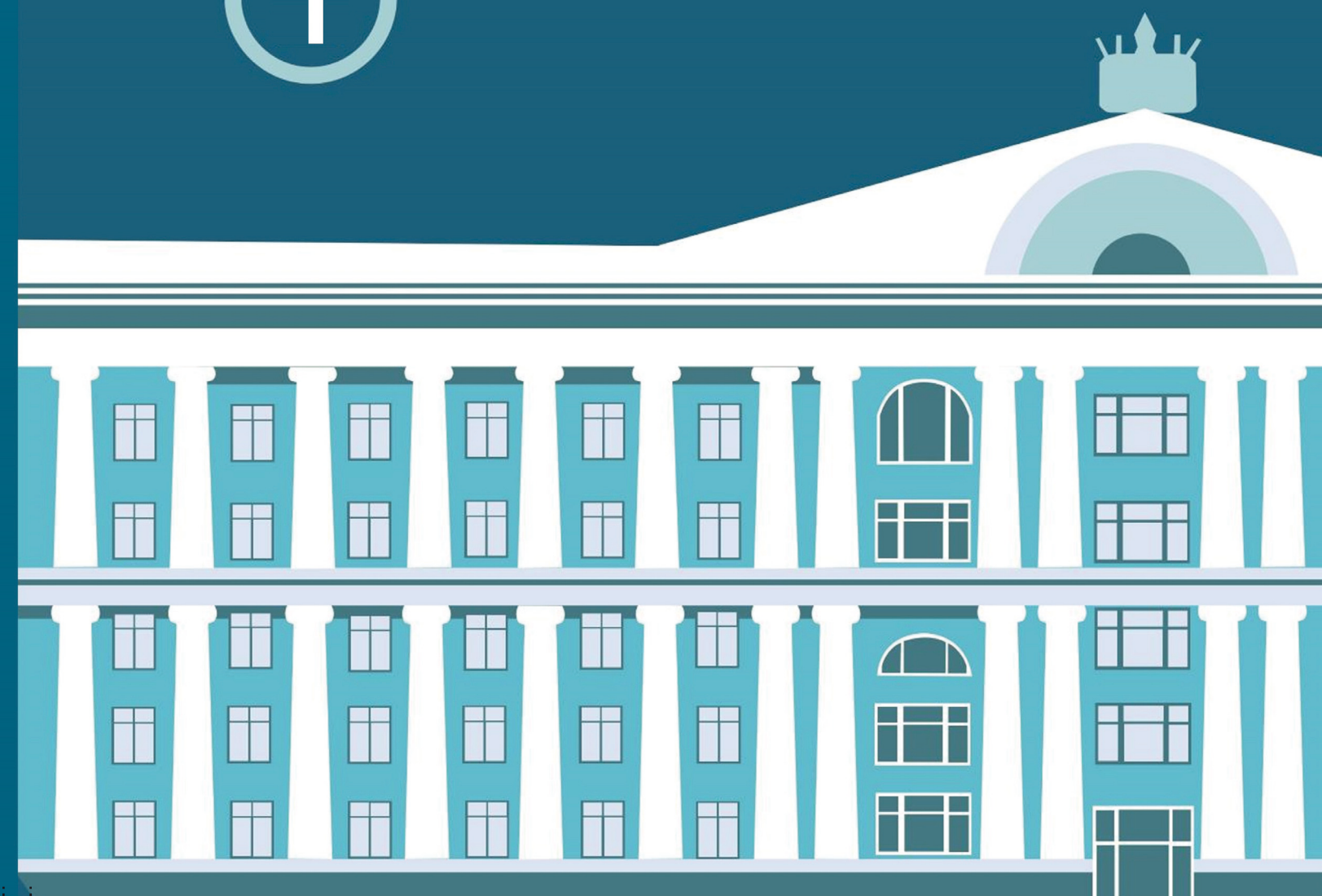


# Калужский экономический вестник 2026

1



|  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <b>КАЛУЖСКИЙ<br/>ЭКОНОМИЧЕСКИЙ<br/>ВЕСТНИК</b> | ISSN 2499-989X<br><br>2026<br><br>№ 1 |
|--|---------------------------------------|

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.пс.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](mailto:vestnik.kaluga@fa.ru)

*Учредитель:*

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

© Калужский филиал Финуниверситета, 2026

**КАЛУЖСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК**  
Научный журнал

**№ 1 (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](mailto: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](http://www.pravda-print.ru)

127137, Москва, ул. Правды., д.24, стр.3

|  |    |
|--|----|
| <b>СОДЕРЖАНИЕ</b>  |    |
| <b>ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ</b>  |    |
| <i>Костина Ольга Ивановна, Трухова Наталья Викторовна</i><br>Налоговая реформа 2026 года: перспективы, изменения и возможные последствия для бизнеса и граждан   | 5  |
| <i>Фатеева Татьяна Николаевна, Пашов Дмитрий Евгеньевич</i><br>Потенциал бизнес-аналитики в управлении цепочками поставок: технологии, организация и внешняя среда   | 9  |
| <i>Тимченко Юлия Игоревна, Левченко Елизавета Дмитриевна</i><br>Анализ инвестиционной деятельности в Российской Федерации  | 12 |
| <i>Лизун Екатерина Ивановна, Харитонова Екатерина Анатольевна, Фатеева Татьяна Николаевна</i><br>Эволюция концепции контроля в консолидированной отчетности от юридического подхода к рискам и выгодам (IAS 27) к концепции власти над объектом инвестиций (IFRS 10) | 17 |
| <b>УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ</b>  |    |
| <i>Чухрай Анна Александровна, Губернаторова Наталья Николаевна</i><br>Методы анализа экономических рисков организации: SWOT и PESTEL в практике АО «Тайфун»  | 20 |
| <b>РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА</b>   |    |
| <i>Бурганова Арина Ахияровна</i><br>Управление рисками инвестиционных проектов в агропромышленном комплексе республики Башкортостан в условиях санкционных ограничений   | 25 |
| <i>Губанова Елена Витальевна, Киселева Ксения Александровна</i><br>Оценка уровня инновационной активности организаций в регионах   | 30 |
| <b>ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ</b>   |    |
| <i>Казарян Анаит Тиграновна</i><br>Влияние факторов макросреды на выбор управленческих решений в условиях санкционного давления  | 34 |
| <i>Куделя Лариса Владимировна</i><br>К вопросу определения методики оценки корпоративной социальной ответственности как параметра влияния на состояние бизнеса промышленного предприятия   | 37 |
| <b>МАРКЕТИНГ</b>   |    |
| <i>Акименко Вера Анатольевна, Григорьева Анастасия Дмитриевна</i><br>Цифровая трансформация потребительского поведения   | 44 |
| <i>Денисова Елена Владимировна, Петрова Галина Владимировна</i><br>Этические нормы в маркетинговой деятельности  | 47 |

|  |    |
|--|----|
| <i>Губанова Елена Витальевна, Соколова Ирина Сергеевна</i><br>Механизмы продвижения бренда некоммерческой организации  | 50 |
| <b>МЕНЕДЖМЕНТ</b>  |    |
| <i>Губанова Евгения Дмитриевна, Акименко Вера Анатольевна</i><br>Повышение эффективности взаимодействия со стейкхолдерами, как важное направление в развитии организации                       | 55 |
| <i>Гончар Никита Владимирович, Ерохина Валентина Николаевна</i><br>Специфика разработки и реализации стратегии интегрированного роста для российских предприятий в условиях цифровой экономики | 59 |
| <b>МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ</b>   |    |
| <i>Никаноркина Наталья Владимировна, Заричная Анна Александровна</i><br>Эконометрический анализ динамики рождаемости в России с помощью временных рядов  | 62 |
| <i>Семушкин Дмитрий Юрьевич</i><br>Дашборд в Excel как инструмент оперативного анализа основных финансовых показателей фирмы   | 66 |
| <b>ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ</b>  |    |
| <i>Акимова Ирина Владимировна, Белевский Владимир Николаевич, Белевский Иван Владимирович</i><br>Корпоративный спорт как междисциплинарный социальный феномен в управлении персоналом          | 70 |
| <i>Акимова Ирина Владимировна, Белевский Владимир Николаевич, Белевский Иван Владимирович</i><br>Физическая активность студентов и академическая интеграция                                    | 74 |
| <i>Денисова Елена Владимировна, Петрова Галина Владимировна</i><br>Образовательный и социальный эффекты от выездной школы «Школа успешного студенчества»                                       | 78 |
| <i>Костина Ольга Ивановна, Несонова Наталья Игоревна</i><br>Стратегия реформирования системы образования в Российской Федерации  | 81 |

## ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 330.8

## НАЛОГОВАЯ РЕФОРМА 2026 ГОДА: ПЕРСПЕКТИВЫ, ИЗМЕНЕНИЯ И ВОЗМОЖНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА И ГРАЖДАН

Костина Ольга Ивановна<sup>1</sup>, Трухова Наталья Викторовна<sup>2</sup><sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, [olgak861@yandex.ru](mailto:olgak861@yandex.ru),<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, [300905n@mail.ru](mailto:300905n@mail.ru)

## TAX REFORM OF 2026: PROSPECTS, CHANGES AND POSSIBLE CONSEQUENCES FOR BUSINESS AND CITIZENS

Kostina Olga Ivanovna<sup>1</sup>, Trukhova Natalya Viktorovna<sup>2</sup><sup>1</sup> Kaluga branch of the Financial University, [olgak861@yandex.ru](mailto:olgak861@yandex.ru),<sup>2</sup> Kaluga branch of the Financial University, [300905n@mail.ru](mailto:300905n@mail.ru)

**Аннотация:** данная статья анализирует ключевые изменения налогового законодательства 2026 года, оценивая их влияние на экономику и общество. Рассмотрены перспективы повышения налоговой эффективности, стимулирования инвестиций и сокращения теневого сектора. Исследование выявляет потенциальные положительные и отрицательные последствия для бизнеса и бюджета, а также риски социальной напряженности.

**Ключевые слова:** экономический анализ, реформа, бюджет, законодательство, упрощенная система налогообложения, страховые взносы, администрирование, льготы, ставки, экономические последствия.

**Abstract:** the article analyzes the key changes in the tax legislation of 2026, assessing their impact on the economy and society. The prospects for improving tax efficiency, stimulating investment, and reducing the shadow economy are considered. The study identifies potential positive and negative consequences for business and the budget, as well as the risks of social tension.

**Keywords:** economic analysis, reform, budget, legislation, simplified taxation system, insurance contributions, administration, benefits, rates, economic consequences.

С начала 2026 года в России начнется масштабная реформа налоговой системы. Большинство изменений вступят в силу сразу, но некоторые будут внедряться поэтапно до 2028 года. Основная задача реформы – обеспечение стабильного финансирования бюджета на 2026–2028 годы без дефицита. Власти упростят процедуры для бизнеса, то есть будет меньше бумажной работы, больше электронных сервисов и единый стандарт деловой документации.

По мнению экспертов, первые два года после введения реформы будут периодом адаптации. Компании, обладающие эффективной финансовой стратегией, смогут сохранить свои позиции на рынке, особенно если они вкладывают средства в автоматизацию и повышение прозрачности учёта. В долгосрочной перспективе налоговая реформа 2026 года может способствовать улучшению экономической ситуации, однако малый бизнес будет нуждаться в поддержке, включая субсидии и доступные кредиты.

Налоговая система является ключевым инструментом экономической и социальной политики государства. К 2026 году в Российской Федерации ожидается комплексная корректировка фискальных норм, направленная на решение накопившихся структурных проблем, адаптацию к новым геополитическим и технологическим реалиям, а также обеспечение долгосрочной сбалансированности бюджета в условиях меняющейся демографической ситуации.

Реформу 2026 года можно охарактеризовать не только как эволюционную, но и как масштабную. Она затрагивает как налоговое администрирование, так и существенные изменения в конкретных налогах. Основной вектор – смещение акцента с налогов на труд на сторону налогов на потребление, ренту и имущество, что соответствует общемировым тенденциям [1].

К глобальным общим изменениям можно отнести следующие экономические составляющие.

– Увеличение ставки НДС с 20% до 22%. Льготная ставка 10% будет сохранена для социально значимых товаров, таких как продукты питания, лекарства, медицинская продукция, товары для детей и другие.

– Снижение порогов доходов для освобождения от НДС по упрощённой системе налогообложения (УСН) и патентной системе налогообложения (ПСН). В 2026 году порог составит 20 млн рублей, в 2027 году уменьшится до 15 млн рублей, а с 2028 года будет снижен до 10 млн рублей.

– Отмена большинства льгот по страховым взносам. Пониженные тарифы будут сохранены только для приоритетных отраслей.

– Введение обязательной уплаты страховых взносов за директора ООО, даже если ему не начисляется зарплата, или если он является единственным учредителем компании.

Если мы проанализируем возможные последствия для бизнеса, то можно выделить ряд наиболее значимых последствий.

– Увеличение налоговой нагрузки. В 2026 году суммарная налоговая нагрузка может вырасти на 15–20%, особенно сильно это затронет торговые и сервисные компании.

– Рост затрат и административные сложности. Федеральная налоговая служба (ФНС) получит прямой доступ к банковской информации компаний и автоматизированным данным об их оборотах. Это потребует от бизнеса дополнительных инвестиций в бухгалтерские системы, ERP-системы, обновление ПО, обучение сотрудников и услуги налоговых консультантов.

– Потеря льгот и привилегий. Пониженные тарифы страховых взносов для компаний в сфере ИТ и инновационных стартапов будут ограничены. Региональные нулевые ставки и субсидии могут сократиться. Программы поддержки отраслей, пострадавших от пандемии, которые действовали с 2020 года, будут отменены.

Со стороны потребителей, то есть граждан, можно выделить следующие последствия для граждан.

– Рост цен на товары и услуги. Затраты производителей неизбежно будут переложены на потребителей, что приведёт к увеличению стоимости повседневных товаров.

– Снижение покупательской способности и усиление инфляции. Особенно сильно подорожание скажется на социально уязвимых группах населения – пенсионерах, семьях с детьми и людях с низкими доходами.

С 1 января 2026 года согласно п.7 ст.2 законопроекта №1026190-8 общую ставку НДС повышают до 22%. Соответственно, изменится и расчетная ставка, которая составит 22/122. Также размер дохода, при котором ИП и компании на УСН обязаны уплачивать НДС, планируют понизить с 60 млн до 10 млн рублей согласно п.84 ст.2 законопроекта №1026190-8. Таким образом, большинство представителей малого бизнеса станут плательщиками НДС [2, с.196]. Льготные ставки останутся для определённых категорий товаров и операций:

– 10% – продукция первой необходимости, детские товары, лекарства, медицинские изделия, периодические издания и книжная продукция, а также племенные сельскохозяйственные животные;

– 0% – экспортёры, а также организации, занимающиеся добычей драгоценных металлов и аффинажем, реализующие руду, концентраты и другие продукты с содержанием драгметаллов.

К дополнительным изменениям можно отнести мораторий на НДС для некоторых банковских операций, таких как эквайринг, который будет отменён, переводы через систему быстрых платежей (СБП). Данные услуги будут облагаться по общей ставке 22%. Компании и индивидуальные предприниматели, которые впервые начнут платить НДС в 2026 году, смогут однократно в течение первого года отказаться от льготной ставки (5% или 7%) в пользу общей ставки 22% с вычетами.

