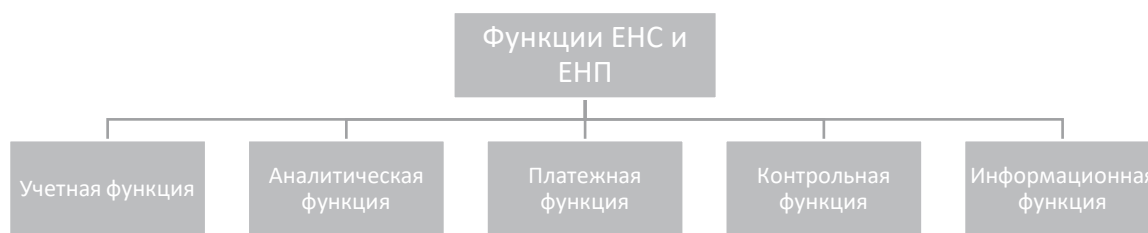


Рисунок 1 – Функции ЕНС и ЕНП

Согласно данным рисунка 1 функции ЕНС и ЕНП включают в себя пять основополагающих функций, которые имеют свое функциональное значение, так учетная функция отражает консолидацию информации о всех налоговых обязательствах и платежах налогоплательщика в единой системе. Платежная функция – обеспечение упрощенного порядка уплаты налогов через единый платеж. Контрольная функция для создания условий для автоматизированного контроля за полнотой и своевременностью исполнения налоговых обязательств. Информационная функция – предоставление налогоплательщикам и налоговым органам актуальной информации о состоянии расчетов с бюджетом; аналитическая функция – формирование базы данных для анализа налоговых поступлений и поведения налогоплательщиков. Таким образом, система единого налогового счета и единого налогового платежа представляет собой целостный механизм.

Механизм работы ЕНС можно описать в четыре этапа. Первый этап заключается в формировании обязательств. На основании представленных налоговых деклараций, расчетов, а также результатов налоговых проверок налоговый орган формирует совокупную обязанность налогоплательщика. Все обязательства учитываются на едином налоговом счете в хронологическом порядке их возникновения. На втором этапе совершается перечисление единого налогового платежа. Налогоплательщик перечисляет денежные средства единым платежным поручением на единый счет Федерального казначейства, указывая только свой ИНН и сумму платежа. Отпадает необходимость указывать код бюджетной классификации, код муниципального образования и другие реквизиты [3]. На третьем этапе в век цифровых технологий происходит автоматическое распределение средств. Поступившие средства автоматически распределяются налоговым органом в следующей очередности:

- Недоимка по налогам в порядке календарной очередности;
- Налоги и авансовые платежи с наступившим сроком уплаты;
- Пени;
- Проценты;

– Штрафы [1].

Четвертый этап заключается в формирование сальдо ЕНС. Разница между совокупной обязанностью и уплаченными средствами формирует сальдо единого налогового счета. Положительное сальдо означает переплату, отрицательное – задолженность.

Для наглядного представления изменений, произошедших в системе учета и уплаты налогов, целесообразно провести сравнительный анализ учета налоговых платежей, которые детально продемонстрированы в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии эффективности внедрения ЕНС в системе учета налоговых платежей

Критерий	Прежняя система (до 2023 г.)	Новая система (ЕНС и ЕНП)
Количество платежных поручений	Отдельное платежное поручение на каждый налог, взнос, пени, штраф	Одно платежное поручение на все обязательства
Реквизиты платежа	Обязательно указание КБК, ОКТМО, периода, основания платежа	Только ИНН и сумма платежа
Учет обязательств	Раздельный учет каждого вида налога в соответствующий бюджет	Консолидированный учет на едином счете
Распределение платежей	Строго по указанным в платежном поручении реквизитам	Автоматическое распределение налоговым органом
Зачет переплат	Заявительный порядок, требующий обращения в налоговый орган	Автоматический зачет в счет будущих обязательств
Информирование о задолженности	Требования, уведомления по каждому налогу отдельно	Единое уведомление о состоянии ЕНС

Как видно из таблицы 1, внедрение ЕНС обеспечивает существенное упрощение процедур уплаты налогов и снижение административной нагрузки на налогоплательщиков.

Внедрение единого налогового счета и единого налогового платежа обеспечивает ряд значимых преимуществ для налогоплательщиков, таких как упрощение процедуры уплаты налогов, снижение риска ошибок, автоматический зачет переплат.

Для Федеральной налоговой службы России внедрение ЕНС и ЕНП также обеспечивает ряд существенных преимуществ. Во-первых, консолидация данных о налоговых обязательствах и платежах на едином счете позволяет автоматизировать процессы учета, сверки и контроля, что снижает трудозатраты налоговых инспекторов. Во-вторых, упрощение реквизитов платежного поручения минимизирует количество платежей, которые не могут быть идентифицированы и зачислены на счета налогоплательщиков. Важно отметить, что происходит автоматизация распределения средств и зачет переплат в счет текущих обязательств, что способствуют более полному и своевременному поступлению налогов в бюджет. Также, единая база данных ЕНС создает основу для применения современных методов анализа данных для выявления налоговых рисков и отбора объектов для налогового контроля.

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение системы ЕНС/ЕНП сопровождалось рядом практических вызовов, которые потребовали оперативного реагирования со стороны налоговых органов и законодательных органов власти. Одной из основных проблем стала необходимость адаптации информационных систем налогоплательщиков к новым требованиям налогового администрирования. Переход на систему единого налогового счета потребовал внесения изменений в программное обеспечение для ведения бухгалтерского и налогового учета, модификации процедур формирования платежных документов и перестройки внутренних процессов управления налоговыми платежами. Для крупных организаций, использующих сложные корпоративные информационные системы, такая адаптация потребовала значительных временных и финансовых ресурсов, что создало дополнительную нагрузку на бизнес в период перехода на новую систему.

Серьезной проблемой стала необходимость обучения бухгалтерского персонала работе в новой системе и разъяснения особенностей функционирования ЕНС/ЕНП. Многие налогоплательщики, особенно представители малого бизнеса, столкнулись с трудностями в понимании логики работы единого налогового счета, порядка представления уведомлений об исчисленных суммах налогов и механизма автоматического распределения платежей. Федеральная налоговая служба Российской

Федерации проводила масштабную разъяснительную работу, публикуя методические материалы, проводя вебинары и консультации, однако полное преодоление информационного барьера потребовало значительного времени.

ЕНС обеспечивает основу для интеграции налоговой системы с другими государственными информационными системами. Во-первых, интеграция с системами социального обеспечения на примере автоматический обмен данными о страховых взносах и стаже. Также, интеграция с системами регистрации прав на недвижимость, с системами таможенного контроля, с системами государственных закупок.

В заключении необходимо отметить, что единый налоговый счет и единый налоговый платеж представляют собой значимый шаг в модернизации налогового администрирования Российской Федерации. Несмотря на выявленные проблемы, данные инструменты обладают значительным потенциалом для повышения эффективности налоговой системы, снижения издержек налогоплательщиков и налоговых органов, стимулирования добровольного соблюдения налогового законодательства. Дальнейшее совершенствование ЕНС и ЕНП на основе анализа, практики применения и учета международного опыта будет способствовать укреплению налоговой системы России и повышению ее конкурентоспособности в условиях цифровой экономики.

Список литературы:

1. Приказ ФНС России «Об утверждении Порядка учета Федеральной налоговой службой денежных средств, поступающих в качестве единого налогового платежа» // Официальный интернет-портал правовой информации. 2022
2. Федеральный закон от 14.07.2022 № 263-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2022.
3. Гулькова Е.Л., Карп М.В., Типалина М.В. Перспективы применения единого налогового платежа в цифровой экономике // Вестник ГУУ. 2022. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-primeneniya-edinogo-nalogovogo-platezha-v-tsifrovoy-ekonomike> (дата обращения: 10.02.2026).
4. Федорова А.Ю., Вейс Е.В., Мялкина А.Ф., Илюхина М.В. Анализ внедрения института единого налогового счета в условиях цифровизации налогового администрирования // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2024. № 5. С. 112-121.
5. Шихметова А.Ф., Мейланова И.А. Налоговое администрирование в Российской Федерации и пути повышения его эффективности в современных условиях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №4-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovoe-administrirovaniye-v-rossiyskoy-federatsii-i-puti-povysheniya-ego-effektivnosti-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 10.02.2026).

УДК 657.4

ВЛИЯНИЕ МСФО НА ФИНАНСОВУЮ ПРОЗРАЧНОСТЬ И СУЩЕСТВЕННОСТЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ НА ПРИМЕРЕ ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»

Жигунова Наталья Викторовна¹, Музалева Алена Олеговна², Новичкова Екатерина Олеговна³

¹ Тульский филиал Финансовый университет, natgr07@inbox.ru

² Тульский филиал Финансовый университет, alenamuzaleva1810@gmail.com

³ Тульский филиал Финансовый университет, 100DOT26SL220030@edu.fa.ru

THE IMPACT OF IFRS ON FINANCIAL TRANSPARENCY AND MATERIALITY OF RUSSIAN COMPANIES USING THE EXAMPLE OF PJSC SEVERSTAL

Zhigunova Natalia Viktorovna¹, Muzaleva Alena Olegovna², Novichkova Ekaterina Olegovna³

¹ Tula Branch of Financial University, natgr07@inbox.ru

² Tula Branch of Financial University, alenamuzaleva1810@gmail.com,

³ Tula Branch of Financial University, 100DOT26SL220030@edu.fa.ru

Аннотация: В статье анализируется влияние МСФО на открытость и качество раскрытия данных в корпоративной отчетности. Исследуется трансформация учета российских компаний при переходе на международные стандарты, включая новые подходы к оценке активов и обязательств. На примере ПАО «Северсталь» проведен сравнительный анализ отчетности по РСБУ и МСФО. Оценено, что применение МСФО повышает достоверность и прозрачность отчетности для всех заинтересованных пользователей.

Ключевые слова: МСФО, финансовая отчетность, прозрачность, существенность, раскрытие информации, ПАО «Северсталь», РСБУ, консолидированная отчетность, управленческие решения.

Abstract: The article analyzes the impact of IFRS on the openness and quality of data disclosure in corporate reporting. The article examines the transformation of accounting of Russian companies in the transition to international standards, including new approaches to the assessment of assets and liabilities. Using the example of PJSC Severstal, a comparative analysis of RAS and IFRS financial statements was carried out. It is estimated that the application of IFRS increases the reliability and transparency of financial statements for all interested users.

Keywords: IFRS, financial reporting, transparency, materiality, disclosure of information, PJSC Severstal, RAS, consolidated financial statements, management decisions.

Интеграция России в мировую экономику потребовала перехода компаний на Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО). Этот переход означает не просто смену системы учета, а глубокую трансформацию подходов к формированию отчетности. Если российские стандарты (РСБУ) исторически были ориентированы на фискальные задачи и контроль со стороны государства, то МСФО нацелены на предоставление полезной информации для инвесторов и других заинтересованных пользователей.

Ключевые различия между системами проявляются в фундаментальных принципах. МСФО требуют приоритета экономического содержания над юридической формой, что меняет подход к учету таких операций, как аренда или объединение бизнеса. Принцип существенности заставляет компании раскрывать именно ту информацию, которая влияет на решения пользователей. Обязательность консолидации отчетности по МСФО дает целостную картину деятельности холдингов, что особенно важно для крупных корпораций [1].

Практика ПАО «Северсталь» наглядно демонстрирует эти различия. Компания одной из первых в России начала внедрять МСФО, что позволило ей привлечь иностранных инвесторов. Например, в учете основных средств «Северсталь» использует модель переоцененной стоимости, которая отражает справедливую стоимость активов в отличие от исторической стоимости в РСБУ. Это показывает реальную ресурсную базу компании, а не только фактические затраты на ее создание (рисунок 1).

Таким образом, переход на МСФО способствует повышению прозрачности, достоверности и информационной ценности корпоративной отчетности, что соответствует требованиям глобального рынка капитала.

ПАО «Северсталь» и его дочерние предприятия

Примечания к раскрываемой консолидированной финансовой отчетности
за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022

(Суммы указаны в миллионах рублей, если не предусмотрено иное)

17. Основные средства

	Земельные участки и здания	Машины и оборудование	Прочие активы	Незавер- шенное строи- тельство	Итого
Стоимость:					
На 31 декабря 2021	119,234	360,242	48,663	85,200	613,339
Реклассификации	(2,730)	2,730	-	-	-
Поступления	1,428	4,040	34	60,689	66,191
Выбытия	(1,361)	(12,416)	(33)	(717)	(14,527)
Выбытие бизнеса	24 (1,041)	(1,960)	(3)	(1,168)	(4,172)
Реклассификация в активы, предназначенные для продажи	(704)	(1,237)	(159)	-	(2,100)
Ввод в эксплуатацию	14,002	44,039	7,812	(65,853)	-
Эффект пересчета в валюту представления	(1,557)	(1,536)	(242)	979	(2,356)
На 31 декабря 2022	127,271	393,902	56,072	79,130	656,375
Реклассификации	571	(571)	-	-	-
Поступления	1,373	19	10	69,769	71,171
Объединение бизнеса	24 2,395	1,416	8	-	3,819
Выбытия	(380)	(6,264)	-	(1,483)	(8,127)
Ввод в эксплуатацию	13,275	47,803	8,578	(69,656)	-
Эффект пересчета в валюту представления	1,757	1,127	199	(544)	2,539
На 31 декабря 2023	146,262	437,432	64,867	77,216	725,777
Реклассификации	9	(9)	-	-	-
Поступления	2,772	793	32	122,863	126,460
Объединение бизнеса	2,402	402	245	76	3,125
Выбытия	(552)	(7,373)	(33)	(340)	(8,298)
Ввод в эксплуатацию	19,673	50,211	8,559	(78,443)	-
Эффект пересчета в валюту представления	775	1,967	16	(398)	2,360
На 31 декабря 2024	171,341	483,423	73,686	120,974	849,424

Рисунок 1 – Основные средства ПАО «Северсталь» и его дочерние предприятия за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, 2023 и 2022, млн. руб. [3]

Существенные различия в учете запасов заключаются в их оценке. РСБУ использует фактическую себестоимость и разрешает ФИФО, тогда как МСФО требуют оценки по наименьшей величине из себестоимости и возможной цены продажи, предотвращая завышение стоимости (рисунок 2). Для «Северстали» это означает регулярное тестирование запасов на обесценение. Раскрытие этой информации в МСФО дает инвесторам понимание рисков, связанных с колебаниями рыночных цен, что важно для прогнозирования денежных потоков.

15. Запасы

	31 декабря		
	2024	2023	2022
Сырье и материалы	46,286	46,613	38,905
Готовая продукция	39,451	28,018	15,893
Незавершенное производство	47,798	54,324	34,336
	133,535	128,955	89,134

В указанные выше суммы вошли запасы, отраженные по чистой цене продажи, в размере 2.3 млрд рублей (на 31 декабря 2023 года: 0.4 млрд рублей; на 31 декабря 2022 года: 0.7 млрд рублей).

В 2024 году Группа восстановила ранее созданные резервы под снижение стоимости запасов на 2.2 млрд рублей и начислила новые резервы на 3.8 млрд рублей на обесцененные запасы и запасы без движения с целью приведения балансовой стоимости запасов к чистой цене продажи (2023 год: 3.1 млрд рублей и 3.6 млрд рублей соответственно; 2022 год: 1.2 млрд рублей и 11.6 млрд рублей соответственно).

Рисунок 2 – Запасы ПАО «Северсталь» и его дочерние предприятия за годы, закончившиеся 31 декабря 2023, млн. руб. [3]

Еще одной знаковой областью является раскрытие информации по операционным сегментам. МСФО (IFRS 8 "Операционные сегменты") требуют, чтобы компания раскрывала финансовую информацию по тем сегментам, которые рассматриваются высшим руководством для принятия решений и оценки результатов [2].

"Северсталь" в своей отчетности выделяет такие сегменты, как "Сталь", "Ресурсы" и "Прочие". По каждому сегменту раскрывается выручка, финансовый результат, капитальные затраты, активы и обязательства (рисунок 3). Это предоставляет пользователям уникальную возможность увидеть вклад каждого направления бизнеса в общий результат, оценить их рентабельность и перспективы развития. В отчетности по РСБУ такая детализация, как правило, отсутствует, и компания предстает как единое целое, что скрывает внутреннюю диверсификацию и не позволяет идентифицировать ключевые драйверы стоимости.

25. Анализ сегментов

Ниже приведен анализ выручки и прибыли от операционной деятельности Группы по сегментам:

Год, закончившийся 31 декабря 2024	Северсталь	Северсталь	Внутри-	Консоли-
	Ресурс	Российская Сталь	групповые операции	
Выручка	146,908	821,184	(138,313)	829,779
Прибыль от операционной деятельности	57,937	136,387	(2,090)	192,234
Внутригрупповая выручка	131,584	6,729	(138,313)	-
Амортизация производственных активов	7,494	33,306	-	40,800
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	176	2,556	-	2,732
Доля в прибылях ассоциированных и совместных предприятий	-	479	-	479

Рисунок 3 – Анализ сегментов ПАО «Северсталь» и его дочерние предприятия за годы, закончившиеся 31 декабря 2024, млн. руб. [3]

Применение МСФО значительно повышает прозрачность отчетности ПАО «Северсталь» за счет строгих требований к раскрытию информации. В отличие от РСБУ, международные стандарты предписывают детальное раскрытие операций со связанными сторонами, что позволяет выявлять конфликты интересов и оценивать соответствие условий сделок рыночным. Также МСФО требуют полного раскрытия информации о событиях после отчетной даты и условных обязательствах, что особенно важно для оценки рисков в циклической металлургической отрасли.

Влияние МСФО проявляется в трех ключевых аспектах:

1. переход от учета по исторической стоимости к отражению рыночной стоимости активов;
2. повышение аналитичности отчетности через расширенные пояснительные записки;
3. применение принципа существенности для релевантного раскрытия информации.

Переход на МСФО стал для «Северстали» стратегическим шагом, повысившим инвестиционную привлекательность и снизившим стоимость капитала. Накопленный опыт также создает основу для интеграции стандартов устойчивого развития (ESG), что укрепляет конкурентные позиции компании на глобальной арене. Опыт «Северстали» демонстрирует, что переход на МСФО представляет собой комплексную трансформацию учетной системы, способствующую росту фундаментальной стоимости бизнеса.

Список литературы:

1. О консолидированной финансовой отчетности [Электронный ресурс]: федеральный закон от 27.07.2010 N 208-ФЗ (последняя редакция). <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.11.2025).
2. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 8 "Операционные сегменты" [Электронный ресурс]: приказ Минфина России от 28.12.2015 N 217н. <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.11.2025).
3. Северсталь [Электронный ресурс]: <https://severstal.com/> (дата обращения: 22.11.2025).

УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

УДК 332.14

ВЛИЯНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛАГубернаторова Наталья Николаевна¹, Голубкова Кристина Сергеевна²¹ Калужский филиал Финуниверситета, drozdik2006@yandex.ru² Калужский филиал Финуниверситета, stinasgolub@yandex.ruTHE IMPACT OF A BALANCED SCORECARD ON THE ORGANIZATIONAL
EFFECTIVENESS OF STAFFNatalia Nikolaevna Gubernatorova¹, Golubkova Kristina Sergeevna²¹ Kaluga branch of the Financial University, stinasgolub@yandex.ru² Калужский филиал Финуниверситета, drozdik2006@yandex.ru

Аннотация: В статье рассматривается ключевое содержание сбалансированной системы показателей и организационной эффективности персонала, на основе которого далее проводится анализ их взаимной интеграции. Представлены результирующие критерии BSC относительно управления эффективностью персонала, а также проанализированы результаты внедрения ССП в процесс управления и оценки организационной эффективности персонала.

Ключевые слова: персонал, сбалансированная система показателей, BSC, эффективность персонала, стратегический менеджмент, интеграция.

Abstract: The article examines the key content of a balanced system of indicators and organizational effectiveness of personnel, on the basis of which further analysis of their mutual integration is carried out. The resulting BSC criteria for personnel performance management are presented, as well as the results of the introduction of BSC into the management process and the evaluation of organizational effectiveness of personnel are analyzed.

Keywords: personnel, balanced scorecard, BSC, personnel effectiveness, strategic management, integration.

В современных условиях развития национальной экономической системы, которая характеризуется жесткими конкурентными условиями, значительными темпами развития научно-технологического процесса и большим количеством факторов внешней среды, формирующих необходимость постоянной адаптации компаний под их динамику, возрастает значение и востребованность грамотного и обоснованного стратегического управления, целью которого, прежде всего, будет выступать совокупное повышение эффективности деятельности экономических субъектов в кратко, средне и долгосрочной перспективах. Одним из наиболее популярных инструментов современного этапа стратегического управления является сбалансированная система показателей или BSC, позволяющая интегрировать финансовые и нефинансовые оценочные индикаторы, обеспечивая целостное представление о результатах деятельности организации и механизмах их достижения.

Особую актуальность стратегическая концепция сбалансированной системы показателей приобретает в острой текущей проблематике управления персоналом как одним из ключевых стратегических ресурсов современных организаций. Эффективная работа персонала на сегодняшний день является одним из основополагающих столпов продуктивной работы предприятий в целом, т.к. именно работники определяют способность организации реализовывать стратегические и операционные цели и задачи, а также обеспечивать устойчивое развитие экономического субъекта за счет реализуемого человеческого капитала. В подобном ключе использование BSC рассматривается уже не только как инструмент результативного контроля, но и как средство формирования мотивационной политики, развития трудовых навыков и компетенций.

При этом, несмотря на довольно широкое в сегодняшней практике корпоративного управления распространение сбалансированной системы показателей, вопросы ее влияния на узкопрофильную область работы персонала все еще являются недостаточно изученными и проанализированными, т.к. в теоретической научной литературе BSC преимущественно делает акцент именно на стратегическо-

финансовых критериях, упуская тот факт, что фактический результат выполнения или невыполнения этих критериев напрямую зависит от персонала [2].

С целью наиболее полного углубления в представленную тематику, первично обратимся к рассмотрению понятию организационной эффективности персонала. Само по себе оно является довольно многогранным, что объясняется его множественным количеством интерпретаций в современной зарубежной и отечественной литературе. В обобщенном формате данный термин можно определить как степень достижения сотрудниками конкретного предприятия поставленных перед ними рабочих целей при оптимальном использовании корпоративных ресурсов и одновременном соблюдении установленных стандартов реализации внутренних рабочих процессов и стандартов трудового качества. При этом, организационная эффективность, как и любое явление в структурных экономических субъектах, рассматривается в системном контексте, т.е. как результат взаимодействия индивидуальных, групповых и организационных факторов. К первым относятся уровень профессиональной подготовки сотрудников, уровень их мотивации, пропагандируемые ценности и личностные характеристики. Групповые факторы, в свою очередь, включают в себя особенности взаимодействия внутри проектных команд/рабочих коллективах/профильных подразделениях/компании в целом, принцип лидерства, формат рабочих и личных коммуникаций между работниками и др. [1]. Организационные же факторы охватывают общую структуру корпоративного управления, действующую систему мотивации и стратегические приоритеты как на уровне компании в целом, так и для каждого отдельного структурного подразделения.

На сегодняшний день динамика тенденций рынка труда заставляет работодателей все большее внимание уделять нематериальным аспектами эффективности персонала (вовлеченность в рабочие задачи, лояльность к корпоративной политике, степень и скорость обучаемости, активность, инициативность и т.д.). Подобные характеристики сложно поддаются количественной оценке, однако во многом определяют долгосрочную конкурентоспособность организации. Так, организационная эффективность персонала представляет собой комплексную управленческую категорию, требующую использования многофакторных и интегрированных инструментов управления и оценки эффективности, одним из которых является сбалансированная система показателей.

Говоря непосредственно о BSC, необходимо отметить, что прежде всего она была разработана как концепция, направленная на преодоление ограниченности исследования результативности посредством использования традиционных финансовых показателей эффективности. Ее ключевая идея, в противовес устоявшимся методологиям оценки организационной эффективности, заключается в необходимости сбалансированного учета различных аспектов финансово-хозяйственной деятельности организации, обеспечивающих реализацию комплексной стратегии предприятия.

Классическая модель BSC включает четыре взаимосвязанные стратегические перспективы:

1. Финансовая перспектива, отражающая экономические результаты деятельности организации;
2. Перспектива клиентской удовлетворенности, характеризующая уровень удовлетворенности и лояльности потребителей;
3. Перспектива оптимально выстроенных внутренних бизнес-процессов, направленная на оценку эффективности ключевых реализуемых бизнес-процессов;
4. Перспектива корпоративного обучения и развития, связанная с профессиональным развитием персонала и организационной культуры [3].

В контексте интеграции критерия эффективности персонала и системы сбалансированных показателей именно перспектива корпоративного обучения и развития выступает фундаментальным связующим звеном всей этой системы, поскольку именно она обеспечивает формирование человеческого и интеллектуального капитала, очевидно необходимого для совершенствования процессов, повышения ценности для клиентов и достижения финансовых результатов, т.е. для реализации всех прочих перспектив, заложенных в целеполагание BSC.

В рамках системы сбалансированных показателей критерии оценки эффективности, связанные с персоналом, могут включать такие пункты, как уровень текучести кадров, уровень профессиональной образованности, повышение квалификации, степень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс, степень удовлетворенности направлением трудовой деятельности и условиями труда, эффективность системы мотивации, лояльность персонала к корпоративной политике и организационным целям [2]. Подобный набор показателей позволяет не только комплексно оценить текущее состояние управления персоналом, но и прогнозировать будущие результаты деятельности организации на основании уже сформированного пула данных об эффективности деятельности сотрудников.

Влияние сбалансированной системы показателей на эффективность работы персонала, опять же в рамках комплексного подхода, осуществляется через ряд взаимосвязанных триггерных механизмов.

Во-первых, концепция BSC обеспечивает стратегическую согласованность корпоративных целей, т.е. посредством декомпозиции стратегических целей по соответствующим подразделениям и их местоположению в общей иерархической организационной структуре достигается согласование индивидуальных рабочих задач сотрудников на основании приоритетных направлений работы организации, в дальнейшем объединяя их в конечную заданную глобальную организационную цель, что повышает ответственность персонала на всех этапах стратегического управления и прозрачность целеполагания.

Во-вторых, использование в кадровом менеджменте BSC способствует прямому и/или косвенному развитию системы мотивации. Привязка показателей эффективности персонала (KPI) к системе материального вознаграждения стимулирует работников к постоянному выполнению и, в некоторых случаях, даже перевыполнению плановых значений, тем самым подтверждая важность и продуктивность каждого отдельного сотрудника в общей массе персонала организации.

В-третьих, BSC подразумевает под собой регулярный мониторинг отчетных показателей, в т.ч. связанных и с обучаемостью сотрудников, что дает организации дополнительное конкурентное преимущество как работодателю, а персоналу дополнительный нематериальный мотивационный стимул, в общей сложности формируя целевые программы повышения общей степени компетентности.

В-четвертых, BSC повышает прозрачность организационного управления и качество принимаемых управленческих решений. Наличие четко определенных результирующих показателей и причинно-следственных связей между ними способствует формированию объективной обратной связи, что положительно влияет на вовлеченность и доверие персонала к системе управления.

Практический аспект внедрения сбалансированной системы показателей в процесс управления и оценки организационной эффективности персонала показывает, что эффективность BSC во многом зависит от степени адаптации к специфике работы каждой конкретной организации. При этом, эту адаптацию важно также проводить комплексно, начиная с первичного ознакомления всех причастных сотрудников и заканчивая учетом особенностей действующей организационной культуры, иначе существует риск возникновения целенаправленного или стихийно-непредсказуемого сопротивления. К числу ключевых условий успешной интеграции системы BSC в управление эффективностью персонала можно отнести:

1. Активную поддержку со стороны руководящего состава;
2. Участие сотрудников в разработке системы результирующих показателей и их нормативно-целевых значений;
3. Интеграцию BSC с существующими системами оценки и мотивации;
4. Регулярный пересмотр и актуализацию результирующих показателей в соответствии с изменениями во внутренней и внешней среде предприятия;

Особое значение имеет тот факт, что сотрудники должны четко понимать, каким образом их вклад влияет на достижение стратегических целей организации и каким образом оценивается их эффективность в рамках интегрируемой BSC.

В заключение, необходимо отметить, что в условиях текущей глобализации экономической системы в контексте масштабирования знаний, навыков и роли нематериальных активов значение сбалансированной системы показателей как инструмента интеграции стратегического управления и управления организационной эффективностью персонала уже довольно высоко и в дальнейшем оно будет возрастать в геометрической прогрессии, что подтверждает перспективность данного направления в дальнейшем теоретическом и практическом осмыслении.

Список литературы

1. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Москва: Русайнс, 2024. 251 с.
2. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Дресвянников, Ю.Т. Шестопал, А.Н. Шмелева [и др.]. Москва: КноРус, 2023. 310 с.
3. Титов С.А. Современный стратегический анализ: учебное пособие / С.А. Титов, С.А. Шубин. Москва: КноРус, 2024. 284 с.

УДК 339.564

**ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ СУБСИДИЙ И ЛЬГОТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ НА
ЭКСПОРТНУЮ АКТИВНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**Губернаторова Наталья Николаевна¹, Игнахина Екатерина Владимировна²¹ Калужский филиал Финуниверситета, drozdik2006@yandex.ru² Калужский филиал Финуниверситета, ignahina.ekaterina@yandex.ru**ASSESSING THE IMPACT OF SUBSIDIES AND FAVORITE FINANCING ON THE EXPORT
ACTIVITY OF RUSSIAN COMPANIES**Gubernatorova Natalia Nikolaevna¹, Ignakhina Ekaterina Vladimirovna²¹ Kaluga branch of the Financial University, drozdik2006@yandex.ru² Kaluga branch of the Financial University, ignahina.ekaterina @yandex.ru

Аннотация: в статье проводится комплексный анализ влияния государственных мер финансовой поддержки на экспортную активность российских компаний. Рассматриваются теоретические основы субсидирования экспорта, механизмы льготного финансирования и институциональная инфраструктура поддержки экспортеров.

Ключевые слова: экспорт, субсидии, льготное финансирование, экспортное страхование, Российский экспортный центр, государственная поддержка, эффективность мер поддержки.

Abstract: the article provides a comprehensive analysis of the impact of government financial support measures on the export activity of Russian companies. It examines the theoretical foundations of export subsidies, preferential financing mechanisms, and the institutional infrastructure for supporting exporters.

Keywords: export, subsidies, preferential financing, export insurance, Russian Export Center, government support, and the effectiveness of support measures.

Развитие экспортного потенциала является одним из ключевых приоритетов экономической политики Российской Федерации в условиях структурной трансформации экономики и необходимости диверсификации источников роста. Экспорт играет критически важную роль в обеспечении устойчивого экономического развития, стимулировании инноваций, повышении производительности и создании высокооплачиваемых рабочих мест. По данным Российского экспортного центра, за период с 2020 по 2023 год количество экспортеров среди малого и среднего бизнеса выросло на 60%, достигнув 83 тысяч компаний [5].

В условиях санкционного давления и необходимости переориентации экспортных потоков на новые рынки роль государственной поддержки экспорта существенно возросла. Система мер финансовой поддержки включает широкий спектр инструментов: от прямых субсидий и льготного кредитования до экспортного страхования и институциональной поддержки через специализированные организации. Эффективность этих мер становится предметом пристального внимания как исследователей, так и практиков экономической политики.

Теоретическое обоснование государственной поддержки экспорта базируется на концепциях рыночных несовершенств, информационной асимметрии и экстерналий, связанных с выходом на внешние рынки. Классические теории международной торговли, начиная с работ Д. Рикардо и Э. Хекшера-Б. Олина, постулировали принцип свободной торговли как оптимальной стратегии. Однако современные исследования демонстрируют, что в условиях несовершенной конкуренции, наличия барьеров входа на внешние рынки и информационной асимметрии государственная поддержка экспорта может быть экономически обоснованной [4].

Теоретические модели выделяют несколько ключевых обоснований государственного вмешательства в поддержку экспорта. Первое связано с наличием фиксированных издержек выхода на внешние рынки, которые могут быть непропорционально высокими для малых и средних предприятий. Субсидии и льготное финансирование позволяют снизить эти барьеры и стимулировать географическую и продуктовую диверсификацию экспорта. Второе обоснование базируется на концепции информационных экстерналий: успешный опыт одной компании на внешнем рынке создает положительные эффекты для других потенциальных экспортеров, снижая их риски и издержки поиска.

Третье теоретическое обоснование связано с несовершенством финансовых рынков и проблемой кредитных ограничений. Экспортные операции характеризуются повышенными рисками, связанными с валютными колебаниями, политической нестабильностью в странах-импортерах и длительными сроками исполнения контрактов. В условиях информационной асимметрии коммерческие банки могут недооценивать кредитоспособность экспортеров или требовать чрезмерно высокие процентные ставки. Государственное экспортное страхование и льготное кредитование позволяют корректировать эти рыночные несовершенства.

Современные теоретические модели также подчеркивают важность институциональной поддержки экспорта. Создание специализированных экспортных агентств, предоставление информационно-консультационных услуг и содействие в поиске зарубежных партнеров рассматриваются как меры, снижающие транзакционные издержки и информационную асимметрию.

Оценка влияния государственной поддержки на экспортную активность компаний представляет собой сложную методологическую задачу, связанную с проблемой эндогенности и самоотбора. Компании, обращающиеся за государственной поддержкой, могут систематически отличаться от не обращающихся по ряду ненаблюдаемых характеристик, что затрудняет выделение причинно-следственной связи между получением поддержки и изменением экспортных показателей.

Для решения этой проблемы в современных исследованиях применяется широкий спектр эконометрических методов. Наиболее распространенным подходом является метод сопоставления по индексу склонности (Propensity Score Matching, PSM), который позволяет сформировать контрольную группу компаний, не получавших поддержку, но схожих с получателями по наблюдаемым характеристикам. На рисунке 1 отражен механизм работы данного метода, где исходная совокупность объектов до момента воздействия обозначена объектами до *treatment_date*. У каждого объекта есть признак *X* (ковариата), который влияет при работе механизма.

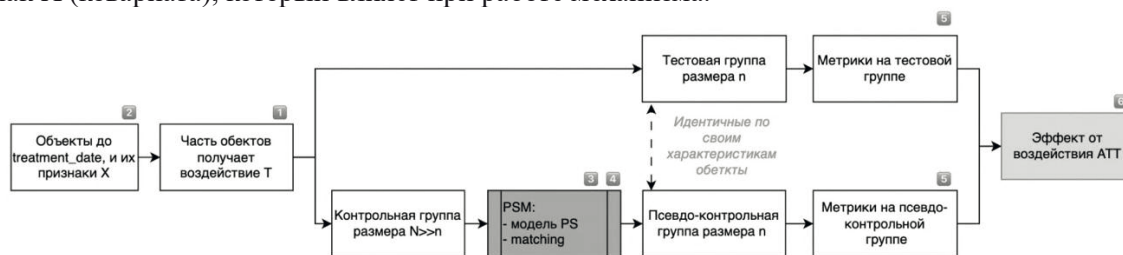


Рисунок 1 – Механизм работы метода сопоставления по индексу склонности

Таким образом, проанализировав механизм работы можно сделать вывод о том, что цель данного метода минимизировать исходные различия между группами и позволяет сделать корректный вывод о том, насколько именно воздействие повлияет на итоговый результат.

Система государственной поддержки экспорта в Российской Федерации в период 2021-2026 годов представляет собой комплекс взаимосвязанных инструментов, реализуемых на федеральном и региональном уровнях. Центральным элементом этой системы является Российский экспортный центр (РЭЦ), входящий в группу ВЭБ.РФ и координирующий деятельность по поддержке экспортеров. По заявлению генерального директора РЭЦ Вероники Никишиной, успех российского экспорта обеспечивают четыре ключевых столпа: гибкость инструментов, достаточное финансирование, слаженная инфраструктура институтов [2].

Экспортное страхование и гарантии являются одним из основных инструментов снижения рисков для экспортеров. Этот механизм особенно важен для выхода на рынки с повышенными политическими и экономическими рисками, а также для высокотехнологичных секторов, таких как машиностроение и фармацевтическая промышленность. Исследования показывают, что экспортное страхование кредитов эффективно стимулирует развитие экспортной торговли, особенно в сегментах с длительными сроками исполнения контрактов.

Льготное кредитование реализуется через механизм субсидирования процентных ставок по кредитам, предоставляемым экспортерам коммерческими банками. В 2026 году Правительство Российской Федерации направило дополнительно 26,5 млрд рублей на продолжение программы льготного кредитования сельхозтоваропроизводителей и переработчиков продукции АПК, доведя общий объем субсидирования до 150,1 млрд рублей. Льготные кредиты предоставляются на различные цели, включая проведение сезонных полевых работ, приобретение оборудования, модернизацию производства и финансирование экспортных контрактов.

Прямые субсидии предоставляются экспортерам на компенсацию части затрат, связанных с экспортной деятельностью. К таким затратам относятся расходы на транспортировку продукции, участие в международных выставках и ярмарках, сертификацию продукции в соответствии с требованиями зарубежных рынков, а также затраты на маркетинговые исследования и продвижение продукции. Размер и условия предоставления субсидий варьируются в зависимости от отрасли, размера компании и приоритетных направлений экспортной политики.

Рейтинговые механизмы отбора получателей поддержки получают все большее распространение как инструмент повышения эффективности распределения бюджетных средств. Семьяшкин и соавторы предлагают модель рейтинговой системы для экспортно-ориентированных компаний АПК, в которой объем и условия поддержки дифференцируются в зависимости от рейтинга компании. Компании с более высоким рейтингом получают больший объем финансирования, льготные условия по кредитам (снижение процентной ставки или уменьшение страхового взноса), а также приоритетный доступ к нефинансовым мерам поддержки.

Институциональная поддержка через Российский экспортный центр и региональные центры поддержки экспорта включает широкий спектр услуг: информационно-консультационное сопровождение, содействие в поиске зарубежных партнеров, организацию бизнес-миссий и участие в международных выставках, предоставление аналитических материалов о зарубежных рынках, а также обучение и повышение квалификации сотрудников экспортных компаний. Эти услуги особенно важны для малых и средних предприятий, не располагающих собственными ресурсами для проведения маркетинговых исследований и установления деловых контактов за рубежом.

Отраслевые программы поддержки разработаны для ключевых секторов экономики. В фармацевтической и медицинской промышленности реализуются специфические меры поддержки в рамках национальных проектов и стратегии «Фарма-2030», учитывающие особенности отрасли, включая длительные циклы разработки и регистрации продукции, высокие требования к качеству и необходимость соответствия международным стандартам. В агропромышленном комплексе действуют программы субсидирования транспортных расходов, компенсации затрат на приобретение ресурсосберегающей техники и удобрений, а также налоговые льготы на экспорт зерна и масложировой продукции [3].

Региональные программы поддержки экспорта играют важную роль в развитии экспортного потенциала субъектов Федерации. Опыт Республики Татарстан демонстрирует эффективность комплексного подхода, включающего создание региональных экспортных центров, предоставление финансовой поддержки экспортерам, развитие экспортной инфраструктуры и координацию с федеральными институтами [1]. Региональные меры поддержки показывают позитивную корреляцию с ростом числа экспортеров и объемом экспортных контрактов, а также способствуют диверсификации экспорта вне сырьевого сектора.

В условиях санкционного давления и необходимости переориентации экспортных потоков система поддержки экспорта претерпела существенные изменения. Приоритетными направлениями стали развитие экспорта в страны БРИКС и другие «дружественные» государства, поддержка импортозамещающих производств с экспортным потенциалом, а также стимулирование экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что система государственной поддержки экспорта в Российской Федерации оказывает статистически значимое и экономически существенное позитивное влияние на экспортную активность российских компаний. Эффект поддержки реализуется преимущественно через географическую и продуктовую диверсификацию экспорта, что соответствует теоретическим предсказаниям о роли государственной поддержки в снижении барьеров входа на новые рынки.

Система государственной поддержки экспорта включает широкий спектр инструментов: экспортное страхование и гарантии, льготное кредитование, прямые субсидии, рейтинговые механизмы отбора получателей и институциональную поддержку через Российский экспортный центр и региональные центры поддержки экспорта. Каждый из этих инструментов имеет свою область эффективного применения, определяемую отраслевой и региональной спецификой.

Список литературы

1. Гиматдинов Р.Р. Поддержка экспорта на уровне регионов: опыт республики Татарстан // Управленческое консультирование. 2021. №6 (150). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podderzhka-eksporta-na-urovne-regionov-opyt-respubliki-tatarstan> (дата обращения: 08.02.2026).]
2. РЭЦ назвал четыре опоры системы поддержки российского экспорта на конференции в Казани: [новостной материал]. Экспортный центр, 2026. URL: https://www.exportcenter.ru/press_center/rets-nazval-chetyre-opory-sistemy-podderzhki-rossiyskogo-eksporta-na-konferentsii-v-kazani/ (дата обращения: 09.02.2026).
3. Семяшкин Е.Г., Карминский А.М. Моделирование рейтинговой системы экспортно-ориентированных компаний АПК РФ. Механизм субсидирования // Финансы: теория и практика. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-reytingovoy-sistemy-eksportno-orientirovannyh-kompaniy-apk-rf-mehanizm-subsidirovaniya> (дата обращения: 09.02.2026).
4. Чепинога О.А., Солодков М.В., Чаликова-Уханова М.В. О развитии государственной поддержки экспорта в России // Baikal Research Journal. 2023. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-razviti-i-gosudarstvennoy-podderzhki-eksporta-v-rossii> (дата обращения: 09.02.2026).
5. Число экспортеров среди МСП выросло на 60%, до 83 тысяч: [новостной материал].: Экспортный центр, 2024. 27 февр. URL: https://www.exportcenter.ru/press_center/chislo-eksporterov-sredi-msp-vyroslo-na-60-do-83-tysyach/ (дата обращения: 09.02.2026).

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 332.1

ЗЕМЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА РЕГИОНА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ

Витютина Татьяна Алексеевна¹, Дьяконова Виктория Васильевна²,
Балинова Марина Александровна³

¹ Калужский филиал Финуниверситета, apkul9@yandex.ru

² Калужский филиал Финуниверситета, 100dot33sl240275@edu.fa

³ Калужский филиал Финуниверситета, balinova_m01@mail.ru

LAND POLICY OF THE REGION AS A FACTOR IN INCREASING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE KALUGA REGION

Vityutina Tatyana Alexeevna¹, Diakonova Victoria Vasilyevna²,
Balinova Marina Alexandrovna³

¹ Kaluga Branch of the Financial University, apkul9@yandex.ru

² Kaluga Branch of the Financial University, 100dot33sl240275@edu.fa

³ Kaluga Branch of the Financial University, balinova_m01@mail.ru

Аннотация: В статье исследуется взаимосвязь между эффективностью земельной политики субъекта Российской Федерации и его инвестиционным потенциалом. На примере Калужской области рассматривается эволюция подходов к управлению земельными ресурсами. Проанализированы ключевые механизмы и инструменты, обеспечившие региону статус одного из лидеров по привлечению инвестиций.

Ключевые слова: земельные отношения, инвестиционная привлекательность, региональное развитие, Калужская область.

Abstract: The article explores the relationship between the effectiveness of a constituent entity of the Russian Federation's land policy and its investment potential. Using the example of the Kaluga Region, the article examines the evolution of ap-proaches to land management. It analyzes the key mechanisms and tools that have contributed to the region's status as a leader in attracting investments.

Keywords: land relations, investment attractiveness, regional development, Kaluga Region.

Актуальность исследования обусловлена усилением конкуренции между регионами России за инвестиционные ресурсы и высококвалифицированные кадры. В этих условиях эффективное управление земельными ресурсами, являющимися базовым, невозобновляемым фактором производства, выходит на первый план. Отлаженные земельные отношения становятся не просто обязательным элементом, а конкурентным преимуществом территории.

Целью статьи является анализ специфики и результатов земельной политики Калужской области как успешного повышения инвестиционной привлекательности через оптимизацию земельных отношений.

Для достижения поставленной цели будут решены следующие задачи: 1) рассмотреть теоретические основы формирования региональной земельной политики; 2) проанализировать ключевые механизмы и инструменты земельной политики, реализованные в Калужской области; 3) выявить существующие проблемы и сформулировать перспективные направления совершенствования земельной политики.

Современная земельная политика в РФ формируется на стыке федерального регулирования и региональных инициатив. Как отмечают исследователи, ключевым трендом последних лет является переход от пассивного администрирования к активному территориальному маркетингу, где земля рассматривается как товар, требующий подготовки и продвижения [3]. Эффективная земельная

политика региона, по мнению В.В. Мищенко, должна решать дилемму между необходимостью строгого соблюдения целевого назначения земель и требованием гибкости для оперативного размещения новых производств [5].

Теоретической базой для такого подхода служат концепции «умной специализации» (smart specialization) и кластерного развития, где доступ к подготовленным земельным ресурсам с соответствующей инфраструктурой является критическим условием для возникновения и роста отраслевых агломераций [4]. Таким образом, земельная политика перестает быть изолированной сферой и становится интегральным элементом общей экономической стратегии региона.

В Стратегии развития Калужской области на период до 2040 года выделены следующие целевые показатели: увеличение доли инвестиций; рост доли экспорта региона в объеме экспорта России до 1%; увеличение численности населения до 1,3 млн. человек; рост численности обучающихся в вузах до 40 тыс. человек; обеспечение жильем населения региона до уровня 45 м² на человека. Для достижения показателей необходимы новые земельные участки для промышленного, жилищного и инфраструктурного строительства [2].

Калужская область, не обладая значительными сырьевыми ресурсами, сделала ставку на создание максимально комфортных условий для инвесторов, где земельный вопрос был определен как системообразующий. Анализ практики региона позволяет выделить несколько ключевых элементов ее политики. В отличие от реактивной модели, когда власти начинают искать участок под уже поступивший проект, область перешла к проактивной стратегии – созданию опережающего земельного предложения. Были сформированы так называемые «земельные банки» подготовленных участков в особых экономических зонах (ОЭЗ) «Калуга» и «Людиново», а также в промышленных парках. Подготовка включает не только кадастровый учет, но и проведение территориального планирования, инженерных изысканий, а в идеале – подведение необходимой инфраструктуры к границам участка. Этот подход позволил кардинально сократить сроки запуска проектов, что является решающим фактором для современного инвестора [7].

Вторым краеугольным камнем стала реализация принципа «единого окна» и создание проектного офиса. Для координации всех процедур, связанных с землей, строительством и подключением к инфраструктуре, было создано Агентство регионального развития. Этот институт выступает единым оператором и персональным консультантом для инвестора, сопровождая проект от первоначальной заявки до ввода в эксплуатацию. Агентство берет на себя все взаимодействие с контрольно-надзорными, разрешительными и ресурсоснабжающими организациями. Данная практика не только минимизирует транзакционные издержки бизнеса, но и существенно снижает коррупционные риски, повышая прозрачность и предсказуемость процесса. Третий элемент – внедрение гибких правовых режимов и активное использование механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП). Область широко применяет инструменты долгосрочной аренды земельных участков с четкими инвестиционными условиями, а также концессионные соглашения для развития транспортной и инженерной инфраструктуры вокруг новых производств. Для резидентов ОЭЗ установлены льготные, предсказуемые на долгий срок ставки арендной платы [7].

Реализованная модель земельной политики принесла Калужской области значимые результаты. Регион стабильно входит в число лидеров Центрального федерального округа по объему инвестиций на душу населения. На его территории созданы десятки тысяч новых высокотехнологичных рабочих мест, сформированы конкурентоспособные кластеры. Однако достигнутый успех порождает и новые, более сложные вызовы, требующие корректировки подхода. Во-первых, возникает заметная диспропорция в развитии территорий внутри региона. Инвестиции концентрируются вокруг основных узлов, в то время как периферийные, преимущественно сельские районы, испытывают дефицит внимания и инвестиций. Во-вторых, стремительный рост промышленных зон приводит к повышенной нагрузке на транспортную, энергетическую и экологическую инфраструктуру существующих агломераций, что требует комплексного пересмотра правил землепользования и застройки [4]. В-третьих, обострение конкуренции за землю между промышленностью и сельским хозяйством ставит вопрос о качестве компенсационных механизмов, требующих поддержки высокотехнологичных агрохолдингов для сохранения продовольственной безопасности региона [6].

Проведенный анализ земельной политики Калужской области позволяет сделать ряд важных выводов. Опыт региона наглядно демонстрирует, что целенаправленная, проактивная и сервисно-ориентированная земельная политика, интегрированная в общую стратегию социально-экономического развития, является мощным драйвером роста инвестиционной привлекательности. Ключом к успеху стали конкретные управленческие практики: опережающая подготовка «земельного

банка», создание института персонального сопровождения инвестора (проектный офис), а также применение гибких правовых и экономических инструментов (льготная аренда, ГЧП). Эти меры позволили превратить землю из пассивного актива и источника бюрократических препон в активный ресурс развития.

Однако для устойчивого долгосрочного роста региону необходим переход на следующую ступень – от политики освоения отдельных участков к политике комплексного управления пространственным развитием всей территории. Это подразумевает сбалансированное развитие всех муниципалитетов, интеграцию экологических требований в процесс планирования, развитие социальной инфраструктуры параллельно с промышленной. Опыт Калужской области, с его очевидными достижениями и накопленными проблемами, представляет собой пример для других субъектов Российской Федерации, стремящихся повысить свою конкурентоспособность через модернизацию земельных отношений.

Список литературы:

1. Голуб А.А., Струкова Е.Б. Экономика природных ресурсов и земельный рынок: учебник для вузов. СПб.: Лань, 2019. 384 с.
2. Карпунина Е.К. Современные подходы к обеспечению экономической безопасности государства и регионов в эру неопределенности: монография / кол. авторов. Москва: РУСАЙНС, 2022. С. 190
3. Кичигин Н.В., Шафранов И.А. Актуальные вопросы правового регулирования земельных отношений в Российской Федерации: монография. М.: Проспект, 2021. 256 с.
4. Климанова О.А., Воронин Б.А. «Умная специализация» и управление земельными ресурсами: возможности для регионов России // Региональная экономика: теория и практика. 2022. Т. 20, № 3(510). С. 75-92.
5. Мищенко В.В. Государственное регулирование земельных отношений в условиях модернизации экономики // Экономика региона. 2020. Т. 16, № 2. С. 110-124.
6. Отчет о реализации государственной программы Калужской области «Развитие имущественно-земельного комплекса» за 2022 год [Электронный ресурс] / Министерство конкурентной политики Калужской области. – Калуга, 2023. – URL: <https://min-kp40.ru/> (дата обращения: 15.12.2025).
7. Официальный сайт Агентства регионального развития Калужской области [Электронный ресурс]. URL: <https://arrko.ru/> (дата обращения: 15.12.2025).

ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ

УДК 330.341.1

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РИСКИ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА
В ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Боровкова Элина Константиновна¹, Фатеева Татьяна Николаевна²
¹ Калужский филиал Финуниверситета, ellina.borovkova23@gmail.com
² Калужский филиал Финуниверситета, tnfateeva@fa.ru

ECONOMIC RISKS OF INTRODUCING ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO THE FINANCIAL
AND ECONOMIC ACTIVITIES OF RUSSIAN ENTERPRISES

Borovkova Ellina Konstantinovna¹, Fateeva Tatiana Nikolaevna²
¹ Kaluga branch of the Financial University, ellina.borovkova23@gmail.com
² Kaluga branch of the Financial University, tnfateeva@fa.ru

Аннотация: в работе рассматривается экономическое содержание искусственного интеллекта и экономических рисков в последующей взаимной интеграции в контексте финансово-хозяйственной деятельности российских предприятий. Сформулированы ключевые тенденции использования решений искусственного интеллекта на 2026г., исходя из которых выявлены и подробно описаны потенциальные риски для сегодняшних организаций, действующих на территории Российской Федерации. Представлены ключевые направления проработки выявленных рисков через систему корпоративного риск-менеджмента.

Ключевые слова: искусственный интеллект, ИИ, риск-менеджмент, риски, финансово-хозяйственная деятельность, ИИ-решения, интеллектуальные системы, цифровизация.

Abstract: The paper examines the economic content of artificial intelligence and economic risks in the subsequent mutual integration in the context of financial and economic activities of Russian enterprises. The key trends in the use of artificial intelligence solutions for 2026 are formulated, based on which the potential risks for today's organizations operating in the Russian Federation are identified and described in detail. The key directions of studying the identified risks through the corporate risk management system are presented.

Keywords: artificial intelligence, AI, risk management, risks, financial and economic activities, AI solutions, intelligent systems, digitalization

В современных условиях развития экономической системы Российской Федерации все большую востребованность обретает масштабная оцифровка разнообразных бизнес-процессов. Что важно – почти все ключевые бизнес-процессы, реализующиеся сегодняшними организациями, уже в той или иной степени имеют цифровой след, т.е. на данный момент речь идет уже о более точечных и узкопрофильных процессах. Одним из наиболее ярких примеров цифровизации, очевидно, выступает искусственный интеллект (ИИ) и, соответственно его пути органичного развития и интеграции в экономическую деятельность цифрового инструментария, он же и становится одним из ключевых факторов повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Технологии машинного обучения, интеллектуальной аналитики больших и малых данных, автоматизации учетных, производственных и управленческих и др. процессов активно внедряются в практику российских организаций с целью оптимизации различных областей работы, начиная с производственных и управленческих издержек и заканчивая укреплением конкурентных и рыночных позиций. Тем не менее, при учете всех положительных аспектов (даже не упомянутых выше), масштабирование практики использования ИИ сопровождается и формированием новых экономических рисков, которые также способны влиять на финансово-хозяйственную деятельность организаций, дестабилизируя ее по аналогичным областям работы.

Особую актуальность проблема возникновения экономических рисков из-за внедрения искусственного интеллекта приобретает ввиду специфики российской экономики, а именно из-за ее высокой степени неопределенности внешней среды, ограниченным доступом к зарубежным

технологическим решениям и программным обеспечениям, неоднородностью цифровой зрелости предприятий из различных регионов и отраслей и т.д. В подобном ключе применение ИИ может не только не способствовать росту эффективности операционной и стратегической деятельности, но и порождать дополнительные финансовые, инвестиционные, информационные и институциональные риски, связанные с высокой стоимостью коллективного внедрения, зависимостью от качества генерируемых ИИ-данных, дефицитом квалифицированных данных и программных обеспечений, киберугрозами взлома конфиденциальных корпоративных данных и правовой неопределённостью.

С целью более точной идентификации возможных экономических рисков от внедрения ИИ в деятельность российских предприятий рассмотрим его ключевые особенности на текущем уровне развития. Фундаментально искусственный интеллект представляет собой способность компьютерных программ выполнять задачи, подразумевающие человеческое участие, но без прямого участия людей. С даты официального старта истории ИИ как научно-технологической дисциплины прошло уже 70 лет и за этот период развитие данного цифрового инструмента продвигалось в огромных масштабах. На начало 2026 года среди ключевых трендов ИИ можно выделить:

1. Институционализация искусственного интеллекта в системе управления российских предприятий – в течение всего 2025г. наблюдался переход от фрагментарного и экспериментального формата использования технологий искусственного интеллекта организациями к их системной интеграции в базис корпоративного управления. В 2026г. ожидается продолжение этой динамики и, ориентировочно, к 4 кварталу/концу 2026г. ИИ станет устойчивым элементом финансово-хозяйственной деятельности крупных предприятий, в т.ч. в вопросах бюджетирования, финансового контроллинга, управления затратами, средне и долгосрочного прогнозирования и др.;

2. Расширение применения искусственного интеллекта генеративного типа в аналитических и управленческих процессах – в 2025г. спрос на генеративные модели искусственного интеллекта значительно вырос ввиду его множественных модификаций и распространения на базах дифференцированных программных обеспечений. В связи с этим во многих версиях появилась возможность создания динамических дашбордов, визуализации управленческой аналитики и финансово-экономической отчетности (в т.ч. в табличной форме), сценарного моделирования и др. Особенно актуальным подобный тип ИИ стал для креативных индустрий и маркетинга – создание изображений, оживление статических картинок, создание видео, генерация текстовых и звуковых запросов в изображение и наоборот и др. Так, в 2026г. генеративные ИИ, вероятно, будут приобретать более прикладной характер и будут более активно интегрироваться в корпоративные информационные системы;

3. Формирование национальных и корпоративных комплексных экосистем искусственного интеллекта – в условиях ограниченного доступа к зарубежным цифровым платформам логично усиливается развитие отечественных и частных корпоративных разработок. В 2026г. данный процесс будет выражаться в создании собственных ИИ-решений, сверстанных на российских цифровых платформах и направленных на обеспечение технологического суверенитета и совместимости практической работы с прочими платформами для работы;

4. Усиление регуляторного и риск-ориентированного подхода к использованию искусственного интеллекта – характерной и, к слову, довольно логичной и обоснованной тенденцией 2025-2026гг. является рост внимания к вопросам правовых и этических рисков применения искусственного интеллекта российскими предприятиями. Так, данная тенденция направлена на переход от так называемого технологического энтузиазма и, как упоминалось ранее, экспериментального формата к более взвешенному и экономически обоснованному использованию ИИ.

Говоря о природе экономических рисков, в отечественной и зарубежной литературе они традиционно рассматриваются как вероятность отклонения фактических результатов хозяйственной деятельности от запланированных вследствие воздействия различных факторов внешней и внутренней среды предприятий. В контексте же внедрения искусственного интеллекта в непосредственную работу российских организаций экономические риски приобретают комплексный характер, т.к. они автоматически связываются не только с финансовыми аспектами, но и с технологическими, информационными, организационными, институциональными и правовыми изменениями в финансово-хозяйственной деятельности.

На сегодняшний день искусственный интеллект используется организациями преимущественно для автоматизации бухгалтерского и управленческого учета, анализа финансовых результатов в текущем и прогнозном разрезе, прогнозирования спроса на конкретные товары/услуги, управление складскими запасами и процессом их оборачиваемости, оценки перспективности и доходности

инвестиционных проектов, оптимизации производственных процессов и др. Однако стоит отметить, что эффективность применения ИИ напрямую зависит от качества исходных данных, которые пользователь задает в качестве аналитической базы, корректности настроек внутренних алгоритмов и аналитических механизмов, уровня интеграции интеллектуально-цифровых систем в существующую инфраструктуру предприятий. Нарушение хотя бы одного из перечисленных пунктов может привести к снижению экономической эффективности и/или возникновению дополнительных затрат даже при учете бесперебойной настройки всех прочих условий.

Характерной особенностью рассматриваемых экономических рисков является их более высокая степень неопределенности условно сопоставимая с рисками от внедрения инвестиционных проектов. Однако, в отличие от традиционных инвестиционных проектов, результаты внедрения искусственного интеллекта довольно сложно спрогнозировать на долгосрочную перспективу ввиду слишком динамичных скачков в развитии данного цифрового продукта. Это затрудняет и оценку окупаемости, и формирование обоснованных стратегических управленческих решений в рамках планирования использования результатов использования ИИ. Помимо всего прочего, быстрые темпы развития российских цифровых технологий в целом еще больше повышают риск морального устаревания внедряемых сегодня решений.

Исходя из представленных выше рассуждений, целесообразно детализировать прочие риски от внедрения искусственного интеллекта в финансово-хозяйственную деятельность российских предприятий в соответствии с общепринятой классификацией рисков:

1. Финансовые риски – традиционно занимают центральное место в системе экономических рисков внедрения искусственного интеллекта. К данной группе можно отнести риски превышения плановых затрат на разработку, приобретение и внедрение ИИ-инициатив, а также риски роста текущих расходов на содержание, программное обновление и обеспечение кибербезопасности используемых интеллектуальных систем. Существенным фактором возникающих финансовых рисков является, как упоминалось выше, высокая степень неопределенности итогового экономического эффекта от внедрения ИИ, выражающаяся в сложности количественной оценки отдачи инвестиций и сроков их окупаемости.

2. Инвестиционные риски – связаны с возможной неэффективностью вложений в проекты внедрения искусственного интеллекта: ошибка в выборе технологической платформы, недооценка масштабов и сроков внедрения и др. Также, для российских предприятий данная группа рисков усиливается вынужденной адаптацией отечественных решений под аналоги недоступных зарубежных цифровых инициатив. А для организаций из среднего и малого сегмента (т.е. для экономических субъектов, чьи инвестиционные ресурсы ограничены) перечисленные риски могут привести к снижению финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности вследствие некорректного распределения собственных и заемных средств [5].

3. Операционные риски – как правило, возникают уже в процессе непосредственной эксплуатации интеллектуальных решений и выражаются в вероятности сбоев реализации базовых бизнес-процессов из-за ошибок встроенных алгоритмов, недостаточной надежности установленных программных обеспечений (или несоответствия программных обеспечений выбранным ИИ-продуктам), некорректной интеграцией ИИ в существующую информационную инфраструктуру организации и др. Стоит отметить и тот факт, что использование ИИ в, например, процессе финансового планирования и управления может приводить к принятию нецелесообразных и недостаточно обоснованных управленческих решений, которые при отсутствии эффективного контроля со стороны ответственных лиц повышают значимость человеческого фактора в общей системе риск-менеджмента предприятий.

4. Кадровые риски – обусловлены дефицитом квалифицированных специалистов в вопросах работы с искусственным интеллектом. Недостаточный уровень компетенций сотрудников очевидно снижает эффективность внедрения ИИ и повышает зависимость предприятий от внешних разработчиков и консультантов, что, в свою очередь, повышает затраты организаций и формирует дополнительные финансовые риски. Для российских предприятий данный риск усиливается и неравномерностью распределения цифровых компетенций персонала по территориальному признаку: многие IT-специалисты работают в крупных регионах (г. Москва и МО, г. Санкт-Петербург и ЛО, г. Екатеринбург и СО и др.), в то время, как средние и малые регионы и, соответственно, предприятия страдают от недостатка данных кадров.

5. Институциональные и правовые риски – связаны с недостаточной сформированностью нормативно-правовой базы, регулирующей использование искусственного интеллекта в хозяйственной деятельности российских предприятий в целом. Размытые зоны ответственности в вопросах защиты

персональных данных и охране интеллектуальной собственности повышают вероятность возникновения финансовых убытков и судебных разбирательств. В российских условиях данные риски приобретают особую значимость в связи с активным развитием национальных цифровых инициатив, что, с одной стороны, создает возможность для проработки данного вопроса, т.к. процесс функционирования становится ИИ-систем становится более прозрачным, с другой – российские ИИ-решения разрабатываются в качестве аналогов зарубежных программ, что поднимает необходимость рассмотрения вопросов о товарных знаках, правах собственности, патентах и др. [3].

6. Информационные риски – возникают вследствие низкого качества, неполноты или искажения конечных сгенерированных данных, используемых предприятиями для дальнейшей работы. Конечно, все ИИ-системы заранее предупреждают пользователей о том, что генерируемая информация не является на 100% достоверной, тем не менее, многие сотрудники продолжают использовать ее, что снижает точность и корректность работы, выполняемой на основе полученной ИИ-информации.

Так, экономические риски внедрения искусственного интеллекта представляют собой сложную и взаимосвязанную систему, которая требует комплексного и дифференцированного подхода к управлению ими.