В реформе также рассматриваются изменения для упрощённой системы налогообложения (УСН). Согласно установленным планам, в 2026 году предельный доход для субъектов УСН составит 20 миллионов рублей. К 2027 году этот показатель будет снижен до 15 миллионов рублей, что отражает дальнейшую тенденцию к оптимизации налоговой базы для данной категории налогоплательщиков. Наиболее значительное изменение предполагается с 2028 года, когда лимитный порог будет установлен на уровне 10 миллионов рублей [3, с.251].

Для налогоплательщиков, применяющих упрощённую систему налогообложения (УСН) и превысивших установленные лимиты, предусмотрены дифференцированные ставки налога:

– 5% – при выручке в диапазоне от 20 до 250 миллионов рублей, без учета вычета;

– 7% – при выручке в интервале от 250 до 450 миллионов рублей, также без вычета;

– 22% – стандартная ставка налога, применяемая при наличии вычета налога на добавленную стоимость (НДС).

К дополнительным обновлениям необходимо отметить компании и индивидуальных предпринимателей, которые впервые стали плательщиками НДС при применении упрощённой системы налогообложения (УСН), которые освобождаются от штрафа, предусмотренного статьёй 119 Налогового кодекса Российской Федерации, за несдачу первой декларации [4].

Патентная система налогообложения (ПСН) претерпит изменения, аналогичные тем, что были внесены в упрощённую систему налогообложения (УСН). Лимиты для ПСН будут поэтапно снижаться: до 20 млн рублей в 2026 году, до 15 млн рублей в 2027 году и до 10 млн рублей в 2028 году. Если у индивидуального предпринимателя (ИП), работающего по патенту, изменятся физические показатели или адрес, ему потребуются получить новый патент. Срок подачи заявления на получение нового патента будет увеличен до 10 дней с момента изменений.

Изменения затронут и страховые взносы. С начала 2026 года льготный тариф в размере 15% будет сохранён только для компаний, работающих в приоритетных отраслях, перечень которых определит Правительство Российской Федерации. Для того чтобы сохранить льготу, необходимо выполнение следующих условий. Во-первых, основной вид деятельности, указанный в ЕГРЮЛ/ЕГРИП, должен быть включён в перечень приоритетных отраслей. Во-вторых, доля доходов от этого вида деятельности должна составлять не менее 70% от общего объёма доходов. Проверка проводится кумулятивно с начала года. В случае снижения доли ниже 70% право на льготу теряется с 1 января текущего года.

Изменения для отдельных категорий:

- обрабатывающая промышленность (льготный тариф остаётся на уровне, составляющем 30% на выплаты в пределах 1,5 МРОТ и 7,6% на сумму сверх этого);
- общепит (компании с численностью более 250 сотрудников могут воспользоваться льготой);
- IT-сфера (тариф увеличивается: 15% на выплаты в пределах предельной базы и 7,6% на сумму сверх);
- фиксированные взносы для ИП (в 2026 году составят 57 390 рублей в год);
- взносы за руководителя (даже если директор не получает доход, компания обязана уплачивать страховые взносы с МРОТ, 27 093 рубля в 2026 году).

В рамках экономической политики, направленной на адаптацию фискальной системы к инфляционным процессам, предлагается осуществить корректировку ставок акцизов в соответствии с уровнем инфляции. Данная мера предполагает дифференцированное увеличение налоговых ставок на отдельные категории товаров, варьирующиеся в диапазоне от 9% до 31% относительно текущих значений [5].

Особое внимание в контексте данного предложения уделяется акцизам на спиртосодержащую продукцию и этиловый спирт, а также на вина и алкогольные напитки, табачные изделия и никотиносодержащие продукты, а также сахаросодержащие напитки [6]. Эти категории товаров характеризуются высокой эластичностью спроса по отношению к ценовым изменениям, что делает их привлекательными для применения акцизного налогообложения как инструмента фискальной политики.

В рамках оптимизации налоговой системы и повышения эффективности налогового контроля были внесены значительные изменения, касающиеся различных аспектов налогового администрирования.

– Сезонное производство – виды деятельности, характеризующиеся значительным (более чем на 50%) снижением выручки вследствие неблагоприятных климатических условий. Данное уточнение направлено на минимизацию налоговых рисков и оптимизацию налогового бремени для субъектов хозяйствования, функционирующих в условиях сезонной нестабильности.

– Уведомления для физических лиц. Произведена полная цифровизация процесса информирования налогоплательщиков-физических лиц. Бумажные копии налоговых уведомлений заменены на их электронные аналоги, что способствует повышению оперативности и прозрачности взаимодействия между налоговыми органами и налогоплательщиками.

– Игорный бизнес. Осуществлена консолидация нормативного регулирования игорного бизнеса на федеральном уровне. Глава 29 НК РФ, ранее регулировавшая данный вид деятельности, была исключена из кодекса. Вместо нее введена новая глава с идентичным названием, которая унифицирует и детализирует порядок налогообложения в сфере игорного бизнеса, обеспечивая единообразие правоприменительной практики и повышая налоговые поступления в бюджетную систему.

В соответствии с данным исследованием можно отразить результаты в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительная таблица ключевых налоговых изменений к 2026 году

| Параметр                     | Ситуация на 2025 год   | Ситуация на 2026 год   | Ключевые изменения  |
|------------------------------|--|--|---|
| Общая ставка НДС             | 20%  | Повышение до 22% (п.7 ст.2 законопроекта)  | Изменение расчетной ставки с 20/120 до 22/122                                   |
| Порог выручки для уплаты НДС | 60 млн руб.  | Снижение до 10 млн руб. (п.84 ст.2 законопроекта)  | Большинство малого бизнеса станут плательщиками НДС                             |
| Лимит дохода для УСН         | 60 млн руб.  | 2026: 20 млн руб.<br>2027: 15 млн руб.<br>2028: 10 млн руб.  | Поэтапное снижение  |
| Страховые взносы (льготы)    | Широкий круг льготников (IT-сфера, обрабатывающая промышленность, общепит) | Льготы только для приоритетных отраслей (список определит Правительство РФ) при доле доходов более 70%.  | Сужение льгот, то есть усиление адресности поддержки и рост нагрузки на сектора |
| Акцизы                       | Ежегодная индексация   | Повышение сверх инфляции (на 9-31% по разным товарам). Фокус на товары, содержащие алкоголь, табак и др. | Фискальная и регуляторная цель - пополнение бюджета и снижение потребления      |

Налоговая реформа 2026 года предполагает комплексное реформирование системы налогообложения, направленное на оптимизацию фискальных потоков, пересмотр механизмов предоставления налоговых льгот для субъектов малого и среднего предпринимательства, внедрение более строгих, но сбалансированных критериев перехода между налоговыми режимами, а также упрощение процедур налогового администрирования. В рамках данной инициативы предполагается ряд ключевых изменений, включая пересмотр налоговой базы и корректировку ставок, что, в свою очередь, может оказать влияние на ценообразование в экономике.

Таким образом, налоговая реформа 2026 года представляет собой многоаспектный проект, направленный на совершенствование налоговой системы и повышение ее эффективности. Однако для достижения поставленных целей необходимо тщательно продумать и сбалансировать все возможные последствия предложенных изменений, чтобы минимизировать негативные эффекты для экономики и общества в целом.

#### Список литературы:

1. Законопроект №1026190-8 «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» (в части реализации отдельных положений направлений налоговой политики) – URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/1026190-8> (дата обращения: 15.12.2025)
2. Пансков В. Г. Налоги и налогообложение : учебник для среднего профессионального образования / В. Г. Пансков. – 10-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 447 с. (дата обращения: 15.12.2025)
3. Пименов Н. А. Налоговый менеджмент : учебник для вузов / Н. А. Пименов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 309 с. (дата обращения: 15.12.2025)
4. Костина О.И., Мальцева Г.И, Мельник Д.В. Социальная политика в России и источники ее финансирования // Финансы и учетная политика. №2 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-politika-v-rossii-i-istochniki-ee-finansirovaniya> (дата обращения: 15.12.2025).
5. Костина О.И., Богатырева М.С., Бородкина М.П., Налоговая политика и роль налогов в формировании доходов бюджета калужской области // Научное сообщество студентов: Междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. CLXXIX междунар. студ. науч.-практ. конф. № 24(178). URL: [https://sibac.info/archive/meghdis/24\(178\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/24(178).pdf) (дата обращения: 15.12.2025)
6. Ставка НДС составит 22 % с 1 января 2026 года / [Электронный ресурс] // its.1c.ru : [сайт]. – URL: <https://its.1c.ru/db/newscomm/content/496828/hdoc> (дата обращения: 15.12.2025)

УДК 519.2

**ПОТЕНЦИАЛ БИЗНЕС-АНАЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИИ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК:  
ТЕХНОЛОГИИ, ОРГАНИЗАЦИЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА**Фатеева Татьяна Николаевна<sup>1</sup>, Пашов Дмитрий Евгеньевич<sup>2</sup><sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, fatteewa@gmail.com<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, pashov\_02@mail.ru**THE POTENTIAL OF BUSINESS INTELLIGENCE IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT:  
TECHNOLOGY, ORGANIZATION, AND THE EXTERNAL ENVIRONMENT**Fateeva Tatiana Nikolaevna<sup>1</sup>, Pashkov Dmitry Evgenievich<sup>2</sup><sup>1</sup> Kaluga branch of the Financial University, fatteewa@gmail.com<sup>2</sup> Kaluga branch of the Financial University, pashov\_02@mail.ru

**Аннотация.** В исследовании изучается реализация возможностей бизнес-аналитики (БА) в цепях поставок с использованием перспективы аффордансов. На основе данных, собранных в ходе интервью с 28 экспертами из 9 компаний, выявлена иерархия взаимосвязанных аффордансов, способствующих управлению информацией, межорганизационному сотрудничеству и клиентоориентированности. Особое внимание уделено влиянию технологических, организационных и внешних (ТОВ) факторов на их реализацию. Установлено, что универсальных подходов к внедрению БА не существует, поэтому предложен дифференцированный подход, учитывающий специфику ТОВ-факторов. Полученные результаты углубляют понимание процессов внедрения БА и демонстрируют возможности повышения эффективности и кооперации в цепях поставок.

**Ключевые слова:** бизнес-аналитика, цепочки поставок, доступность, торговые факторы, реализация возможностей, добавленная стоимость, управление данными.

**Abstract.** The study examines the implementation of business intelligence (BA) capabilities in supply chains using an affordance perspective. Based on the data collected during interviews with 28 experts from 9 companies, a hierarchy of interrelated arrangements has been identified that promote information management, inter-organizational cooperation and customer orientation. Special attention is paid to the influence of technological, organizational and external factors on their implementation. It has been established that there are no universal approaches to the implementation of BA, therefore, a differentiated approach is proposed that takes into account the specifics of trade factors. The results obtained deepen the understanding of the BA implementation processes and demonstrate the possibilities for improving efficiency and cooperation in supply chains.

**Keywords:** business analytics, supply chains, affordances, trade factors, opportunity realization, value added, data management.

Бизнес-аналитика (БА) стала ключевым инструментом для управления цепями поставок и обещает превратить данные в ценный ресурс для принятия решений и оптимизации. Она позволяет компаниям эффективно управлять растущей сложностью, глобализацией и колебаниями спроса в цепях поставок. Хотя потенциал БА велик, лишь небольшое число компаний полностью использует его преимущества. Многие цепи поставок сталкиваются с проблемами интеграции БА в операции, что приводит к недоиспользованию данных и упущенным возможностям оптимизации. Эта проблема подчеркивает необходимость более глубокого понимания того, как цепи поставок могут использовать БА для создания реальной ценности [3].

Исследователи предпринимали усилия для изучения применения БА в цепях поставок, что привело к формированию богатой и растущей научной базы. Опубликованные кейсы показывают, что цепи поставок используют БА уникальным образом, адаптируя её к конкретным бизнес-задачам. Это разнообразие в использовании БА обусловлено различными факторами, включая корпоративную культуру, управленческие практики и стратегическую направленность. Однако до сих пор недостаточно изучены корневые причины наблюдаемых различий.

Существующие исследования часто сосредоточены на материальных аспектах БА – таких как инфраструктура, программные приложения и алгоритмы. Хотя эти элементы важны для внедрения БА, они не объясняют различий в создании ценности между цепями поставок. Такой фокус на технологической стороне получил название «материальность БА» и игнорирует равно важные организационные и внешние факторы, которые оказывают значительное влияние на результаты внедрения БА.

Эксперты указывают на то, что эффективность БА во многом зависит от организационного контекста, в котором она используется, включая уровень лидерства, наличие компетенций, квалификацию сотрудников и практики управления изменениями. Например, корпоративная культура и готовность к переходу на аналитику данных играют ключевую роль в достижении полного потенциала БА. Также внешние факторы, такие как законодательство, отраслевые стандарты и экономическая среда, влияют на применение БА в цепях поставок. Например, различия в регулировании конфиденциальности данных в Европе и США приводят к разным подходам к использованию данных клиентов, что формирует различные модели создания ценности в европейских и американских компаниях.

Несмотря на растущее признание роли организационных и внешних факторов, в литературе отсутствует эмпирически обоснованная теория, рассматривающая динамическое взаимодействие технологических, организационных и внешних факторов при внедрении БА в цепях поставок. Этот пробел подчеркивает необходимость целостного подхода, который интегрирует все три измерения для объяснения разнообразия в создании ценности с помощью БА. На этом фоне был сформулирован следующий исследовательский вопрос: «Как цепи поставок могут раскрыть бизнес-ценность своих инициатив в области бизнес-аналитики?»

Для ответа на поставленный вопрос авторы применили перспективу аффордансов и интегрировали её с рамочной моделью технологических, организационных и внешних факторов (ТОВ). Под термином «аффордансы» понимаются возможности действий, предоставляемые объектами, в данном случае – технологиями. Перспектива аффордансов помогает объяснить, почему одни и те же технологии в разных организациях приводят к разным результатам. Однако она не объясняет структурные механизмы, лежащие в основе этого разнообразия [1].

Модель ТОВ, в свою очередь, рассматривает влияние технологических, организационных и внешних факторов на использование технологий [4]. Комбинирование двух подходов позволяет рассмотреть сложные взаимодействия между БА и различными контекстами цепей поставок. Такой подход способствует более глубокому и комплексному пониманию того, как БА может быть эффективно использована для создания ценности, оптимизации операций, повышения кооперации и разработки решений, ориентированных на потребителя.

Исследование проводилось с использованием качественного подхода и методологии множественных кейс-исследований. Для сбора данных были проведены полужормализованные интервью с экспертами по БА и специалистами по цепям поставок в девяти компаниях, имеющих масштабные операции и инвестиции в БА. Анализ данных осуществлялся с помощью открытого, аксиального и селективного кодирования, что позволило выявить микросновы, лежащие в основе последствий применения БА в управлении цепями поставок.

В результате анализа было выявлено двенадцать аффордансов, возникающих в результате взаимодействия между пользователями и инструментами БА в различных организациях. Установлена хронологическая связь между этими аффордансами, которая свидетельствует о последовательном и взаимосвязанном характере их реализации [2]. Каждый аффорданс может служить основой для реализации следующего, образуя цепочки взаимосвязанных возможностей.

Авторы выделяют три основные группы аффордансов, влияющие на цепи поставок:

- Управление информацией – обеспечение точности, доступности и аналитики данных.
- Межорганизационное сотрудничество – синхронизация процессов, совместное планирование и прогнозирование.
- Ориентация на клиента – персонализация продуктов, прогнозирование потребностей и повышение уровня обслуживания.