Эффективное управление экономическими рисками внедрения искусственного интеллекта в финансово-хозяйственную деятельность предприятий предполагает формирование комплексной системы риск-менеджмента, которая, согласно традиционным теоретическим и практическим трактованиям данного направления, должна быть ориентирована на снижение уровня неопределенности и обеспечение устойчивого развития экономических субъектов. В условиях российской экономики управление рисками, связанными с ИИ, должно учитывать, помимо ключевых постулатов, институциональные ограничения, уровень цифровой зрелости предприятий и их сотрудников, отраслевую специфику и степень оцифрованности отрасли в целом, а также общие рыночные тенденции относительно вопроса развития цифровых технологий [2].

Экономическое обоснование и предварительная оценка проектов внедрения искусственного интеллекта является базовым направлением управления рисками. На данном этапе целесообразно проведение комплексной оценки затрат и ожидаемых эффектов внедрения ИИ через инструменты сценарного анализа и прогнозного моделирования. Стоит отметить, что ключевой акцент, с учетом выявленной проблемы точной количественной оценки, необходимо делать на влияние на производительности труда, оптимизации рабочих функций персонала, повышение эффективности через внедрение машинных вычислений, где представляется возможным заменить человеческий труд. Для российских предприятий в ближайшее время будет актуальна адаптация методов оценки эффективности ИИ-решений к условиям ограниченной статистической базы.

Поэтапное внедрение и использование ИИ-решений в пилотном формате позволит предприятиям снизить возможные инвестиционные и операционные риски, связанные с высокой неопределенностью результатов применения искусственного интеллекта. Его реализация в тестовом режиме поспособствует выявлению технологических и организационных проблем на первичном этапе, когда они не смогут влиять на общий результат финансово-хозяйственной деятельности, что особенно полезно и эффективно для предприятий с низким уровнем цифровой зрелости и низким уровнем цифровой грамотности персонала.

Развитие (именно развитие, а не создание новой) системы корпоративного риск-менеджмента является базовым необходимым условием минимизации экономических рисков внедрения ИИ. В рамках данного направления требуется интеграция упомянутых ранее рисков в существующие системы управления рисками, включая разработку соответствующих регламентов контроля качества и мониторинга. Причем важно в риск-менеджменте оставлять именно большую часть человеческого интеллекта, т.к. сотрудники напрямую сталкиваются с проблемами и знают специфику работы своей организации, что позволит гораздо более эффективно разрабатывать антикризисные мероприятия, предотвращая вероятность появления критических ошибок и еще большего усугубления ситуации.

Формирование и развитие кадрового потенциала в сфере искусственного интеллекта также необходимо, как показала предшествующая аналитика. Повышение квалификации персонала и развитие междисциплинарных компетенций будут способствовать более «бесшовной» интеграции ИИ в работу персонала, что повысит как эффективность самого внедрения интеллектуальных систем, так и не дестабилизирует общую работу персонала [1].

Управление данными и обеспечение информационной безопасности представляет собой одно из ключевых направлений минимизации информационных рисков. Создание системы управления качеством генерируемых данных, их последующей верификации и правовой защиты позволит

повысить их достоверность и степень применимости, что особенно актуально в условиях возрастания значения соблюдения законодательных требований по защите коммерческой тайны и персональных данных, подлежащих обработке. При этом, довольно важно закрепить все возможные практики использования ИИ и генерируемой им информации в официальных корпоративных правилах/регламентах/уставах, чтобы в дальнейшем обезопасить сотрудников и само предприятие от возможных претензий на законодательном уровне.

В заключение, можно сказать, что внедрение искусственного интеллекта в финансово-хозяйственную деятельность российских предприятий является важным фактором повышения их стратегической эффективности, конкурентоспособности и финансовой устойчивости. Все это представляется возможным только при работе корректной системы риск-менеджмента, в которую будут интегрированы не только уже привычные для ответственных лиц классические виды рисков, но и те риски, которые могут быть вызваны использованием технологий искусственного интеллекта.

Список литературы

1. Акопян А.Р. Риск-менеджмент: учебное пособие / А.Р. Акопян, Ю.В. Воронцова, Е.Е. Панфилова. Москва: Русайнс, 2026. 262 с.
2. Гулямов С.С. Искусственный интеллект и когнитивные технологии в экономике: учебное пособие / С.С. Гулямов, А.Т. Шермухамедов, Б.М. Холбоев. Москва: Русайнс, 2024. 285 с.
3. Носова С.С. Искусственный интеллект и экономика: учебник / С.С. Носова, А.Н. Норкина. Москва: КноРус, 2026. 399 с.
4. Риск-менеджмент: учебное пособие / В.Н. Круглов, Д.В. Тютин, Е.В. Емельянова [и др.]; под общ. ред. В.Н. Круглова. Москва: КноРус, 2025. 258 с.
5. Сметанин А.С. Цифровой менеджмент + Приложение: учебник / А.С. Сметанин, И.А. Морозова, А.И. Сметанина. Москва: КноРус, 2025. 170 с.
6. Фатеева Т.Н., Лукьянченко М.С. Цифровизация агропромышленного комплекса России: опыт и перспективы развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 11-1. С. 123-129.

УДК 338.12

**ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ
СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ И САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ**

Губанова Елена Витальевна¹, Хомякова Полина Игоревна²
¹ Калужский филиал Финуниверситета, el-gubanova@yandex.ru
² Калужский филиал Финуниверситета, msr.polihom@gmail.com

**DIGITALIZATION AS A CATALYST FOR ECONOMIC GROWTH: CHALLENGES
AND OPPORTUNITIES FOR RUSSIAN BUSINESS**

Gubanova Elena Vitalievna¹, Khomyakova Polina Igorevna²
¹ Kaluga branch of the Financial University, el-gubanova@yandex.ru
² Kaluga branch of the Financial University, msr.polihom@gmail.com

Аннотация: В статье анализируются ключевые факторы, влияющие на инновационное развитие российского бизнеса в условиях современных экономических и технологических вызовов. Особое внимание уделяется внутренним и внешним барьерам, включая регуляторные, социокультурные и санкционные ограничения, а также возможностям цифровой трансформации и государственной поддержки. На основе проведенного исследования предлагаются рекомендации по формированию стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности и устойчивого роста предприятий в условиях глобальной нестабильности.

Ключевые слова: инновационное развитие, российский бизнес, институциональные барьеры, государственная поддержка, санкционное давление, структурный дисбаланс, SWOT-анализ.

Abstract: The article analyzes the key factors influencing the innovative development of Russian businesses in the context of modern economic and technological challenges. Special attention is paid to internal and external barriers, including regulatory, sociocultural, and sanctions restrictions, as well as the opportunities for digital transformation and government support. Based on the conducted research, the article provides recommendations for developing strategies aimed at enhancing the competitiveness and sustainable growth of enterprises in a globalized and unstable environment.

Keywords: innovative development, Russian business, institutional barriers, government support, sanctions pressure, structural imbalance, SWOT analysis.

Актуальность исследования связана с необходимостью обеспечения устойчивого инновационного роста российской экономики в условиях глобальных вызовов и санкционного давления.

Инновационное развитие является ключевым фактором конкурентоспособности и устойчивого роста любого бизнеса. Для российского бизнеса этот аспект приобретает особую актуальность в условиях глобальной конкуренции и необходимости диверсификации экономики. Традиционно российская экономика сталкивалась с рядом вызовов в области инноваций, включая:

– Регуляторные барьеры. Существующие нормативно-правовые акты зачастую не успевают за скоростью технологического развития. Это создаёт правовую неопределённость и делает невозможным тестирование и внедрение перспективных разработок (например, в области беспилотного транспорта, телемедицины или сельскохозяйственных дронов) без риска нарушения федеральных норм [1].

– Слабая связь между наукой и бизнесом. Исторически сложившаяся дисциплинарная структура науки определяет организационное устройство научных организаций и вузов, систему рецензирования публикаций и практику финансирования исследований. Эта система ориентирована на развитие отдельных научных дисциплин, а не на решение комплексных, междисциплинарных задач, которые обычно стоят перед бизнесом [2].

Даже при наличии формальных установок на поддержку сотрудничества, сама структура научной деятельности создает барьер для эффективного трансфера технологий и знаний в реальный сектор экономики.

– Системные социокультурные барьеры. Проблема носит не только экономический, но и глубокий культурный характер. Профессор Массачусетского технологического института Лорен Грэхем, исследуя причины успешного внедрения российских разработок за рубежом и их отсутствия внутри

страны, подчёркивает, что главная причина кроется в самой социокультурной среде, которая исторически ориентирована на сохранение существующего статуса и консервацию привычных порядков [3].

Проблема заключается в исторически сложившейся социокультурной системе, которая подавляет «творческое разрушение» и рискованное экспериментирование. Это создает фундаментальный парадокс: талантливые разработки, рожденные в такой среде, оказываются невостребованными внутри нее, так как система отторгает изменения, угрожающие статус-кво.

Таким образом, даже успешные точечные технологические внедрения не приводят к массовой трансформации бизнес-моделей, поскольку отсутствует сама культурная почва для системных инноваций.

Для более комплексной оценки текущего положения и выявления ключевых факторов, влияющих на развитие инновационной сферы, целесообразно провести SWOT-анализ (Таблица 1). Такой инструмент позволит систематизировать внутренние сильные и слабые стороны организации, а также внешние возможности и угрозы, что важно в условиях существующих барьеров и вызовов. Включение SWOT-анализа на этом этапе позволяет получить ясное визуальное представление о текущем положении, а также сформулировать приоритетные направления стратегического развития, учитывая конкретные внутренние и внешние факторы, влияющие на инновационный климат в российской экономике.

Таблица 1 – Матрица SWOT-анализа состояния инновационного развития и цифровизации
русского бизнеса

Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны
1. Стабильное увеличение общей численности научных кадров, что создает базу для дальнейших исследований.	1. Структурный дисбаланс в составе кадров, снижение доли исследователей при росте вспомогательного персонала.
2. Активное развитие инфраструктуры технопарков и поддержки стартапов, способствующих инновациям.	2. Недостаточная стратегическая интеграция цифровых технологий в бизнес-модели компаний.
3. Рост количества стартапов и поддержки инновационных инициатив.	3. Ограниченные возможности для масштабирования и коммерциализации разработанных технологий.
4. Государственная поддержка науки и технологий, создание условий для научных исследований.	4. Недостаток мотивации и привлекательных условий для исследовательской карьеры внутри научных структур.
Внешние возможности	Внешние угрозы
1. Потенциал цифровизации как драйвера повышения конкурентоспособности.	1. Нестабильность экономической ситуации и санкционное давление.
2. Развитие международного и национального инновационного климата.	2. Ухудшение кадрового потенциала вследствие оттока квалифицированных специалистов за границу.
3. Расширение государственных программ поддержки инноваций и технологий.	3. Быстрый технологический прогресс, требующий постоянного обновления знаний и ресурсов.
4. Возможность формирования новых рыночных ниш на базе данных и аналитики инсайтов.	4. Бюрократические барьеры и недостаточная интеграция научных разработок в реальный сектор экономики.

Анализ представленной матрицы SWOT свидетельствует о наличии значительных внутренних ресурсов и потенциала для дальнейшего развития системы инноваций и цифровых технологий в российском бизнес-секторе. В то же время, внешние обстоятельства, такие как экономическая нестабильность и кадровый отток, создают дополнительные барьеры для эффективной реализации инновационных стратегий. Для достижения устойчивого прогресса необходимы не только усиление внутренней базы исследований и разработок, но и системное устранение внешних угроз посредством соответствующих политик и программ поддержки. Важнейшей задачей является формирование интегрированной стратегии, ориентированной на создание новых ценностных предложений и повышение конкурентоспособности российских предприятий в глобальной цифровой экономике.

Ситуацию с кадровым дефицитом в ключевых секторах экономики, особенно в IT, инженерных специальностях и научно-исследовательской деятельности, значительно усугубил массовый отток квалифицированных специалистов за границу, начавшийся в 2022 году на фоне геополитической напряженности.

Санкционное давление 2022 года стало катализатором системного кризиса, который не отменил традиционные проблемы российской экономики, а создал с ними опасный синергетический эффект.

Технологические ограничения. После введения санкций около 50% российских компаний, особенно в финансовом секторе, лишились технической поддержки и доступа к передовым технологиям. Уход таких компаний, как Oracle, SAP, Cisco и других, создал значительный дефицит на рынке ПО и оборудования [4].

Санкции вынудили компании переориентироваться с создания инноваций на обеспечение технологической безопасности и поддержку текущих операций. Многие предприятия столкнулись с необходимостью перехода на отечественное программное обеспечение, которое может уступать по производительности иностранным аналогам.

Таким образом, образовался замкнутый круг: технологические ограничения усилили кадровый дефицит, что в условиях санкционного давления вынудило бизнес сместить фокус с трансформации бизнес-моделей на операционную эффективность, еще более углубляя технологическое отставание в долгосрочной перспективе.

Кризис заставил российский бизнес выработать новые модели поведения. Сдвиг от стратегических инноваций к точечной оптимизации. Компании стали делать ставку на технологии, дающие быстрый и измеримый результат. Вместо трансформации бизнес-моделей произошел фокус на операционную эффективность – оптимизацию процессов [5], снижение издержек и повышение производительности с помощью отдельных технологий.

В новых условиях операционная эффективность стала восприниматься не просто как инструмент сокращения затрат, а как стратегический инструмент опережающего роста, позволяющий бизнесу становиться быстрее, делать больше и достигать лучших результатов с теми же ресурсами [6].

Тем не менее, существуют и позитивные тенденции. Государственная поддержка инновационной деятельности, развитие технопарков и бизнес-инкубаторов, а также рост числа стартапов свидетельствуют о потенциале для инновационного прорыва.

Так, в рамках федерального проекта «Цифровые технологии» и программ Фонда содействия инновациям компании получают целевое финансирование на разработку прорывных решений [7, 8].

Инфраструктурную и ресурсную поддержку обеспечивают такие площадки, как Инновационный центр «Сколково» и бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ, возрастившие успешные компании-резиденты, такие как «Моторика» и «Карфидов Лаб» [9, 10].

Потенциал российского инновационного сектора также подтверждается наличием технологически сложных и конкурентоспособных на глобальном уровне стартапов, таких как «Яндекс.Беспилотные автомобили» [11].

Преодоление системных барьеров инновационного развития российского бизнеса требует стратегического перехода от экстенсивного внедрения технологий к их глубокой интеграции в бизнес-модели. Ключевыми направлениями являются формирование четких цифровых стратегий, ориентированных на создание новой ценности для клиента, и развитие корпоративной культуры, поддерживающей эксперименты и непрерывное обучение. Не менее важны активное использование данных для принятия решений и укрепление партнерств между бизнесом, наукой и стартапами. Цифровые технологии должны стать не самоцелью, а инструментом для создания конкурентных преимуществ и устойчивого роста в долгосрочной перспективе.

Список литературы:

1. Громова Е.А. Правовые барьеры и ограничения, препятствующие созданию цифровых инноваций, и способы их преодоления // Law of Intellectual Property. 2023. № 3. С. 21-25. DOI 10.18572/2072-4322-2023-3-21-25. URL: <https://lawinfo.ru/en/articles/4228/pravovye-barery-i-ogranicheniya-prepyatstvuyushhie-sozdaniyu-cifrovых-innovacii-i-sposoby-ix-preodoleniya> (дата обращения 17.12.2025)
2. Будущее науки: междисциплинарность. URL: <https://issek.hse.ru/news/1013764486.html> (дата обращения 17.12.2025г.)
3. Внедрение инноваций: 9 стратегий развития системы управления. URL: <https://strategium.space/news/innovations-implementation-and->

strategy/#Западный_взгляд_на_внедрение_инноваций_в_России_мифы_и_реальность (дата обращения 17.12.2025г.)

4. Как справиться с технологическими санкциями в российском финансовом секторе. URL: <https://worldnewworld.com/page/content.php?no=719> (дата обращения 17.12.2025г.)

5. Калашников А.А., Суслов С.А. Автоматизация и оптимизация бизнес-процессов с помощью современных информационных технологий в нефтегазовой отрасли // Цифровой мир: математика, технологии, связь. 2025. С. 132-134. EDN BKNJIA.

6. Орловцева О.М., Губанова Е.В. Влияние продуктовых и процессных инноваций на финансовые результаты: эмпирическое исследование российских компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2023. Т. 14. № 3. С. 278-291. EDN: BIKSZP

7. Федеральный проект «Цифровые технологии». URL: <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva/vedomstvennyj-proektnyj-ofis-vpo/administrirovanie-soprovozhdenie-ispolneniya-naczionalnoj-programmy-czifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii/czifrovytehnologii> (дата обращения: 17.12.2025)

8. Конкурс «Цифровые технологии» Фонд содействия инновациям. URL: <https://fasie.ru/programs/cifrovytehnologii/> (дата обращения: 16.12.2025)

9. Инновационный центр «Сколково». URL: <https://sk.ru/> (дата обращения: 15.12.2025)

10. Бизнес-инкубатор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». URL: <https://inc.hse.ru/> (дата обращения: 17.12.2025)

11. Яндекс.Беспилотные автомобили. URL: <https://autonomy.yandex.ru/> (дата обращения: 17.12.2025)

УДК 331.108.2:331.108.4:338.24

КОРПОРАТИВНЫЙ УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Данилова Лариса Николаевна,
Калужский филиал Финуниверситета, danilova.larisa2013@yandex.ru

CORPORATE TRAINING CENTER AS A DRIVER OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS

Danilova Larisa Nikolaevna
Kaluga branch of the Financial University, danilova.larisa2013@yandex.ru

Аннотация: В статье рассматривается концепция создания корпоративного учебного центра на промышленном предприятии как инструмента развития кадрового потенциала и повышения конкурентоспособности. Анализируются основные элементы и этапы организации такого центра, включая оценку его экономической эффективности и сроков окупаемости. Особое внимание уделяется положительному влиянию корпоративного обучения на снижение производственных рисков, повышение производительности труда и формирование лояльного коллектива.

Ключевые слова: учебный центр, кадровый потенциал, конкурентоспособность, промышленное предприятие, корпоративное обучение, трудовой коллектив.

Abstract: The article discusses the concept of creating a corporate training center at an industrial enterprise as a tool for developing human resources and increasing competitiveness. It analyzes the main elements and stages of organizing such a center, including an assessment of its economic efficiency and pay-back period. Special attention is given to the positive impact of corporate training on reducing production risks, increasing labor productivity, and forming a loyal workforce.

Keywords: training center, human resources, competitiveness, industrial enterprise, corporate training, workforce.

Организация собственного учебно-методического подразделения позволяет повысить качество подготовки специалистов, сократить расходы на услуги внешних образовательных организаций и обеспечить развитие уникальных профессиональных навыков, необходимых именно данному предприятию. Корпоративный учебный центр обеспечивает возможность гибкого формирования индивидуальных планов профессионального роста каждого сотрудника, способствует росту производительности труда и снижает уровень текучести кадров вследствие повышения мотивации и удовлетворенности работой.

Основные элементы будущего корпоративного учебного центра АО «Калугапутьмаш» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные элементы корпоративного учебного центра организации

Элементы	Описание
Организационная структура	Определение функций подразделений, распределение обязанностей между сотрудниками учебной части
Методическое обеспечение	Подбор методической литературы, создание специализированных учебных материалов, адаптация существующих программ
Технические средства	Обеспечение оборудованием аудиторий, приобретение специализированного программного обеспечения, оснащение компьютерными классами
Преподавательские кадры	Привлечение высококвалифицированных преподавателей, проведение регулярного повышения квалификации штатных педагогов
Программы обучения	Формирование различных направлений обучения, соответствующих потребностям предприятия — профподготовка, повышение квалификации, профессиональная переподготовка

Оценочные процедуры	Регулярная аттестация слушателей курса, тестирование знаний и навыков сотрудников после завершения обучения
Контроль качества	Проведение мониторинга результатов обучения, регулярный сбор обратной связи от участников [1]

Создание корпоративного учебного центра организации решает проблему зависимости от внешних подрядчиков, обеспечивая целенаправленное развитие трудовых ресурсов предприятия. [2]

Затраты на создание корпоративного учебного центра представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Структура затрат на организацию корпоративного учебного центра организации

Элемент затрат	Сумма, тыс. руб.
Закупка оборудования	1522
Аренда помещений	635
Ремонт помещений	385
Оплата услуг консультационных компаний	450
Подготовка учебных программ	750
Привлечение преподавательского состава	1200
Реклама и маркетинговые мероприятия	200
ИТОГО	5142

Рассмотрим статьи затрат на организацию корпоративного учебного центра организации более подробно.

1. Закупка оборудования – 1522 тыс. руб. Эта статья представляет собой основную инвестицию в техническую инфраструктуру будущего учебного центра. Покупка необходимого оборудования (компьютеры, мультимедийные устройства, лабораторные стенды и другие специализированные инструменты) гарантирует современный уровень образовательного процесса и поддерживает потребности конкретных специальностей предприятия [3]. Данные инвестиции являются долгосрочными активами, обеспечивающими высокое качество проводимых занятий и эффективную реализацию всех видов обучения.

2. Аренда помещений – 635 тыс. руб. Статья отражает стоимость аренды площадей, специально предназначенных для размещения аудитории, классов и административных кабинетов учебного центра. Выбор удобного месторасположения играет важную роль в обеспечении доступности для сотрудников, повышении комфорта обучающихся и общего восприятия центра как надежного и современного учреждения.

3. Ремонт помещений – 385 тыс. руб. Эти средства необходимы для обновления интерьеров арендуемых помещений перед началом эксплуатации. Качественный ремонт улучшает условия для ведения образовательной деятельности, создает комфортную атмосферу и положительно влияет на восприятие учебных условий сотрудниками.

4. Оплата услуг консультационных компаний – 450 тыс. руб. Это расходы на привлечение консультантов и экспертов для анализа потребностей предприятия, проектирования оптимальной организационной структуры учебного центра и подбора эффективных методик обучения. Консультационные услуги помогают создать систему обучения, идеально соответствующую требованиям организации, минимизировать возможные проблемы на этапе запуска и ускорить достижение целей.

5. Подготовка учебных программ - 750 тыс. руб. Значительная доля инвестиций направлена на создание авторских учебных программ, адаптированных под нужды предприятия. Эта работа требует привлечения опытных методистов и разработчиков образовательных продуктов, способствующих разработке профессионально ориентированных модулей, что повышает ценность полученного знания и делает процесс обучения максимально полезным и востребованным для работников.

6. Привлечение преподавательского состава - 1200 тыс. руб. Основная часть бюджета посвящена привлечению высококлассных специалистов-педагогов, обладающих опытом работы в отрасли и соответствующими знаниями. Наличие подготовленных преподавателей критически важно для успешного осуществления образовательного процесса, передачи практических навыков и поддержания высокого уровня вовлечённости студентов.

7. Реклама и маркетинговые мероприятия - 200 тыс. руб. Маркетинговые мероприятия способствуют информированию сотрудников о преимуществах прохождения внутреннего обучения, стимулируют интерес к образовательным программам и повышают общую привлекательность инициативы. Эти меры важны для эффективного вовлечения сотрудников и достижения максимального охвата целевой аудитории.

Таким образом, каждая статья затрат имеет четкое обоснование и вклад в конечный успех проекта по созданию корпоративного учебного центра. Все вместе они формируют комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию процессов обучения и повышение конкурентоспособности организации.

Для оценки экономической эффективности предлагаемого проекта были проведены следующие расчёты.

1. Сокращение расходов на внешнее обучение персонала:

Ежегодные затраты на внешнее обучение оцениваются в среднем на уровне 7 миллионов рублей. Предполагается, что внедрение корпоративного учебного центра позволит снизить этот показатель на 15%.

Снижение ежегодных затрат = $7\,000\,000 \times 0,15 = 1\,050\,000$ руб.

2. Увеличение производительности труда:

Предполагается, что обучение приведет к увеличению производительности труда на 5–7%. Для упрощенного расчета возьмем среднее значение прироста – 6%. Согласно имеющимся данным, выручка предприятия за последний отчетный период составила 5,095 млрд рублей. Соответственно,

Прирост выручки = $5\,095\,000 \times 0,06 = 305\,700$ (тыс. руб.)

Однако учитывая масштабируемость эффекта на персонал и необходимость учета фактора производительности всей компании, реальный прирост должен рассматриваться на перспективу нескольких лет. Так, ориентировочно годовой прирост прибыли от повышения производительности может составить порядка 2,5–3 млн рублей дополнительно.

3. Снижение производственного брака и дефектов:

По статистике аналогичных предприятий, своевременно организованное обучение уменьшает вероятность появления дефектов на производстве на 10–15%. [4, 5] Исходя из средних потерь от бракованной продукции и остановки производства (предположительно равны нескольким миллионам рублей), экономия может составлять значительную сумму, достигающую десятков процентов.

Общая экономия в первый год после внедрения проекта складывается из трех компонентов:

- экономия на расходах на внешнее обучение: 1,05 млн. руб.;
- дополнительная выручка от повышения производительности: ~2,5 млн. руб.;
- предотвращение убытков от снижения производственного брака: пусть условно около 0,5 млн. руб.;

Следовательно, суммарная экономия первого года достигает примерно 4,05 млн. руб. Учитывая вложенные средства в размере 5,142 млн руб., получаем расчет срока окупаемости:

Срок окупаемости = $5\,142\,000 / 4\,050\,000 \approx 1,27$ лет

Сравним показатели деятельности АО «Калугапутьмаш» до и после внедрения проекта (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика показателей до и после внедрения проекта

Показатель	До проекта	После проекта	Изменение
Годовые затраты на обучение, тыс. руб.	7 000	5 950	-1 050
Выручка от повышения производительности, тыс. руб.	-	+2500	+2500
Снижение убытков от брака, тыс. руб.	-	+500	+500
Суммарный положительный эффект, тыс. руб.	-	-	+4 050
Срок окупаемости, годы	-	≈1,27	≈1,27

Таким образом, реализация проекта создания корпоративного учебного центра принесет ощутимую пользу АО «Калугапутьмаш» в виде значительного сокращения финансовых расходов на внешнее обучение, улучшения экономических показателей за счёт повышения производительности труда и предотвращения возможных убытков от некачественного исполнения работ. Ожидаемый общий позитивный эффект проекта составит свыше 4 млн рублей в год, что свидетельствует о высокой

рентабельности данной инвестиционной идеи. Проект полностью окупится менее чем за два года, демонстрируя высокую степень привлекательности и эффективности для бизнеса.

Список литературы:

1. Багрова Е.А. Оценка персонала в организации: монография / Е.А. Багрова, Э.А. Гатина, Ю.С. Валеева. Москва: Русайнс, 2022. 164 с.
2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А.П. Панфиловой, Л.С. Киселевой. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 313 с.
3. Леонова Ж.К. Система внутрифирменной подготовки управленческих кадров и социальная ответственность бизнеса: монография / Ж.К. Леонова, А.И. Колгушкин, А.Н. Столярова. Москва: Русайнс, 2023. 299 с.
4. Губанова Е.В. Система дополнительной мотивации как механизм повышения эффективности сельскохозяйственной организации // Вестник НГИЭИ. 2024. № 9 (160). С. 52-65. Е
5. Чагин Д.А., Губанова Е.В. Построение эффективного процесса подбора персонала для обеспечения развития компании // Человек. Социум. Общество. 2022. № 9. С. 107-111.

УДК 657.37:334.722

КОНСОЛИДАЦИЯ ЭКОСИСТЕМ И ПЛАТФОРМЕННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Гусев Виктор Анатольевич¹, Фатеева Татьяна Николаевна²

¹ Калужский филиал Финуниверситета, g.victor211@rambler.ru

² Калужский филиал Финуниверситета, fatteewa@gmail.com

CONSOLIDATION OF ECOSYSTEMS AND PLATFORM BUSINESS MODELS

Gusev Viktor Anatolyevich¹, Fateeva Tatyana Nikolaevna²

¹ Kaluga branch of the Financial University, g.victor211@rambler.ru

² Kaluga branch of the Financial University, fatteewa@gmail.com

Аннотация: статья исследует особенности консолидации финансовой отчетности в условиях развития экосистем и платформенных бизнес-моделей. На примере ведущих российских компаний исследованы актуальность, правовые основы и практические сложности формирования консолидированной отчетности для комплексных структур. Выявлены недостатки в раскрытии информации, особенно для диверсифицированных сервисов экосистем и взаимодействия с независимыми агентами платформ.

Ключевые слова: консолидация, консолидированная финансовая отчетность, экономика, анализ, экосистема, МСФО, платформенная бизнес-модель, диверсификация, стейкхолдеры.

Abstract: the article explores the features of financial reporting consolidation in the context of the development of eco-systems and platform-based business models. Using the example of leading Russian companies, the relevance, legal foundations and practical difficulties of forming consolidated financial statements for complex structures are analyzed. Shortcomings in information disclosure have been identified, especially for diversified ecosystem services and interaction with independent platform agents.

Keywords: keywords, consolidation, consolidated financial statements, economics, analysis, ecosystem, IFRS, platform business model, diversification, stakeholders.

Современная экономика стремительно развивается и на рынке формируется все большее количество различных организаций, предоставляющих огромный спектр услуг. Каждая из них имеет свои цели и задачи, бизнес-план, организационно-правовую форму, структуру и т.д. В связи с таким разнообразием возникает и потребность в индивидуальных особенностях учета у каждого предприятия.

Особенно заметно отличие в отчетности у организаций, имеющих контроль над другими компаниями. В случае возникновения такой ситуации финансовая отчетность данных взаимодействующих предприятий претерпевает процесс, называемый консолидацией.

Консолидация финансовой отчетности необходима для формирования полного представления об экономическом состоянии группы субъектов и принятия дальнейших решений, например, по инвестированию своих свободных денежных средств в уставный капитал предприятия. Также проведение консолидации – обязательный процесс для некоторых организаций, закрепленный в федеральном законе от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах". К таким организациям относят [1, ч. 1, ст. 2]:

- кредитные организации;
- страховые организации (кроме ОМС);
- негосударственные пенсионные фонды (НПФ);
- управляющие компании инвестиционных, паевых инвестиционных и НПФ;
- клиринговые организации;
- ФГУП по Перечню Правительства № 2176-р;
- АО с акциями в федеральной собственности по Перечню Правительства № 2176-р;
- прочие компании, чьи ценные бумаги допущены к организованным торгам и включены в котировальный список.

Это лишь небольшой перечень, поскольку другие обязательства по составлению консолидированной отчетности вытекают из других федеральных законов или учредительных документов компании. В ином случае составление данной отчетности несет добровольный характер,

вследствие чего необходимо лишь опираться на требования МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность».

Однако на сегодняшний день встает вопрос об актуальности консолидации, поскольку все больше компаний используют иные, более комплексные бизнес-модели. К таким на современном рынке можно отнести предприятия формата «платформенная бизнес-модель» или «экосистема».

Например, на период 2025 года крупнейшими российскими b2c-экосистемами (экосистемы типа «бизнес для потребителя») являются МТС, VK, Т-Банк, Яндекс и Сбер. А конкретно факт широкого покрытия рынка заключается в многообразии сервисов, предоставляемых данными компаниями. На рисунке 1 видно, что ежегодно запускается достаточно большое количество различных сервисов. Однако можно отметить, что к 2024 году, хоть число сервисов и продолжило расти за счет низкой интенсивности закрытия, темп запуска снижается, поскольку на сегодняшний день рынок уже пересыщен количеством услуг, предоставляемых экосистемами [3].