Эти группы аффордансов реализуются через морфогенетические циклы взаимодействия между технологическими возможностями и человеческой активностью, которые формируются внешней средой, структурой цепи поставок и характеристиками технологий. Реализация одного аффорданса открывает возможность для реализации других, формируя динамичную систему развития.

Полученные результаты показывают, что реализация аффордансов БА в цепях поставок – это динамический и взаимосвязанный процесс, зависящий от сочетания технологических, организационных и внешних условий. Таким образом, нельзя говорить о едином рецепте внедрения БА. Вместо этого, необходимо разрабатывать индивидуализированные стратегии, учитывающие специфику каждого случая.

Важно отметить, что аффордансы не являются изолированными возможностями, а образуют сети, где каждый новый реализованный аффорданс открывает доступ к другим. Это требует от менеджеров гибкости, стратегического мышления и внимания к внутренним и внешним условиям.

В данной работе представлено эмпирически обоснованное объяснение создания бизнес-ценности с помощью БА в цепях поставок. Мы показываем, как перспектива аффордансов, дополненная моделью ТОВ, позволяет понять различия в применении БА и объяснить, почему один и тот же инструмент может давать разные результаты в разных компаниях. Предложенный подход предлагает практическим специалистам и ученым комплексную основу для анализа и проектирования стратегий внедрения БА, адаптированных к конкретным условиям цепи поставок.

### Список литературы

1. Китова О. В., Брускин С. Н., Дьяконова Л. П. Бизнес-аналитика: методы, инструменты, практика // Научные труды Вольного экономического общества России. 2025. №. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-analitika-metody-instrumenty-praktika> (дата обращения: 07.05.2025).
2. Ловчиков Алексей Евгеньевич Бизнес-аналитик: особенности и перспективы профессии // Огарёв-Online. 2022. №8 (177). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-analitik-osobennosti-i-perspektivy-professii> (дата обращения: 07.05.2025).
3. Гущина О.М. Основы бизнес-анализа: электронное учебно-методическое пособие / О.М. Гущина, О.В. Аникина. Тольятти: ТГУ, 2023.
4. Ковалев С.В., Ковалев В.В. Настольная книга аналитика: Практическое руководство по проектированию бизнес-процессов и организационной структуры (2-е стереотипное издание). М.: 1С Пабблишинг, 2024. 360 с.
5. Корбан С.К. Бизнес-анализ в схемах: пошаговое руководство к действию. М.: 1С Пабблишинг, 2022. 210 с.

УДК 332.1

## АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Тимченко Юлия Игоревна<sup>1</sup>, Левченко Елизавета Дмитриевна<sup>2</sup><sup>1</sup> Южный Федеральный университет, iti@sfnedu.ru<sup>2</sup> Южный Федеральный университет, elevc@sfnedu.ru

## ANALYSIS OF INVESTMENT ACTIVITY IN THE RUSSIAN FEDERATION

Timchenko Julia Igorevna<sup>1</sup>, Levchenko Elizaveta Dmitrievna<sup>2</sup><sup>1</sup> Southern Federal University, iti@sfnedu.ru<sup>2</sup> Southern Federal University, elevc@sfnedu.ru

**Аннотация:** цель данной статьи заключается в проведении анализа и оценки ключевых аспектов текущей инвестиционной деятельности в России, определении на этой базе системных проблем. Для этого в динамике была рассмотрена инвестиционная деятельность России через основные макроэкономические показатели. Проведенное исследование показателей дает понимание о необходимости кардинальных изменений в инвестиционной политике государства.

**Ключевые слова:** инвестиционная активность, проблемы инвестиционной деятельности, источники финансирования инвестиций, инвестиционный процесс, объем инвестиций, видовая структура инвестиций

**Abstract:** The purpose of this article is to analyze and evaluate key aspects of current investment activity in Russia, and to identify systemic problems based on this. To do this, the dynamics of Russia's investment activity was considered through the main macroeconomic indicators. The conducted study of the indicators provides an understanding of the need for fundamental changes in the investment policy of the state.

**Keywords:** investment activity, problems of investment activity, sources of investment financing, investment process, investment volume, type of investment structure.

Инвестиционная деятельность выступает ключевым стимулом экономического роста и долгосрочного развития любого государства. Для Российской Федерации (далее – РФ), обладающей значительным ресурсным потенциалом и стремящейся к диверсификации своей экономики, привлечение и эффективное использование инвестиций приобретает стратегическое значение. Они служат основой для преодоления сырьевой зависимости и построения конкурентоспособной, высокотехнологичной экономики. В условиях санкционного давления внутренние и иностранные инвестиции становятся критически важным фактором обеспечения экономического суверенитета и устойчивости, позволяя реализовывать масштабные инфраструктурные и национальные проекты, развивать импортозамещение и стимулировать рост несырьевого экспорта. Однако несмотря на значительные объемы инвестиций в основной капитал, наблюдаемые в последние годы, анализ данных по динамике инвестиций, их структуре по видам экономической деятельности, источникам финансирования и формам собственности выявляет ряд системных проблем, ограничивающих эффективность инвестиционного процесса.

Практическая значимость исследования заключается в его ориентации на решение актуальных задач экономического развития России через анализ ключевых тенденций и проблем инвестиционной деятельности. Актуальность темы обусловлена необходимостью поиска устойчивых механизмов роста в условиях внешних ограничений, высокой зависимости от сырьевого сектора и снижения притока иностранного капитала. Анализ динамики инвестиций, их структуры и источников финансирования позволяет выявить системные барьеры, препятствующие эффективному использованию инвестиций.

Инвестиционный климат в России характеризуется резкими колебаниями, что делает планирование долгосрочных проектов крайне рискованным [4]. Отсюда вытекает серьезная проблема – неустойчивая динамика инвестиций, которая свидетельствует о слабой инвестиционной зрелости экономики (рис. 1).

На графике видно, что темпы роста инвестиций сильно варьируются. Например, в 2020 году наблюдалось падение физического объема инвестиций до 99,9% к предыдущему году, что означает фактическое сокращение реальных вложений и связано с пандемией и глобальным экономическим

спадом. Это подтверждает, что рост номинальных инвестиций может быть обусловлен не увеличением масштабов производства, а ростом цен.

Это означает, что инвестиционный процесс в России не имеет устойчивости и зависит от мировых цен на энергоносители, санкционного давления, геополитических конфликтов и эпидемиологических рисков. Такая нестабильность отпугивает как внутренних, так и иностранных инвесторов отсутствием стабильности.



Рисунок 1 – Инвестиции в основной капитал и индекс физического объема инвестиций в основной капитал в РФ

Проблема также прослеживается в том, что несмотря на рост общего объема инвестиций, их объем на душу населения остаётся недостаточным по сравнению с развитыми странами (рис. 2). Это указывает на то, что экономика не способствует равномерному распределению капитала и повышению качества жизни населения.

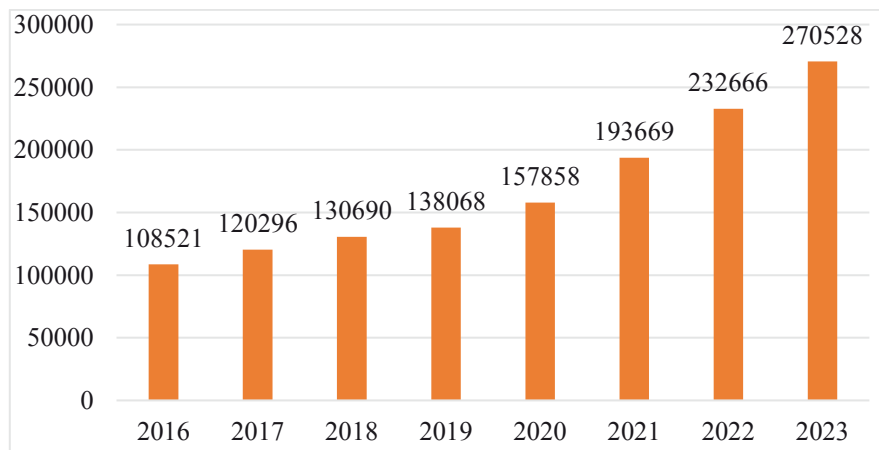


Рисунок 2 – Сумма инвестиций в основной капитал на душу населения в РФ, руб.

По данным за 2023 год, инвестиции в основной капитал на душу населения составили 270 528 рублей, что на 37% выше, чем в 2022 году 232 666 руб., и почти в два раза больше, чем в 2016 году. Данный рост происходит на фоне высокой инфляции, которая в 2022–2023 годах достигала 15–20%. Это означает, что реальные инвестиции оказываются значительно ниже, чем показывают номинальные цифры. Более того, даже при таком росте, уровень инвестиций на душу населения в России остаётся значительно ниже, чем в странах Европейского союза. Таким образом, экономическая нагрузка на каждого гражданина остаётся слишком высокой, а доступ к качественным услугам и современной инфраструктуре ограничен.

Одной из наиболее ярко выраженных проблем инвестиционной деятельности в России является чрезмерная концентрация инвестиций в определённых отраслях, что приводит к дисбалансу в

структуре экономики и замедлению технологического развития менее прибыльных, но стратегически важных секторов (рис. 3).

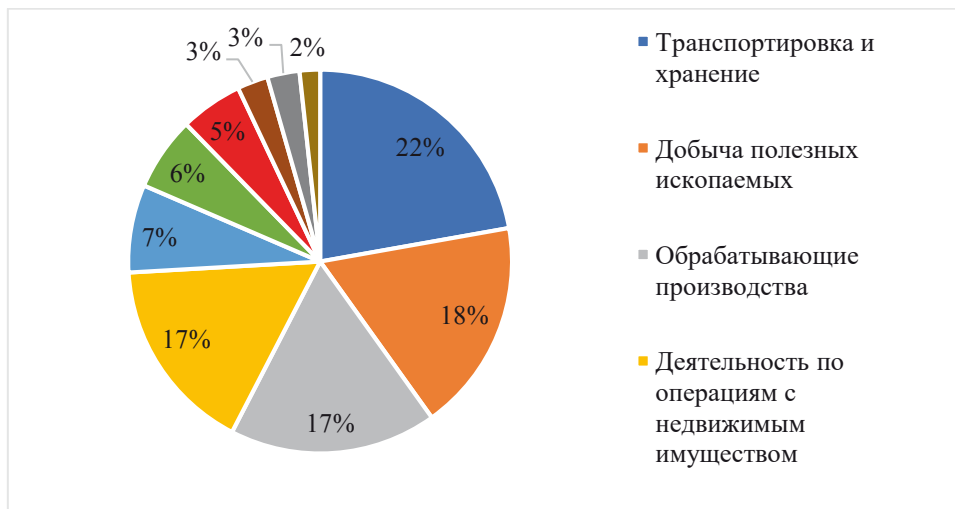


Рисунок 3 – Инвестиции в основной капитал по видам экономической деятельности по полному кругу хозяйствующих субъектов за 2024 год, % [1]

Наиболее заметным проявлением этой проблемы является доминирование инвестиций в добывающую промышленность – в частности, в добычу полезных ископаемых, которая стала одним из лидеров по объёмам вложения капитала. Согласно данным за 2023 год, инвестиции в эту отрасль составили 5049,4 млн руб., что почти в два раза больше, чем в 2019 году. Такая тенденция указывает на то, что экономика продолжает оставаться зависимой от экспорта сырьевых ресурсов, несмотря на попытки диверсификации. Это создаёт серьёзную угрозу ее устойчивости: при колебаниях мировых цен на нефть, газ или металлы происходит резкое падение доходов бюджета и снижение инвестиционной активности в других секторах.

Следующим крупным направлением инвестиций является транспортировка и хранение, где объём инвестиций достиг 6260,9 млн руб. в 2023 году. Это связано с реализацией крупных государственных проектов – строительство новых железнодорожных магистралей, развитие портов, создание логистических узлов.

Хотя эти отрасли являются стратегическими, их развитие часто осуществляется в рамках государственных программ, что снижает роль частного бизнеса и делает инвестиции зависимыми от бюджетного финансирования. Более того, часть этих проектов реализуется в удалённых регионах, где отсутствует достаточный спрос, что может привести к неэффективному использованию средств.

Ключевой проблемой является чрезмерная зависимость инвестиционной деятельности от государственного бюджета и госсобственности (табл. 1).

Таблица 1 – Инвестиции в основной капитал в Российской Федерации по источникам финансирования, млн руб. [3]

| Виды инвестиций                        | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Инвестиции в основной капитал – всего  | 20393.7 | 23239.5 | 28413.9 | 34036.3 | 37127.3 |
| собственные средства                   | 8525.1  | 9911.8  | 11603.8 | 14421.2 | 17799.6 |
| привлеченные средства                  | 6912.5  | 7796.6  | 10243.8 | 12431.6 | 14327.7 |
| из них:                                |         |         |         |         |         |
| кредиты банков                         | 1529.5  | 1952.6  | 2236.4  | 2656.8  | 3947.2  |
| в том числе кредиты иностранных банков | 270.8   | 334.3   | 257.1   | 115.9   | 2.4     |
| заемные средства других организаций    | 750.2   | 805.4   | 1295.7  | 2027.3  | 2867.1  |
| инвестиции из-за рубежа                | 50.5    | 67.4    | 63.8    | 29.7    | 6.5     |
| бюджетные средства                     | 2950.7  | 3235.4  | 4466.4  | 5287.6  | 5346.7  |

|                                   |        |        |        |        |        |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| в том числе:                      |        |        |        |        |        |
| средства федерального бюджета     | 1338.5 | 1421.4 | 2140.4 | 2501.9 | 2541.2 |
| средства бюджетов субъектов РФ    | 1430.1 | 1597.0 | 2047.9 | 2496.4 | 2460.1 |
| средства местных бюджетов         | 182.1  | 217.0  | 278.1  | 289.3  | 345.4  |
| средства гос. внебюджетных фондов | 34.0   | 36.5   | 42.4   | 36.6   | 45.8   |

Анализ источников финансирования инвестиций показывает, что бюджетные средства играют значительную роль, при этом средства федерального бюджета составляют около половины всех бюджетных инвестиций. Такая зависимость от государства имеет негативные последствия, выражающиеся в увеличении риска «перегрева» инвестиционной активности в случае роста бюджетных расходов и снижении ответственности инвесторов за эффективность использования средств.

При этом доля собственных средств предприятий в инвестициях также растёт, но медленнее, чем бюджетные вложения. Например, в 2024 году их объём составил 17799,6 млн руб., что достигает 55% от общего объёма инвестиций. Однако важно понимать, что собственные средства компаний во многом зависят от их прибыльности, которая, в свою очередь, зависит от внешних условий – таких как экспортные цены, налоговая нагрузка и доступ к кредитам [2].

Более того, привлечённые средства растут, но их доля остаётся ограниченной. Кредиты банков в 2024 году насчитывали 3947,2 млн руб., что составило около 12% от общего объёма. При этом кредиты иностранных банков практически исчезли, уменьшаясь с 270,8 млн руб. в 2020 году до 2,4 млн руб. в 2024 году. Это свидетельствует о резком снижении доверия международных финансовых институтов к российскому рынку.

Проблема оттоков иностранных инвестиций является одной из самых острых, она не только влияет на текущие объёмы капитала, но и формирует долгосрочные риски для экономического развития. Статистика показывает, что иностранные инвестиции сократились с 1360 млн руб. в 2019 году до 605,5 млн руб. в 2023 году. Это означает, что большинство иностранных компаний либо покинули рынок, либо существенно сократили свои операции. Причины этого явления многочисленны и включают политические риски, связанные с международными санкциями, экономическую изоляцию, ужесточение законодательства и необходимость реорганизации бизнеса под новые условия.