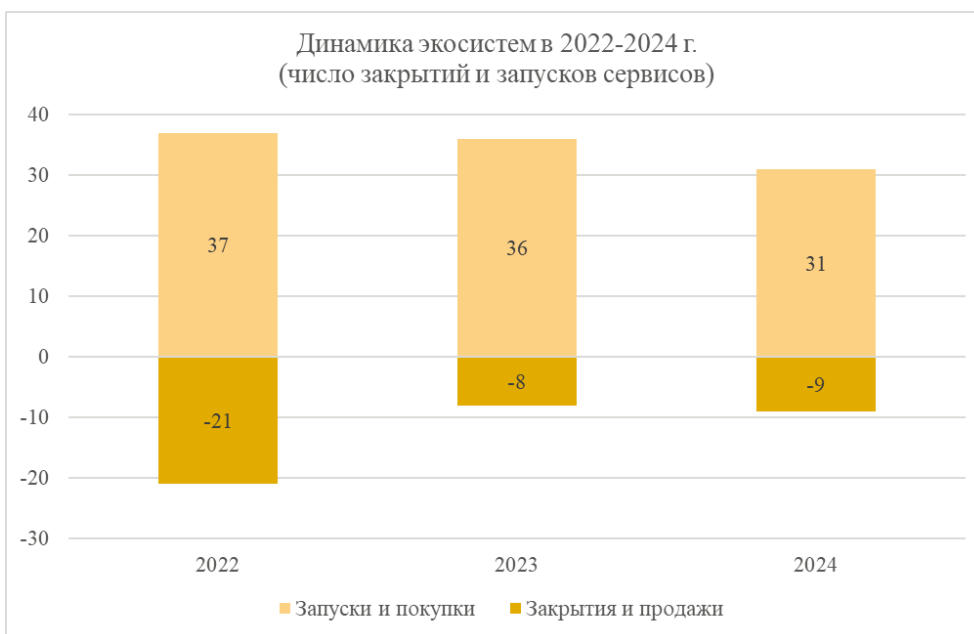


Рисунок 1 – Динамика экосистемы в 2022-2024 г. (число закрытий и запусков сервисов) [3]

Детальнее, в разрезе каждой из ведущих компаний-экосистем, данную диаграмму можно рассмотреть на рисунке 2.

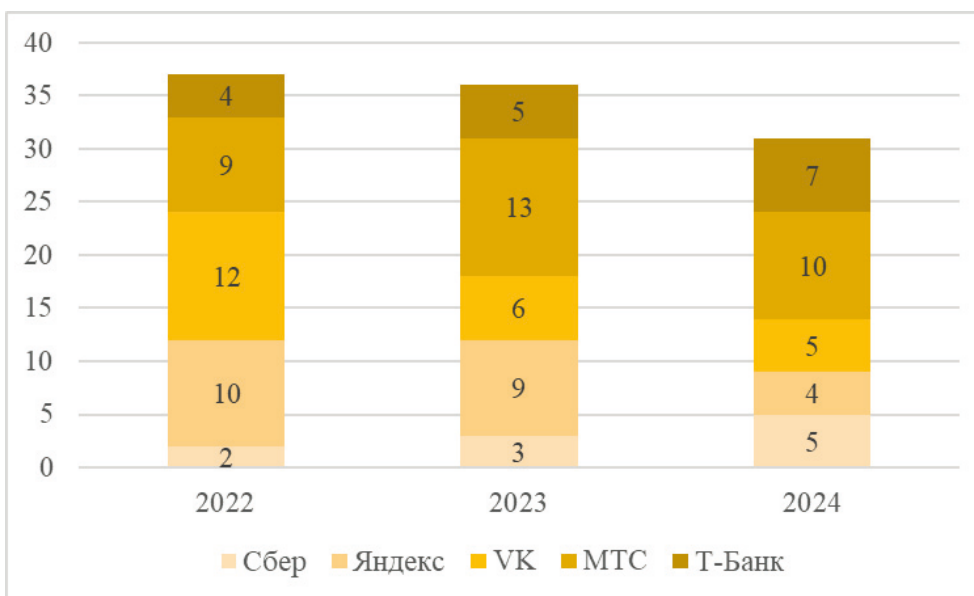


Рисунок 2 – Горизонтальная динамика экосистем (число запущенных и купленных сервисов) [3]

Итого, за несколько лет данные организации нарастили огромный пласт сервисов, которые, однако, развиваются не только горизонтально, но и вертикально. На период 2025 года наиболее преобладающими вертикалями являются финансовые услуги, покупки, развлечения и образование.

Таким образом, встает вопрос об учете настолько широкой диверсификации. На самом деле, даже при таком крупном бизнесе, все так же используется метод консолидации: материнская компания формирует общую отчетность со своими дочерними предприятиями, в данном случае – с сервисами, и далее предоставляет ее в итоговом, обобщенном виде.

Только у данного метода имеются и свои недостатки. На примере консолидированной отчетности Сбера видно, что она детально расписаны все поступления и платежи компании. Однако в раскрытии информации упор делается лишь на банковское дело – основной источник финансовых ресурсов организации. Относительно сервисов информации в консолидированной финансовой отчетности информации почти нет, но и та, что имеется – включена в общие денежные суммы, указанные в отчете [5]. Таким образом главным недостатком такой широкой структуры предприятия является в некоторой степени недостаточность, неполнота раскрытия информации. Инвесторам или иным стейкхолдерам проблематично оценить состояние отдельных аспектов деятельности организации, вследствие чего это может отпугнуть заинтересованных лиц от вложений в том или ином виде в организацию.

Однако стоит также упомянуть и иную, на данный момент все еще стремительно развивающуюся и популярную бизнес-модель – платформенную. В период развития Интернета было вопросом времени перехода предприятий на электронный формат взаимодействия с потребителями и стейкхолдерами. Платформами на сегодняшний день называют компании, которые предоставляют площадку для размещения иных лиц, чаще всего – индивидуальных предпринимателей (ИП). Самыми крупными представителями платформенных предприятий являются такие маркетплейсы, как Ozon, Wildberries и Авито. Их взаимодействие с ИП происходит следующим образом: платформа предоставляет интернет-ресурс, на котором можно расположить свои товары и услуги; ИП заключает договор на размещение своей продукции или открытие своего пункта выдачи заказов (ПВЗ); с суммы полученного дохода ИП выплачивает комиссию, поскольку работает под брендом платформы. Итого схема отлично работает для обеих сторон: продавцы получают выход на широкий рынок за счет известной площадки, а сама платформа, минимально вкладываясь в деятельность предпринимателей для обеспечения их работоспособности и доступа к сервису, получает стабильный доход с процентных отчислений.

Исходя из вышеназванной структуры, складывается картина типичной системы «Мать-Дочка», где платформа выступает материнской компанией, а продавцы и владельцы пунктов выдачи – дочерней. Однако это совершенно неверно, поскольку маркетплейсы не имеют контроля над ИП. Таким образом, консолидация отчетности не используется и формируются стандартные формы финансовой отчетности.

Но и это не является исключительно верным решением. Стандартная бухгалтерская отчетность не дает полного понимания о деятельности организаций с такой бизнес-моделью. Для примера можно взять отчетность Ozon. Она несет в себе основную информацию о финансовом состоянии предприятия, что, безусловно, удобно для анализа, но даже в примечаниях отсутствует конкретизация по, например, тем же продавцам и владельцам ПВЗ [2]. Наименования данных статей может быть любым, однако сам факт отражения этих статей необходим, поскольку может дать информационную базу для принятия решения стейкхолдеров, например, для входа и начала деятельности на платформе.

Еще стоит отметить, что форматы экосистемы и платформы могут быть скомбинированы, что также демонстрируют уже ранее названные маркетплейсы. У ранее упомянутого Ozon также имеются иные, дочерние компании, такие как ООО «Озон Холдинг», ООО «Озон Банк» и ООО МКК «Озон Кредит» [6]. Хоть список сервисов и достаточно мал, что делает затруднительным назвать эту сеть экосистемой, однако это говорит о возможности дальнейшего роста. Так, например, Озон Банк стремительно привлекает клиентов, вследствие чего все больше растут остатки средств физических лиц, что представлено на диаграмме – рисунке 3.

И вот уже в этом случае организации желательно (или в случаях, указанных в законодательстве, - обязательно) вести консолидированный учет. Так Ozon владеет 100% каждой из названных дочерних компаний, вследствие чего формирует отчеты методом полной консолидации [2].

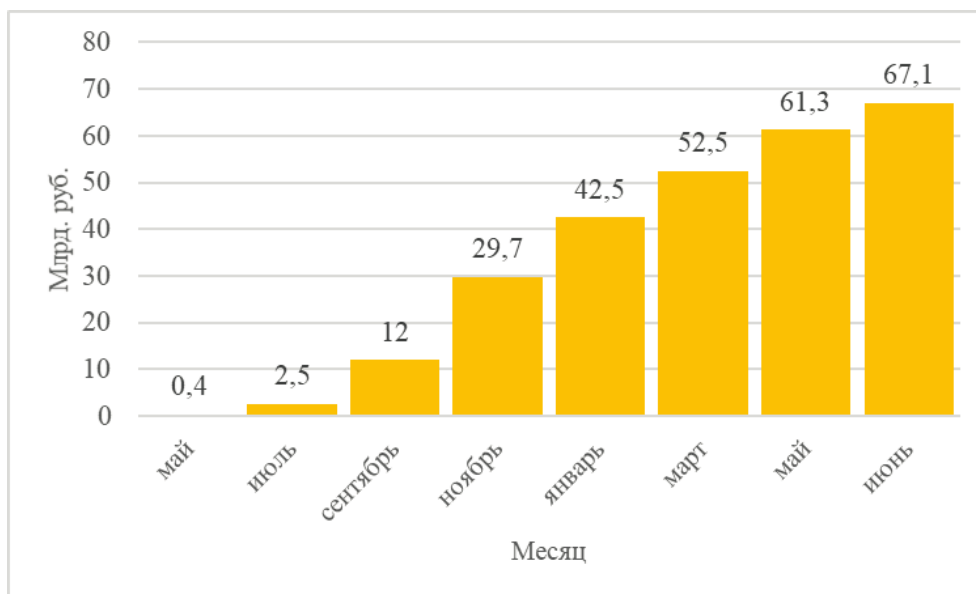


Рисунок 3 – Остатки средств физлиц в Озон Банке (счета и депозиты) [4]

Таким образом, консолидация отчетности организаций со сложной структурой управления все еще является актуальным способом предоставления информации для заинтересованных сторон. Однако в условиях современной экономики, в которой огромную роль начинают играть предприятия с новыми и более сложными структурами, консолидированная финансовая отчетность требует большей детализации для идентификации особенностей бизнеса. Это не только повысит престиж в глазах стейкхолдеров, но и также напрямую положительно повлияет на принятие решений по вложению свободных денежных средств или иных инвестиционных решений.

Список литературы:

1. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.09.2025) "Об акционерных обществах" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) // КонсультантПлюс. –URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (дата обращения: 17.12.2025)
2. Инвесторам // Ozon: официальный сайт. URL: <https://ir.ozon.com/> (дата обращения: 17.12.2025)
3. Исследование: крупнейшие российские цифровые экосистемы 2024-2025 // Spektr. URL: <https://spektr.team/tpost/g8cbrog511-issledovanie-krupneishie-rossiiskie-tsif> (дата обращения: 17.12.2025)
4. Как банки «Яндекса» и Ozon обогнали конкурентов по приросту вкладов // РБК: официальный сайт. – URL: <https://www.rbc.ru/finances/27/07/2024/66990af19a79476c962f7206> (дата обращения: 17.12.2025).
5. Промежуточная сокращенная консолидированная финансовая отчетность и Заключение по результатам обзорной проверки // Сбербанк: официальный сайт. URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/reporting_q3_wgx48poj_2025.pdf (дата обращения: 17.12.2025)
6. Фатеева Т.Н., Ицков А.Ю. Автоматизация учетных процессов сельскохозяйственного сектора: проблемы внедрения цифрового учета животноводства // Бухучет в сельском хозяйстве. 2025. № 2 (258). С. 134-143.

МАРКЕТИНГ

УДК 339.13

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И НЕЙРОСЕТИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОДАЖАМИ

Губанова Евгения Дмитриевна¹, Акименко Вера Анатольевна²¹ Калужский филиал Финуниверситета, gubanova23111970@gmail.com² Калужский филиал Финуниверситета, akimenko.vera.a@yandex.ru

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND NEURAL NETWORKS IN SALES MANAGEMENT

Gubanova Evgeniya Dmitrievna¹, Akimenko Vera Anatolyevna²¹ Kaluga branch of the Financial University, gubanova23111970@gmail.com² Kaluga branch of the Financial University, akimenko.vera.a@yandex.ru

Аннотация: В статье анализируется роль искусственного интеллекта (ИИ) и нейросетевых технологий в оптимизации процессов управления продажами. В условиях современной бизнес-среды ИИ демонстрирует способность автоматизировать рутинные операции, существенно усиливать аналитический потенциал компаний и обеспечивать персонализацию взаимодействий с клиентами. Практические кейсы демонстрируют, как внедрение ИИ способствует снижению операционных издержек, росту конверсии и выявлению новых коммерческих возможностей. Вместе с тем акцентируется внимание на рисках – от недоверия пользователей и угроз утечки данных до репутационных потерь и намечает пути их минимизации.

Ключевые слова: искусственный интеллект (ИИ), нейросетевые технологии, управление продажами, оптимизация бизнес-процессов

Annotation: The article analyzes the role of artificial intelligence (AI) and neural network technologies in optimizing sales management processes. In today's business environment, AI demonstrates its ability to automate routine operations, significantly enhance companies' analytical capabilities, and personalize customer interactions. Practical case studies highlight how the implementation of AI can lead to reduced operational costs, increased conversion rates, and the discovery of new business opportunities. However, the article also emphasizes the risks associated with AI, ranging from user distrust and data security concerns to reputational damage, and provides insights on how to mitigate these risks.

Keywords: artificial intelligence (AI), neural network technologies, sales management, and business process optimization

Сегодня технологии искусственного интеллекта (ИИ) активно развиваются и находят применение во многих областях, включая управление продажами. Нейросети помогают автоматизировать рутинные задачи, прогнозировать спрос и адаптировать предложения под конкретного клиента, тем самым оптимизируя бизнес-процессы. При этом ИИ пока не может полностью заменить человека в продажах из-за сложностей с обработкой нестандартных ситуаций и пониманием контекста.

История искусственного интеллекта развивалась поэтапно: от теоретических основ к массовому применению. На первом этапе (1943 – начало 1980-х) закладывалась научная база: в 1943 г. Маккалоу и Питтс предложили модель нейронной сети, в 1949 г. Хебб обосновал усиление нейронных связей, в 1956 г. Маккарти ввёл термин «искусственный интеллект», а в 1958 г. описал алгоритм самообучающейся программы и основал первую лабораторию ИИ; к середине 1970-х интерес снизился из-за отсутствия практических результатов.

Второй этап (1980-е – начало 2000-х) ознаменовался возрождением интереса после создания компанией Digital Equipment Corporation первой успешной экспертной системы; это стимулировало исследования в Японии и США, но к началу 2000-х внимание вновь ослабло из-за прогресса обычных компьютерных технологий.

Третий этап (с 2005 г.) стал временем прорывов: в 2005 г. прошла первая гонка беспилотных автомобилей, в 2008 г. Google добился успехов в распознавании речи, в 2011 г. Apple выпустила Siri; 2016 г. принёс победу ИИ в игре «Го», сдачу экзамена по вождению беспилотным автомобилем и презентацию робота «София», а в 2018 г. появились система автоматического перевода и сервис

беспилотных такси. Сегодня ИИ генерирует контент (сценарии, картины, музыку), внедряется в бизнес-процессы; в 2022 г. выход ИИ-продуктов с интуитивным интерфейсом резко увеличил аудиторию, а в 2024 г. «Сбер» планирует использовать ИИ для контроля госрасходов [1].

Искусственным интеллектом называют технологию, с помощью которой компьютеры и вычислительная техника выполняют некоторые функции человека. Нейронные сети представляют собой разновидность ИИ-технологий. Созданных по принципу работы человеческого мозга. Их ключевая особенность – способность анализировать значительные массивы данных и на этой основе осваивать алгоритмы для принятия решений. В 2022 году на рынок вышло несколько технологичных продуктов, с интуитивно понятным интерфейсом, что существенно расширило круг их пользователей [2].

Существуют различные сервисы, которые приобрели особую популярность на рынке и к которым менеджерам по продажам стоит присмотреться:

- ChatGPT – интеллектуальный чат-бот, способный выполнять разнообразные текстовые операции: от составления официальной документации (писем и резюме) до коррекции текстов и базовых финансовых расчётов. Кроме того, сервис функционирует как электронный справочник с доступом к общедоступной информации и помогает создавать скрипты для отделов продаж.

- DALL-E 2 – специализируется на визуальном контенте: по текстовому описанию генерирует несколько вариантов изображений, обогащая их деталями и дополнительными объектами. Это решение особенно полезно при подготовке коммерческих предложений и маркетинговых презентаций.

- YandexGPT – сервис, доступный через облачную платформу Yandex Cloud. Нейросеть решает три ключевые задачи: анализирует данные, помогает разрабатывать и внедрять чат-ботов, а также генерирует контент для поддержки бизнес-решений. Упрощённая версия алгоритма интегрирована в голосового ассистента «Алиса» и «Яндекс Браузер».

- SaluteSpeech Bot – Telegram-бот для преобразования текста в голосовые сообщения. Инструмент оперативно (в течение минуты) создаёт аудиоконтент из экспертных материалов, что удобно для рекламных баннеров и рассылок. Бот адаптирован для использования в корпоративных чатах и брендовых Telegram-каналах.

- Rytr – ориентированная на создание уникального текстового контента. Она работает с различными форматами (как короткими, так и объёмными) и поддерживает 30 языков, выполняя задачи на основе заданных технических требований [3].

Интеграция искусственного интеллекта и нейросетевых технологий в области продаж способствует значительной оптимизации основных бизнес-процессов путем автоматизации повторяющихся операций и реализации углубленной аналитики данных. Ключевым аспектом данной трансформации является усиление аналитического потенциала. Системы на базе ИИ проводят всестороннюю оценку рыночной ситуации, детализированный анализ транзакций, контроль продуктивности сотрудников и прогнозирование экономических результатов, функциональность, уже присутствующая в решениях подобных платформы Bitrix24. Отдельного внимания заслуживает автоматизированный разбор телефонных диалогов: современные CRM-платформы, поддерживающие телефонию и использующие алгоритмы ИИ, могут в автоматическом режиме расшифровывать и оценивать записи разговоров, определяя эмоциональный тон, наличие обязательных речевых модулей и нежелательных выражений, что устраняет необходимость в ресурсоемкой выборочной аудиторской проверке.

Помимо этого, применение ИИ кардинально сокращает время, необходимое для разработки регламентирующих документов в отделе продаж, включая диалоговые сценарии, руководства и контрольные списки. Благодаря использованию генеративных языковых моделей, например ChatGPT, создание базового коммерческого скрипта на основе параметров целевой группы и предложений компании занимает считанные минуты, в отличие от традиционных методов, требовавших значительно больше времени. Существенную роль играет и автоматизация начальных стадий коммуникации с потребителем через внедрение умных чат-ботов, которые предоставляют консультации, помогают в выборе продукта или услуги и информируют о стоимости, тем самым ускоряя реакцию на поступающие обращения.

Методы нейросетевого анализа также активно используются для обработки текстовых отзывов и обратной связи с целью определения смыслового содержания и тональности высказываний, что способствует точному выявлению зон для улучшения товара или сервиса. Применение прогнозных моделей на основе ИИ позволяет моделировать поведение потенциальных клиентов на разных этапах

цикла продаж, обеспечивая возможность заблаговременной корректировки тактик для роста уровня конверсии [4].

Внедрение искусственного интеллекта сопряжено с рядом существенных рисков, требующих внимательного анализа и проработки мер защиты. Прежде всего, наблюдается проблема недоверия пользователей к нейросетевым технологиям – особенно в ситуациях, предполагающих личное взаимодействие. Хотя со временем, по мере взросления поколений, для которых ИИ будет привычной частью повседневности, этот барьер постепенно снизится, на текущий момент он серьёзно затрудняет эффективное использование экспертных знаний в системах на базе нейросетей.

Не менее значим риск утечки конфиденциальной информации. При обучении или эксплуатации нейросетей нередко задействуются внутренние корпоративные данные, не предназначенные для публичного доступа. Однако существуют специальные техники (так называемые джейлбрейки), позволяющие манипулировать моделью и вынудить её раскрыть защищённые сведения. Подобная уязвимость создаёт прямую угрозу информационной безопасности организации.

Кроме того, нельзя игнорировать репутационные риски. Нейросети в определённых условиях могут быть подвержены взлому или некорректной эксплуатации: с помощью тех же джейлбрейков их удаётся вывести из штатного режима работы, спровоцировав выдачу абсурдных или неприемлемых ответов. Известен, например, случай, когда пользователь убедил чат-бота автодилера (на базе ChatGPT) оформить продажу нового внедорожника GM за символический доллар – подобная ситуация наглядно демонстрирует потенциальные угрозы для имиджа компании.

Для минимизации указанных рисков рекомендуется придерживаться двух основных стратегий. Во-первых, выставлять во внешнее взаимодействие только узкоспециализированные нейросети, работающие исключительно с публичными данными – например, с открытыми базами знаний или общедоступной технической документацией. Во-вторых, использовать ИИ-решения исключительно в закрытом внутреннем контуре компании, исключая возможность несанкционированного доступа извне. Такой подход позволяет существенно снизить вероятность инцидентов и защитить бизнес от потенциальных негативных последствий [5].

Практический опыт внедрения искусственного интеллекта в бизнес процессы демонстрирует его значительный потенциал для роста показателей продаж. Рассмотрим несколько показательных примеров из разных отраслей, подтверждающих эффективность ИИ решений.

В российской банковской сфере ярким примером служит СберБанк, который системно интегрирует технологии искусственного интеллекта в клиентский сервис. В частности, в контакт центре на номере 900 функционирует голосовой помощник, построенный на нейросетевых алгоритмах. Его ключевая функция – автоматическая обработка входящих звонков: сегодня виртуальный оператор самостоятельно справляется с 68 % обращений, давая клиентам развёрнутые ответы без привлечения живых операторов. Такой подход принёс банку сразу несколько преимуществ: существенно снизилась нагрузка на call центр, сократились операционные издержки, а освободившиеся сотрудники переключились на решение более сложных и нетривиальных запросов. В итоге повысилась общая продуктивность отдела продаж, поскольку персонал смог сконцентрироваться на высокоценных взаимодействиях с клиентами.

На глобальном рынке электронной коммерции лидирующие позиции занимает Amazon, где AI алгоритмы играют центральную роль в генерации выручки. Система персональных рекомендаций, анализируя поведение каждого посетителя сайта, подбирает товары, максимально соответствующие его интересам и покупательским привычкам. Согласно официальным данным компании, за счёт этих рекомендаций формируется около 35 % общего объёма продаж. Иными словами, более трети доходов платформы обеспечивается именно интеллектуальными алгоритмами, которые точно прогнозируют потребности клиентов и стимулируют дополнительные покупки. Этот кейс наглядно иллюстрирует, как точечная персонализация на базе ИИ способнакратно увеличивать конверсию и средний чек.

В сегменте премиального ритейла примечателен опыт дилерского центра Harley Davidson в Нью Йорке. Бренд использовал специализированную AI платформу для цифрового маркетинга, чтобы нарастить поток потенциальных покупателей. Искусственный интеллект в режиме реального времени анализировал эффективность рекламных кампаний и поведенческие паттерны онлайн аудитории, автоматически корректируя таргетинг и частоту показов объявлений. В результате за трёхмесячный период количество лидов (заинтересованных заявок на покупку мотоциклов) выросло на 2 930 %, то есть почти в 30 раз. Такой взрывной рост демонстрирует, насколько мощным инструментом может стать ИИ в привлечении целевой аудитории и масштабировании продаж даже в нишевых сегментах рынка.

Наконец, в сфере B2B продаж показателен внутренний проект IBM, где компания применила собственную AI систему на базе Watson для оптимизации коммерческих процессов. Интеллектуальный алгоритм провёл глубокий анализ обширной базы клиентских данных и истории сделок, выявив неочевидные закономерности и упущенные возможности. По заявлениям IBM, уже в первый год эксплуатации система обнаружила потенциальные контракты на сумму свыше 100 миллионов долларов, которые ранее оставались вне поля зрения менеджеров по продажам. Этот пример подчёркивает: даже в крупных корпорациях с многоступенчатыми процессами принятия решений ИИ способен находить скрытые резервы роста, превращая массивы данных в конкретные финансовые результаты.

Таким образом, приведённые кейсы подтверждают: искусственный интеллект не просто автоматизирует рутинные операции, но и создаёт новые точки роста для бизнеса – от повышения конверсии в e-commerce до выявления неочевидных коммерческих возможностей в B2B секторе [6].

Подводя итог, можно утверждать, что ИИ-технологии существенно оптимизируют управление продажами: автоматизируют рутинные операции (обработку звонков, документооборот, первичные консультации), усиливают аналитику (оценку рынка, анализ транзакций, прогнозирование) и обеспечивают персонализацию клиентского опыта. Практические кейсы (СберБанк, Amazon, Harley-Davidson, IBM) демонстрируют снижение издержек, рост конверсии и выявление новых коммерческих возможностей – вплоть до контрактов на сотни миллионов долларов. При этом сохраняются риски: недоверие к ИИ, угрозы утечки данных через уязвимости типа «джейлбрейк» и репутационные потери. Для их минимизации рекомендуется использовать узкоспециализированные ИИ-системы с доступом к публичным данным или развёртывать решения внутри компании. Таким образом, ИИ не заменяет человека, а дополняет его, формируя гибридную модель взаимодействия с сохранением человеческого контроля в нестандартных ситуациях.

Список литературы:

1. Червова Н.В. Применение нейросетей в управлении продажами, маркетинге и рекламе // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-neyrosetey-v-upravlenii-prodazhami-marketinge-i-reklame>
2. Иванков Д. Как использовать нейросети для роста продаж / Дмитрий Иванков, 02.12.2024.
3. Волошин Ю. Шесть способов, как использовать ИИ для автоматизации продаж / Юрий Волошин, 02.12.2024.
4. Котов К. Как компании используют искусственный интеллект и нейросети в продажах / Кирилл Котов, Валентина Бокова, Анастасия Павлова., 31.01.2025.
5. Стародубцев А. Как применять ИИ в автоматизации сложных B2B продаж / Александр Стародубцев, 04.02.2025.
6. Карпук В. Как автоматизировать продажи с помощью / Василий Карпук, 09.07.2025.

УДК 339.138

ИЗМЕНЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Денисова Елена Владимировна¹, Петрова Галина Владимировна²
¹ Калужский филиал Финуниверситета, zubkovbuba2010@yandex.ru
² Калужский филиал Финуниверситета, gali.petr0va@yandex.ru

CHANGING CONSUMER BEHAVIOR IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Denisova Elena Vladimirovna¹, Petrova Galina Vladimirovna²
¹ Kaluga branch of the Financial University, zubkovbuba2010@yandex.ru
² Kaluga branch of the Financial University, gali.petr0va@yandex.ru

Аннотация: в статье рассматриваются изменение поведения потребителей, которые происходят в условиях цифровой экономики. Авторами проанализированы основные факторы, оказывающие влияние на трансформацию моделей принятия потребительских решений учетом развития цифровых технологий, электронных платформ, онлайн каналов продаж и маркетинговых коммуникаций. Внимание уделено изменению потребительских предпочтений и паттернов, росту роли информационной доступности и персонализации предложений.

Ключевые слова: цифровизация экономики, потребительское поведение, цифровые технологии, маркетинговые коммуникации, потребительские предпочтения.

Abstract: This article examines the changing consumer behavior occurring in the digital economy. The authors analyze the key factors influencing the transformation of consumer decision-making models, given the development of digital technologies, electronic platforms, online sales channels, and marketing communications. Attention is paid to changing consumer preferences and patterns, the growing role of information accessibility, and the personalization of offers.

Keywords: digitalization of the economy, consumer behavior, digital technologies, marketing communications, consumer preferences.

На сегодняшнем этапе развития экономика нашей страны характеризуется высокой динамикой технологических изменений, оказывающих непосредственное влияние на поведение потребителей и на процесс принятия ими решения о покупке. Это связано с развитием в стране цифровых технологий, широким применением и увеличением зоны покрытия онлайн торговли, а также наряду с этим использованием цифровых маркетинговых инструментов, которые изменяют привычные модели паттернов поведения при принятии решения о покупке.

Сегодня существенно изменены критерии выбора товаров и услуг, так как растет значение доступной информации и персонализированных предложений. Осознание, понимание и принятие в своей маркетинговой стратегии таких изменений будет иметь особую важность для организаций, основной задачей которых является сохранение конкурентоспособности и умение своевременно адаптироваться под новые условия и реалии.

Актуальность данного исследования достаточно велика, ведь она обусловлена необходимостью выявления современных тенденций потребительского поведения и разработкой рекомендаций для организаций, а также реакцией на эти изменения.

Целью статьи является анализ трансформации поведения потребителей в цифровой среде и выявления ключевых факторов, оказывающих влияние на принятие решений.

В самом прямом понимании потребительское поведение – это совокупность действий и решений, которые связаны с выбором, приобретением, использованием и оценкой товаров и услуг [1]. Однако в современных условиях описанный процесс претерпевает значительные изменения. Ключевым фактором здесь выступает доступность информации, потребители могут быстро сравнивать предлагаемые продукты, изучать отзывы и ориентироваться на них в своем выборе, обращаться к социальным сетям и специализированным платформам.

Цифровые технологии повышают прозрачность рынка и изменяют традиционную (классическую) роль посредников. Повышение спроса на мобильные приложения и рост электронной коммерции позволил покупателям взаимодействовать с организациями напрямую, что стало толчком для стимулирования более активного и осознанного принятия решений. Наряду с этим, современные маркетинговые коммуникации стали опираться на персонализацию предложений, использовать аналитику поведения пользователей и таргетированную рекламу [2].

Проведенные исследования подчеркивают, что цифровизация как ускоряет процесс покупки, так и влияет на ожидания потребителей относительно сервиса, качества и скорости обслуживания. Следовательно, цифровизация стала одним из ключевых факторов, формирующих современное потребительское поведение.

Проанализировав текущие тенденции, можно выделить несколько направлений трансформации потребительского поведения:

1. Рост онлайн покупок и электронной коммерции. Толчком к этой тенденции стала пандемия коронавируса, когда интернет-технологии способствовали увеличению доли онлайн продаж [3]. Потребители переориентировались с оффлайн магазинов на онлайн, маркетплейсы и мобильные приложения при выборе товаров и услуг.

2. Изменение критериев выбора. С развитием цифрового взаимодействия стала возрастать роль отзывов, рейтингов, «звезд», рекомендаций и социальных сетей. Покупателем все чаще принимаются решения, основанные на репутации продукта и опыте использования данного продукта другими, а не только на традиционных маркетинговых коммуникациях.

3. Повышение значимости персонализации предложений. Чтобы сформировать индивидуальные предложения, что повышает вероятность покупки и укрепляет лояльность клиентов, любая организация использует данные о поведении пользователей. Персональные рекомендации, уведомления о скидках и акциях, а также спецпредложения стали стандартом цифрового маркетинга.

4. Рост влияния цифровой среды на эмоциональные и когнитивные аспекты принятия решений. Благодаря доступу к информации, визуальному контенту и интерактивным инструментам, формируются новые модели восприятия брендов и их продуктов. Потребитель склонен ориентироваться не только на функционал, но и на опыт взаимодействия с брендом в цифровой среде [4].

Отмеченные авторами направления показывают, что цифровизация изменяет не только форму покупки, но и стратегию взаимодействия организаций с потребителями, что требует от бизнеса более гибкого и современного подхода к маркетинговым коммуникациям.