Неравномерное распределение инвестиций по видам основных фондов так же оказывает большое влияние. Анализ структуры инвестиций показывает, что большая часть средств направляется на строительство зданий и сооружений, а не на техническое перевооружение и инновации (табл. 2).

Таблица 2 – Видовая структура инвестиций в основной капитал, млрд руб.

| Виды инвестиций  | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |
|--|---------|---------|---------|---------|
| Инвестиции в основной капитал                                  | 20393,7 | 23239,5 | 28413,9 | 34036,3 |
| жилые здания и помещения                                       | 2950,9  | 2999,3  | 4025,3  | 4089,0  |
| здания (кроме жилых) и сооружения, расходы на улучшение земель | 7641,0  | 8591,4  | 11421,6 | 13554,1 |
| машины, оборудование, транспортные средства                    | 7573,4  | 9172,4  | 9897,0  | 11752,7 |
| объекты интеллектуальной собственности                         | 822,4   | 1027,1  | 1316,7  | 1788,8  |
| прочее   | 1406,0  | 1449,3  | 1753,3  | 2851,7  |

Наиболее крупную долю инвестиций занимают здания и сооружения, расходы на улучшение земель, а также жилые здания и помещения. В 2023 году они составили 39,8% от общего объёма инвестиций 13 554,1 млрд руб., что является самым высоким показателем среди всех категорий. Это свидетельствует о том, что значительная часть капитала направляется на строительство инфраструктуры, но не на модернизацию производств.

Важнейшим элементом модернизации являются инвестиции в машины, оборудование и транспортные средства, которые позволяют повысить производительность труда. Однако их доля в

2023 году составила всего 34,5% - 11 752,7 млрд руб., что ниже, чем в 2021 году. Компании всё реже покупают новое оборудование, что в долгосрочной перспективе приведёт к старению производственных мощностей и снижению конкурентоспособности.

Россия фактически не инвестирует в будущее, а сосредоточена на текущей эксплуатации существующих активов, что демонстрируют инвестиции в объекты интеллектуальной собственности, такие как патенты, программное обеспечение, лицензии, которые составили лишь 5,3% от общего объёма в 2023 году. Отсутствие инвестиций в ИТ, автоматизацию, цифровые технологии и научные исследования делает экономику уязвимой перед технологическим прорывом других стран [5].

Инвестиционная деятельность в России находится в состоянии, которое с одной стороны характеризуется ростом объёмов вложений, а с другой – глубокими структурными проблемами. Основные проблемы выражаются в недостаточном росте реальных инвестиций на душу населения, нестабильности динамики вложений, снижении физического объёма инвестиций, неравномерности распределения капитала по отраслям и недостатке инвестиций в интеллектуальную собственность и техническое перевооружение. Без кардинальных изменений в инвестиционной политике Россия рискует потерять возможности для технологического прорыва и устойчивого экономического роста.

Полученные результаты могут быть использованы региональными и муниципальными органами власти при разработке инвестиционной политики, формировании системы организационно-экономических механизмов активизации инвестиционных процессов в регионе, а также при разработке стратегических документов, определяющих пространственное развитие территорий на перспективу.

### Список литературы

1. ЕМИСС // Официальный сайт. URL: <https://www.fedstat.ru/> (дата обращения: 05.11.2025).
2. Муравьева Н. В. Особенности инвестиционной деятельности в России в современных условиях / Н. В. Муравьева // Наука Красноярья. 2023. Т. 12, № 4-4. С. 62-67.
3. Федеральная служба государственной статистики // Официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/?ref=toptrafficsites> (дата обращения: 06.11.2025).
4. Воробьева А.А., Мельникова Е.Д., Щербаков А.В., Печерица Е.В. Влияние санкций на инвестиционный климат в России // Здоровье - основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения. 2023. Т. 18, № 3. С. 766-770.
5. Хачатурян К.С. Инвестиции: сущность, место и роль в развитии современной экономики / К.С. Хачатурян, В.О. Курашева // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 7. С. 89-96.

УДК 657.375:657.1

## ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЯ В КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ ОТ ЮРИДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К РИСКАМ И ВЫГОДАМ (IAS 27) К КОНЦЕПЦИИ ВЛАСТИ НАД ОБЪЕКТОМ ИНВЕСТИЦИЙ (IFRS 10)

Лизун Екатерина Ивановна<sup>1</sup>, Харитоновна Екатерина Анатольевна<sup>2</sup>,  
Фатеева Татьяна Николаевна<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, lizun.0104@mail.ru,

<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, ekaterina\_kharitonova\_04@mail.ru

<sup>3</sup> Калужский филиал Финуниверситета, fatteewa@gmail.com

## EVOLUTION OF THE CONCEPT OF CONTROL IN CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS: FROM A LEGAL APPROACH TO RISKS AND BENEFITS (IAS 27) TOWARDS THE CONCEPT OF POWER OVER THE INVESTMENT PROPERTY (IFRS 10)

Lizun Ekaterina Ivanovna<sup>1</sup>, Kharitonova Ekaterina Anatolyevna<sup>2</sup>,  
Fateeva Tatyana Vladimirovna<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Kaluga branch of the Financial University, lizun.0104@mail.ru,

<sup>2</sup> Kaluga branch of the Financial University, ekaterina\_kharitonova\_04@mail.ru

<sup>3</sup> Kaluga branch of the Financial University, fatteewa@gmail.com

**Аннотация:** в статье исследуется ключевая трансформация принципа консолидации финансовой отчетности. Проведен сравнительный анализ устаревшего стандарта IAS 27 и современного стандарта IFRS 10. Раскрыты методологические недостатки прежнего подхода и преимущества новой модели. На теоретическом уровне проанализированы компоненты контроля по IFRS 10.

**Ключевые слова:** консолидированная отчетность, контроль, IFRS 10, IAS 27, экономический субъект, неконтролируемые доли.

**Annotation:** The article explores the key transformation of the financial reporting consolidation principle. A comparative analysis of the outdated IAS 27 standard and the modern IFRS 10 standard has been carried out. The methodological disadvantages of the previous approach and the advantages of the new model are revealed. The components of control under IFRS 10 are analyzed on a theoretical level.

**Keywords:** consolidated financial statements, control, IFRS 10, IAS 27, economic entity, non-controlling interests.

Консолидированная финансовая отчетность служит основным инструментом представления финансового положения и результатов деятельности группы компаний как единого экономического субъекта [1]. Краеугольным камнем процесса консолидации является определение периметра консолидируемых организаций, которое целиком зависит от трактовки понятия «контроль». Эволюция данного понятия от стандарта IAS 27 «Консолидированная и отдельная финансовая отчетность» [3] к стандарту IFRS 10 «Консолидированная финансовая отчетность» [2] отражает фундаментальный сдвиг в философии учета: от формального, юридически ориентированного подхода к содержательному, основанному на анализе реальной экономической власти [5,6].

Актуальность исследования обусловлена тем, что правильное применение концепции контроля напрямую влияет на достоверность и полноту консолидированной отчетности, определяя включение или исключение активов, обязательств, доходов и расходов [7]. Появление сложных структур (специальные цели деятельности, договоры управления, опционы) сделало старые критерии контроля неэффективными, что потребовало разработки новой, более строгой и последовательной модели [2,8].

1. Концепция контроля в IAS 27: юридический подход и модель рисков и выгод.

Стандарт IAS 27 определял контроль как «власть управлять финансовой и хозяйственной политикой предприятия с целью получения выгод от его деятельности» [3]. Несмотря на указание на власть, на практике доминирующим критерием зачастую становилось юридическое право собственности на более половины голосующих акций. Это создавало так называемый «bright-line test» – четкую, но упрощенную границу.

Более гибким, но методологически расплывчатым элементом IAS 27 была модель рисков и выгод. Она фокусировалась на том, кто подвержен рискам и получает выгоды от деятельности компании. Однако стандарт не устанавливал четкой иерархии между критериями «власть» и «риски/выгоды», что порождало противоречия на практике [6]. Например, в случаях с трастами, специальными целевыми предприятиями (SPE) или договорами управления, юридическое владение могло отсутствовать, но инвестор мог нести существенные риски. Интерпретация подобных ситуаций становилась субъективной, что вело к несопоставимости отчетности разных компаний.

Основные недостатки подхода IAS 27[5,6,8]:

- Доминирование юридической формы: акцент на проценте владения не отражал реальную способность управлять.
- Неоднозначность модели рисков и выгод: отсутствие операционного руководства по ее применению и соотношению с критерием власти.
- Неспособность адекватно оценивать сложные структуры: стандарт позволял структурировать сделки таким образом, чтобы формально избежать консолидации, даже сохраняя фактический контроль («учет за пределами баланса»).

2. Концепция контроля в IFRS 10: модель власти над объектом инвестиций.

Согласно IFRS 10, инвестор контролирует объект инвестиций тогда и только тогда, когда он удовлетворяет всем трем следующим условиям:

- Обладает властью над объектом инвестиций.
- Подвержен рискам от изменения доходов от своего участия в объекте инвестиций или имеет права на получение выгод от такого участия.
- Имеет возможность использовать свою власть для влияния на размер своих выгод.

Эти условия должны оцениваться не изолированно, а в их взаимосвязи, что является ключевым отличием от IAS 27[2,5].

2.1. Власть как отправная точка анализа.

Власть определяется как существующие права, которые дают инвестору текущую способность управлять значимой деятельностью объекта инвестиций – той, которая существенно влияет на его доходы [2]. IFRS 10 смещает фокус с потенциальных прав (опционы, конвертируемые инструменты) на права, которые являются реальными и реализуемыми в данный момент. При оценке власти необходимо рассматривать: права голоса (явные или неявные через договоры), права на управление активам объекта, права «вето» в отношении значимой деятельности [5,7].

2.2. Взаимосвязь власти с рисками и выгодами (линзуправление).

Самое значимое требование IFRS 10 – требование о наличии связи между властью и рисками/выгодами. Даже если инвестор обладает властью и подвержен рискам, но не может использовать власть, чтобы повлиять на свои выгоды, он является не контролирующей, а агентской стороной. Это характерно для управляющих фондов, доверительных управляющих, которые осуществляют власть от имени и в интересах других лиц (принципалов). Для определения принципала или агента необходимо оценить объем самостоятельности в принятии решений, масштаб полномочий и степень своего вознаграждения [2,6].

Таким образом, риски и выгоды перестали быть альтернативным критерием, а стали фильтром (линзой), через который оценивается характер обладания властью.

В таблице 1 представлен сравнительный анализ концепций контроля.

Таблица 1 – Сравнительный анализ концепций контроля

| Критерий           | IAS 27 (Устаревшая модель)   | IFRS 10 (Единая модель)   |
|--------------------|--|---|
| Философская основа | Комбинация юридического подхода и модели рисков/выгод.               | Приоритет экономической сущности, власть как ключевой элемент.                    |
| Ключевой критерий  | Власть управлять политикой <i>или</i> подверженность рискам/выгодам. | Одновременное наличие власти, рисков/выгод и связи между ними.                    |
| Оценка власти      | Зачастую сводилась к проценту голосующих акций.                      | Анализ текущих прав, дающих возможность управлять <i>значимой деятельностью</i> . |
| Риски и выгоды     | Самостоятельный, часто доминирующий критерий.                        | Элемент модели, фильтр для оценки характера власти (принципал/агент).             |

|                     |  |   |
|---------------------|--|---|
| Применение к СЦД    | Неопределенно, приводило к разнообразию практик. | Четкие правила, основанные на цели создания и анализа прав.       |
| Агентские отношения | Не рассматривались явно.                         | Явно интегрированы в модель через анализ связи власти с выгодами. |

Эволюция от IAS 27 к IFRS 10 представляет собой переход от фрагментарной и подверженной манипуляциям модели к целостной, принципиальной концепции контроля. Новая модель [2,8]:

1. Устраняет формализм, требуя глубокого анализа существенных прав и значимой деятельности.
2. Повышает сопоставимость, устанавливая единые, строгие критерии для всех типов инвестиций.
3. Отражает экономическую реальность, выявляя истинную контролирующую сторону даже в самых сложных корпоративных структурах, где юридическое владение отделено от управления.

Внедрение концепции «власти над объектом инвестиций» углубляет реализацию принципа приоритета экономического содержания над юридической формой. Это повышает прозрачность консолидированной отчетности, позволяя пользователям видеть реальные масштабы и риски бизнеса, которые материнская компания способна направлять в свою пользу. Дальнейшее развитие методологии, вероятно, будет связано с уточнением оценки «значимой деятельности» в цифровой экономике и интерпретации сложных контрактных прав в условиях высокой неопределенности [9,10].

### Список литературы:

1. Концептуальные основы финансовой отчетности [Электронный ресурс]: утв. Советом по МСФО 29.03.2018. Режим доступа: <https://www.ifrs.org/issued-standards/conceptual-framework/>
2. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность» (2011) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-10-consolidated-financial-statements/>
3. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 27 «Консолидированная и отдельная финансовая отчетность» (2008) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://eifrs.ifrs.org>
4. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 28 «Инвестиции в ассоциированные предприятия и совместные предприятия» (2011) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://eifrs.ifrs.org>
5. Александров О.В. Консолидированная финансовая отчетность по МСФО: от теории к практике: учебник для вузов / О.В. Александров, А.А. Муравьева. Москва: Юрайт, 2023. 415 с.
6. Палий В.Ф. Международные стандарты учета и финансовой отчетности: учебник / В.Ф. Палий. 8-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2022. 558 с.
7. Бреславцева Н.А. Консолидация финансовой отчетности в соответствии с МСФО: учебное пособие / Н.А. Бреславцева, А.В. Шаров. Ростов-на-Дону: Феникс, 2021. 284 с.
8. Соколов Я.В. Консолидация отчетности: теория и практика / Я.В. Соколов, М.Л. Пятов. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУ, 2019. 300 с.
9. Гречишников Д.Ю. Эволюция налогового законодательства: анализ последних изменений и их влияние на малый и средний бизнес // Сборник статей по материалам III Всероссийской научно-практической конференции. Калуга, 2024. С. 22-25.
10. Фатеева Т.Н. Цифровизация и моделирование бизнес-процессов: современные подходы и инструменты повышения эффективности // Экономические науки. № 240. 2024. С. 115-118.

## УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

УДК 338.24

## МЕТОДЫ АНАЛИЗА ЭКОНОМИЧЕСКИХ РИСКОВ ОРГАНИЗАЦИИ: SWOT И PESTEL В ПРАКТИКЕ АО «ТАЙФУН»

Чухрай Анна Александровна<sup>1</sup>, Губернаторова Наталья Николаевна<sup>2</sup><sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, annacuhraj788@gmail.com<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, drozdik2006@yandex.ru

## METHODS OF ANALYZING THE ECONOMIC RISKS OF AN ORGANIZATION: SWOT AND PESTEL IN PRACTICE OF TAIFUN JSC

Chukhrai Anna Alexandrovna<sup>1</sup>, Gubernatorova Natalia Nikolaevna<sup>2</sup><sup>1</sup> Kaluga Branch of the University of Finance, annacuhraj788@gmail.com<sup>2</sup> Kaluga Branch of the University of Finance, drozdik2006@yandex.ru

**Аннотация:** В статье рассматривается анализ и оценка экономических рисков деятельности предприятия на примере АО «Тайфун». Проведен комплексный исследовательский подход, включающий SWOT– и PESTEL– анализы, что позволило выявить сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды.

**Ключевые слова:** экономические риски, SWOT–анализ, PESTEL–анализ, управление рисками.

**Annotation:** The article discusses the analysis and assessment of economic risks of enterprise activity on the example of JSC Typhoon. A comprehensive research approach was carried out, including SWOT and PESTEL analyses, which allowed to identify the strengths and weaknesses of the organization, as well as opportunities and threats of the external environment.

**Keywords:** economic risks, SWOT analysis, PESTEL analysis, and risk management.

В современных условиях деятельность организаций все больше сопряжена с воздействием факторов неопределенности, что делает проблему оценки экономических рисков одной из ключевых в системе корпоративного управления. Усиление рыночной волатильности, нестабильность макроэкономической среды, усложнение производственно–технологических процессов и нарастающая конкуренция приводят к тому, что даже краткосрочные управленческие решения требуют тщательного анализа возможных последствий.

В таких условиях возрастает значение механизмов профессионального риск–менеджмента, ориентированного на своевременное выявление потенциальных угроз, прогнозирование вероятности неблагоприятных событий и оценку масштабов их возможного влияния на показатели деятельности организации.

Современные предприятия сталкиваются не только с ростом числа рисков, но и с усложнением их структуры, что делает интуитивные и ситуативные методы оценки недостаточными. Систематизированный подход к управлению рисками позволяет не только минимизировать вероятность финансовых потерь, но и повышает качество стратегического выбора, обеспечивая устойчивость организации в долгосрочной перспективе.

Особое значение приобретает использование аналитических методов, позволяющих учитывать альтернативные сценарии развития событий и обосновывать выбор оптимального решения при ограниченной или неполной информации. Среди таких инструментов выделяются экономико–математические методы, в частности дерево решений, позволяющие формализовать процесс оценки рисков и преобразовать неопределенность в измеримые параметры.

Актуальность исследования оценки экономических рисков обусловлена необходимостью адаптации организаций к постоянно меняющейся экономической конъюнктуре, где способность предвидеть возможные отклонения и реагировать на них становится важным условием повышения конкурентоспособности.

Стремление предприятий к устойчивому развитию и эффективному использованию ресурсов делает применение научно обоснованных методов анализа рисков неотъемлемой частью

управленческой практики. Именно поэтому исследование экономических рисков и оценка эффективности различных инструментов риск-анализа представляют особую научную и практическую значимость, позволяя формировать объективную основу для принятия решений в условиях неопределенности.

Риск – уровень неопределенности, связанный с определенным объектом, проектом, инвестициями [3].

Экономические риски представляют собой вероятностные отклонения фактических результатов деятельности от ожидаемых значений, возникающие под воздействием внешних и внутренних факторов. Основой анализа рисков является идея количественного измерения вероятности наступления неблагоприятных событий и оценки масштабов возможного ущерба.

Вероятностный характер риска предполагает использование соответствующих статистических и аналитических методов, позволяющих определить вероятность исходов и их влияние на финансовые показатели организации. Помимо вероятности и величины потерь, в теории риск-менеджмента применяются такие параметры, как чувствительность ключевых показателей к изменению отдельных факторов, разброс возможных значений, уровень неопределенности и степень контроля над источниками риска. Анализ чувствительности позволяет выявить факторы, наиболее сильно влияющие на результат, а сценарное моделирование дает возможность оценить диапазон возможных отклонений в зависимости от изменения рыночной или производственной ситуации.

В современной практике управления рисками организации используют широкий набор методик, различающихся по глубине анализа, требуемому объему информации и степени формализованности. Одной из наиболее распространенных групп являются экспертные методы, основанные на привлечении специалистов, обладающих знаниями в соответствующей области. Их преимуществом является способность учитывать качественные аспекты, которые сложно поддаются количественному измерению. При этом экспертные оценки нередко служат отправной точкой для последующего применения более строгих аналитических инструментов.

Значимую роль в риск-менеджменте играют статистические методы, позволяющие оценивать вариативность ключевых показателей деятельности предприятия. Использование таких характеристик, как дисперсия и коэффициент вариации, дает возможность определить степень нестабильности доходности и выявить показатели, наиболее подверженные колебаниям.

Важным инструментом является сценарный анализ, который предусматривает моделирование некоторых возможных траекторий развития событий – от наиболее благоприятных до стрессовых. Такой подход позволяет учитывать широкий спектр исходов и заранее оценивать степень возможных отклонений от плановых показателей.

Наряду со статистическими методами применяются экономико-математические инструменты, обеспечивающие более глубокое количественное моделирование рисков. Среди них особое место занимает метод Value-at-Risk (VaR), который показывает максимально возможный уровень потерь с заданной вероятностью за определенный период времени.

Другим широко используемым инструментом является метод Монте-Карло, основанный на многократном случайном моделировании исходов, что позволяет получить распределение возможных результатов и более точно оценить вероятность наступления критических событий. Преимущество таких подходов состоит в их способности учитывать сложные зависимости между переменными и интегрировать в расчеты широкий набор факторов.

Дополняют перечисленные инструменты методы анализа чувствительности, которые дают возможность определить, как изменение отдельных факторов влияет на итоговые финансовые результаты. Этот метод позволяет оценить влияние ключевых параметров на прибыль или себестоимость и выявить наиболее критичные факторы риска, требующие повышенного внимания при разработке управленческих решений.

В практике стратегического анализа риска широко применяются методы SWOT и PESTEL, позволяющие рассматривать угрозы и возможности во внешней и внутренней среде организации. SWOT-анализ концентрируется на сильных и слабых сторонах предприятия, а также на внешних возможностях и угрозах, формируя целостное понимание стратегического положения предприятия. PESTEL-анализ раскрывает влияние политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов, обеспечивая системное изучение макросреды, которая определяет направления и интенсивность появления экономических рисков.

Завершающим инструментом в ряду практических методов является дерево решений, представляющее собой графическую и аналитическую модель, позволяющую оценить альтернативы в

условиях неопределенности. Дерево решений позволяет формализовать выбор управленческих действий, сопоставить вероятности исходов и финансовые последствия каждой альтернативы, тем самым обеспечивая количественную основу для принятия решений.

Использование такой комбинации методов позволяет объединить качественные и количественные подходы к оценке рисков. В рамках данной статьи дальнейший анализ будет сосредоточен на SWOT– и PESTEL–анализе как инструментах предварительной идентификации рисков. В качестве объекта исследования будет использоваться организация АО «Тайфун».

АО «Тайфун» (полное название акционерное общество «Научно–производственное предприятие «Калужский приборостроительный завод «Тайфун») представляет собой высокотехнологичное предприятие с глубокими компетенциями в производстве радиолокационной, радионавигационной аппаратуры и радиоаппаратуры дистанционного управления, что формирует его устойчивую конкурентную позицию [4]. АО «Тайфун» является коммерческой организацией, действующей в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об акционерных обществах». Высшим органом управления является общее собрание акционеров, а текущее руководство деятельностью осуществляет единоличный исполнительный орган (Генеральный директор) под контролем Совета директоров. Организационная структура, вероятно, носит линейно–функциональный характер, с выделением профильных подразделений (производственных цехов, отделов главного конструктора, снабжения, сбыта, обеспечения качества и безопасности. В таблице 1 представлена SWOT–матрица АО «Тайфун».

Таблица 1 – SWOT–матрица АО «Тайфун»

| Сильные стороны   | Слабые стороны  |
|---|---|
| <p>Высокотехнологичная специализация в области радиоэлектроники и преобразовательной техники.</p> <p>Входит в состав Концерна «Моринформсистема–Агат», что обеспечивает устойчивую загрузку и доступ к государственным заказам.</p> <p>Значительный уставный капитал (1,156 млрд. руб.), позволяющий инвестировать в R&amp;D и модернизацию. Наличие компетенций в разработке сложных технических систем для промышленных и оборонных нужд.</p> | <p>Высокая зависимость от государственных и оборонных контрактов.</p> <p>Попадание предприятия под международные санкции, ограничивающие экспорт и сотрудничество.</p> <p>Ограниченная диверсификация производства в гражданский сектор.</p> <p>Возможные кадровые риски, связанные с потребностью в инженерах высокой квалификации.</p>                          |
| Возможности   | Угрозы  |
| <p>Расширение линейки гражданской продукции и снижение зависимости от оборонного заказа.</p> <p>Рост спроса на энерготехнику, системы управления и преобразовательную аппаратуру.</p> <p>Возможность технологической модернизации и повышения эффективности производства.</p> <p>Сотрудничество с иностранными партнерами из дружественных стран.</p>   | <p>Ужесточение санкционных мер и ограничения на закупку зарубежных комплектующих.</p> <p>Рост конкуренции среди российских и зарубежных производителей радиоэлектроники.</p> <p>Технологическое устаревание при недостаточном уровне инвестиций в обновление оборудования.</p> <p>Макроэкономическая неопределенность, влияющая на бюджетирование госзаказов.</p> |

SWOT–анализ АО «Тайфун» показал, что организация обладает рядом значительных сильных сторон, включая высокую технологическую компетенцию, устойчивую финансовую базу и наличие долгосрочных государственных заказов. Доля государственного оборонного заказа в общем объеме продукции российского ОПК стабильно составляет около 70%. Организации, входящие в крупные холдинги, обеспечивают исполнение свыше 80% ГОЗ. Также средний уровень рентабельности продаж в радиоэлектронной промышленности составляет около 12–15%. Данный показатель выше среднего по обрабатывающей промышленности. Такой факт создает потенциал для реинвестирования. Эти преимущества позволяют реализовывать сложные проекты и сохранять конкурентоспособность на внутреннем рынке.

В то же время выявлены слабые стороны, такие как высокая зависимость от оборонных контрактов, ограниченная диверсификация гражданского производства и воздействие санкционных ограничений на экспорт и взаимодействия с зарубежными партнерами. Импортозависимость в радиоэлектронной промышленности РФ до 2022 года оценивалась в 60-80% по критическим компонентам (микросхемы, пассивные элементы). После введения санкционного режима поставки по ряду позиций были полностью прекращены. Анализ возможностей и угроз показал перспективы расширения гражданского направления, технологической модернизации и сотрудничества с партнерами из дружественных стран, а также риски, связанные с геополитической напряженностью, конкуренцией и технологическим устареванием.

Таким образом, SWOT-анализ позволяет четко увидеть внутренние ресурсы организации, ее сильные позиции и уязвимости, а также соотнести их с внешними перспективами и угрозами.

Хотя SWOT-анализ дает ценную информацию, он не обеспечивает детального понимания макроэкономических и институциональных факторов, влияющих на деятельность компании. Для более полного изучения внешней среды необходимо обратиться к PESTEL-анализу, который систематизирует различные аспекты, оказывающие прямое влияние на экономические риски и стратегические решения АО «Тайфун». Такой подход позволяет перейти от качественного описания факторов к более структурированной оценке среды, в которой функционирует организация.

Таблица 2 – PESTEL –матрица АО «Тайфун»

| Политические аспекты  | Экономические аспекты   |
|---|---|
| Государственная поддержка оборонно-промышленного комплекса и участие в федеральных программах модернизации промышленности.<br>Попадание подмеждународные санкции, ограничивающие экспорт и доступ к зарубежным комплектующим.<br>Политика в области национальной безопасности, определяющая объемы государственных заказов. | Волатильность валютных курсов и инфляция, влияющие на себестоимость продукции.<br>Зависимость от бюджетного финансирования и динамики государственных заказов.<br>Макроэкономическая неопределенность и замедление экономического роста, влияющие на инвестиции и спрос на продукцию.           |
| Социальные аспекты  | Технологические аспекты   |
| Дефицит высококвалифицированных инженерных кадров в России.<br>Социальный интерес к развитию ОПК и технологическому суверенитету, что повышает престиж работы на предприятии.<br>Региональные преимущества Калужской области для промышленного развития и кадровой стабильности.  | Быстрое устаревание технологий в электронике и необходимость постоянной модернизации оборудования.<br>Ограничения на импорт технологий из-за санкций, стимулирующие развитие собственных компетенций.<br>Возможности внедрения цифровых технологий проектирования и автоматизации производства. |
| Экологические аспекты   | Правовые аспекты  |
| Соблюдение требований российского законодательства по обращению с отходами и химическими материалами.<br>Ужесточение экологических норм, стимулирующее модернизацию очистного оборудования.<br>Влияние экологической ответственности на корпоративную репутацию и доверие со стороны государственных заказчиков.            | Регулирование оборонного производства, стандартизация и нормы промышленной безопасности.<br>Санкционные ограничения, влияющие на внешнеторговую деятельность.<br>Изменения трудового и налогового законодательства, корректирующие расходы и административные процедуры организации.            |

PESTEL-анализ показал, что деятельность АО «Тайфун» напрямую зависит от политической и правовой среды, включая государственную поддержку ОПК и ограничения, связанные с международными санкциями. Государственный оборонный заказ остается основным драйвером. Объем финансирования ГОЗ в 2023 году составил приблизительно 2,3 трлн. руб., а проекты госпрограммы вооружений продолжают реализовываться. Экономическая нестабильность, инфляция и волатильность валютных курсов оказывают влияние на себестоимость продукции и инвестиционную активность. Инфляция в 2022-2023 гг. в секторе промышленного производства оставалась на высоком

уровне (12-15% годовых). Динамика значительно опережала общероссийский показатель. Социальные факторы формируют возможности и ограничения для развития организации. Так дефицит ИТ-специалистов и инженеров-конструкторов в РФ оценивается в сотни тысяч человек. Технологические факторы подчеркивают необходимость постоянной модернизации оборудования и внедрения инноваций, а экологические требования стимулируют развитие безопасных производственных процессов и укрепляют корпоративную репутацию.

Таким образом, подтверждается актуальность применения комплексных инструментов риск-менеджмента для современных высокотехнологичных предприятий, особенно действующих в условиях высокой неопределенности и значительной зависимости от государственной политики.

### Список литературы

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федер. закон от 28.06.2014 г. 172-ФЗ: [принят Государственной думой 20 июня. 2014 г.: одобрен Советом Федерации 25 июня. 2014 г.: ред. от 13.07.2024]//Собрание законодательства Российской Федерации. 2014 г. 30 июня. №26. Ч.1 ст. 3378
2. Национальный стандарт Российской Федерации менеджмент риска принципы и руководство Risk management. Principles and guidelines (ISO 31000:2018, Risk management - Guidelines, IDT) (вступ. в силу 1 март. 2020 г.; ред. от 10.12.2019 г.) Текст: электронный // КонтурНорматив. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=9&documentId=399742&ysclid=mgsg5p04w9468650131>
3. Дорошенко М.Н. Риск-менеджмент. Хеджирование рисков: учебник для вузов / М.Н. Дорошенко. Санкт-Петербург: Лань, 2025.
4. Акционерное общество «Научно-производственное предприятие «Калужский приборостроительный завод «Тайфун» / [Электронный ресурс] // АО «Тайфун»: [сайт]. URL: <https://typhoon-jsc.ru/> (дата обращения: 16.11.2025).

## РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 332.1

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Бурганова Арина Ахияровна,  
Министерство сельского хозяйства Республики Башкортостан, burganowa.arina@yandex.ru

## RISK MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF THE REPUBLIC OF BASHKORTOSTAN UNDER SANCTION RESTRICTIONS

Burganova Arina Akhiyarovna,  
Ministry of Agriculture of the Republic of Bashkortostan, burganowa.arina@yandex.ru

**Аннотация:** на фоне мировой геополитической нестабильности и растущего санкционного давления на российскую экономику устойчивое развитие агропромышленного комплекса (далее – АПК) становится все более актуальным вопросом. Республика Башкортостан, входящая в число ведущих сельскохозяйственных регионов Российской Федерации, столкнулась с необходимостью адаптации инвестиционного механизма к новым условиям. Санкционные ограничения 2022 года повлияли на доступ к импортной технике, семенам, удобрениям и средствам химической защиты растений, к мировым финансовым рынкам и технологиям. Это напрямую повлияло на реализацию инвестиционных проектов в агропромышленном комплексе региона, создавая неопределенность и риски. Поэтому управление рисками инвестиционных проектов агропромышленного комплекса Республики Башкортостан становится не просто способом повышения эффективности, а необходимым условием существования и развития отрасли.

**Ключевые слова:** управление рисками, инвестиционные проекты, агропромышленный комплекс, Республика Башкортостан, санкционные ограничения, аграрная политика, финансовая устойчивость, логистические риски.

**Abstract:** Against the world geopolitical instability background and the mounting pressure of sanctions on the Russian economy, the sustainable agro-industrial complex development (hereinafter the agro-industrial complex) is increasingly becoming a question of utmost importance. The Republic of Bashkortostan, a region among the leading agricultural regions of the Russian Federation, is faced with the need to adapt its investment mechanism to new conditions. 2022 sanctions limitations have affected the access to imported equipment, seeds, fertilizers, and chemical crop protection, and global finance markets and technologies. These have directly influenced carrying out investment projects in the region's agro-industrial complex, creating uncertainty and risk. Therefore, risk management for investment projects of the agro-industrial complex of the Republic of Bashkortostan is not just turning into the way of enhancing efficiency, but into a requirement for the existence and development of the industry.

**Keywords:** risk management, investment projects, agro-industrial complex, Republic of Bashkortostan, sanctions restrictions, agricultural policy, financial stability, logistics risks.

Агропромышленный комплекс Республики Башкортостан неизменно является авангардом аграрной отрасли России, обеспечивая не только внутренние потребности региона, но и внося значительный вклад в продовольственную безопасность страны. С 2022 года, после введения западными странами масштабных санкций, инвестиционная деятельность в отрасли столкнулась с новыми вызовами, требующими пересмотра политики управления рисками. Санкции затронули фундаментальные аспекты реализации инвестиционных проектов – от применения новых технологий и оборудования до их финансирования и логистики. В этих условиях создание действенной системы устойчивого управления рисками, способной адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде, стало особенно актуальным.

В 2021 году, до обострения геополитической ситуации, инвестиционный процесс в агропромышленном комплексе Башкортостана был достаточно стабильным. Объем валовой продукции

сельского хозяйства за 2021 год составит 170 млрд рублей. За этот год аграрии произвели продукции сельского хозяйства на 153 млрд рублей, что составляет 83,1% в сопоставимой оценке к уровню соответствующего периода прошлого года. В том числе по растениеводству – 63,6 млрд руб. (69,6%), по животноводству – 89,4 млрд руб. (96,7%). В 2021 году сложная ситуация в сельском хозяйстве сложилась не только в Башкортостане, в целом по Российской Федерации индекс производства продукции сельского хозяйства за январь-октябрь текущего года составил 97,1%. Сложные погодные условия этого года не позволили собрать хороший урожай в регионе. Аграриями было собрано более 2,2 млн тонн зерна, что почти в 2 раза меньше прошлогоднего результата. Урожай сахарной свеклы составил 966,6 тыс. тонн, масличных – 408,9 тыс. тонн. Этого достаточно для покрытия внутренних потребностей республики. При этом товарные качества зерна намного выше прошлогодних.

По данным Министерства сельского хозяйства Республики Башкортостан стабильно растут объемы производства молока в товарном секторе (сельскохозяйственные предприятия и крестьянское (фермерское) хозяйство). Рост составил 101,3%. Всего 2021 год получено 709 тыс. тонн товарного молока.

Увеличение показателя обеспечено интенсификацией отрасли и повышением надоев на одну корову на 6,1%. Кроме этого, надой выросли благодаря началу работы завершённых инвестиционных проектов по молочному скотоводству, где валовый надой молока сегодня составляет от 32 до 63 тонн молока в сутки. В 2021 году были завершены 4 проекта в молочном скотоводстве, которые в перспективе дадут дополнительно 12,3 тыс. тонн молока. В ООО «Победа» Калтасинского, ООО Племзавод «Урожай» и ООО «СПК – Колхоз им. Куйбышева» Илишевского, ООО Племзавод «Ленина» Дюртюлинского районов.

На 2021 год в республике активно реализуются 70 приоритетных инвестиционных проектов на сумму 125 млрд рублей. вложено порядка 7,6 млрд рублей. Создано 1626 новых рабочих мест. В Перечень приоритетных проектов республики за 2021 год включено 26 новых проектов, с плановым объемом инвестиций 26,9 млрд рублей [13].

В 2022 году был достигнут максимальный объем инвестиций в агропромышленный комплекс Республики Башкортостан – 17,2 млрд рублей. Индекс физического объема инвестиций в основной капитал отрасли составил 121,3%. В этот год в АПК республики реализовывалось 122 приоритетных инвестиционных проектов на сумму 189,2 млрд рублей. По итогам планировалось создание порядка 15,6 тыс. рабочих мест [14].

В 2023 году объем инвестиций в основной капитал составил 14,3 млрд рублей. Это стало возможным благодаря активному государственному стимулированию и переориентации экономических субъектов на внутренний и азиатский рынки. Спрос на сельскохозяйственную технику, как со стороны Китая и Беларуси, так и отечественного производства значительно вырос. Наиболее уязвимыми оказались проекты по модернизации производственных мощностей и внедрению высокотехнологичных решений с использованием импортных комплектующих [15].

В 2024 году инвестиции в АПК региона составили 12 млрд рублей. Это связано с реализацией крупных проектов в рамках национального проекта «Международная кооперация и экспорт» [4] и региональной программы «Развитие сельских территорий» [5]. Особое внимание уделялось проектам по глубокой переработке сельхозпродукции, созданию логистических центров и внедрению цифровых технологий. При этом доля рисков, связанных с поставками комплектующих и запчастей, осталась высокой – 42% опрошенных предприятий отметили проблемы с сервисным обслуживанием импортной техники [16].

Классификация и динамика рисков в инвестиционных проектах АПК. В условиях санкций риски инвестиционных проектов в АПК можно разделить на несколько категорий (таблица 1):

1. Финансовые риски – связаны с изменением процентных ставок, курсов валют, доступностью кредитных ресурсов. В 2022-2023 гг. ставка по кредитам для АПК колебалась от 8,5% до 15% годовых, что увеличивало нагрузку на заёмщиков. В 2024 году благодаря программам льготного кредитования, таким как «Агростартап», «Сельская ипотека», средняя ставка снизилась до 5-7%, однако доступ к долгосрочному финансированию остался ограниченным для малых и средних предприятий.

2. Технологические и производственные риски – вызваны зависимостью от импортных семян, удобрений, средств защиты растений (СЗР) и техники. По данным Башкирского научно-исследовательского института сельского хозяйства, в 2022 году 65% семян кукурузы и подсолнечника были импортными. К 2024 году эта доля сократилась до 40% за счёт развития собственного семеноводства и партнёрств с Казахстаном и Республикой Беларусь. Однако качество отечественных аналогов пока не всегда соответствует требованиям высокоурожайных технологий.

3. Логистические риски – перестройка цепочек поставок привела к увеличению сроков доставки и стоимости транспортировки. По данным Торгово-промышленной палаты Республики Башкортостан, в 2023 году логистические издержки выросли на 35% по сравнению с 2021 годом. Особенно остро это ощущалось при поставках удобрений из Китая и техники из Турции [4].

4. Регуляторные и политические риски – изменения в законодательстве, введение экспортных пошлин, ограничения на вывоз зерна и масличных культур создавали неопределённость для инвесторов. Например, введение временного запрета на экспорт зерна в 2022 году привело к падению цен на внутреннем рынке и снижению доходности проектов на 15–20% [8].

5. Рыночные риски – изменчивость цен на продукцию, конкуренция, изменение потребительского спроса. В 2023–2024 гг. наблюдался рост спроса на продукцию глубокой переработки (например, растительные белковые концентраты, органические продукты), что стимулировало инвестиции в новые направления, но требовало дополнительных затрат на маркетинг и сертификацию.

Таблица 1 – Классификация и анализ рисков в условиях санкционных ограничений

| Группа рисков   | Примеры  | Влияние на инвестиционные проекты  |
|-----------------|--|--|
| Финансовые      | Валютная волатильность, рост ставок по кредитам, ограничение доступа к международным финансовым рынкам | Средняя стоимость кредитования выросла с 7,5% (2021) до 13,2% (2023). Рост валютных рисков при закупке импортного оборудования.  |
| Технологические | Дефицит запчастей и комплектующих для сельхозтехники, ограничение ПО и оборудования                    | Задержки поставок оборудования из ЕС и США — до 6-12 месяцев. Рост спроса на китайскую и отечественную технику (увеличение на 45% в 2023 г.).  |
| Логистические   | Изменение маршрутов поставок, рост транспортных издержек   | Стоимость логистики выросла на 22-30% в период с 2022-2023 гг.   |
| Рыночные        | Нестабильность спроса, рост цен на ресурсы   | В 2022 году был достигнут максимальный объем инвестиций в агропромышленный комплекс Республики Башкортостан – 17,2 млрд рублей. Индекс физического объема инвестиций в основной капитал отрасли составил 121,3%. |
| Регуляторные    | Изменения в господдержке, экспортные ограничения третьих стран   | Ужесточение контроля за использованием субсидий, введение новых требований к локализации   |

Механизмы управления рисками: опыт Республики Башкортостан. Для минимизации негативного влияния санкций региональные власти и бизнес активно внедряют комплексные механизмы управления рисками:

1. Диверсификация поставщиков и партнёров. С 2023 года активизировано сотрудничество с Китаем, Индией, Ираном, Турцией и странами ЕАЭС. Например, ООО «Башагроинвест» заключило контракты с китайскими производителями сельхозтехники, что позволило снизить зависимость от европейских брендов.

2. Развитие внутреннего производства. Введены в эксплуатацию заводы по производству минеральных удобрений в Салавате (ООО «Уралхим-Башкортостан») и семеноводческий комплекс в Благовещенском районе. Это позволило снизить импортную зависимость по ключевым позициям на 25-30% [9].

3. Цифровизация и автоматизация. Внедрение систем точного земледелия, IoT-датчиков, цифровых платформ управления цепочками поставок позволило повысить эффективность использования ресурсов и снизить операционные риски. По данным Министерства цифрового развития Республики Башкортостан, к концу 2024 года более 40% крупных сельхозпредприятий региона перешли на цифровые системы управления [10].

4. Государственно-частное партнёрство (ГЧП). Реализуются проекты в рамках концессионных соглашений, например, строительство молочных комплексов и элеваторов. Государство берёт на себя инфраструктурные риски, а бизнес – операционные.

5. Страхование и хеджирование. Расширяется практика страхования урожая, техники и инвестиционных рисков через АО «Россельхозбанк» и региональные фонды поддержки. В 2024 году объём застрахованных активов АПК составил 18,4 млрд рублей — рост на 60% по сравнению с 2022 годом [11].

Прогноз и стратегические направления на 2025 год. На 2025 год прогнозируется дальнейший рост инвестиций в АПК Республики Башкортостан до 36-38 млрд рублей. Основными драйверами станут:

- реализация инвестиционных проектов в рамках национального проекта «Производительность труда» [12] с акцентом на автоматизацию и цифровизацию;
- расширение экспорта сельхозпродукции в страны Азии и Ближнего Востока;
- развитие кластеров переработки (зерно, мясо, молоко, масло) с созданием замкнутых производственных циклов.

Однако сохраняются системные риски:

- технологическое отставание в сегменте высокоточной сельхозтехники;
- дефицит квалифицированных кадров;
- зависимость от импортных компонентов для ремонта техники;
- нестабильность цен на энергоносители и логистику.

Для снижения этих рисков предлагается создать региональный центр компетенций по управлению рисками в агропромышленном комплексе Башкирского аграрного университета, расширить программу льготного кредитования по фиксированным процентным ставкам на 5–7 лет, развить систему складской логистики и создать резервные фонды основных ресурсов (семян, средств защиты растений, запасных частей), а также использовать систему раннего оповещения на основе больших данных и искусственного интеллекта.

Управление рисками инвестиционного проекта в агропромышленном комплексе Республики Башкортостан в условиях санкций – это системная многоуровневая политика, сочетающая государственное регулирование, частное предпринимательство и научно-техническую поддержку. Страна сумела адаптироваться к внешним шокам в 2022–2024 годах, однако для достижения устойчивого роста по-прежнему необходимы механизмы совершенствования управления рисками. Приоритетными направлениями должны стать цифровизация, импортозамещение, диверсификация рынков и укрепление кадрового потенциала. Только комплексное решение этих проблем позволит агропромышленному комплексу Башкортостана не только сохранить, но и укрепить свои позиции в новых экономических условиях.

### Список литературы

1. Постановление Правительства РФ от 09.04.2022 № 629 (ред. от 02.11.2024) «Об особенностях регулирования земельных отношений в Российской Федерации в 2022 - 2024 годах, а также о случаях установления льготной арендной платы по договорам аренды земельных участков, находящихся в федеральной собственности, и размере такой платы» // СПС «КонсультантПлюс».
2. Постановление Правительства РБ от 17.04.2023 № 173 (ред. от 24.04.2025) «Об утверждении Порядка принятия решений о предоставлении земельных участков, находящихся в государственной собственности Республики Башкортостан, и земельных участков, государственная собственность на которые не разграничена, в аренду без торгов для реализации проектов в сфере импортозамещения» // СПС «КонсультантПлюс».
3. Хохлова Т.П. Повышение инвестиционной привлекательности региона в условиях экономических санкций // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2025. Т. 22. №3 (141). С. 106-114.
4. Правительство Российской Федерации: официальный сайт. – Национальный проект «Международная кооперация и экспорт». URL: <http://government.ru/rugovclassifier/922/about/> (дата обращения: 08.09.2025).
5. Правительство Российской Федерации: официальный сайт. Государственная программа «Комплексное развитие сельских территорий». URL: <http://government.ru/rugovclassifier/878/events/> (дата обращения: 08.09.2025).
6. Министерство сельского хозяйства Республики Башкортостан: официальный сайт. – «Отчет о реализации Государственной программы развития сельского хозяйства в Республике Башкортостан по итогам 2022 года». – URL: <https://agriculture.bashkortostan.ru/documents/reports/482035/> (дата обращения: 08.09.2025).