При трансформации поведения потребителей происходит и адаптация маркетинговых стратегий. Организации должны или даже обязаны использовать в своей деятельности цифровые каналы коммуникации, аналитические инструменты и персонализированные подходы для удержания и расширения своей базы клиентов.

Маркетинговая аналитика - ключевой фактор при анализе потребительского поведения [5]. Этот фактор оценивает и поведение пользователей на сайте, и данные о покупках, и отклики на рекламные кампании, а также предпочтения потребителей с целью корректировки своих предложений.

Особенно важным становится использование омниканальных стратегий, это происходит, когда клиент может взаимодействовать с организацией как онлайн, так и оффлайн, но при этом он получает единый опыт [2]. Это будет способствовать повышению удовлетворенности клиентов и укреплению конкурентных позиций на рынке.

Персонализированные предложения, которые основываются на анализе данных, позволят организациям создавать УТП для разных целевых аудиторий, что существенно повысит эффективность маркетинговых коммуникаций и будет способствовать формированию долгосрочных отношений с потребителями.

Поведение потребителей в настоящий момент подвержено значительным изменениям под влиянием цифровизации экономики. Компании должны учитывать тенденции роста онлайн покупок, изменения критериев выбора, усиление роли персонализации и влияние цифровой среды на принятие решений, формирующих новые подходы к маркетинговой деятельности в целом и адаптировать свои маркетинговые коммуникации к требованиям цифрового рынка.

Анализ изменений поведения потребителей может иметь и непосредственное практическое применение для организаций различных отраслей, а именно результаты проведенного исследования позволяют организациям скорректировать маркетинговые усилия и стратегии с учетом новых

предпочтений клиентов, повышая эффективность продвижения и увеличивая тем самым конверсию продаж.

Организациям различных отраслей авторами рекомендуется активное использование цифровых каналов коммуникации и их интеграция в единую омниканальную стратегию, обеспечивая потребителям единый и удобный опыт взаимодействия с брендом. При этом персонализация предложений с учетом данных о поведении потребителей, позволяет формировать индивидуальные маркетинговые решения и укреплять долгосрочные отношения с клиентами, формируя у них лояльность к бренду и продукции в целом.

Руководителям различных уровней управления следует особое внимание уделить обучению маркетинговых и аналитических команд актуальным цифровым инструментам, например, CRM, платформы для автоматизации маркетинга и инструменты аналитики больших данных, что позволит оперативно реагировать на любые изменения и колебания потребительских предпочтений, успевать вовремя адаптировать коммуникационные стратегии и повысить свою конкурентоспособность в условиях действующего рынка.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что понимание трансформации потребительского поведения в цифровой среде – это ключевой фактор для успешного функционирования организаций в современной цифровой экономике, а рекомендации, выработанные авторами на основе анализа тенденций, могут быть эффективно применены в практической деятельности любой производственной и торговой организации.

Список литературы:

1. Кознов А.Б. Трансформация потребительского поведения в эпоху цифровой экономики // Вестник Академии знаний. 2024. №2 (61). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-potrebitelskogo-povedeniya-v-epohu-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 28.01.2026).
2. Толстихина Е.И., Демченко С.К., Подопригора В.Г., Александров Ю.Л. Цифровая трансформация и ее влияние на потребителей // Инновации и инвестиции. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-i-ee-vliyanie-na-potrebiteley> (дата обращения: 28.01.2026).
3. Петренко В.Ю. Цифровые потребители: маркетинговый феномен и фактор формирования маркетинговой стратегии современных организаций // Практический маркетинг. 2024. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-potrebiteli-marketingovyy-fenomen-i-faktor-formirovaniya-marketingovoy-strategii-sovremennyh-organizatsiy> (дата обращения: 28.01.2026).
4. Сайед Р.М. Трансформация предпочтений потребителей в розничной торговле под влиянием цифровых технологий // Практический маркетинг. 2024. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-predpochteniy-potrebiteley-v-rozничnoy-torgovle-pod-vliyaniem-tsifrovyyh-tehnologiy> (дата обращения: 28.01.2026).
5. Долженко И.Б. Влияние цифрового маркетинга на поведение потребителей // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №10-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovogo-marketinga-na-povedenie-potrebiteley> (дата обращения: 28.01.2026).

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 316.62

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА СВОБОДНОГО ВРЕМЕНИ НА ОСНОВЕ РАСЧЁТА АЛЬТЕРНАТИВНОЙ СТОИМОСТИ СВОБОДНОГО ВРЕМЕНИ ЧЕЛОВЕКА

Бочкин Егор Андреевич¹, Акименко Вера Анатольевна²¹ Калужский филиал Финуниверситета, be18volvo@gmail.com² Калужский филиал Финуниверситета, akimenko.vera.a@yandex.ru

METHODS FOR ASSESSING THE QUALITY OF FREE TIME CALCULATION OF THE ALTERNATIVE VALUE OF A PERSON'S FREE TIME

Bochkin Egor Andreevich¹, Akimenko Vera Anatolyevna²¹ Kaluga branch of the Financial University, be18volvo@gmail.com² Kaluga branch of the Financial University, akimenko.vera.a@yandex.ru

Аннотация: В данной статье описаны методы расчёта эффективности и альтернативной стоимости свободного времени человека. Рассчитывать стоимость имеющегося времени можно как по стоимости своего заработка в час, для сравнения упущенной выгоды. Так же в статье описаны результаты исследования, в ходе которого были выведены и описаны ограничения рекомендуемого свободного времени в день.

Ключевые слова: свободное время, качество жизни населения, заработок, уровень жизни.

Abstract: This article describes methods for calculating the efficiency and alternative value of a person's free time. The value of available time can be calculated both by the value of your earnings per hour, for comparison of lost benefits, and by the size of the value of additional earnings, for the sake of which you will take an hour of additional part-time work. The article also describes the results of a study, during which the limits of the recommended free time per day were derived and described.

Keywords: free time, quality of life, earnings, and standard of living.

В современном мире всё большее внимание начинает уделяться проблеме баланса личного заработка и свободного времени. Мнения людей по этому вопросу расходятся в совершенно полярные направления: одни утверждают, что свободное время им совершенно не нужно, предпочитая вкладывать себя всего в работу и продвигаться по карьерной лестнице и большему заработку; другие пытаются сократить рабочее время довольствуясь имеющимся заработком для реализации себя в творческих, семейных, или других досуговых сферах жизни; третьи пытаются найти баланс между работой и отдыхом, для равномерного распределения своих сил на все сферы своей жизнедеятельности. Многие учёные трактовали и пытались вывести правила, законы по поиску баланса в жизни человека и количестве его свободного времени. К примеру, Питер Друкер считал, что время – дефицитный ресурс, который нельзя заменить, или пополнить. Карл Маркс, описывая свой Закон экономии времени, сказал: «Как для отдельного индивида, так и для общества всесторонность его развития, его потребления и его деятельности зависит от сбережения времени...».

Сегодня в силу существенного сокращения объемов свободного времени и преобладания в структуре населения доли граждан с низкими доходами возможности выбора форм досуговых занятий для значительной части россиян стали ограничены. Свободное время зачастую тратится на простое физиологическое восстановление работоспособности, что приводит к снижению интереса к общественно значимым формам досуга: посещению музеев, выставок, театра, кино, самообразованию, занятиям спортом, а также к чтению, причем не только в силу нехватки свободного времени, но и по причине высокой стоимости современных досуговых услуг.

В свою очередь наличие свободного времени и его структура определяют уровень развития человека и общества, что позволяет рассматривать его в качестве одного из параметров качества жизни.

Однако с увеличением темпов жизни люди сильнее стали задумываться о том, что в их жизни необходимо находить баланс между работой и отдыхом. Но как оценить количество и качество свободного времени человека, и на что необходимо полагаться при его оценке?

Начнём с методов оценки качества свободного времени. Первый метод, который часто используется состоит в пересчёте имеющегося заработка на заработок в час, для оценки альтернативной стоимости свободного времени, как упущенной прибыли конкретного человека [1]. В таком случае вся имеющаяся прибыль человека делится на количество рабочих дней, а затем на количество рабочих часов в день. После данных процедур получим среднюю прибыль человека в час, равную 473 рубля в месяц, с графиком 5/2.

Благодаря такой информации можно не только оценить стоимость упущенного свободного времени, но и более точно оценить стоимость конкретного блага не в денежном, а во временном эквиваленте. Но такой метод не позволит рассчитать общую, или усреднённую стоимость свободного времени. Другой метод предполагает составление неравенства, которое также применимо к каждому отдельному человеку, но помимо этого позволяет установить минимальный порог денежной прибыли на уменьшение своего свободного времени, путём взятия дополнительной работы.

$$\frac{\text{Оплата труда за день}}{5 \text{ (часы свободного времени в среднем за день)}} > \text{Стоимость часа дополнительной работы}$$

При расчёте возможного свободного времени в день мы вычитаем наши основные его затраты: работа – 8 часов, сон – 8 часов, прочие необходимые действия (как перемещение, водные процедуры, приёмы пищи) – 3 часа. Так из 24 часов у нас остаётся в лучшем случае всего 5 часов свободного времени в день. Именно столько часов в день в среднем человек может провести на отдых, проведение осознанной деятельности, изучение чего-то нового, или встречу с другими людьми.

Рассмотрим один из примеров, проведения своего свободного времени в наше время за просмотром фильмов, ТВ передач и сериалов, как альтернативный способ оценки качества жизни как альтернативной стоимости проведённого за просмотром времени. Основными факторами оценки будут служить время просмотра, количество рекламы и стоимость подключения услуг и подписки сервиса. Проведя анализ и исследование списка самых популярных телеканалов, онлайн-кинотеатров, бесплатных интернет-ресурсов и сайтов с просмотром фильмов и сериалов можно увидеть результаты расчёта альтернативной стоимости просмотра фильмов и сериалов.

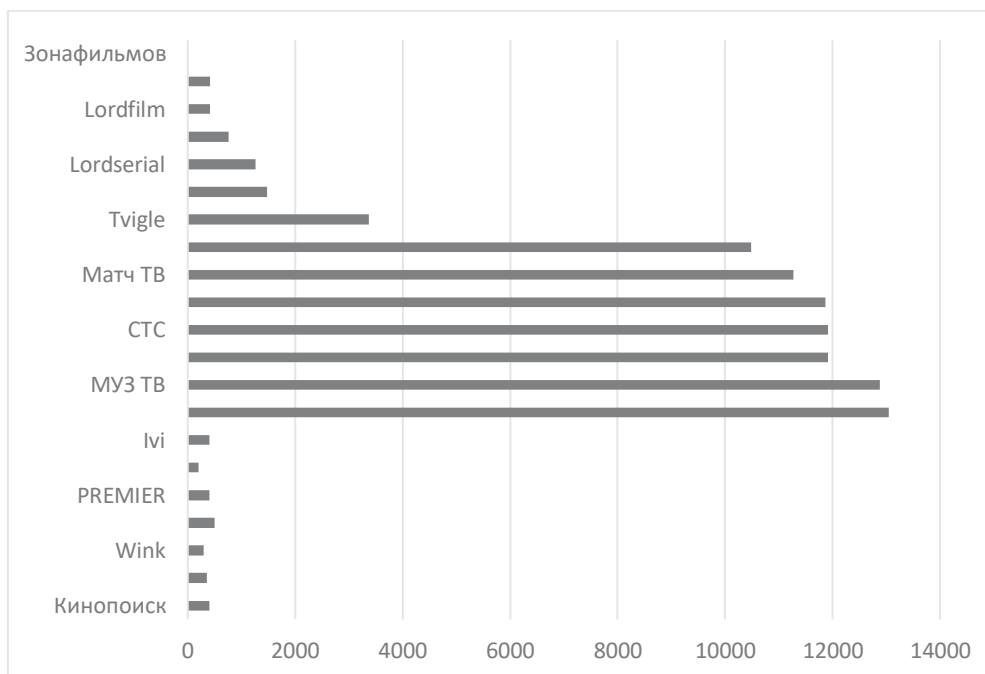


Рисунок 1 – Диаграмма альтернативной стоимости просмотра фильмов и сериалов различных сервисов, руб./мес.

По представленным данным можно сделать следующие выводы:

1. Просмотр фильмов и сериалов в прямом вещании основных телеканалов (с учётом рекламы, на которую человек тратит своё время) обходится человеку в 10-13 тыс. рублей, упущенных в варианте рассмотренной альтернативной стоимости.

2. Сторонние сайты с бесплатным просмотром фильмов и сериалов в большинстве своём имеют всплывающую рекламу во время просмотра, однако её значительно меньше, чем на официальных телеканалах.

3. Официальные онлайн-кинотеатры, включающие в свою альтернативную стоимость только стоимость самой подписки и полное отсутствие рекламы во время просмотра, являются наиболее выгодными с точки зрения рассмотренной альтернативной стоимости способами просмотра фильмов и сериалов.

Несмотря на временные рамки и альтернативную стоимость свободного времени человека не стоит забывать, что каждый человек должен грамотно располагаться имеющимися часами досуга и не запускать свои идеи, свои мысли и планы проведением времени. Люди должны грамотно распоряжаться временем, творить, отдыхать, общаться, делать новые личные открытия и восстанавливаться для благотворного и эффективного продолжения своей жизнедеятельности [2].

Список литературы:

1. Блог компании RUVDS.com «Почему свободного времени всё меньше, если производительность труда растёт?» [Электронный ресурс] URL: <https://habr.com/ru/companies/ruvds/articles/825010/> (дата обращения 26.02.2026)
2. Сколько свободного времени нужно для счастья? [Электронный ресурс] URL: <https://www.psychologies.ru/articles/skolko-svobodnogo-vremeni-nuzhno-dlya-schastya-psikhologi-nazvali-tochnye-cifry/> (дата обращения 26.02.2026)
3. Николаенко С. «Как рассчитать, сколько стоит твое свободное время» [Электронный ресурс] URL: <https://brodude.ru/kak-rasschitat-skolko-stoit-tvoe-svobodnoe-vremya/> (дата обращения 26.02.2026)

УДК. 330.45

АНАЛИЗ РАБОТЫ МУП ГЭТ «УПРАВЛЕНИЕ КАЛУЖСКОГО ТРОЛЛЕЙБУСА» ПУТЁМ ПОСТРОЕНИЯ ДЕРЕВА ПРОБЛЕМ

Королёва Елизавета Максимовна¹, Кузина Наталья Владимировна²,
Шаурин Артём Алексеевич³

¹ Калужский филиал РАНХиГС, ekoroleva-23-01@ranepa.ru

² Калужский филиал РАНХиГС, kuzina@klg.ranepa.ru

³ Калужский филиал РАНХиГС, shaurin2005@yandex.ru

ANALYSIS OF THE WORK OF THE MUNICIPAL UNITARY ENTERPRISE GET "KALUGA TROLLEYBUS MANAGEMENT" BY BUILDING A PROBLEM TREE

Korolyova Elizaveta Maksimovna¹, Kuzina Natalia Vladimirovna²,
Shaurin Artyom Alekseevich³

¹ Kaluga branch of RANEPa, ekoroleva-23-01@ranepa.ru

² Kaluga branch of RANEPa, kuzina@klg.ranepa.ru

³ Kaluga branch of RANEPa, shaurin2005@yandex.ru

Аннотация: В данной статье проведен анализ проблем работы МУП ГЭТ "Управление калужского троллейбуса" г. Калуги путём построения дерева проблем. Выявлена и сформулирована основная проблема менеджмента организации, основное множество проблем организации, установлен преобладающий тип проблемы, проанализировано соотношение и взаимосвязь различных типов проблем, множество проблем разбито на подмножества, а также полученные группы распределены по типам проблем.

Ключевые слова: декомпозиция проблем, дерево проблем, уровень проблемы, транспортная компания, эффективность работы предприятия.

Annotation: This article is devoted to the decomposition of the problems of the Municipal Unitary Enterprise UET "Kaluga Trolleybus Management" in Kaluga by building a problem tree. The main problem of the organization's management is identified and formulated, the main set of problems of the organization is identified, the prevailing type of problem is established, the correlation and interrelation of various types of problems is analyzed, many problems are divided into subsets, and the resulting groups are distributed by type of problems.

Keywords: the decomposition of problems, the problem tree, the problem level, the transport company, the efficiency of the enterprise.

Муниципальное унитарное предприятие городского электротранспорта «Управление Калужского троллейбуса» (МУП ГЭТ «УКТ») – это организация, которая осуществляет регулярные пассажирские перевозки в Калуге и её окрестностях с использованием автобусов и троллейбусов. МУП ГЭТ «УКТ» играет ключевую роль в обеспечении транспортной доступности для жителей Калуги и области.

МУП ГЭТ «УКТ», расположенное по адресу, г. Калуга, ул. Московская, д. 258, находится в управлении Городской управы города Калуги. На сегодняшний день «Управление калужского троллейбуса» города Калуги обслуживает 12 троллейбусных и 34 автобусных городских маршрута общей протяженностью более 40 тысяч километров и ежедневно перевозит более 1,5 миллионов пассажиров [3].

В данной статье проведем анализ конкретных трудностей предприятия, повышения качества предоставляемых услуг, влияния на социальную сферу региона в целом. Результаты анализа помогают выявить сильные и слабые стороны, разработать мероприятия по повышению эффективности работы МУП ГЭТ «УКТ».

С помощью генеративной текстовой модели Яндекса YandexGPT 4 Pro было проанализировано огромное количество отзывов о работе МУП ГЭТ «УКТ». Практически все отзывы, опубликованные пользователями, являются негативными. Зачастую в них указываются следующие недостатки предприятия: долгое ожидание транспорта, отсутствие валидаторов, недостаточное количество транспорта на маршрутах, плохая организация работы транспорта (особенно в районе Терепец).

Отзывы жителей города в социальных сетях и на сайте городского транспорта заставляют задуматься об эффективности работы МУП ГЭТ «УКТ», поэтому может возникать запрос на декомпозицию проблем предприятия и определение потребности в пересмотре подхода к организации его работы. На основе данных, полученных из отзывов граждан, построим дерево проблем, представленное на рисунке 1.

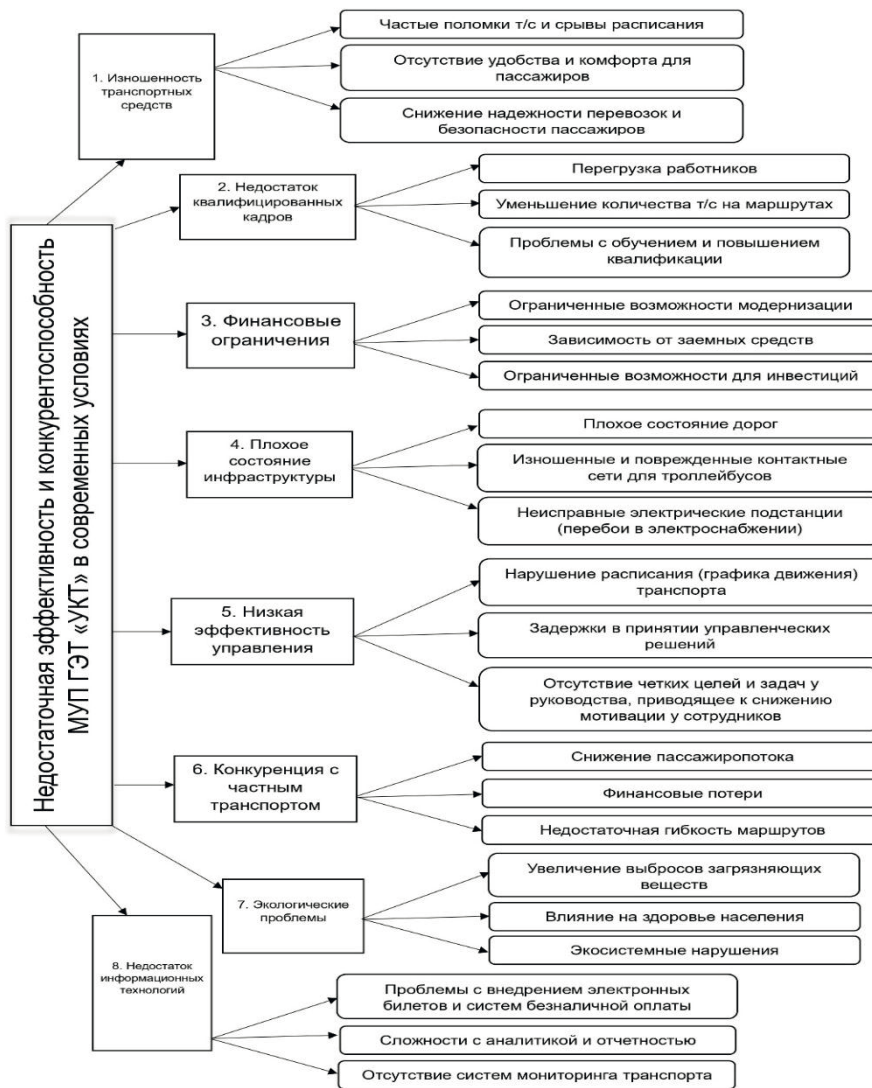


Рисунок 1 – Дерево проблем МУП ГЭТ «УКТ»

Первой выявленной проблемой является изношенность транспортных средств. Суть проблемы заключается в том, что на рейсе часто оказываются автобусы или троллейбусы, которые являются физически изношенными, что часто приводит к поломкам и техническим неисправностям, а в некоторых случаях может привести и к авариям. Стоит отметить, что на ремонт и техобслуживание муниципальных автобусов и троллейбусов в Калуге ежегодно выделяется сумма в пределах 18 миллионов рублей [1]. Это говорит о том, что помимо неудобств для пассажиров, данная проблема ведёт к большим тратам бюджета МУП ГЭТ «УКТ».

Вторая проблема – это недостаток квалифицированных кадров. Недостаточное количество автобусов на рейсе нередко связано с нехваткой водителей, а дефицит технического персонала приводит к увеличению времени простоя, так как неисправные автобусы долго пребывают в ожидании устранения поломки. В новых моделях автобусов оплатить проезд можно с помощью валидаторов, в связи с чем появилась потребность в контролёрах, которые должны проверять факт оплаты проезда пассажирами, но на данный момент таких кадров также не хватает. Несмотря на то, что МУП ГЭТ

«УКТ» стимулирует работников, обещая обучение, стипендии и достойную заработную плату, это не приносит значительного результата.

Третья проблема – финансовые ограничения. Ограниченность денежных средств препятствует обновлению инфраструктуры, приобретению новых транспортных средств и внедрению новых технологий. Также, маленький бюджет не позволяет увеличивать заработную плату работников, что затрудняет привлечение и удержание новых кадров. На основе собранных данных из открытых источников [1, 3, 5] нами была составлена круговая диаграмма расходов предприятия за 2024 год (рис.2).

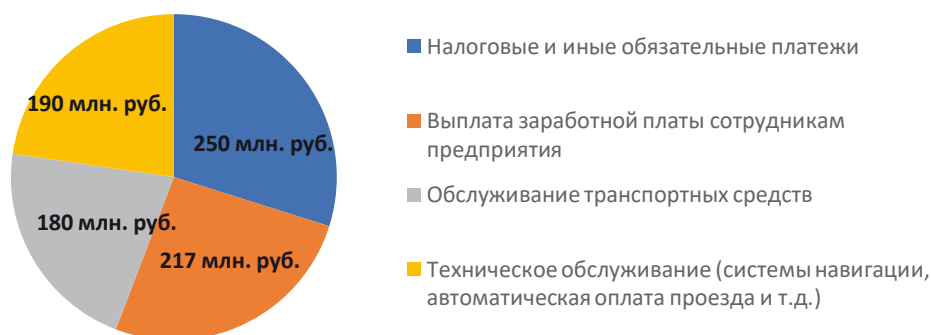


Рисунок 2 – Расходы МУП ГЭТ «УКТ» за 2024 год

Таким образом, общие расходы МУП ГЭТ «УКТ» за 2024 превысили 837 млн. рублей. Это говорит о том, что руководство предприятия тратит довольно много денег на его функционирование, однако этого недостаточно, и приходится привлекать дополнительные заёмные средства, а также средства частных инвесторов, которых в последнее время становится меньше.

Четвёртая проблема – плохое состояние инфраструктуры. Есть немалое количество участков дорог, нуждающихся в ремонте, их качество затрудняет комфортную и безопасную езду общественного транспорта. Модернизация также необходима изношенным и поврежденным контактным сетям для троллейбусов. Для данного вида транспорта также важно бесперебойное электроснабжение, которое в некоторых случаях, к сожалению, не может быть обеспечено. Неисправность троллейбусов часто приводит к авариям, пробкам и задержкам маршрута из-за их ограниченной мобильности.

Пятая проблема – недостаточно эффективное управление предприятием. Ярким проявлением этой проблемы является нарушение расписания (графика движения) Калужского транспорта. Когда график не соблюдается, пассажирам тяжело сориентироваться и подстроиться под транспорт, чтобы попасть на работу или домой. Это ведёт к опозданиям и снижает доверие граждан к общественному транспорту. В условиях быстро меняющейся городской среды появляются новые последствия – задержки в принятии управленческих решений и отсутствие четких целей и задач у руководства, при-водящее к снижению мотивации у сотрудников, а если у руководства «УКТ» нет четкого понимания того, к чему следует стремиться и как правильно строить свою работу, это приводит к снижению мотивации у сотрудников предприятия, возникает текучесть кадров.

Шестая проблема – конкуренция с частным транспортом. Она появляется в условиях современного города, где скорость и удобство для пассажиров более важны, чем ценовые факторы. Соперничество возникает с транспортом, который в Калуге представлен различными фирмами такси и маршрутками. Проанализировав данные по этому вопросу за последние 3 года, мы составили столбчатую диаграмму (рис. 3), показывающую процентное соотношение перевезённых пассажиров «частниками» и «УКТ» [5].

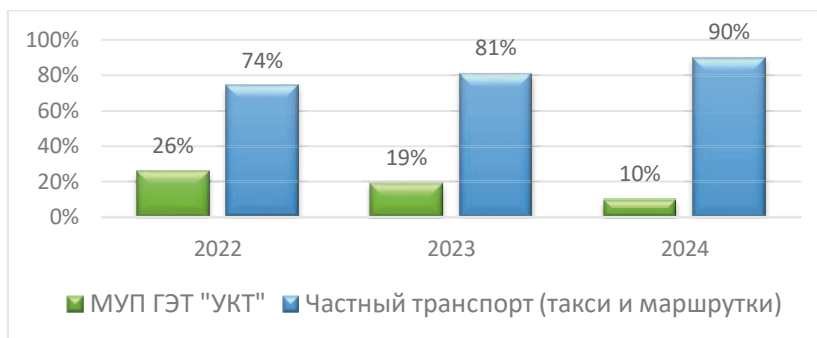


Рисунок 3 – Процентное соотношение перевезённых пассажиров частным транспортом и «УКТ» за последние 3 года (2022 – 2024)

Диаграмма показывает, что частные перевозчики значительно опережают МУП ГЭТ «УКТ» по количеству перевезённых пассажиров. За последний год Калужский городской транспорт перевёз около 10 миллионов пассажиров в то время, как «частники» за тот же период перевезли 83,4 миллиона пассажиров. По данным на 2024 год МУП ГЭТ «УКТ» занимает лишь 10% рынка пассажирских перевозок, а частные перевозчики контролируют 90% рынка.

Исходя из полученных данных, за последний год МУП ГЭТ «УКТ» потеряло свыше 2,919 млрд. рублей, с учётом, если бы все пассажирские перевозки проходили через данное предприятие.

Седьмая проблема МУП ГЭТ «УКТ» – экологическая. Муниципальный транспорт, особенно если он использует устаревшие модели двигателей, работающие на ископаемом топливе, становится значительным источником загрязнения. Постоянное воздействие загрязнённого воздуха ухудшает общее состояние здоровья населения, снижает качество жизни и приводит к увеличению расходов на медицинское обслуживание. Аналитический центр НАФИ проводил масштабное социологическое исследование экологичности общественного транспорта [2], которое было использовано нами для более детального анализа этой проблемы.

Восьмая, заключительная в нашем дереве, проблема – недостаток информационных технологий в МУП ГЭТ «УКТ». Зачастую у пассажиров появляются трудности с получением электронного билета или оплатой картой (с использованием, например, валидатора). У руководства предприятия есть трудности с получением аналитики и отчетности, отсутствие систем мониторинга транспорта и вовсе не даёт пассажирам отслеживать его в реальном времени, а управляющему звену «УКТ» грамотно контролировать работу МУП.

В настоящее время в Калуге проводится транспортная реформа [4]. В начале ноября 2024 года Калуга получила 30 новых отечественных автобусов ЛИАЗ. Их закупили в рамках федеральной программы льготного лизинга, было потрачено около 700 млн. рублей.

В рамках этой реформы планируется провести оптимизацию маршрутной сети города, заменив частный транспорт на муниципальный. Основное внимание будет уделено замене транспорта малой вместимости на транспорт средней и большой вместимости, а также пересмотру схем и графиков маршрутов. Первые изменения коснутся Правобережья, а затем будут поэтапно внедряться в других районах города.

Общественный транспорт, как и любая другая организация социальной направленности, должна работать четко и без сбоев, чтобы не препятствовать нормальному темпу жизни населения. А чтобы этого добиться, необходимо перед принятием тех или иных решений проводить различные анализы, которые могут выявить слабые и сильные стороны. Знание и использование приведенных фактов может помочь руководству МУП ГЭТ «УКТ» решить насущные проблемы, повысить качество обслуживания пассажиров и обеспечить стабильное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе.

Надеемся, что транспортная реформа, которая сейчас вовсю проводится в нашем городе, решит проблемы городского транспорта и улучшит качество жизни людей.

Список литературы:

1. Агентство новостей АБН24: официальный сайт. Калужские депутаты одобрили сделку УКТ на ремонт городских автобусов. URL: <https://abnews.ru/center/news/kaluga/2024/2/29/kaluzhskie-deputaty-odobrili-sdelku-ukt-na-remont-gorodskih-avtobusov?clckid=5d20ad4f> (дата обращения: 27.12.2025).

2. Бирюков В.К., Власов А.В., Демченко К.Н. Результаты социологического исследования Доступность и экологичность общественного транспорта / Аналитический центр НАФИ. Москва, 2023 год. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschestvennyu-transport-v-gmillionnikah budusheperspektivy/viewe> (дата обращения: 28.12.2025).
3. Калужские новости: официальный сайт. Управление Калужского троллейбуса в цифрах. URL: https://kaluganews.ru/fn_280424.html (дата обращения: 26.12.2025).
4. Красные приехали. В Калуге продолжается транспортная реформа // Аргументы и факты. 13.11.2024. – №46. – URL: https://dzen.ru/a/ZzMwyYhLUH_biY8W (дата обращения: 28.12.2025).
5. Ника TV: официальный сайт. Управление калужского троллейбуса просит добавить муниципальных маршрутов. URL: <https://nikatv.ru/news/economy/upravlenie-kaluzhskogo-trolleybusa-prosit-dobavit-municipalnyh-marshrutov?clid=81997ef4> (дата обращения: 28.12.2025).

УДК 338.24

РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Денисова Елена Владимировна¹, Петрова Галина Владимировна²
¹ Калужский филиал Финуниверситета, zubkovbuba2010@yandex.ru
² Калужский филиал Финуниверситета, gali.petr0va@yandex.ru

THE ROLE OF MANAGEMENT DECISIONS IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Denisova Elena Vladimirovna¹, Petrova Galina Vladimirovna²
¹ Kaluga branch of the Financial University, zubkovbuba2010@yandex.ru
² Kaluga branch of the Financial University, gali.petr0va@yandex.ru

Аннотация: в статье рассмотрена роль управленческих решений в обеспечении устойчивого развития организации в современных условиях. Особое внимание авторами уделено влиянию качества управленческих решений на эффективность деятельности организаций любой отрасли экономики, его адаптации к изменениям условий внешней среды и достижениям долгосрочных целей, которые ставит перед собой организация. Проведен анализ основных подходов к принятию управленческих решений, выявлены основные факторы, которые определяют их результативность в контексте устойчивого развития организаций.

Ключевые слова: управленческие решения, устойчивое развитие, менеджмент, эффективность, управления, стратегия развития.

Abstract: This article examines the role of management decisions in ensuring sustainable organizational development in the modern world. The authors pay particular attention to the impact of management decision quality on the performance of organizations in any sector of the economy, their adaptation to changing environmental conditions, and the achievement of long-term organizational goals. They analyze the main approaches to management decision-making and identify the key factors that determine their effectiveness in the context of sustainable organizational development.

Keywords: management decisions, sustainable development, management, efficiency, governance, development strategy.

В условиях существенной модификации экономических процессов и усиления нестабильности и без того динамичной внешней среды устойчивое развитие организаций приобретает особый смысл и становится основной задачей современного менеджмента. Необходимость принятия взвешенных и обоснованных управленческих решений обусловлена ростом конкуренции, ускорением технологических изменений, а также повышением требований потребителей. Отсюда следует, что именно управленческие решения могут определять направление развития организации, ее конкурентоспособность, гибкость и адаптацию к условиям функционирования.

Устойчивым развитием организации принято считать сбалансированное сочетание экономической эффективности, социальной ответственности и стабильности в перспективе. Значимость управленческих решений, которые направлены на оптимальное использование ресурсов, которыми обладает организация, повышение производительности, формирование конкурентных преимуществ, возрастает в этой связи. При анализе роли управленческих решений при обеспечении устойчивого развития позволяет менеджерам выявлять ключевые управленческие механизмы, которые приведут организацию к успеху и будут способствовать достижению стратегических целей организации.

Любое управленческое решение – это выбор альтернативы, направленные на достижение организацией своей цели. В системе менеджмента управленческим решениям отводится центральное место, это происходит потому, что именно они определяют характер и содержание управленческой деятельности на всех уровнях управления [1]. Функционирование организации и ее устойчивое развитие напрямую зависит от качества управленческих решений.

В научной литературе управленческие решения принято считать сложным процессом, ведь он включает в себя и анализ ситуации, и постановку целей, и разработку альтернатив различного

содержания, и выбор оптимального варианта. В современных условиях функционирования организации особую значимость имеют стратегические решения, которые ориентированы на долгосрочную перспективу и устойчивость деятельности.

В теоретических аспектах менеджмента существует четыре подхода к управлению, но в мире цифровой трансформации актуальными становятся системный и ситуационный. Системный позволяет учитывать взаимосвязь и взаимозависимость всех элементов организации, в свою очередь, ситуационный позволяет адаптировать принятые управленческие решения под конкретные условия окружающей среды, как внутренней, так и внешней. В сочетании друг с другом оба подхода способны сформировать основу для принятия обоснованных управленческих решений, способных привести организацию к успеху и устойчивому развитию на перспективу.

Устойчивое развитие организации носит характер сохранения стабильности и эффективности деятельности в долгосрочной перспективе, проявляя гибкость и умение адаптироваться к условиям внешней окружающей среды. На данном этапе устойчивое развитие – это не только достижение организацией экономических результатов, но и учет социальных и экологических основ деятельности [2].

К факторам устойчивого развития можно отнести:

- эффективное использование и распределение имеющихся ресурсов;
- инновационная активность;
- развитие человеческого капитала;
- гибкость организационных структур управления.

Считается, что управленческие решения, принятые с учетом выше перечисленных факторов, формируют основу для достижения устойчивых результатов и снижения рисков организации.

Особую значимость приобретает стратегическое планирование, которое может определить приоритетные направления развития и обеспечить согласованность управленческих решений [3]. Благодаря стратегическим решениям формируется устойчивая модель развития, которая ориентирована на долгосрочные цели и адаптацию к внешним вызовам и угрозам.

Любой аспект деятельности организации связан с принятием управленческих решений. Рассматривая его в контексте устойчивого развития, то значение имеют решения, непосредственно связанные с распределением ресурсов, инвестиционной политикой, управлением персоналом, а также внедрением инноваций.

Повышение производительности труда находится в прямой зависимости от эффективности управленческих решений, точно также как и оптимизация различных бизнес-процессов и укрепление своих конкурентных позиций на рынке. Можно увидеть, как недостаточно обоснованные и неграмотные управленческие решения влекут за собой снижение эффективности, рост издержек и потерю устойчивости, что является обратной стороной описанного процесса.

Все управленческие решения, которые основываются на анализе данных и использовании современных технологий, приведут организацию к успеху за счет повышения качества принимаемых решений и их последствий и обеспечения их соответствия стратегическим целям организации. Отсюда можно считать, что управленческие решения - основной и ключевой инструмент, который способен обеспечивать устойчивое развитие в условиях неопределенной и нестабильной окружающей среды.

Также авторами отмечается, что, обеспечивая себе устойчивый рост в долгосрочной перспективе, организациям необходимо совершенствовать процесс принятия решений [4]. Это можно осуществлять с помощью развития управленческих компетенций руководителей. Такая мера приведет этот процесс к повышению качества анализа и оценки альтернативных вариантов. Немаловажную роль здесь будет играть внедрение систем поддержки принятия решений (СППР), а также цифровых технологий управления. Указанные инструменты всегда способствуют повышению оперативности и обоснованности управленческих решений и снижают уровень неопределенности.

В теории менеджмента считается, что, чем сложнее организация, тем больше у нее функциональных подразделений, в связи с этим, необходимо отметить, что эффективное взаимодействие между этими подразделениями и формирование корпоративной культуры, которая должна быть ориентирована именно на устойчивое развитие, позволит обеспечить согласованность управленческих решений и их реализацию [5]. Если все эти меры будут применены комплексно, то организация получит укрепление устойчивости и достигнет свои стратегические цели.

Устойчивое развитие организации в большинстве своем определено качеством и обоснованностью принятия управленческих решений. Такие факторы, как усиление конкуренции, ускорение процессов цифровой трансформации, нестабильность внешней среды, требуют от руководителей различных

уровней управления применения комплексного и системного подхода к управлению [6]. В статье показано, что именно управленческие решения являются ключевым инструментом, который призван обеспечивать согласованность стратегических целей эффективность использования ресурсов уметь адаптировать организацию к экономическим «качелям».

В ходе проведения анализа, авторами установлено, что устойчивое развитие организации невозможно без интеграции оперативных и стратегических управленческих решений. На первый план здесь выходит использование современных методов анализа, стратегическое планирование и управленческие технологии, которые будут усиливать обоснованность и результативность решений. В условиях нестабильности способность управленческих решений быть гибкими и своевременная корректировка позволит организациям сохранить устойчивость и свою конкурентоспособность.

Стоит помнить о том, что повышение эффективности напрямую зависит от развития управленческих компетенций руководителей, формирования корпоративной культуры и внедрение цифровых инструментов СППР. Совокупность применения данных подходов будет способствовать снижению управленческих рисков и повышению устойчивости организации в долгосрочной перспективе.

Полученные авторами выводы подтверждены значимостью управленческих решений в организации как основного фактора устойчивого развития организации и могут использоваться в практической деятельности любой организации при разработке и реализации управленческих стратегий.

Список литературы:

1. Волк С.В., Сулейманова Д.А. Управленческий анализ и обоснование управленческих решений // Журнал прикладных исследований. 2024. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-analiz-i-obosnovanie-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 27.01.2026).
2. Денисова Е.В., Петрова Г.В. Гринвошинг 2.0: как компании маскируют неэкологичные практики // Маркетинг в России и за рубежом. 2026. №2.
3. Юсупова С. М. Процесс принятия управленческих решений в организации в условиях развития цифровой экономики // Гуманитарный научный журнал. 2023. №3-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsess-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-organizatsii-v-usloviyah-razvitiya-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 27.01.2026).
4. Ансофф И.И. *Implanting Strategic Management* / Н. Igor Ansoff, Michael W. McDonnell. 3rd ed. Cham: Springer, 2018. 400 p. ISBN 978-3-319-99599-1.
5. Жуков Д. С. Концептуальная основа принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании // Вестник РГЭУ РИНХ. 2023. №4 (30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnaya-osnova-prinyatiya-strategicheskikh-i-operatsionnyh-resheniy-v-oblasti-hr-marketinga-kompanii> (дата обращения: 27.01.2026).
6. Гагарина С. Н., Киракосян С. М. Принятие управленческих решений в современной организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. №1-2 (119). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-v-sovremennoy-organizatsii> (дата обращения: 27.01.2026).

УДК 338.12

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК КАТАЛИЗАТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Губанова Елена Витальевна¹, Семькина Кристина Сергеевна²¹ Калужский филиал Финуниверситета, el-gubanova@yandex.ru² Калужский филиал Финуниверситета, Khristina-semykina@yandex.ru

DIGITALIZATION AS A CATALYST FOR ECONOMIC GROWTH: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR RUSSIAN BUSINESS

Gubanova Elena Vitalievna¹, Semykina Kristina Sergeevna²¹ Kaluga branch of the Financial University, el-gubanova@yandex.ru² Kaluga branch of the Financial University, Khristina-semykina@yandex.ru

Аннотация: в статье рассматривается влияние цифровизации на экономическое развитие в условиях перехода к Индустрии 4.0, подчеркивая её роль как катализатора роста валового внутреннего продукта. Анализируются ключевые факторы, ограничивающие внедрение передовых технологий в российский бизнес, и предлагаются рекомендации по их стратегической интеграции для повышения инновационного потенциала. Особое внимание уделяется необходимости формирования эффективных цифровых и инновационных стратегий, а также развитию корпоративной культуры, способствующей адаптации к современным вызовам.

Ключевые слова: цифровизация, Индустрия 4.0, валовой внутренний продукт, цифровые платформы, цифровой разрыв, инновационное развитие.

Abstract: The article examines the impact of digitalization on economic development in the context of the transition to Industry 4.0, emphasizing its role as a catalyst for growth in the gross domestic product. The article analyzes the key factors that limit the adoption of advanced technologies in Russian businesses and provides recommendations for their strategic integration to enhance innovation potential. Special attention is given to the need to develop effective digital and innovation strategies, as well as to foster a corporate culture that promotes adaptation to modern challenges.

Keywords: digitalization, Industry 4.0, gross domestic product, digital platforms, digital divide, and innovative development.

Актуальность работы обусловлена тем, что современный этап развития мировой экономики характеризуется стремительным проникновением цифровых технологий во все сферы деятельности, что порождает новые возможности для бизнеса и одновременно ставит перед ним серьезные вызовы. В контексте перехода к Индустрии 4.0, цифровая трансформация [4] перестает быть инструментом простой оптимизации процессов и становится ключевым фактором создания новой экономической ценности [1].

«Цифровизация – это эволюция бизнес-процессов и обмена информацией, которая зависит от применения цифровых технологий. Она включает в себя не только переход от аналоговых методов к цифровым, но и преобразование всей организации для адаптации к современным цифровым реалиям» [1].

Анализ влияния цифровизации на макроэкономические показатели, в частности на валовой внутренний продукт (ВВП), позволяет выявить взаимосвязь между уровнем цифровых технологий и экономическим ростом (таблица 1) [2].

Таблица 1 – Влияние цифровизации на динамику ВВП

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Валовой внутренний продукт (в текущих ценах), млрд.руб.	156 940,9	176 413,6	201 152,1
Внутренние затраты на внедрение и использование цифровых технологий, в процентах к итогу	72,3	68,3	69,1

Внешние затраты на внедрение и использование цифровых технологий, в процентах к итогу	27,7	31,7	30,9
---	------	------	------

Источник: составлено авторами на основании [2]

Анализ таблицы 1 показывает устойчивый рост ВВП России в текущих ценах с 156 940,9 млрд рублей в 2022 году до 201 152,1 млрд рублей в 2024 году (+14,02%). Этот подъём иллюстрирует прямую взаимосвязь цифровизации с экономическим расширением: внедрение технологий служит катализатором, повышая производительность труда, оптимизируя бизнес-процессы и стимулируя инвестиции в инновации, что усиливает общий экономический импульс.

Структура затрат на цифровизацию смещается в сторону внутренней разработки. Доля внутренних затрат, снизившись с 72,3% в 2022 году, выросла до 69,1% в 2024 году, а доля внешних затрат, достигнув пика в 31,7% в 2023 году, сократилась до 30,9% в 2024-м. Эта динамика отражает курс на импортозамещение: внутренний сегмент заказной разработки ПО вырос на 25–28% до 250 млрд рублей, что снижает зависимость от внешних поставок и повышает устойчивость ВВП к санкционным шокам.

Несмотря на диспропорции в распределении затрат по технологиям, общий эффект цифровизации на ВВП остается положительным, поскольку рост внутренних инвестиций и фокус на платформах и импортозамещении компенсируют спады в других областях, создавая мультипликативный эффект.

Для обоснования того, что низкое проникновение передовых технологий является критическим барьером для экономического роста, необходимо обратиться к международному опыту. Анализ глобальных индексов цифровизации (таких как Global Digitalization Index или GDI) демонстрирует устойчивую и сильную положительную корреляцию между уровнем цифрового развития страны и ее макроэкономическими показателями, в частности, ВВП на душу населения.

GDI измеряет зрелость индустрии ИКТ в стране, принимая во внимание большее количество показателей для цифровой инфраструктуры, включая вычисления, хранилища, облачные технологии и «зеленую» энергетику. Он дает количественную оценку ценности отрасли ИКТ каждой страны и ее влияния на национальную экономику, чтобы помочь им принимать более обоснованные решения о цифровой экономике.

GDI измеряет прогресс в цифровизации 77 стран, используя 42 показателя по четырем важнейшим факторам: повсеместная связь, цифровая основа, зеленая энергетика и политика и экосистема. Это исследование охватывает страны, на долю которых приходится в общей сложности 93% мирового ВВП и которые охватывают 80% мирового населения, что означает, что оно дает представление об общем прогрессе в глобальной цифровой трансформации.

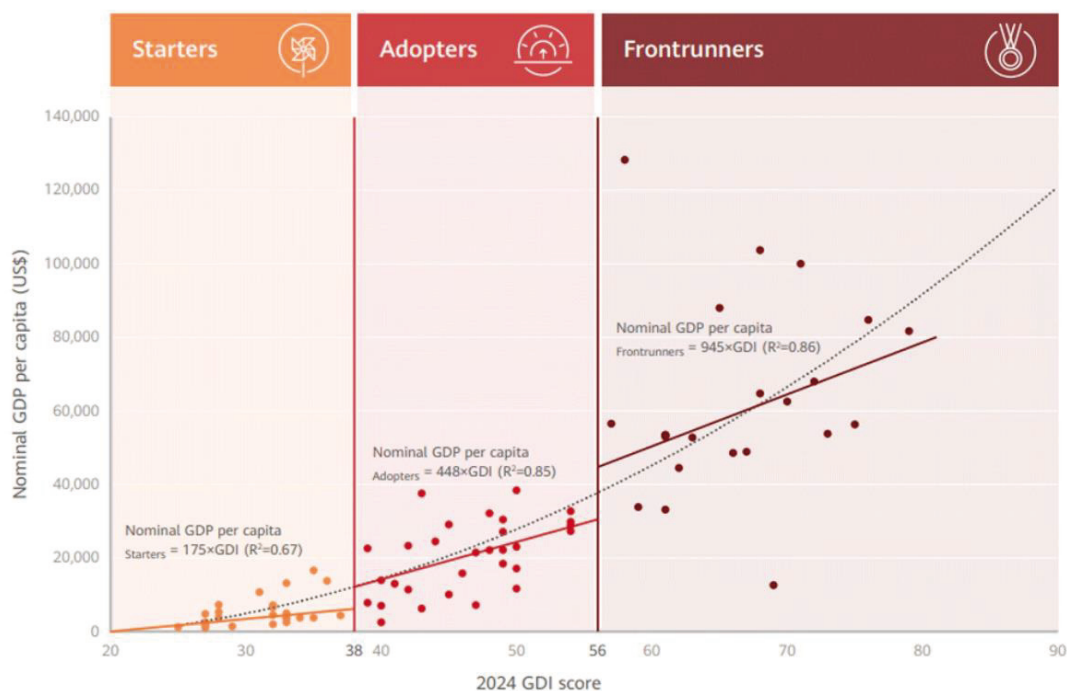


Рисунок 1 – Глобальный индекс цифровизации (GDI) 2024 [3]

Страны с более высокими показателями GDI получают большие экономические выгоды от развития ИКТ. Корреляционный анализ изменений показателей GDI и роста ВВП по трем кластерам показывает, что каждое увеличение показателя GDI на один пункт у лидеров может увеличить ВВП на душу населения на 945 долларов США, что в 2,1 раза превышает увеличение, наблюдаемое у тех, кто применяет GDI, и в 5,4 раза – у начинающих.

Данное сопоставление подтверждает теоретическую гипотезу о том, что увеличение индекса цифровой зрелости (или уровня проникновения стратегических технологий, влияющих на технологический прогресс) действительно способно увеличивать ВВП и обеспечивать устойчивый экономический рост.

Как демонстрирует Рисунок 1, страны-лидеры цифровизации получают значительно более высокую экономическую отдачу от инвестиций в цифровые технологии по сравнению со странами, отстающими в освоении передовых решений. Следовательно, низкий уровень внедрения инновационных технологий в России, является прямым фактором, ограничивающим реализацию этого макроэкономического потенциала и усугубляющим «цифровой парадокс».

Сформировавшийся технологический дисбаланс имеет глубокие системные корни. Выявленная диспропорция между базовой и продвинутой цифровизацией обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов, среди которых можно выделить следующие:

- Отсутствие четкой цифровой стратегии, которая была бы интегрирована с инновационными.
- Недостаточная готовность к изменениям в корпоративной культуре: успешная цифровизация и внедрение инноваций требуют гибкости, готовности к экспериментам, принятия рисков и постоянного обучения сотрудников.

- Проблема «цифрового разрыва» внутри организаций: даже при наличии современных цифровых инструментов не все сотрудники обладают необходимыми навыками и компетенциями для их эффективного применения.

- Ограниченный доступ к данным и аналитическим ресурсам: цифровизация порождает большие объемы данных, однако их использование зачастую затруднено.

- Влияние внешних факторов: нестабильная экономическая ситуация, санкционное давление и неопределенность на рынках вынуждают компании сосредоточиться на краткосрочных целях и минимизации рисков, что приводит к задержке долгосрочных инвестиций в инновации, даже если они поддерживаются цифровыми технологиями.

Для устранения расхождения между цифровизацией и инновационным развитием российского бизнеса необходимо перенести акцент с экстенсивного внедрения технологий на их стратегическую интеграцию в процесс трансформации бизнес-моделей. Это предполагает комплексный подход, включающий следующие направления:

- Разработка эффективных цифровых и инновационных стратегий.

- Для перехода от интуитивных оценок к управляемому процессу цифровой трансформации компаниям рекомендуется внедрять стандартизированные методологии оценки, такие как индекс зрелости цифровизации (Digital Maturity Index). Эти модели позволяют провести комплексную диагностику по ключевым компонентам, включая дата-архитектуру, управление данными и аналитику.

- Важным направлением преодоления цифрового разрыва является развитие целевых мер государственной поддержки МСП. В рамках национального проекта «Цифровая экономика» реализуются программы субсидирования затрат на приобретение российского программного обеспечения и облачных сервисов. Например, такой мерой поддержки выступил конкурс «Развитие-Цифровые технологии», который с 30 апреля по 9 июня 2025 года проводили Минцифры и Фонд содействия инновациям. Можно было получить финансовую поддержку в размере до 30 млн. рублей при условии софинансирования со стороны компании не менее 20%. По условиям средства должны быть направлены на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в рамках разработки, внедрения и коммерциализации отечественных цифровых решений.

Дополнительным инструментом поддержки выступают льготные кредитные продукты в рамках федерального проекта «Взлет – от стартапа до IPO» для малых технологических компаний (МТК) под 3% годовых. Максимальная сумма займа для МТК увеличена до 1 млрд рублей, тогда как для остальных высокотехнологичных МСП она составляет 500 млн рублей. Это первая целевая мера поддержки для технологических компаний. Средства можно направить на инвестиционные или оборотные цели. Программа распространяется на предприятия, работающие в 14 приоритетных направлениях, включая искусственный интеллект.

– Культура инноваций и развития компетенций: создание условий, способствующих экспериментам, принятию рисков и непрерывному обучению. Чтобы решить эту проблему, важно инвестировать в обучение персонала, использованию цифровых технологий и инновационных методов работы, а также в создание команд, которые смогут генерировать и воплощать в жизнь инновационные идеи.

– Переход от «цифровой оптимизации» к «цифровой трансформации». Вместо поиска путей автоматизации существующих процессов, компании должны искать возможности для создания принципиально новых продуктов, услуг и способов взаимодействия с клиентами, используя цифровые технологии.

– Активное использование данных для принятия стратегических решений.

– Стимулирование сотрудничества и партнерства.

– Фокус на создании ценности для клиента.

Таким образом, расхождение между уровнем внедрения цифровых технологий и глубиной инновационного развития российского бизнеса является сложным, но преодолимым явлением. Успех в этой области зависит от способности компаний перейти от экстенсивного внедрения технологий к их стратегической интеграции в трансформацию бизнес-моделей. Это требует не только инвестиций в передовые решения, но и глубоких изменений в корпоративной культуре, развитии компетенций персонала и формировании четких, интегрированных стратегий. Российский бизнес обладает значительным потенциалом для инновационного роста, и цифровизация может стать мощным катализатором этого процесса. Однако для реализации этого потенциала необходимо осознать, что цифровые технологии – это не самоцель, а инструмент для создания новых ценностей, повышения конкурентоспособности и обеспечения устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Список литературы:

1. Баланов А.Н. Автоматизация, цифровизация и оптимизация бизнес-процессов: IT-решения и стратегии для современных компаний: учебное пособие для вузов. Санкт-Петербург: Лань, 2024. 172 с.
2. Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения 25.11.2025г.)
3. Global Digitalization Index (GDI) 2024 URL: <https://www.huawei.com/en/gdi> (дата обращения 25.11.2025 г.)
4. Губанова Е.В. Цифровая трансформация банковского сектора // В сборнике: Актуальные проблемы экономической деятельности и образования в современных условиях. Сборник научных трудов XX Международной научно-практической конференции. Москва, 2025. С. 107-112. EDN: SNLCDQ

МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ

УДК 519.2

ЗНАЧЕНИЕ ВИЗУАЛИЗАЦИИ ДАННЫХ В ИССЛЕДОВАНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ С ПОМОЩЬЮ МЕТОДОВ МАТЕМАТИЧЕСКОЙ СТАТИСТИКИ

Никаноркина Наталия Владимировна
Калужский филиал Финуниверситета, nvnikanorkina@fa.ru

THE IMPORTANCE OF DATA VISUALIZATION IN THE STUDY OF ECONOMIC INDICATORS USING MATHEMATICAL STATISTICS METHODS

Nikanorkina Nataliia Vladimirovna
Kaluga Branch of Financial University under the Government of the Russian Federation,
nvnikanorkina@fa.ru

Аннотация: В статье на примере анализа котировок акций одной из российских компаний продемонстрированы различные способы визуализации данных и показано значение визуализации для формулировки предположений о поведении исследуемых показателей на этапе предварительной обработки данных с помощью методов математической статистики.

Ключевые слова: методы математической статистики, анализ данных, визуализация данных.

Annotation: The article uses the example of analyzing the stock quotes of one of the Russian companies to demonstrate various methods of data visualization and the importance of visualization for formulating assumptions about the behavior of the studied indicators at the stage of data preprocessing using mathematical statistics.

Key words: methods of mathematical statistics, data analysis, data visualization.

Методы математической статистики, являясь фундаментом анализа данных, находят широкое применение при изучении различных экономических явлений и процессов. С их помощью можно решать широкий спектр задач, связанных с первичной обработкой данных и их визуализацией, с оценкой неизвестных параметров распределения, проверкой гипотез, прогнозированием поведения различных экономических показателей, оценкой рисков, исследованием взаимосвязей между признаками и др. Возможность обработки данных с помощью различных программных пакетов и вычислительных средств (Excel, R, Python, Gretl, SPSS, Statistica и др.) в настоящее время позволяет существенно расширить область применения математико-статистических методов и моделей, а также облегчить процедуру обработки данных и принятия решений в экономике, финансах, менеджменте, маркетинге и т.д.

Как правило, первичная обработка данных начинается с различных способов визуализации с целью получения как можно большей информации об особенностях распределения данных, об имеющихся взаимосвязях и закономерностях. После этого высказанные предположения проверяются различными аналитическими методами.

Рассмотрим применение математико-статистического инструментария на примере первичной обработки данных о котировках акций некоторой компании (в нашем случае Газпром) за определённый период времени с использованием возможностей MS Excel. Подробно остановимся на различных способах визуализации данных и выводах, получаемых в результате анализа построенных диаграмм.

В первую очередь, нами были собраны ежедневные данные о цене закрытия и объемах торгов по акциям компании Газпром на Московской бирже за период с августа 2024 г по сентябрь 2025 г. [4]. На рисунке 1 представлен фрагмент таблицы с данными.

	Дата	Цена	объем
1			
2	01.08.2024	132,05	29581130
3	02.08.2024	131,45	40694220
4	05.08.2024	127,25	59457200
5	06.08.2024	128,7	37085700

Рисунок 1 – Фрагмент таблицы с данными

Для дальнейшего анализа были рассчитаны несколько дополнительных показателей, таких как абсолютная и относительная доходность, логдоходность (т.е. натуральный логарифм отношения цен текущего и предыдущего периодов) и натуральные логарифмы цены и объема торгов, с помощью которых можно получить информацию о поведении цены акций и объемах торгов. На рисунке 2 представлен фрагмент таблицы с рассчитанными показателями.

	Дата	Цена	объем	абсол.доходность	относит.доходность	логдоходность	логцена	логобъем
1								
2	01.08.2024	132,05	29581130				4,88318064	17,20264722
3	02.08.2024	131,45	40694220	-0,6	-0,004543733	-0,004554088	4,87862655	17,52159663
4	05.08.2024	127,25	59457200	-4,2	-0,031951312	-0,032472896	4,84615366	17,90076728
5	06.08.2024	128,7	37085700	1,45	0,011394892	0,011330459	4,85748411	17,42874201
6	07.08.2024	129,84	61734090	1,14	0,008857809	0,008818809	4,86630292	17,93834685
7	08.08.2024	128,14	39237920	-1,7	-0,013093038	-0,013179507	4,85312342	17,48515418

Рисунок 2 – Фрагмент таблицы с рассчитанными показателями

В значительной степени математико-статистические методы основаны на том, что многие случайные признаки, характеризующие те или иные экономические процессы, распределены по нормальному закону [3]. Поэтому, чтобы выяснить, какое распределение имеют исследуемые в нашем случае показатели, мы визуализировали данные в виде гистограмм (столбчатых диаграмм), по форме которых можно будет сделать предположение. Если построенная гистограмма имеет колоколообразную форму, то можно предполагать нормальное распределение соответствующего признака.

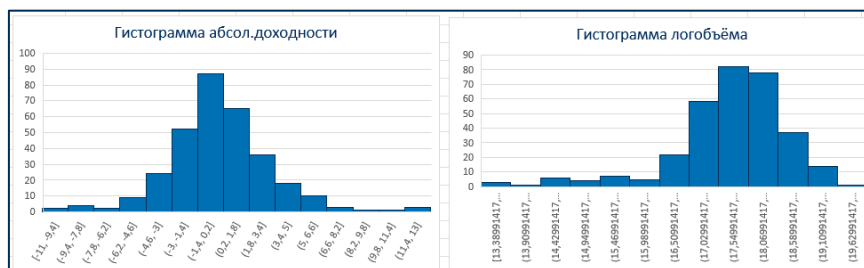


Рисунок 3 – Абсолютная доходность и логобъём

Для примера на рисунке 3 представлены гистограммы абсолютной доходности и логобъёма. Гистограмма абсолютной доходности акций Газпрома имеет почти симметричную колоколообразную форму, что говорит о нормальном распределении соответствующего показателя. Гистограмма логобъёма также имеет колоколообразную форму, но с левосторонним скосом, поскольку левый «хвост» более длинный, чем правый. Это говорит о том, что большинство значений объемов торгов располагается в области больших значений, а также, возможно, о наличии выбросов среди более низких значений объемов торгов.

Характеристики распределения могут существенно зависеть от экстремальных значений. Очень трудно анализировать набор данных, в котором присутствует резко выделяющееся значение, которое называют выбросом (или вылетом). Выбросы порой никак не связаны с остальными данными, например, имеют очень большое или очень маленькое значение либо не соответствуют свойствам распределения [1].

Выбросы могут появляться по двум причинам: 1) либо из-за технических ошибок, возникающих при вводе информации, 2) либо в результате необычного или уникального события (т.е. по объективным причинам). Ошибки технического характера легко устранить. Но если таких ошибок не обнаружено, то нужно тщательно изучить выброс, причины его появления и выяснить его связь с остальными значениями выборки.

Чтобы визуально установить, есть ли среди выборочных данных выбросы, строят диаграмму размаха или «ящик с усами». Ящичная диаграмма – это графическое представление распределения набора данных, предназначенное для отображения на одной диаграмме нескольких важных описательных характеристик распределения, таких как квартили, минимальные и максимальные показатели, значения, находящиеся в пределах нормы, а также умеренные и экстремальные вылеты. Она отображает ключевую статистическую информацию в компактной форме, что позволяет выявить основную тенденцию без необходимости проведения сложных статистических расчётов.

На рисунке 4 для примера показаны диаграммы «ящик с усами», построенные для абсолютной доходности и логобъёма.

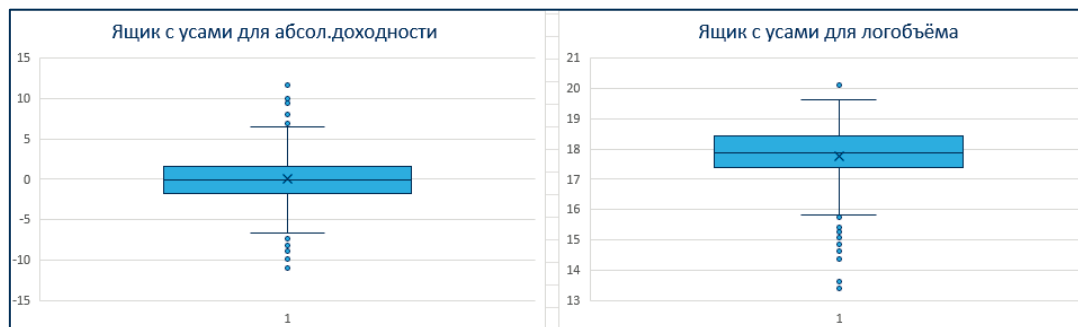


Рисунок 4 – Диаграммы «ящик с усами» абсолютной доходности и логобъёма

На обеих диаграммах можно видеть наличие умеренных выбросов, которые изображены закрашенными кружками. Для абсолютной доходности количество нижних и верхних выбросов примерно одинаковое, медиана, изображенная горизонтальным отрезком внутри ящика, проходит по его середине и крестик, изображающий среднее выборочное значение, располагается на медиане. Кроме того, длина «усов», показывающих границы нормы, примерно одинаковая. Все эти признаки говорят о примерно симметричном нормальном распределении абсолютной доходности, что согласуется с предположением, сделанным выше по гистограмме. На диаграмме для логобъёма видно, что нижних выбросов гораздо больше, чем верхних, а также крестик располагается ниже медианы. Это подтверждает предположение о левостороннем скосе распределения, которое было сделано ранее по гистограмме. Как видим, обе визуализации (гистограмма и диаграмма размаха) приводят нас к одним и тем же выводам относительно изучаемых распределений.

К числу важных способов визуализации относится линейный график, который позволяет проследить изменение признака в динамике [2] и выявить основные тенденции. Для примера рассмотрим график зависимости цены акций компании Газпром от времени (рис. 5).



Рисунок 5 – График цен акций Газпрома

Анализ графика цен акций Газпрома позволяет выделить два основных периода: до 17 февраля 2025 года и после этой даты. В первом периоде наблюдались колебания цены в диапазоне от 107 рублей до 140 рублей. В начале второго периода происходит резкий скачок цены до 180 рублей, после чего наблюдается тенденция к падению цены. В конце рассматриваемого периода цена возвращается к первоначальному значению (около 130 руб). Возникновение скачка требует дополнительного исследования и может объяснять появление выбросов.

На этапе первичной обработки данных важное значение имеет исследование наличия взаимосвязей между различными показателями. Чтобы визуальнo проверить отсутствие или наличие зависимостей, строят диаграмму рассеяния, т.е. набор точек данных, по форме расположения которых и делается предположение. На рисунке 6 для примера построена диаграмма рассеяния для выяснения наличия зависимости между ценой акций и объемом торгов.

Анализ диаграммы рассеяния позволяет предположить, что между объемами торгов и ценой акций Газпрома не наблюдается линейной зависимости, т.к. точки неравномерно распределены около линии тренда, изображенной пунктирной прямой (имеются два облака скопления точек).

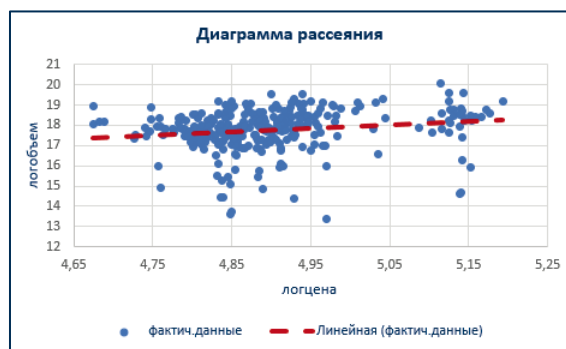


Рисунок 6 – Диаграмма рассеяния

Это говорит о том, что либо между ценой и объемами торгов нет никакой зависимости, либо что эта зависимость нелинейной формы.

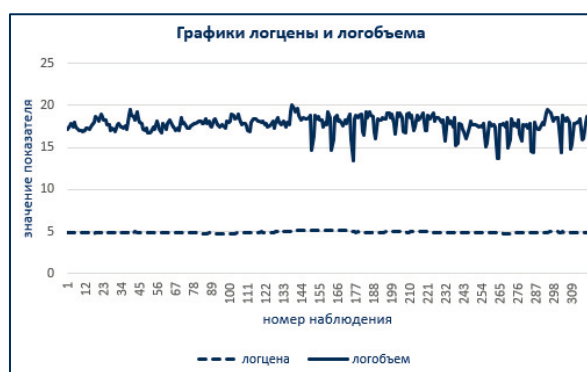


Рисунок 7 – Графики логцены и логобъёма

Предположение об отсутствии зависимости между ценой и объемом можно подкрепить построением в одной системе координат графиков значений логцены и логобъема (берем именно логарифмы показателей, т.к. это величины одного порядка и поэтому их можно сравнивать). На рисунке 6 видим, что оба графика идут параллельно горизонтальной оси. В таком случае можно сделать вывод об отсутствии связи между рассматриваемыми показателями, что подтверждает высказанное выше предположение.

Рассмотренные примеры показывают, что при выполнении предварительного анализа различных экономических данных особое значение придаётся методам визуализации, поскольку для правильной интерпретации полученных результатов и принятия решений важно уметь наглядно и корректно представлять имеющиеся данные.

Список литературы:

1. Берк К., Кэйри, П. Анализ данных с помощью Microsoft Excel: Пер. с англ. / К. Берк, П. Кэйри. Издательский дом «Вильямс», 2009. 560 с.
2. Долгих Е.А. Визуализация данных: учебное пособие / Е.А. Долгих, Л.С. Паршинцева. Москва: Русайнс, 2025. 266 с.
3. Соловьев В.И., Анализ данных в экономике: Теория вероятностей, прикладная статистика, обработка и анализ данных в Microsoft Excel.: учебник. Москва: КноРус, 2021. 497 с.
4. Финансовый портал: Финам. <https://www.finam.ru>. (дата обращения: 05.02.2026).

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 657.4

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ФИНАНСОВЫХ СИСТЕМ

Жигунова Наталья Викторовна¹, Глебова Любовь Романовна²¹ Тульский филиал Финансовый университет, NatGr07@inbox.ru² Тульский филиал Финансовый университет, lubaglebova@mail.ru

ANALYSIS OF CURRENT TRENDS IN INTERNATIONAL FINANCIAL SYSTEMS

Zhigunova Natalia Viktorovna¹, Glebova Lyubov Romanovna²¹ Tula Branch of Financial University, NatGr07@inbox.ru² Tula Branch of Financial University, lubaglebova@mail.ru

Аннотация: В статье рассматривается роль экономического анализа как инструмента оценки и развития международных финансовых систем. Обоснован системный подход, включающий диагностику макроэкономических показателей, выявление барьеров интеграции и оценку рисков. Особое внимание уделено применению анализа для обоснования механизмов сотрудничества и выбора стратегий развития платёжных систем. Результаты исследования формируют основу для решений в области построения альтернативной валютной архитектуры, направленных на укрепление финансового суверенитета.

Ключевые слова: экономический анализ, финансовая интеграция, БРИКС, МСФО, дедолларизация, наднациональная расчётная единица, валютная архитектура, анализ рисков.

Abstract: This article examines the role of economic analysis as a tool for evaluating and developing international financial systems. A systemic approach is justified, including the diagnosis of macroeconomic indicators, the identification of integration barriers, and risk assessment. Special attention is paid to the application of analysis to substantiate cooperation mechanisms and select strategies for the development of payment systems. The research results form the basis for decisions in the field of building an alternative monetary architecture aimed at strengthening financial sovereignty.

Keywords: Keywords: economic analysis, financial integration, BRICS, IFRS, de-dollarization, supranational settlement unit, monetary architecture, risk analysis.

Идея создания единой валюты в рамках группы БРИКС (англ. BRICS – сокращение от Brazil, Russia, India, China, South Africa) является одним из наиболее амбициозных проектов в международной экономике с момента введения евро. Она отражает стремление стран с формирующимся рынком к дедолларизации, снижению зависимости от финансовой системы, контролируемой Западом, и повышению устойчивости к геополитическим рискам и санкциям.

Практическая новизна состоит в том, что построение независимой финансовой инфраструктуры БРИКС требует не только политических решений, но и гармонизации учётных стандартов. Мы предлагаем нестандартный метод решения этой ситуации - международные стандарты финансовой отчётности (МСФО) будут выступать «общим языком», позволяющие синхронизировать понимание прибыли, долговой нагрузки и капитала, что является базовым условием доверия и конвергенции экономик. Без унификации подходов к учёту создание общей расчётной единицы страны-участницы будут сталкиваться с непреодолимыми трудностями в сопоставлении экономического состояния стран-участниц.

Страны БРИКС уже превзошли G7 по доле в мировом ВВП (по паритету покупательной способности) и их доля продолжает расти. Это обусловлено следующими ключевыми причинами:

1. Снижение валютных рисков и защита экономик.
2. Укрепление экономического суверенитета.
3. Повышение эффективности торговли [7].

Однако, несмотря на этот экономический вес, большинство их внешнеторговых расчетов по-прежнему осуществляется в долларах США, что делает их уязвимыми. Создание новой

наднациональной валюты могло бы стать ключевым шагом к формированию более справедливой и многополярной глобальной финансовой архитектуры [6].

Единая валюта стран БРИКС – это потенциальная денежная единица стран-участниц геополитического объединения, которая может быть создана для снижения зависимости государств от доллара и евро [1]. Для введения единой валюты требуется конвергенция экономик, включая сближение уровней инфляции, процентных ставок и бюджетных показателей. Однако сопоставление этих данных затруднено из-за различий в национальных стандартах учёта, что искажает оценку, например, государственного долга или дефицита бюджета. Поэтому создание механизма конвергенции прежде всего требует унификации подходов к финансовой отчётности для обеспечения прозрачности. Этот критерий, успешно реализованный в Еврозоне, остаётся ключевым препятствием для БРИКС.

На пути к такой конвергенции стоит фундаментальная проблема – глубокая структурная неоднородность экономик БРИКС. А именно:

1. Размеры экономик.
2. Торговая структура.
3. Макроэкономическая политика.
4. Финансовая инфраструктура.

Для преодоления этих структурных барьеров участники БРИКС рассматривают не столько классическую модель единой валюты, сколько более гибкие концепции. Среди них:

1. Корзина Валют. Расчётная единица на основе валют стран-участниц. Может использоваться для межгосударственных расчётов и как резервный актив. Её надёжность зависит от качества финансовой отчётности стран-эмитентов.

2. Цифровая Валюта Центральных Банков. Предложения сосредотачиваются на создании общей платёжной платформы, которая могла бы использовать национальные ЦВЦБ или единый цифровой расчётный токен.

3. Одна из валют стран БРИКС станет общей для всех [4].

В свете этих объективных сложностей и поиска альтернативных моделей, ключевым фактором становится позиция самих стран-участниц, которая далеко не однозначна. Позиции стран-участниц БРИКС в отношении единой валюты не однородны и отражают их национальные экономические интересы и геополитические стратегии.

Россия является одним из главных инициаторов проекта единой валюты, особенно после введения масштабных западных санкций, которые сильно ограничили использование доллара и евро.

Россия заинтересована в:

- Создании механизма, позволяющего бесперебойно вести внешнюю торговлю (особенно сырьём).
- Снижении геополитического риска, связанного с долларом.
- Россия предлагает использовать цифровые валюты как наиболее быстрый способ решения проблемы расчетов.

На текущее время, данный проект не заработал. Несмотря на высокую заинтересованность и инициативность России, запуск единой валюты – это коллективное решение всех членов БРИКС, по которому пока нет консенсуса.

Китай имеет самую сильную экономику в БРИКС и является ключевым торговым партнером для большинства членов. Китай поддерживает идею дедолларизации, но его позиция более сдержанна, поскольку он может быть заинтересован в повышении статуса своего юаня как региональной или даже мировой резервной валюты. Однако Китай балансирует между поддержкой наднациональной валюты и желанием, чтобы юань стал де-факто доминирующим инструментом расчетов внутри блока. Сдержанная и стратегическая позиция Китая, который продвигает свой юань, является одним из факторов, препятствующих достижению согласия по единой наднациональной валюте. Внутренние интересы Китая не совпадают с идеей единой валюты в краткосрочной перспективе, так что проект единой валюты не заработал.

Индия демонстрирует заметную осторожность. Индия заинтересована в стабильности своей финансовой системы и не хочет, чтобы единая валюта БРИКС привела к усилению экономической зависимости от Китая. Индия сосредоточена на расширении расчетов в национальных валютах (рупиях и валютах партнеров) и на двухсторонних платёжных механизмах, видя в единой валюте отдаленную перспективу. Явная осторожность и сопротивление Индии, вызванные опасениями усиления влияния Китая, являются ключевым препятствием для реализации проекта единой валюты в ближайшем будущем, так что проект о единой валюте остается на рассмотрении.

Бразилия поддерживает идею усиления многополярности, но сохраняет прагматичный подход. Бразилия видит единую валюту как инструмент для снижения транзакционных издержек и диверсификации резервов, а не как инструмент для немедленного отказа от доллара. Хотя Бразилия поддерживает идею в долгосрочной перспективе, ее прагматичный подход и отсутствие стремления к быстрой дедолларизации означают, что она не будет активно подталкивать к немедленному запуску валюты без тщательной проработки.

ЮАР, как самая малая из первоначальных экономик, заинтересована в укреплении региональной стабильности и привлечении инвестиций. Единая валюта могла бы снизить издержки в торговле с партнерами по БРИКС. Несмотря на заинтересованность ЮАР в потенциальных выгодах, ее относительный вес в блоке недостаточен для того, чтобы сдвинуть проект без единства среди крупных экономик, таких как Китай, Индия и Россия, следовательно, идея единой валюты не заработала.

Египет поддерживает идею, но рассматривает ее через призму решения своих текущих долговых проблем. Страна испытывает хронический дефицит иностранной валюты - долларов. Переход на расчеты в альтернативных валютах, или единой валюте, позволил бы Каиру снизить давление на курс египетского фунта и оплачивать импорт без использования дефицитных долларов. Подводя итоги, можно сказать, что Египет поддерживает отказ от доллара в торговле, официально вступил в Новый банк развития БРИКС [3].

Иран выступает одним из самых ярких сторонников создания альтернативных финансовых механизмов, включая единую валюту. Страна находится под жесткими западными санкциями дольше других участников. Для Тегерана создание единой валюты или платежной системы – это вопрос выживания экономики и возможность обойти блокировки SWIFT [2].

Для Эфиопии вступление в БРИКС и поддержка его финансовых инициатив – это способ привлечения инвестиций. Политически полностью поддерживает инициативы по перестройке мировой финансовой архитектуры, так как это дает шанс развивающимся странам Африки получить голос в глобальной экономике.

Эр-Рияд занимает взвешенную позицию, не спеша с резкими движениями. В 2023 году эксперт по международной торговле Фаваз аль-Алами считал идею о создании единой валюты БРИКС нереализуемой. Королевство заявляет о готовности обсуждать торговлю в других валютах, но к идее именно единой валюты относится с осторожностью, предпочитая диверсификацию, а не конфронтацию с долларом. Объединенные арабские эмираты в 2023 не одобрили идею создания единой валюты БРИКС, так как дирхам страны привязан к доллару. При этом аль-Яттиуи, доктор политических наук, отметил, что ОАЭ поддержат усилия БРИКС по осуществлению расчетов в национальных валютах [10].

Подводя итог, можно сказать, что общее стремление к дедолларизации пока не перевешивает национальный прагматизм и взаимное недоверие. Поэтому, несмотря на активные обсуждения, единая валюта БРИКС в обозримом будущем останется скорее геополитическим идеалом, чем практическим проектом.

Создание наднациональной валюты – это не только экономический, но и глубоко политический проект, требующий уровня интеграции, который на данный момент в БРИКС отсутствует. Создание единой валюты БРИКС является долгосрочной и сложной задачей. Существует ряд фундаментальных препятствий:

1. Политические и институциональные вызовы:

- Суверенитет: Страны должны будут отказаться от части своего монетарного суверенитета.
- Доверие: Необходимо создать единый центральный банк или регулятор, пользующийся полным доверием всех членов.
- Геополитические Риски: Напряженность, в частности, между Индией и Китаем, является серьезным препятствием для углубления экономической интеграции.

2. Экономические и Финансовые Вызовы:

- Асимметрия Шоков: Различные структуры экономик означают, что они будут по-разному реагировать на глобальные экономические шоки.
- Конвергенция: Крайне разные показатели инфляции, процентных ставок, бюджетных дефицитов и правил движения капитала.
- Ликвидность: Новой валюте потребуется время, чтобы обрести достаточную глубину и ликвидность на мировых рынках, чтобы конкурировать с долларом и евро.

– Сложности Управления: Необходимо создать наднациональный Центральный Банк БРИКС и финансовые регуляторы. Распределение голосов, полномочий и ответственности в этом органе будет предметом ожесточенных политических споров [5, 9].

Таким образом, проект единой валюты БРИКС наталкивается на комплекс взаимосвязанных препятствий – от макроэкономической асимметрии и политических разногласий до необходимости создания сложных наднациональных институтов. Эти вызовы носят настолько фундаментальный характер, что в краткосрочной и даже среднесрочной перспективе реализация валютного союза представляется маловероятной. Реалистичные перспективы проекта лежат не в создании валюты-заменителя, а в разработке общего расчетного инструмента и платежной инфраструктуры, снижающей зависимость от западных систем.

В итоге, БРИКС, скорее всего, создаст новую финансовую архитектуру с единой расчетной единицей и платежной системой, а не полноценную общую валюту. Создание единой валюты БРИКС по образцу евро маловероятно в обозримом будущем из-за экономических и политических противоречий. Реалистичной альтернативой является поэтапное формирование параллельной финансовой архитектуры, основанной на расчётной единице (корзина валют и сырья) и цифровых платформах (BRICS Pay). Это позволит снизить зависимость от доллара, сохранив монетарный суверенитет.

Однако любая такая система останется неработоспособной без унификации учётных стандартов. Гармонизация МСФО выступает «техническим ключом» к интеграции, обеспечивая корректную оценку активов, управление рисками и прозрачный клиринг. Таким образом, стандартизация учёта становится не административной процедурой, а базовым условием для создания доверенных и конкурентоспособных финансовых механизмов.

Список литературы:

1. Валюта БРИКС. URL: https://ru.ruwiki.ru/wiki/Валюта_БРИКС (дата обращения 12.11.2025).
2. В Иране заявили об активной работе над инфраструктурой для единой валюты БРИКС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/20831589> (дата обращения 12.11.2025).
3. Египет намерен развивать использование нацвалют при расчетах в рамках БРИКС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/25375395> (дата обращения 12.11.2025).
4. О необходимости создания финансовой системы БРИКС (начало). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-neobhodimosti-sozdaniya-finansovoy-sistemy-briks-nachalo/viewer> (дата обращения 12.11.2025).
5. Организация "БРИКС" – почему нет единой валюты, страны не согласны, чтобы была единая валюта? URL: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/Rail85/05d42a02-67ec-4383-9847-aa58a988cfc7/?author=profile> (дата обращения 12.11.2025).
6. Перспективы введения единой валюты БРИКС в контексте функционирования национальной российской валюты. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-vvedeniya-edinoj-valyuty-briks-v-kontekste-funktsionirovaniya-natsionalnoy-rossiyskoj-valyuty> (дата обращения 12.11.2025).
7. Превосходство БРИКС над другими объединениями объяснили. URL: <https://lenta.ru/news/2025/07/07/prevoshodstvo-briks-nad-drugimi-ob-edineniyami-ob-yasnili/> (дата обращения 12.11.2025).
8. Создание нового платежного средства стран БРИКС как альтернатива долларovým расчетам. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-novogo-platezhnogo-sredstva-stran-briks-kak-alternativa-dollarovym-raschetam/viewer> (дата обращения 12.11.2025).
9. Что мешает созданию единой валюты БРИКС: мнение экспертов. URL: <https://finance.mail.ru/article/chto-meshaet-sozdaniyu-edinoj-valyuty-briks-mnenie-ekspertov-57515137> (дата обращения 12.11.2025).
10. Эксперт заявил, что ОАЭ не поддержат единую валюту БРИКС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/18642659> (дата обращения 12.11.2025).

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

УДК 796.011

ВЛИЯНИЕ ВОЛЕЙБОЛА НА КОРПОРАТИВНОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ СОТРУДНИКОВ
ФИНАНСОВЫХ ИНСТИТУТОВПрихожалова Ульяна Владимировна¹, Акимова Ирина Владимировна¹,
Рожнов Андрей Александрович²¹ Калужский филиал Финансового университета, ivakimova@fa.ru² Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, roznov1976@yandex.ruTHE IMPACT OF VOLLEYBALL ON THE CORPORATE WELL-BEING OF EMPLOYEES
OF FINANCIAL INSTITUTIONSPrikhozhalova Ulyana Vladimirovna¹, Akimova Irina Vladimirovna¹,
Rozhnov Andrey Alexandrovich²¹ Kaluga Branch of the University of Finance, ivakimova@fa.ru² Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, roznov1976@yandex.ru

Аннотация: в статье рассматривается потенциал систематической физической активности, реализуемый посредством волейбола, выступающего в качестве стратегического элемента системы корпоративного благополучия в финансовых институтах. Анализируются специфические профессиональные риски сотрудников, в частности когнитивные перегрузки и пролонгированный статический стресс. Статья раскрывает механизмы влияния командной игровой практики на снижение эмоционального выгорания, нивелирование иерархических барьеров, формирование общеорганизационной идентичности и укрепление имиджа работодателя. Представлены практические рекомендации по интеграции волейбола в корпоративную культуру на системной основе, где он рассматривается не как развлекательное мероприятие, а как инвестиция в человеческий капитал, влияющая на ключевые бизнес-показатели через повышение сплоченности, психофизиологической устойчивости и общей производительности труда.

Ключевые слова: корпоративное благополучие, волейбол, финансовые институты, профессиональный стресс, корпоративная культура, психофизиологическая разгрузка, кросс-функциональное взаимодействие.

Abstract: this article examines the potential of systematic physical activity realized through volleyball as a strategic element of corporate well-being systems in financial institutions. Specific professional risks for employees are analyzed, particularly cognitive overload and prolonged static stress. The article reveals the mechanisms by which team-based gaming practices reduce emotional burnout, eliminate hierarchical barriers, foster organizational identity, and enhance employer image. Practical recommendations are presented for integrating volleyball into corporate culture on a systemic basis, viewing it not as a recreational activity but as an investment in human capital, impacting key business indicators by increasing cohesion, psychophysiological resilience, and overall productivity.

Key words: corporate well-being, volleyball, financial institutions, professional stress, corporate culture, psychophysiological relaxation, cross-functional interaction.

Современный финансовый сектор функционирует в условиях беспрецедентной сложности, динамичности и высокой степени неопределенности [5]. Деятельность сотрудников банков, инвестиционных компаний, страховых организаций сопряжена с обработкой больших массивов данных, необходимостью принятия ответственных решений в условиях цейтнота и постоянным воздействием факторов стресса. Это формирует специфический комплекс профессиональных рисков, ведущих к развитию синдрома эмоционального выгорания, снижению когнитивных функций, росту операционных ошибок и, как следствие, к значительным экономическим издержкам для организации. Традиционные системы мотивации, которые по мнению Якушевой А.А. и Широковой Е.А. (2025) «оказывают значительное влияние на стремление человека вести здоровый образ жизни» [7], в том

случае если они сфокусированы, преимущественно на материальном стимулировании, оказываются недостаточными для обеспечения устойчивого благополучия и долгосрочной эффективности персонала.

В ответ на эти вызовы передовые корпоративные практики смещаются в сторону целостного подхода к управлению человеческими ресурсами, где здоровье – физическое, ментальное и социальное – становится стратегическим активом. В этом контексте возрастает роль корпоративных программ физической культуры, которые перестают быть периферийной социальной опцией и трансформируются, согласно с тенденциями, преобладающими в обществе [6], в инструмент стратегического развития организации. Однако эффективность таких программ определяется не просто фактом их наличия, а осознанным выбором форматов, максимально синхронизированных с бизнес-задачами и особенностями корпоративной среды. Для финансовых институтов, где ценятся командная работа, четкая коммуникация, стрессоустойчивость и способность быстро адаптироваться к меняющимся условиям, особый интерес представляют командные игровые виды спорта.

Целью работы является анализ многофакторного воздействия регулярной командной игровой практики на ключевые аспекты профессиональной жизнедеятельности сотрудника: от психофизиологической разгрузки до развития кросс-функциональных компетенций и укрепления организационной культуры. В процессе проведения синтеза данных о природе профессионального стресса в финансовой сфере и специфике волейбола, как социально-психологического феномена, был обоснован тезис о его уникальной применимости для решения задач командообразования, управления стрессом и повышения общей вовлеченности персонала. Также были предложены практические пути для его системной интеграции в корпоративную среду.

Современная парадигма управления человеческими ресурсами в финансовом секторе эволюционирует от исключительно материальных стимулов к комплексным моделям, ориентированным на устойчивое благополучие сотрудника [4]. Данные тенденции можно объяснить тем, что высокий уровень когнитивной нагрузки, пролонгированный статический стресс, обусловленный малоподвижным характером труда, и жесткая конкурентная среда формируют специфические профессиональные деформации и риски для психического и физического здоровья персонала. Таким образом, систематическая физическая активность перестает быть периферийной инициативой и трансформируется в стратегический элемент корпоративной культуры, непосредственно влияющий на ключевые бизнес-показатели. Среди множества спортивных дисциплин волейбол демонстрирует уникальный потенциал как инструмент, синхронизированный с задачами формирования сплоченного коллектива [3], а также развития кросс-функциональных компетенций и управления стрессом в высокопрофессиональных финансовых институтах.

Финансовая сфера, характеризующаяся повышенной ответственностью, необходимостью обработки больших массивов данных в условиях цейтнота и высокой степенью неопределенности, предъявляет особые требования к психофизиологическому состоянию сотрудников. Хронический профессиональный стресс выступает триггером для развития синдрома эмоционального выгорания, снижения креативности и увеличения количества ошибок операционного характера. Традиционные методы компенсации, такие как материальное поощрение или корпоративные мероприятия рекреационного типа, часто носят паллиативный характер и не воздействуют на глубинные механизмы стрессоустойчивости. Физическая культура, интегрированная в рабочую среду, предлагает превентивный и системный подход. Регулярная двигательная активность инициирует нейрофизиологические процессы, связанные с выработкой эндорфинов и нейротрофических факторов, что способствует не только улучшению соматического здоровья, но и когнитивной гибкости, эмоциональной стабильности и скорости принятия решений. Для финансовых аналитиков, трейдеров, риск-менеджеров эти параметры являются профессионально значимыми, прямо коррелирующими с эффективностью деятельности. Волейбол, как игровой командный вид спорта с четко регламентированными правилами и динамичной сменой игровых ситуаций [2], представляет собой содержательную модель для проекции корпоративных процессов и целенаправленного развития профессиональных навыков.

В отличие от индивидуальных или чисто силовых дисциплин, волейбол основан на постоянном взаимодействии, взаимопомощи и четкой координации действий в условиях ограниченного времени и пространства. Эти характеристики делают его оптимальным полигоном для формирования и укрепления коллектива. Каждая игровая ситуация требует мгновенного анализа положения, невербальной коммуникации, делегирования ролей и принятия ответственности за результат конкретного розыгрыша мяча. Участник волейбольной команды в корпоративном турнире или в

процессе регулярной тренировки последовательно развивает ряд критически важных для финансового института компетенций. Коммуникативная эффективность вырабатывается через необходимость четких и кратких сигналов на площадке. Навык распределения внимания между локальной задачей (прием мяча, атака) и общей игровой ситуацией (расположение партнеров и соперников) напрямую аналогичен необходимости для сотрудника держать в фокусе свою операционную задачу в контексте общих целей департамента или проекта. Ответственность за свою зону и доверие к партнеру, закрывающему смежную, формируют ту самую культуру взаимной поддержки и надежности, дефицит которой в условиях жесткой внутренней конкуренции может подрывать эффективность организации.

Коллективная природа волейбола способствует нивелированию иерархических барьеров и созданию новых, неформальных каналов коммуникации. В условиях игры начальник отдела и рядовой аналитик выступают как равноправные игроки, подчиненные логике спортивного состязания. Это способствует разрушению стереотипов, формированию отношений, основанных на личных качествах и вкладе в общее дело, а не только на должностной позиции. Подобный опыт, перенесенный в рабочую среду, упрощает кросс-функциональное взаимодействие, снижает уровень бюрократических препон и стимулирует открытый обмен идеями. Командные турниры или спартакиады, особенно с участием команд из разных департаментов или региональных подразделений крупного банка или инвестиционной компании, становятся мощным инструментом формирования общеорганизационной идентичности, чувства принадлежности к единому целому, что является ключевым фактором в борьбе с текучестью кадров и укреплении бренда работодателя.

С точки зрения психофизиологической разгрузки волейбол предлагает комплексное воздействие. Циклично-переменная нагрузка аэробного характера улучшает состояние кардиореспираторной системы, а игровая нагрузка, включающая ускорения, прыжки и резкие изменения направления движения способствуют развитию координации, ловкости и мышечного корсета, что является прямой профилактикой заболеваний опорно-двигательного аппарата, типичных для офисных работников. Однако более значимым является эффект когнитивного переключения. Игровой процесс требует полного поглощения внимания, создавая эффект «потока» [1], в котором профессиональные тревоги и рутинные задачи временно элиминируются из сознания. Это состояние является глубоко ресурсным, способствуя ментальному восстановлению и профилактике эмоционального выгорания. Кроме того, сама игровая деятельность, связанная с адекватной физической усталостью и эмоциональным подъемом, нормализует сон и улучшает общий эмоциональный фон сотрудника.

Практическая имплементация волейбола в систему корпоративного благополучия требует системного подхода со стороны HR-департаментов и руководства. Наиболее эффективными являются не разовые акции, а создание устойчивой инфраструктуры и традиций. Это включает в себя организацию регулярных тренировок (например, раз в неделю) с привлечением профессионального тренера, который может не только обучать техническим элементам, но и фасилитировать групповую динамику. Ключевым является принцип инклюзивности и акцент на участии, а не на спортивный результат высших достижений. Формат корпоративной лиги с регулярным календарем игр между отделами создает долгосрочную вовлеченность и здоровое соревновательное начало. Важным аспектом является обеспечение доступности: аренда удобно расположенных спортивных залов, предоставление необходимой экипировки, гибкое планирование времени занятий с учетом специфики рабочего графика сотрудников. Финансовые инвестиции в данную сферу должны рассматриваться не как развлекательная статья расходов, а как вклад в человеческий капитал, окупаемый через снижение абсентеизма, рост производительности труда, укрепление командного духа и повышение привлекательности компании на рынке труда.

Таким образом, волейбол в контексте финансового института трансцендирует свою непосредственную спортивную функцию. Он выступает в роли многофакторного социально-психологического тренажера, платформы для неформальной коммуникации и действенного инструмента профилактики профессиональных рисков. Синергия физического здоровья, развитых социальных связей и улучшенного психологического состояния, генерируемая регулярной командной игровой практикой, формирует тот самый фундамент корпоративного благополучия, который напрямую конвертируется в устойчивость, адаптивность и общую эффективность организации в высококонкурентной финансовой среде.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что интеграция физической культуры, и в частности такого командного вида спорта, как волейбол, в систему корпоративного благополучия сотрудников финансовых институтов является не просто трендом, а стратегической необходимостью, обусловленной самой природой профессиональной деятельности в данном секторе. Волейбол,

выступая в качестве содержательной метафоры командной работы, демонстрирует высокую эффективность, как полифункциональный инструмент, воздействующий на три взаимосвязанных уровня: индивидуальный (психофизиологический), групповой (социально-психологический) и организационный (культурный).

На индивидуальном уровне регулярная игровая практика служит действенным механизмом профилактики профессиональных деформаций. Она обеспечивает когнитивное переключение и ментальную разгрузку, способствуя снижению уровня хронического стресса и риска эмоционального выгорания. Физическая активность улучшает соматическое здоровье, что прямо влияет на работоспособность, концентрацию внимания и общую жизненную энергию сотрудника, формируя тем самым личный ресурс для профессиональной эффективности.

На групповом уровне волейбол выступает как мощный катализатор командообразующих процессов. Игровая логика, основанная на взаимозависимости, мгновенной координации, четкой коммуникации и разделении ответственности, напрямую развивает профессиональные навыки, дефицит которых часто ощутим в высокоспециализированных финансовых структурах. Способность к невербальному взаимодействию, доверию коллеге в смежной зоне ответственности и коллективному достижению результата в условиях ограниченного времени переносится с площадки в проектные рабочие группы, усиливая их сплоченность и операционную слаженность. Важным социальным эффектом является нивелирование жестких иерархических границ и создание новых, неформальных каналов коммуникации, что обогащает организационный климат.

На уровне организации в целом системное внедрение подобных спортивных практик способствует формированию культуры здоровья, баланса и осознанной работы с ресурсами сотрудников. Это напрямую влияет на ключевые бизнес-индикаторы: снижение абсентеизма и текучести кадров, рост вовлеченности и лояльности, укрепление репутации работодателя на рынке труда. Инвестиции в создание спортивной инфраструктуры и традиций, таким образом, перестают рассматриваться как расходы и становятся вкладом в человеческий капитал, повышающий устойчивость и конкурентоспособность финансового института.

Таким образом, волейбол в корпоративном контексте финансовой организации выступает как фактор трансценденции физической активности. Он становится технологией формирования более адаптивного, стрессоустойчивого и синергетичного коллектива. Внедрение подобных программ требует осознанного, системного подхода от руководства и HR-департаментов, фокусирующегося на регулярности, инклюзивности и интеграции спортивных ценностей в общую корпоративную философию. Перспективой дальнейших исследований может стать количественная оценка влияния таких программ на конкретные бизнес-метрики (например, производительность труда, удовлетворенность клиентов, показатели инновационной активности), что позволит еще точнее аргументировать их экономическую целесообразность в высококонкурентной финансовой среде.

Список литературы:

1. Harris D. J. et al. A systematic review and meta-analysis of the relationship between flow states and performance // *International review of sport and exercise psychology*. 2023. Т. 16. №. 1. С. 693-721.
2. Илюхина А.С. Влияние крупных волейбольных турниров на экономику и туристическую инфраструктуру городов / А.С. Илюхина, А.А. Рожнова, И.В. Белевский // *Дневник науки*. 2024. № 12(96).
3. Илюхина А.С. Волейбольное мышление и профессиональный рост / А.С. Илюхина, А.А. Рожнова, А.А. Маркина // *Дневник науки*. 2024. № 12(96).
4. Саматов А.Т. Автоматизация управления персоналом: систематический обзор научных публикаций // *Вопросы управления*. 2025. Т. 18. №. 1 (92). С. 57-79.
5. Цыпин А.П., Капитонова Ю.С., Кузин М.А. Инновации российского финансового сектора экономики // *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право*. 2022. Т. 22. №. 3. С. 268-276.
6. Широкова Е.А. О роли физической культуры на современном этапе развития общества / Е. А. Широкова, В. С. Макеева // *Восток - Россия - Запад. Физическая культура, спорт и здоровый образ жизни в XXI веке: Материалы XXII международного симпозиума, Калининград, 11 марта 2021 года*. Калининград: Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, 2021. С. 139-144.
7. Якушева А.А., Широкова Е.А. Особенности механизмов формирования ценностей здорового образа жизни // *новые исследования*. 2025. №1 (81). С.71-81

УДК 796.011

ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ НА ПРИМЕРЕ ВОЛЕЙБОЛЬНЫХ ПРАКТИК В КОЛЛЕКТИВАХ ФИНАНСОВОЙ СФЕРЫ

Прихожалова Ульяна Владимировна¹, Акимова Ирина Владимировна¹,
Рожнов Андрей Александрович²

¹ Калужский филиал Финансового университета, ivakimova@fa.ru

² Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, roznov1976@yandex.ru

PHYSICAL CULTURE AS A MEANS OF INCREASING TEAMWORK USING THE EXAMPLE OF VOLLEYBALL PRACTICES IN A FINANCIAL TEAM

Prikhozhalova Ulyana Vladimirovna¹, Akimova Irina Vladimirovna¹,
Rozhnov Andrey Alexandrovich²

¹ Kaluga Branch of the University of Finance, ivakimova@fa.ru

² Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, roznov1976@yandex.ru

Аннотация: статья посвящена исследованию роли физической культуры, рассмотренной на примере волейбольных практик, в качестве инструмента повышения эффективности командной работы в профессиональных коллективах финансовой сферы. В работе анализируется волейбол как структурно-функциональная модель, обладающая набором принципов и ограничений, релевантных для корпоративной среды: четкое распределение ролей, ротация, регламентированность процессов, необходимость непрерывной коммуникации и принятия решений в условиях цейтнота. Теоретически обосновывается и детализируется механизм трансляции специфических спортивных компетенций – таких как ситуативное лидерство, стрессоустойчивость, тактическое мышление и ответственность за результат – в практику ежедневного профессионального взаимодействия. Особое внимание уделяется организационным аспектам внедрения системных спортивных занятий в корпоративную культуру финансовой организации, выявлению потенциальных ограничений и рисков.

Ключевые слова: физическая культура, командная работа, корпоративная эффективность, волейбольные практики, финансовый коллектив, soft skills, коммуникация, тимбилдинг.

Annotation: The article is devoted to the study of the role of physical culture, considered on the example of volleyball practices, as a tool to increase the effectiveness of teamwork in professional teams in the financial sector. The paper analyzes volleyball as a structural and functional model with a set of principles and limitations relevant to the corporate environment: a clear distribution of roles, rotation, regulation of processes, the need for continuous communication and decision-making in time constraints. The mechanism of translating specific sports competencies such as situational leadership, stress tolerance, tactical thinking and result responsibility into the practice of daily professional interaction is theoretically substantiated and detailed. Special attention is paid to the organizational aspects of introducing systemic sports activities into the corporate culture of a financial organization, identifying potential limitations and risks.

Key words: physical education, teamwork, corporate efficiency, volleyball practices, financial team, soft skills, communication, team building.

В условиях высокой динамики и конкурентности финансовых рынков ключевым активом любой организации становится человеческий капитал. Эффективность деятельности финансового коллектива, будь то инвестиционный департамент, трейдинговая платформа или аналитическая служба, все меньше определяется исключительно техническими компетенциями отдельных специалистов и все больше способностью команды к слаженному, быстрому и нестандартному реагированию на вызовы внешней среды. Это актуализирует поиск инновационных методов развития командного духа, коммуникации, лидерского потенциала и эмоциональной устойчивости сотрудников, выходящих за рамки традиционных тренингов и семинаров. В данном контексте физическая культура переживает ренессанс

в корпоративном управлении, трансформируясь из инструмента оздоровления в стратегическую платформу для моделирования и оттачивания сложных социальных взаимодействий [5;6].

Среди многообразия спортивных дисциплин волейбол представляет собой особый исследовательский интерес как командная игра с ярко выраженной структурной и процессной аналогией с бизнес-процессами. Его отличают необходимость точной координации в условиях ограниченных ресурсов (время, касания, пространство), цикличность атакующих и оборонительных действий, напоминающая проектные циклы, а также неизбежность мгновенной обратной связи по результатам каждого действия [2]. Эти характеристики делают волейбольную площадку уникальной «живой лабораторией» для изучения и развития навыков, критически важных для работы в финансовом секторе, где ценятся скорость, точность, взаимное доверие и способность действовать под давлением.

Целью данной статьи является теоретический анализ волейбольных практик как эффективной модели для повышения качества командной работы в финансовом коллективе и разработка концептуальных основ для их интеграции в корпоративную культуру. В задачи исследования входит: выявление структурно-функциональных параллелей между игрой в волейбол и профессиональным взаимодействием в финансах; определение конкретного набора компетенций, поддающихся развитию через данную спортивную дисциплину; рассмотрение организационных механизмов внедрения таких практик с учетом специфики финансовой отрасли; анализ потенциальных ограничений и рисков данного подхода. Проведенный анализ призван обогатить теоретическую базу в области управления человеческими ресурсами и корпоративной культуры, предложив практикоориентированную модель использования физической активности для решения конкретных задач бизнес-эффективности.

В основу настоящего анализа положены методы системного и сравнительного анализа, позволяющие рассмотреть волейбольную практику как целостную систему со свойственными ей структурными и процессными компонентами, и провести содержательные параллели с функционированием профессионального коллектива в финансовой сфере. Используются принципы моделирования, при которых спортивная командная игра выступает в роли упрощенной, но релевантной модели для изучения более сложных социально-профессиональных взаимодействий. Анализ носит теоретико-прикладной характер и опирается на синтез знаний из областей менеджмента, организационной психологии, теории физической культуры и спорта.

В настоящее время физическая культура перестает восприниматься как периферийная активность, связанная исключительно с оздоровлением, и начинает рассматриваться в качестве стратегического инструмента формирования организационного поведения и корпоративной культуры [4]. Особый интерес представляет моделирование командного взаимодействия через призму спортивных дисциплин, обладающих четкой структурой, правилами и необходимостью кооперации для достижения результата. Волейбол, как игровой командный вид спорта с синхронной и последовательной вовлеченностью всех участников, служит релевантной и содержательной моделью для анализа и последующей трансляции принципов эффективной командной работы в профессиональную деятельность, в частности, в коллективы финансовой сферы, где высокий уровень когнитивной нагрузки сочетается с необходимостью точного скоординированного действия в условиях стресса и неопределенности.

Волейбольная практика представляет собой концентрированную модель высокоэффективной команды, функционирующей в условиях ограниченных ресурсов (площадка, количество касаний, время) и жестких правил [3]. Ее ключевые элементы могут быть подвергнуты содержательному анализу и интерпретации в терминах корпоративного управления и групповой динамики. Во-первых, четкое распределение ролей (связующий, доигровщик, блокирующий, либеро) с определенными функциональными обязанностями напрямую коррелирует с принципом профессиональной специализации в финансовом коллективе, где необходимы слаженные действия аналитиков, трейдеров, риск-менеджеров, бухгалтеров. Успех игры зависит не от хаотичных действий звездных игроков, а от безупречного исполнения каждым своей роли в общей тактической схеме. Во-вторых, принцип ротации, обязывающий игроков последовательно занимать все позиции на площадке, формирует системное понимание процесса. В финансовой команде подобное «видение поля» достигается через кросс-функциональное взаимодействие, взаимозаменяемость на ключевых участках и глубокое понимание коллегами сути смежных задач, что снижает операционные риски и повышает гибкость реагирования. В-третьих, ограничение трех касаний для организации атаки является жестким временным и процессным регламентом, аналогичным регламентам обработки финансовой заявки,

проведения сделки или составления отчета. Это дисциплинирует, учит принимать решения в цейтноте и эффективно распределять ресурс (мяч/информацию) между участниками цепочки.

Анализ волейбольных практик позволяет выделить набор конкретных компетенций и поведенческих паттернов, целенаправленное развитие которых через занятия данной спортивной дисциплиной может оказать прямое воздействие на эффективность работы финансового коллектива. Коммуникация в волейболе носит непрерывный, краткий и недвусмысленный характер. Игроки постоянно обмениваются сигналами, предупреждениями, подтверждениями. В финансовой команде, особенно в ситуациях высокой волатильности рынков или при закрытии отчетных периодов, ценность такой точной, своевременной и конструктивной коммуникации невозможно переоценить. Она минимизирует ошибки, вызванные недопониманием. Принятие решений в условиях дефицита времени является другим критически важным навыком. Волейболист за доли секунды должен оценить траекторию мяча, положение партнеров и соперников, выбрать оптимальный способ действия и качественно его исполнить. Для финансиста, особенно в трейдинге или при управлении рисками, способность к быстрому анализу массива данных, оценке вероятностных исходов и принятию ответственного решения составляет суть профессиональной деятельности [1]. Навык работы на опережение, предвидение действий соперника (в спорте) или колебаний рынка, действий конкурентов (в финансах) развивается через тактическое мышление, которое оттачивается в каждой игровой ситуации. Волейбол учит концентрироваться на текущем розыгрыше, не обращая внимания на предыдущие ошибки (следующий мяч - новое начало), что прямо соответствует необходимости эмоциональной устойчивости и стрессоустойчивости в финансовой среде, где цена ошибки высока, а возможность быстро восстановиться и действовать дальше является ключевым фактором долгосрочного успеха. Наконец, немедленная обратная связь, которая в волейболе является объективной и очевидной (выигранный или проигранный мяч, качество паса или атаки), формирует культуру ответственности и рефлексии. В рабочем процессе это аналогично быстрому анализу результатов сделки, проекта или операционного дня.

Внедрение физической культуры, в частности волейбольных тренировок, в жизнь финансового коллектива требует системного подхода, выходящего за рамки эпизодического проведения тимбилдинговых мероприятий. Наиболее эффективной представляется модель регулярных (например, еженедельных) секционных занятий под руководством профессионального тренера, который способен не только ставить технические элементы, но и акцентировать внимание участников на параллелях между игровой и профессиональной деятельностью. Важным элементом является добровольность участия, поддерживаемая позитивным примером руководства и созданием соответствующей инфраструктуры. Формат может варьироваться от смешанных команд, куда входят сотрудники разных департаментов, что способствует разрушению коммуникационных барьеров, до внутриотделенческих соревнований, укрепляющих чувство локальной сплоченности. Ключевая задача менеджмента и HR-службы - не просто организовать спортивное мероприятие, а обеспечить содержательную рефлексия полученного опыта. Это может достигаться через последующие обсуждения (модерацию), где тренер или приглашенный бизнес-коуч помогает участникам сформулировать, какие именно игровые ситуации и их разрешение имеют проекцию на рабочие процессы. Например, анализ неудачного розыгрыша может быть связан с вопросами распределения ответственности, четкости постановки задач или качества межличностной коммуникации в проектной группе. Таким образом, волейбол из простого физического упражнения превращается в живую лабораторию по отработке командных навыков, а спортивная площадка становится пространством для безопасного экспериментирования с моделями поведения, которые затем переносятся в офис.

Необходимо признать, что прямолинейная и механистичная трансляция спортивной модели в бизнес-среду сопряжена с определенными ограничениями. Финансовая деятельность, в отличие от спортивного состязания, часто не имеет столь же мгновенного и однозначного критерия победы или поражения. Результаты работы могут быть отложенными и многокритериальными. Кроме того, чрезмерный акцент на соревновательной составляющей внутри коллектива может привести к деструктивной конкуренции и разобщенности, что противоречит идее командной работы. Важно подчеркивать ценность процесса, взаимопомощи и коллективного результата над индивидуальным превосходством. Также необходимо учитывать физические возможности и состояние здоровья сотрудников, обеспечивая инклюзивность через адаптацию нагрузок или предложение альтернативных форматов активности. Наконец, эффективность подобных программ напрямую зависит от их увязки с общими целями развития корпоративной культуры и восприятия руководством физической культуры

как стратегического инвестирования в человеческий капитал, а не как дополнительной социальной опции.

Проведенный теоретический анализ позволяет утверждать, что физическая культура, в частности командные спортивные практики на примере волейбола, представляет собой значимый и содержательный фактор повышения эффективности командной работы в профессиональных коллективах финансовой сферы. Волейбол был рассмотрен не просто как вид физической активности, а как структурно-функциональная модель, обладающая внутренней логикой и ограничениями, которые могут быть продуктивно спроецированы на корпоративную среду. Установлено, что ключевые элементы игры-такие как специализация и ротация ролей, регламентированность действий, необходимость непрерывной оперативной коммуникации и принятия решений в условиях стресса и дефицита времени-напрямую коррелируют с требованиями к слаженной работе финансовых команд. Механизм позитивного влияния заключается в целенаправленной тренировке и последующей трансляции специфического набора метакомпетенций: ситуативной осознанности, тактического мышления, ответственности за результат, стрессоустойчивости и способности к мгновенной кооперации.

Эффективность данного подхода не является спонтанной и требует системной организационной поддержки. Внедрение волейбольных или аналогичных командных практик в корпоративную культуру финансовой организации должно базироваться на принципах регулярности, педагогического сопровождения, обеспечивающего рефлексии переноса навыков, и добровольной вовлеченности, поддерживаемой руководством. Критически важно смещение акцента с соревновательной составляющей на ценность процесса, взаимоподдержки и коллективного достижения цели, что позволяет минимизировать риски возникновения деструктивной конкуренции.

Таким образом, интеграция физической культуры, осмысленной через призму командных спортивных моделей, в стратегию развития человеческого капитала финансовых организаций перестает быть периферийной инициативой в области благополучия и сохранения ментального и физического здоровья. Она выступает как комплексный инструмент развития социального капитала команды, отработки поведенческих паттернов в безопасной среде и укрепления психологического климата.

Список литературы:

1. Skrinnik A.V. The essence and structure of practice-oriented mathematical digital competence of future financial sector specialists //Samara Journal of Science. 2025. Т. 14. №. 3. С. 242-249.
2. Илюхина А.С. Влияние крупных волейбольных турниров на экономику и туристическую инфраструктуру городов / А.С. Илюхина, А.А. Рожнова, И.В. Белевский // Дневник науки. 2024. № 12(96)
3. Илюхина А.С. Волейбольное мышление и профессиональный рост / А.С. Илюхина, А.А. Рожнова, А.А. Маркина // Дневник науки. 2024. № 12(96).
4. Николаев П.П., Левченко А.В. Физическая культура как элемент корпоративной культуры организации //Ученые записки университета им. ПФ Лесгафта. 2023. №. 3 (217). С. 326-329.
5. Широкова Е.А. О роли физической культуры на современном этапе развития общества / Е.А. Широкова, В.С. Макеева // Восток – Россия – Запад. Физическая культура, спорт и здоровый образ жизни в XXI веке: Материалы XXII международного симпозиума, Калининград, 11 марта 2021 года. Калининград: Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, 2021. С. 139-144.
6. Якушева А.А., Широкова Е.А. Особенности механизмов формирования ценностей здорового образа жизни //новые исследования. 2025. №1 (81). С.71-81

УДК 378.1

**ПЕРСПЕКТИВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ
В УСЛОВИЯХ ВЫХОДА ИЗ БОЛОНСКОЙ СИСТЕМЫ****Костина Ольга Ивановна**
Калужский филиал Финуниверситета, olgak861@yandex.ru**PROSPECTS FOR THE TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION IN RUSSIA
IN THE CONTEXT OF LEAVING THE BOLOGNA SYSTEM****Kostina Olga Ivanovna**
Kaluga branch of the Financial University, olgak861@yandex.ru

Аннотация: в статье анализируются ключевые направления трансформации системы высшего образования в России в условиях отказа от Болонской модели. Рассматриваются преимущества и недостатки перехода к новой трехуровневой системе. Особое внимание уделяется изменениям в подходах к формированию профессиональных компетенций. На основе анализа рынка труда выделены наиболее перспективные направления подготовки специалистов.

Ключевые слова: высшее образование, рынок труда, компетенции, Болонский процесс, перспективы

Abstract: the article analyzes the key areas of transformation of the higher education system in Russia in the context of abandoning the Bologna model. The advantages and disadvantages of the transition to a new three-level system are considered. Special attention is paid to changes in approaches to the formation of professional competencies. Based on the analysis of the labor market, the most promising areas of training specialists are identified.

Keywords: higher education, labor market, competencies, Bologna process, prospects

Вопрос о целесообразности получения высшего образования в 2026 году приобретает особую научно-практическую актуальность в контексте глобальной перестройки национальной образовательной политики. В условиях динамичного изменения социально-экономического ландшафта выпускники школ, их законные представители и специалисты, рассматривающие возможность смены профессиональной траектории, сталкиваются с необходимостью стратегического выбора между академическим путем и альтернативными формами профессионализации. Диплом о высшем образовании традиционно позиционируется как ключевой фактор социальной мобильности и карьерного роста, однако стремительное развитие сегмента краткосрочных образовательных программ и расширение возможностей для раннего входа в профессию формируют новую конкурентную среду.

Высшее образование представляет собой многоуровневый процесс обучения в специализированном учебном заведении, длительностью от 4 до 6 лет, завершающийся присвоением квалификации бакалавра, специалиста или магистра. Данный этап образования обеспечивает интегральную подготовку субъекта, включающую несколько фундаментальных уровней [3].

Во-первых, это формирование широкого общекультурного базиса. Учебные программы высшей школы предусматривают обязательное освоение дисциплин гуманитарного и социально-экономического цикла. Например, экономические дисциплины закладывают основу финансовой грамотности и понимания макроэкономических процессов, а изучение истории и иностранных языков способствует формированию системного мировоззрения, интеллектуальной гибкости и способности к межкультурной коммуникации.

Во-вторых, трансляция фундаментальных теоретических знаний по выбранному направлению и смежным сферам. Обучающиеся осваивают концептуальные основы своей специальности, что обеспечивает прочный научный фундамент для будущей деятельности. Например, качественная подготовка маркетологов включает не только изучение операционных инструментов продвижения, но и глубокое погружение в принципы менеджмента, микроэкономики, психологии потребительского поведения и логистики. Это позволяет специалисту видеть бизнес-процессы в их органической взаимосвязи, эффективно диагностировать проблемы и предлагать системные решения, а не просто выполнять локальные задачи.

В-третьих, овладение практическими инструментами профессиональной деятельности. Современный учебный процесс предполагает активную отработку прикладных навыков. Диплом вуза в данном контексте выступает как официальное государственное подтверждение достижения целей высшего образования – комплексного получения теоретических знаний и практических навыков. Качество их освоения коррелирует с актуальностью образовательной программы, уровнем технического оснащения вуза и квалификацией профессорско-преподавательского состава.

Рассматривая преимущества высшего образования, следует выделить критическую значимость диплома для доступа к регламентированным профессиям. В ряде стратегических отраслей, таких как здравоохранение, авиастроение, атомная энергетика, конструкторская деятельность, педагогика и фундаментальная наука, наличие академической подготовки является обязательным квалификационным требованием. В частности, врачу, инженеру-конструктору или научному сотруднику необходима глубокая теоретическая база, формирование которой возможно только в условиях специализированной университетской среды. [4]

В процессе обучения студент совершенствует навыки поиска, верификации и критического анализа информации, что жизненно важно в эпоху информационного шума. Развивается умение работать в мультидисциплинарных командах, брать на себя ответственность за коллективный результат и эффективно распределять временные ресурсы в условиях многозадачности. Университетская среда также формирует устойчивые социальные связи, обеспечивая возможности для профессионального нетворкинга с будущими коллегами и потенциальными работодателями.

Несмотря на очевидные достоинства, система высшего образования сталкивается с критикой, обусловленной объективными факторами: значительной длительностью обучения (4-6 лет), риском частичного устаревания знаний в наиболее динамичных сегментах рынка труда, высокой стоимостью платных образовательных услуг и отсутствием абсолютной гарантии трудоустройства строго по профилю подготовки.

В 2025–2026 годах высшее образование сохраняет статус массового выбора. Статистика 2024 года демонстрирует подачу более 8 миллионов заявлений от 1,4 миллиона абитуриентов, что свидетельствует о высоком престиже академического пути. Опросы ВЦИОМ фиксируют причины получения высшего образования, которые отражены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Причины получения высшего образование в России по данным ВЦИОМ за 2024 г.

Согласно данным рисунка 1, доминирующие мотивы: успешное трудоустройство (38%), перспективы карьерного роста (22%), расширение интеллектуального горизонта (21%) и стремление к повышению социального статуса (18%). В то же время развиваются альтернативные траектории: стажировки, наставничество, онлайн-курсы и программы дополнительного профессионального образования, предлагающие более быстрый вход в профессию.

С 1 сентября 2026 года в Российской Федерации планируется полномасштабный переход к новой национальной системе высшего образования, призванной заменить модель бакалавриата и магистратуры. Данная трансформация предполагает внедрение трехуровневой структуры:

1. Базовое высшее образование (БВО). Это основной этап подготовки длительностью от 4 до 6 лет. БВО ориентировано на фундаментальность и глубокое погружение в профессию уже с первых курсов за счет увеличения объема практических занятий.

2. Специализированное высшее образование. Модернизированный аналог магистратуры, включающий три трека: профессиональный (для практиков), управленческий (для будущих лидеров) и исследовательский (для ученых). Срок обучения составит от 1 до 3 лет.

3. Аспирантура. Самостоятельный уровень профессионального образования, направленный на подготовку кадров высшей научной квалификации.

Ключевые особенности реформы заключаются в усилении практической компоненты и изменении содержания дипломов. В документах нового образца будет фиксироваться конкретная квалификационная специализация. Ожидается перераспределение бюджетных мест в пользу инженерных, IT- и естественнонаучных направлений, что обусловлено стратегическими задачами государственного импортозамещения. В ноябре 2025 года правительство России утвердило правила, разработанные Минобрнауки, которые определяют предельное количество мест для платного приёма в вузы на 2026/2027 учебный год.

Отметим, что Порядок касается не всех направлений, а только тех, что включены в специальный перечень. Он насчитывает 28 программ бакалавриата и 12 – специалитета. Это около десяти процентов специальностей, по которым число выпускников существенно превышает потребности рынка труда.

Главный критерий – средний балл абитуриентов, поступивших на платное обучение. Если по какой-то специальности из особого правительственного списка (в него войдут около 42 направлений) этот балл упадёт ниже 50, вуз рискует остаться без коммерческого набора на будущий год.

Данные меры по положениям Минобрнауки РФ призваны улучшить ситуацию на рынке труда, перенаправив поток студентов на программы среднего профессионального образования и технические специальности, повысить качество высшего образования в стране, выпуская ценных квалифицированных специалистов, а также модернизировать программы подготовки под современные запросы.

Важно подчеркнуть, что ранее полученные дипломы сохраняют свою юридическую силу, а процесс перехода будет носить поступательный характер.

Отказ от Болонской модели в России аргументирован её недостаточной эффективностью в современных условиях. К негативным аспектам предыдущей системы относят дублирование дисциплин на разных уровнях подготовки, сложности с бюджетным финансированием магистратуры для специалистов и настороженное отношение работодателей к квалификации бакалавров [2]. Пилотный проект 2023–2026 годов, реализованный в ведущих вузах страны, продемонстрировал преимущества новой модели, акцентирующей внимание на фундаментальности базовой подготовки.

Базовое высшее образование становится основой профессиональной специализации. Новая модель исключает необходимость обязательного продолжения обучения в магистратуре для получения статуса квалифицированного специалиста. Специализированное образование (СПВО) трансформируется в механизм углубления экспертных знаний. Важным изменением станет невозможность радикальной смены профиля в рамках СПВО: переход из гуманитарной сферы в инженерную за двухлетний период будет исключен для обеспечения качества подготовки. Аспирантура приобретает выраженный прикладной характер, развиваясь в тесном взаимодействии с промышленными партнерами и государственными корпорациями, такими как «Ростех».

Трансформация также затрагивает сектор цифровых технологий. С марта 2026 года вводится регламентация онлайн-обучения для медицинских и фармацевтических специальностей. В целом система образования эволюционирует в сторону большей гибкости при сохранении академической фундаментальности. Механизмы поступления на основе ЕГЭ сохраняются, однако структура набора будет корректироваться в соответствии с долгосрочными прогнозами востребованности кадров.

В условиях 2026 года интеллектуальный труд позиционируется как фундаментальный тренд развития производительных сил. Современная экономика формирует спрос на специалистов, обладающих компетенциями в области анализа данных и системного проектирования. Рассмотрим следующие приоритетные профессиональные направления:

– Инженерно-технические кадры (промышленность, авиастроение, робототехника): востребованность детерминирована реализацией программ импортозамещения и необходимостью автоматизации производственных мощностей.

– IT-специалисты (ML, Fullstack-разработка, кибербезопасность): спрос обусловлен сквозной цифровизацией госсектора и бизнеса, требующей обеспечения устойчивости цифровой инфраструктуры.

– Финансовые аналитики и риск-менеджеры: необходимы для предиктивного анализа и оптимизации финансовой устойчивости организаций в условиях рыночной волатильности.

– Эксперты в области Digital-маркетинга и e-commerce: запрос сформирован массовой миграцией субъектов экономики на маркетплейсы и необходимостью алгоритмического управления потребительским поведением.

– Специалисты по логистике и цепям поставок: требуются для проектирования новых транспортных коридоров и адаптации инфраструктуры распределения к структурным изменениям внешнеэкономических связей».

Интеллектуальная деятельность характеризуется высокой степенью ментальной нагрузки, требующей развития когнитивных функций: памяти, внимания и аналитического мышления. В отличие от физического труда, здесь решающее значение имеют практический опыт, навыки адаптации и способность к непрерывному обучению. Экономическая ценность интеллектуального труда подтверждается растущей долей высокотехнологичных отраслей в структуре ВВП и увеличением объема инвестиций в человеческий капитал.

Образовательная траектория современного специалиста не заканчивается получением диплома. В условиях 2026 года критически важным становится умение интегрировать новые знания в уже имеющуюся профессиональную базу. Университет обеспечивает не только академические знания, но и культурный капитал, формируя этические нормы и ценностные ориентиры профессионального сообщества. Государство, в свою очередь, стимулирует этот процесс через систему грантов, программ поддержки молодых ученых и развитие инфраструктуры инновационных образовательных кластеров.

Таким образом, трансформация национальной системы высшего образования в Российской Федерации, обусловленная выходом из Болонского процесса, представляет собой стратегический шаг к созданию суверенной и конкурентоспособной образовательной модели. Переход к системе базового высшего образования позволяет восстановить лучшие традиции отечественной высшей школы, обеспечивая выпускникам прочный научный фундамент и востребованность в приоритетных секторах экономики.

В условиях реализации реформы 2026 года критическое значение приобретает формирование качественно новых компетенций. К числу приоритетных навыков будущего относятся: продвинутая цифровая грамотность, включая навыки эффективного взаимодействия с инструментами искусственного интеллекта и генеративными моделями, системное и аналитическое мышление в условиях избытка неструктурированной информации, способность к междисциплинарному синтезу знаний и приверженность концепции непрерывного образования. Базовое высшее образование призвано стать тем надежным основанием, которое позволит специалисту успешно интегрироваться в современный рынок интеллектуального труда и гибко адаптироваться к вызовам будущего, обеспечивая устойчивое инновационное развитие страны и её технологический суверенитет.

Новая система образования призвана не просто дать знания, а сформировать целостное профессиональное мышление, позволяющее эффективно решать задачи в условиях неопределенности. Высшее образование остается фундаментом интеллектуального развития, обеспечивая доступ к наиболее сложным и высокооплачиваемым сферам деятельности.

Список литературы:

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 04.03.2026).
2. Богданова Ирина Ивановна Отмена Болонской системы: проблемы и перспективы высшего образования в россии // Актуальные проблемы педагогики и психологии. 2022. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otmena-bolonskoy-sistemy-problemy-i-perspektivy-vysshego-obrazovaniya-v-rossii> (дата обращения: 04.03.2026).

3. Гасаналиев А. Ш., Кадиев Г. И. Реформа высшего образования в современной России // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. 2025. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reforma-vysshego-obrazovaniya-v-sovremennoy-rossii> (дата обращения: 04.03.2026).
4. Гонтарь Нина Николаевна Проблемы совершенствования системы высшего образования в российской федерации в период 2023-2026 годов // Образование и право. 2023. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-sovershenstvovaniya-sistemy-vysshego-obrazovaniya-v-rossiyskoy-federatsii-v-period-2023-2026-godov> (дата обращения: 04.03.2026).
5. Костина, О. И. Современное состояние и проблемы финансовой грамотности населения в Российской Федерации / О. И. Костина, О. Г. Агаркова // Приоритетные направления развития экономики страны в условиях глобализации: теория и практика : Материалы всероссийской научно-практической конференции, Новороссийск, 14 мая 2021 года. – Новороссийск: Издательство "Знание-М", 2021. С. 38-41.

КАЛУЖСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК
Научный журнал

№ 2 (2026)

Компьютерная верстка и подготовка оригинал-макета
Акименко В.А.

Дизайн обложки Гусев В.

Калужский филиал Финуниверситета г. Калуга, ул. Чижевского, 17
Тел.: (4842) 745443
E-mail: fa-kaluga@fa.ru
<http://www.fa.ru/fil/kaluga/about/Pages/default.aspx>

Формат 60×84/8. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Усл. печ. л. 3,75

Подписано в печать: 18.03.2026 Тираж 300. Заказ № 738
Отпечатано в типографии: ИП Карпов А.Н.
Тел. (499) 638-27-50. Сайт: www.pravda-print.ru
127137, Москва, ул. Правды., д.24, стр.3