7. Обзор состояния кредитования АПК в Приволжском федеральном округе. URL: <https://milknews.ru/index/nabiullina-kreditovanie-apk.html?ysclid=mfm45b6fwd329939072> (дата обращения 10.09.2025).
8. Мишустин подписал постановление о временном запрете на экспорт зерновых. URL: <https://dzen.ru/a/Yi-wxQu0JnwQHT1L?ysclid=mfm4a5gb2a183420706> (дата обращения 05.09.2025).
9. Башкирские фермеры на 12% увеличили закупки минеральных удобрений. URL: <https://www.fertilizerdaily.ru/20220523-bashkirskie-fermery-na-12-uvelichili-zakupki-mineralnyh-udobrenij/?ysclid=mfm4fyxw1h245116055> (дата обращения 08.09.2025).
10. Министерство цифрового развития Республики Башкортостан: официальный сайт. – «Цифровая трансформация АПК: итоги 2024 года». URL: <https://it.bashkortostan.ru/documents/reports/> (дата обращения 05.09.2025).
11. АО «Россельхозбанк»: официальный сайт. Отчёт о страховании активов АПК в 2024 году». URL: <https://www.rshb.ru/about/reports-conclusion/annual?ysclid=mfm4j9i7ua710659942> (дата обращения 09.09.2025).
12. Министерство экономического развития Российской Федерации: официальный сайт. Федеральный проект «Производительность труда». URL: <https://www.economy.gov.ru/material/direc> (дата обращения 10.09.2025).
13. Министерство сельского хозяйства Республики Башкортостан: официальный сайт. – «О предварительных итогах работы АПК за 2021 год». URL: <https://agriculture.bashkortostan.ru/presscenter/new> (дата обращения 10.09.2025).
14. Министерство сельского хозяйства Республики Башкортостан: официальный сайт. «Инвестиции в АПК Башкортостана в 2022 году выросли на 21,3%». URL: <https://agriculture.bashkortostan.ru/press> (дата обращения 10.09.2025).
15. Министерство сельского хозяйства Республики Башкортостан: официальный сайт. – «Инвестиции в АПК Башкортостана в 2023 году превысили 14 млрд рублей». URL: <https://agriculture.bashkortostan.ru/presscent> (дата обращения 10.09.2025).
16. Министерство сельского хозяйства Республики Башкортостан: официальный сайт. – «В 2024 году основная доля производства продукции АПК в Башкортостане сохранилась за товарным сектором». – URL: <https://agriculture.bashkortostan.ru/presscenter/news/733697/> (дата обращения 10.09.2025).

УДК 338.46

## ОЦЕНКА УРОВНЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В РЕГИОНАХ

Губанова Елена Витальевна<sup>1</sup>, Киселева Ксения Александровна<sup>2</sup><sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, el-gubanova@yandex.ru<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, ksyu.kiseleva.2016@yandex.ruASSESSMENT OF THE LEVEL OF INNOVATION ACTIVITY OF ORGANIZATIONS  
IN THE REGIONSGubanova Elena Vitalyevna<sup>1</sup>, Kiseleva Kseniya Aleksandrovna<sup>2</sup><sup>1</sup> Kaluzhsky branch of the Financial University,<sup>2</sup> Kaluzhsky branch of the Financial University, ksyu.kiseleva.2016@yandex.ru

**Аннотация:** в работе рассматривается актуальность инновационной активности организаций в современной экономике, динамика уровня инновационной активности организаций в разрезе субъектов РФ и видов экономической деятельности, а также динамика объемов инновационных товаров, работ, услуг по субъектам Центрального федерального округа.

**Ключевые слова:** уровень инновационной активности организаций, инновационные товары, работы, услуги.

**Abstract:** The paper examines the relevance of innovative activity of organizations in the modern economy, the dynamics of the level of innovative activity of organizations in the context of the subjects of the Russian Federation and types of economic activity, as well as the dynamics of the volume of innovative goods, works, and services in the subjects of the Central Federal District.

**Keywords:** the level of innovative activity of organizations, innovative products, works, and services.

Инновационная деятельность остается одним из ключевых факторов, влияющих на социально-экономическое развитие как государства в целом, так и отдельных субъектов [6]. Систематическая оценка, анализ динамики инновационной активности, а также поддержание эффективного уровня инновационной активности в регионах оказывают существенное влияние на темпы развития и уровень конкурентоспособности организаций разных отраслей на внутреннем и внешнем рынках.

Развитие инновационной активности организаций в различных сферах экономической деятельности осуществляется при поддержке государства, региона, а также на уровне организации.

Инновационная составляющая является важнейшим аспектом региональной политики [4].

Под инновационной активностью организации следует понимать степень участия организации в инновационной деятельности в течение определенного периода времени. Расчет данного показателя за отчетный год осуществляется на основании данных о количестве инновационно-активных организаций и общего числа анализируемых организаций.

Динамика уровня инновационной активности организаций в разрезе федеральных округов Российской Федерации за период с 2022 по 2024 гг. представлена в таблице 1 [5].

Таблица 1 – Динамика уровня инновационной активности организаций в Российской Федерации

| Наименование федерального округа | Уровень инновационной активности организаций, % |      |      | Отклонение (+,-) 2024 к 2023 |
|----------------------------------|---|------|------|------------------------------|
|                                  | 2022  | 2023 | 2024 |                              |
| Всего по Российской Федерации    | 11  | 11,3 | 12,5 | 1,2                          |
| Центральный                      | 11  | 12   | 13,9 | 1,9                          |
| Северо-Западный                  | 10,6  | 10,9 | 11,9 | 1,0                          |
| Южный                            | 10,8  | 11,3 | 13   | 1,7                          |
| Северо-Кавказский                | 4   | 3,6  | 4,9  | 1,3                          |
| Приволжский                      | 15,9  | 16,7 | 17,5 | 0,8                          |
| Уральский                        | 9,9   | 9,8  | 10,2 | 0,4                          |
| Сибирский                        | 9,2   | 9,4  | 10,1 | 0,7                          |
| Дальневосточный                  | 7,4   | 6,4  | 6,5  | 0,2                          |

Общий уровень инновационной активности по всей России вырос с 11% в 2022 году до 12,5% в 2024 году, показывая положительную тенденцию роста примерно на 1%.

Центральный округ демонстрирует самый высокий уровень инновационной активности, увеличившись с 11% в 2022 году до 13,9% в 2024 году (+1,9%). Рост составил почти 16%, что значительно превышает средний показатель по стране. Значительное улучшение ситуации в Северо-Кавказском округе. Несмотря на низкий базовый уровень, Северо-Кавказский федеральный округ показывает наибольший относительный прирост (+136,4%) за два года. Это свидетельствует о стремительном развитии инновационных процессов даже в регионах с изначально низким уровнем активности. Умеренный темп развития в Приволжском, Уральском и Сибирском округах. Эти регионы показывают стабильный, хотя и умеренный, рост уровня инновационной активности. Например, Приволжский округ увеличил активность с 15,9% до 17,5%, демонстрируя устойчивый прогресс. Дальневосточный округ отстает по показателям роста. Уровень инновационной активности в Дальневосточном округе практически не изменился за указанный период. Рост всего лишь на 0,2% отражает относительно низкую динамику развития инновационных процессов в регионе.

Россия продолжает демонстрировать положительную тенденцию в повышении уровня инновационной активности. Наибольший вклад вносят Центральный и Южный федеральные округа, а наиболее динамично развивающимся регионом является Северо-Кавказский округ. Однако ситуация неоднородна: Дальневосточный регион пока не показывает значительных улучшений. Этот факт подчеркивает необходимость адресных мер поддержки для повышения инновационного потенциала всех регионов страны.

Динамика уровня инновационной активности организаций в Российской Федерации по видам экономической деятельности за период с 2022 по 2024 гг. представлена в таблице 2 [5].

Таблица 2 – Динамика уровня инновационной активности организаций в Российской Федерации по видам экономической деятельности (выборка)

| Виды экономической деятельности                           | Уровень инновационной активности организаций, % |      |      | Отклонение (+,-) 2024 к 2023 |
|---|---|------|------|------------------------------|
|   | 2022  | 2023 | 2024 |                              |
| промышленное производство                                 | 15,6  | 16,9 | 18,1 | 1,3                          |
| строительство   | 3,9   | 4,0  | 4,7  | 0,7                          |
| деятельность издательская                                 | 4,7   | 4,0  | 4,6  | 0,5                          |
| деятельность в сфере телекоммуникаций                     | 13,4  | 13,7 | 14,8 | 1,1                          |
| деятельность в области информационных технологий          | 6,8   | 8,4  | 8,8  | 0,5                          |
| научные исследования и разработки                         | 43,6  | 42,5 | 44,1 | 1,6                          |
| деятельность в области здравоохранения и социальных услуг | 10,9  | 10,9 | 11,8 | 0,9                          |

По данным, представленным в таблице 2, прослеживается тенденция роста по всем видам экономической деятельности.

Рост инновационной активности наблюдается практически во всех представленных видах экономической деятельности. Особенно заметен рост в сферах строительства (+18,8%), издательской деятельности (+13,7%) и в сфере телекоммуникаций (+8,0%).

Научные исследования и разработки демонстрируют стабильный уровень активности, хотя в 2023 году наблюдалось незначительное снижение (-1,1%). Однако в 2024 году показатель вернулся к росту (+3,8% относительно 2023). Характер отрасли, ее специфика позволяют сделать вывод, что в данной сфере деятельности необходимы инновационные решения. Вместе с тем рост свидетельствует о продолжающейся ориентации государства и бизнеса на развитие научно-технического потенциала.

Уровень инновационной активности в промышленном производстве также высок относительно других видов экономической деятельности (в 2024 г 18,1%) и имеет тенденцию к росту (+7,5%), что свидетельствует о росте научно-технического прогресса, государственной поддержке, конкуренции и инвестициям в исследования и разработки.

Уровень инновационной активности в некоторых секторах остается низким, особенно в строительстве (4,7%) и издательстве (4,6%). Хотя динамика положительная (за период 2023–2024 гг.), абсолютные значения требуют дальнейшего стимулирования инновационных процессов.

Умеренная активность отмечается в сфере телекоммуникаций (14,8%), в области здравоохранения и социальных услуг (11,8%) и информационных технологий (8,8%). Эти отрасли демонстрируют умеренный рост, что отражает постепенное внедрение инновационных решений.

Для ускорения инновационного развития рекомендуется дальнейшее внедрение государственных программ поддержки науки и технологий, включая грантовое финансирование и налоговые льготы для предприятий, внедряющих новые технологии.

Общий тренд показывает позитивную динамику повышения уровня инновационной активности [2], однако существуют направления, нуждающиеся в дополнительном внимании и поддержке.

Динамика объема инновационных товаров, работ, услуг по субъектам Центрального федерального округа Российской Федерации представлена в таблице 3 [5].

Таблица 3 – Динамика объема инновационных товаров, работ, услуг по субъектам Центрального федерального округа Российской Федерации

| Наименование субъекта РФ      | Общий объем произведенных инновационных товаров, работ, услуг, млн. руб. |               |               |
|-------------------------------|--|---------------|---------------|
|                               | 2022   | 2023          | 2024          |
| Всего по Российской Федерации | 125 634 740,1  | 139 365 674,7 | 164 603 919,8 |
| Центральный федеральный округ | 40 256 687,2   | 47 509 409,1  | 57 712 452,9  |
| Белгородская область          | 1 561 370,0  | 1 633 445,6   | 1 810 737,3   |
| Брянская область              | 496 301,2  | 591 046,9     | 673 560,0     |
| Владимирская область          | 796 397,8  | 937 462,2     | 1 061 770,5   |
| Воронежская область           | 1 069 886,5  | 1 122 577,8   | 1 297 067,5   |
| Ивановская область            | 267 794,5  | 302 008,2     | 326 662,2     |
| Калужская область             | 1 038 668,3  | 983 530,8     | 1 414 165,2   |
| Костромская область           | 235 684,2  | 277 694,1     | 334 716,7     |
| Курская область               | 681 327,9  | 816 857,7     | 927 551,6     |
| Липецкая область              | 1 248 454,9  | 1 401 716,8   | 1 551 016,4   |
| Московская область            | 5 863 380,7  | 7 072 482,8   | 8 775 113,3   |
| Орловская область             | 281 776,2  | 294 052,5     | 366 563,4     |
| Рязанская область             | 618 964,4  | 682 724,3     | 849 328,6     |
| Смоленская область            | 436 145,6  | 509 357,0     | 617 086,0     |
| Тамбовская область            | 378 772,0  | 451 992,0     | 539 797,5     |
| Тверская область              | 558 157,2  | 689 814,6     | 775 042,4     |
| Тульская область              | 1 339 301,0  | 1 509 327,9   | 1 967 062,6   |
| Ярославская область           | 644 641,6  | 736 446,5     | 787 058,1     |
| г. Москва                     | 22 739 663,3   | 27 496 871,4  | 33 638 153,5  |

Анализ таблицы показывает устойчивый рост объемов производства инновационных товаров, работ и услуг в Центральном федеральном округе Российской Федерации. Общий объем производства увеличился с 40 256 687,2 млн рублей в 2022 году до 57 712 452,9 млн рублей в 2024 году, демонстрируя значительный прирост в размере около 43%. Этот показатель отражает активное развитие инновационной экономики региона и увеличение вклада Центрального федерального округа в общий объем инновационных продуктов России.

Наибольший абсолютный рост среди всех субъектов округа наблюдается в г. Москве, увеличив производство с 22 739 663,3 млн рублей до 33 638 153,5 млн рублей, показывая стабильный рост порядка 48% за два года.

Московская область демонстрирует второй по величине темп прироста – около 50%, увеличив объемы производства с 5 863 380,7 млн рублей до 8 775 113,3 млн рублей.

Калужская область, несмотря на относительно небольшой базовый уровень, показала впечатляющий относительный рост примерно на 36% всего за два года, увеличив объемы производства почти вдвое [1].

Некоторые регионы, такие как Ивановская область и Брянская область, демонстрируют меньший темп роста, однако даже в этих регионах наблюдается положительная динамика. Это связано с ограниченными ресурсами и меньшим объемом инвестиций в инновационную деятельность.

Рост объемов производства инновационных товаров, работ и услуг [3] свидетельствует о продолжающемся развитии инновационного сектора экономики в Центральном федеральном округе. Особенно выделяются крупные субъекты, такие как Москва и Московская область, где сосредоточены значительные производственные мощности и научно-технические ресурсы. Темпы роста подтверждают позитивные изменения в экономике регионов, направленные на внедрение новых технологий и повышение конкурентоспособности продукции на внутреннем и международном рынках.

Таким образом, анализ оценки уровня инновационной активности организаций показал, что наиболее динамично развиваются регионы с высоким уровнем научно-технического потенциала и благоприятной инфраструктурой для инновационной деятельности. Наблюдается положительная тенденция к росту, но при этом актуальным остается вопрос неравного доступа регионов к возможностям развития инноваций. В связи с чем важной задачей регионального развития остается применение мер по улучшению условий для привлечения инвестиций, разработка механизмов поддержки и стимулирования инновационной деятельности. Финансирование проектов, направленных на стимулирование инновационной деятельности и экономического роста позволит повысить инвестиционную активность, а также привлечет отечественные организации.

#### Список литературы:

1. Губанова Е.В. Развитие региона в условиях цифровой трансформации // В сборнике: Пространственное развитие территорий. Сборник научных трудов VII Международной научно-практической конференции. Белгород, 2025. С. 54-57.
2. Губанова Е.В., Гераева Е.В. Анализ инновационной и технологической деятельности в России. В сборнике: Инновационное развитие российской. Сборник научных трудов III Национальной (всероссийской) научно-практической конференции. 2021. С. 165-174.
3. 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.
4. Основы инновационной деятельности: учебник для среднего профессионального образования / ответственный редактор С. В. Мальцева. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 517 с.
5. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 21.11.2025).
6. Хотяшева О. М. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / О.М. Хотяшева, М.А. Слесарев. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2024. 326 с.
7. Шалаева Л.В. Оценка инновационной активности организаций Российской Федерации по основным видам экономической деятельности // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12, № 12. С. 3239-3254.

## ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ

УДК 338.24

ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ МАКРОСРЕДЫ НА ВЫБОР УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯКазарян Анаит Тиграновна,  
ПАО «Сбербанк», kazanya.anahit.19@mail.ruTHE IMPACT OF MACROENVIRONMENTAL FACTORS ON MANAGEMENT DECISIONS  
IN THE CONTEXT OF SANCTIONS PRESSUREKazarian Anait Tigranovna,  
PJSC «Sberbank», kazanya.anahit.19@mail.ru

**Аннотация:** в данной статье исследуется трансформация процесса разработки и принятия управленческих решений под влиянием факторов макросреды в условиях санкционного давления. Анализируются ключевые изменения в экономической, технологической, социальной и политико-правовой средах, которые детерминируют необходимость пересмотра традиционных управленческих подходов.

**Ключевые слова:** управленческое решение, макросреда, санкционное давление, маркетинговые исследования, стратегический анализ

**Abstract:** This article explores the transformation of the process of developing and making managerial decisions under the influence of macroenvironmental factors in the context of sanctions pressure. It analyzes key changes in the economic, technological, social, and political-legal environments that determine the need to revise traditional management approaches.

**Keywords:** management decision, macro environment, sanctions pressure, marketing research, strategic analysis

Современная экономическая реальность для российских компаний характеризуется действием беспрецедентных факторов макросреды, основным из которых является санкционное давление. Это давление актуализировало вопросы, связанные с устойчивостью бизнеса, адаптивностью систем управления и эффективностью принимаемых управленческих решений. Как справедливо отмечают Карпова Е.Н. и Катунина Е.С., увеличение числа разноплановых задач и потребность в нестандартных подходах существенно усложняют управленческий процесс, сокращая возможность прогнозирования и повышая требования к каждому принимаемому решению [1].

Управленческое решение в современной научной парадигме понимается многогранно. Можно выделить синтезированный подход, согласно которому управленческое решение – это:

1. Волевой акт субъекта управления, основанный на анализе информации и направленный на достижение целей организации.
2. Результат выбора оптимальной альтернативы из множества возможных, сопряженный с ответственностью за его последствия.
3. Комплексный процесс, включающий этапы анализа, разработки, принятия и реализации, и пронизывающий всю деятельность организации.

Эффективность такого решения определяется степенью достижения поставленных целей в рамках существующих ограничений. Карпова Е.Н. и Катунина Е.С. подчеркивают, что ее повышению способствуют такие факторы, как делегирование полномочий на уровень, обладающий наибольшей информацией, создание межфункциональных экспертных групп и централизация руководства процессом для обеспечения единоначалия [1].

Однако в условиях нестабильности и неопределенности макросреды классические подходы требуют корректировки. Традиционные критерии эффективности – экономичность, скорость реализации, минимизация риска – наполняются новым содержанием. Ключевым критерием эффективности становится способность управленческого решения не только решать текущие

оперативные задачи, но и повышать адаптивность, устойчивость и стратегическую гибкость организации.

Изменения в макросреде носят комплексный характер и затрагивают все ее ключевые сегменты. Их влияние на управленческие решения систематизировано в таблице 1.

Таблица 1 – Влияние ключевых факторов макросреды на параметры управленческих решений в условиях санкционного давления

| Сфера макросреды  | Ключевые изменения и вызовы   | Влияние на параметры управленческих решений   |
|-------------------|---|---|
| Экономическая     | Разрыв традиционных цепочек поставок, инфляционное давление, девальвация национальной валюты, ограниченность доступа к финансовым ресурсам, смена приоритетов с прибыльности на выживаемость. | Содержание решения: Смещение фокуса на логистическую реконфигурацию, поиск новых поставщиков, оптимизацию издержек, управление ликвидностью. Критерий эффективности: На первый план выходит «экономическая устойчивость» и «скорость адаптации» вместо чистой рентабельности. Степень риска: Существенно возрастает, что требует внедрения стресс-тестирования и сценарного планирования. |
| Технологическая   | Ограничение доступа к высоким технологиям, комплектующим и программному обеспечению иностранного производства; необходимость развития собственных R&D и скорейшего внедрения инноваций.       | Содержание решения: Приоритет решений, направленных на импортозамещение в технологической сфере, развитие кооперации с научными институтами, ускоренная цифровизация внутренних процессов. Основа для принятия: Требуется глубокая экспертиза в области доступных отечественных и «дружественных» аналогов. Процесс: Сокращение цикла принятия решений по инновациям.                     |
| Социальная        | Изменение потребительских предпочтений и моделей поведения (рост ценностно-ориентированного потребления, патриотические настроения), необходимость удержания ключевых кадров.                 | Содержание решения: Решения, ориентированные на перепозиционирование бренда, глубокое изучение новых потребительских ценностей, развитие программ социальной поддержки персонала. Источник информации: Крайне важны данные маркетинговых исследований [2].  |
| Политико-правовая | Санкционное законодательство, меры государственной поддержки импортозамещения, изменения в налоговом и таможенном регулировании.  | Содержание решения: Решения, связанные с соблюдением нового законодательства, лоббированием интересов, использованием государственных программ поддержки. Ответственность: Возрастает правовая ответственность за несоблюдение ограничений. Процесс: Необходимость привлечения юристов и экспертов по внешнеэкономической деятельности на ранних стадиях разработки решений.              |

Внешняя среда оказывает прямое воздействие на все составляющие управленческого решения: его суть, процесс разработки, критерии успеха и степень связанного с ним риска [5]. В этих условиях классическая модель принятия решений, основанная на стабильных прогнозах, уступает место адаптивной и ситуационной модели.

В условиях, когда западные консалтинговые компании, подобные PwC и KPMG, покинули российский рынок, остро встает вопрос о качестве аналитического обеспечения управленческих решений. Как отмечается в работе Матушкиной О.Е. и соавт., эту нишу должны занять отечественные консультанты, а ключевая роль в аналитике переходит к внутренним маркетинговым службам предприятий [2].

Задача маркетинговых исследований смещается с рутинного отслеживания продаж на глубинное изучение потребительских ценностей, поведения и сегментации рынка для точного определения конкурентных преимуществ в новых условиях. Не менее значимым становится исследование состояния конкуренции, долей рынка, емкости сегментов и каналов распределения.

Эффективность управленческого решения сегодня напрямую зависит от качества входной информации. Так, решение о запуске нового продукта в рамках импортозамещения должно базироваться не на интуиции, а на данных о реальном спросе, наличии аналогов и эффективных каналах продвижения. Более того, как подчеркивают авторы, значительную помощь могут оказать исследования возможностей внедрения новых управленческих концепций, таких как бережливое производство, направленное на сокращение издержек, и построение партнерских отношений с новыми поставщиками и дистрибьюторами [3].

Это полностью согласуется с функцией управленческого решения, выделяемой Карповой Е.Н., – проектирование решений способствует повышению гибкости организации, так как предполагает детальный анализ факторов среды и разработку вариантов ответных действий [1].

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что в условиях санкционного давления факторы макросреды становятся главным драйвером, определяющим логику, содержание и критерии управленческих решений. Традиционные подходы к управлению требуют пересмотра в сторону большей гибкости, адаптивности и ориентации на глубокий ситуационный анализ. Повышение эффективности управленческих решений в современной России достигается за счет:

1. Интеграции стратегического анализа макросреды в ежедневный процесс управления, с акцентом на идентификацию не только угроз, но и новых возможностей (например, в рамках импортозамещения).
2. Актуализации роли маркетинговых исследований как ключевого источника достоверной информации о потребителях, конкурентах и каналах сбыта, что позволяет снизить неопределенность.
3. Развития внутренней аналитической компетенции компании, в том числе за счет привлечения отечественных консультантов и формирования межфункциональных экспертных групп.

Таким образом, успешное управленческое решение в текущих условиях – это не просто выбор альтернативы [4], а комплексный, аналитически обоснованный ответ на системный вызов со стороны макросреды, направленный на трансформацию бизнес-модели для достижения новой конкурентоспособности.

#### Список литературы:

1. Карпова Е.Н., Катунина Е.С. Влияние факторов внешней и внутренней среды организации на разработку и принятие эффективных управленческих решений // Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 3 (13). С. 50-55.
2. Матушкина О.Е., Котляревская И.В., Авраменко Е.С. Маркетинговые исследования в условиях санкционного давления: учебно-методическое пособие. 2023.
3. Теймуров Р. Р. Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений // Вестник науки. 2025. Т. 2. № 4 (85). С. 526-530
4. Губанова Е.В., Самошенкова К.А. Оптимизация бизнес-процессов компании // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 3-1. С. 39-46.
5. Рябая Ю.А., Губанова Е.В. Использование PEST-анализа в деятельности организации // Теория и практика финансово-хозяйственной деятельности предприятий различных отраслей. Наука и общество: актуальные проблемы и решения: III Национальная (всероссийская) научно-практическая конференция. Керчь, 2021. С. 331-337.



УДК 334.012

**К ВОПРОСУ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КАК ПАРАМЕТРА ВЛИЯНИЯ НА СОСТОЯНИЕ БИЗНЕСА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Куделя Лариса Владимировна,  
ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»,  
vip.larisa545@mail.ru

**ON THE ISSUE OF DETERMINING THE METHODOLOGY FOR ASSESSING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A PARAMETER OF INFLUENCE ON THE STATE OF BUSINESS OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

Kudelya Larisa Vladimirovna,  
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Vladimir Dahl Luhansk State University», vip.larisa545@mail.ru

**Аннотация:** в статье проведен анализ методик оценки эффективности корпоративной социальной ответственности (КСО), разработанных зарубежными исследователями. Каждая из рассмотренных методик оценки экономической эффективности КСО подвергнута автором критическому анализу. На основе изученных групп показателей эффективности социальных инвестиций автором сформирована матрица, включающая четыре ключевых аспекта: заботу, добросовестность, сопричастность и успех. В качестве рекомендуемого инструментария предлагается методика А.А. Гулло и Н.Г. Филлимонова, которая предполагает последовательный расчет показателей по направлениям корпоративной социальной ответственности с последующим определением интегральных (комплексных) показателей КСО.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, социальная политика, социальное развитие предприятий, индикаторы матрицы, эффективность инвестиций, уровни направления КСО, сферовой индекс, индекс эффективности КСО.

**Abstract:** This article analyzes methods for assessing the effectiveness of corporate social responsibility (CSR) developed by international researchers. Each of the methods for assessing the economic effectiveness of CSR is critically analyzed by the author. Based on the studied groups of social investment effectiveness indicators, the author has created a matrix that includes four key aspects: care, integrity, involvement, and success. The methodology proposed by A.A. Gullo and N.G. Fillimonov is proposed as a recommended tool. This methodology involves sequentially calculating indicators for corporate social reporting areas, followed by the determination of integrated (comprehensive) CSR indicators.

**Key words:** corporate social responsibility, social policy, social development of enterprises, matrix indicators, investment efficiency, CSR area levels, sector index, CSR performance index.

Важнейшим условием, позволяющим организации успешно адаптироваться к постоянным изменениям, постоянно развиваться и совершенствоваться в условиях экономики, основанной на знаниях, становится подготовка предпринимателей, специалистов, менеджеров, осознающих необходимость реализации социальной ответственности, и обладающих необходимыми знаниями для реализации принципов корпоративной социальной ответственности при разработке совместных управленческих решений, способствующих достижению максимальной социальной эффективности деятельности организации. Реализация корпоративной социальной ответственности выступает одновременно и в качестве мотивационного, и в качестве ограничительного фактора деятельности предприятия, является и средством достижения успеха, и критерием оценки этой успешности. В современном мире под корпоративной социальной ответственностью принято понимать целостное множество обязательств, в добровольном порядке принимаемых на себя компаниями в сфере защиты интересов общества и его последующего развития.

Проблемами исследования методов оценки корпоративной социальной ответственности на предприятии занимались такие отечественные и зарубежные учёные-экономисты: А.М. Бабич [1], С.Г.

Божук [2], Е.Б. Завьялова [7], Э.М. Короткова [10], Г.Л. Тульчинский [11], Я.А. Горнак [6], Н.Р. Кельчевская [9], И.С. Пельмская [9], А.С. Вацковская [3], С.В. Ефименько [8],

П.С. Щербаченко [12], А.А. Попков [1], О.Н. Слоботчиков [1], А.Р. Гареева [4], Я. А. Горнак [6], Горфинкель В.Я. [5].

Исследование методики оценки корпоративной социальной ответственности с помощью соответствующих показателей оценки эффективности как параметра влияния на состояние бизнеса промышленного предприятия является целью исследования.

Для достижения указанной цели были сформулированы следующие задачи:

1) определение методик оценки группы показателей оценки эффективности корпоративной социальной ответственности;

2) изучение и анализ методик расчёта интегрального показателя корпоративной социальной ответственности зарубежных и отечественных авторов;

3) формирование метода и показателей оценки корпоративной социальной ответственности как параметра влияния на состояние бизнеса промышленного предприятия.

Основными методами исследования выступали следующие: метод анализа и синтеза, статистический (экспертный опрос) и метод дедукции.

В настоящее время разработан ряд методик как российскими, так и зарубежными исследователями для оценки эффективности корпоративной социальной ответственности, но в каждом методе присутствуют как достоинства, так и недостатки и единой унифицированной формы определения эффективности корпоративной социальной ответственности нет, поэтому рассмотрим несколько методик определения оценки корпоративной социальной ответственности предприятий.

Комплексная оценка эффективности корпоративной социальной ответственности отражена в методике «матрица эффективных социальных инвестиций и партнерства (МЭСИП)». Разработанная методика была ещё открыта в 2012 г. Г.Л. Тульчинским, О.В. Олейником, Л.Э. Тульчинской, А.Ф. Векслер в рамках проекта «Программа эффективных социальных инвестиций и партнерства» [1]. Методика МЭСИП предполагает оценку эффективности социальных инвестиций со стороны общества и самого бизнеса.

Методика оценки корпоративной социальной ответственности (КСО) Г.Л. Тульчинского, О.В. Олейника, Л.Э. Тульчинской и А.Ф. Векслер (разработана в 2012 году в рамках проекта «Программа эффективных социальных инвестиций и партнёрства») имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Методика предполагает комплексную оценку эффективности КСО со стороны общества и бизнеса, учитывает особенности ведения российского бизнеса и включает критерии международных стандартов по корпоративной социальной ответственности и нефинансовой отчётности. Сначала анализируются показатели эффективности социальных инвестиций, которые рассмотрены в четырех аспектах: забота, добросовестность, сопричастность и успех, которые нужно определить. На следующем этапе определяют динамику индикаторов за определенный период (за год, пять лет и т. п.), которая характеризует такую динамику процент изменения (рост или падение). И на заключительном этапе определяют количество набранных баллов по каждому показателю путем подсчета его процента от базовых баллов. Конечная сумма характеризует эффективность социальных инвестиций компании как по отдельным направлениям инвестиций, так и в целом, а значит, полученный комплексный показатель отражает эффективность корпоративной социальной политики предприятия.

Рассмотренные группы показателей оценки эффективности социальных инвестиций сгруппированы в виде матрицы, представленной на рис. 1.

Положительными сторонами данной методики есть:

1. Учёт различных аспектов КСО. Авторы рассматривают эффективность КСО в четырёх аспектах: забота, добросовестность, сопричастность и успех. Для каждого направления выделяют основные показатели, количество которых может варьироваться.

2. Использование экспертных оценок. Распределение баллов осуществляется экспертной оценкой, которая учитывает ситуацию в регионе и целенаправленность социальных инвестиций.

3. Возможность оценить ключевые направления реализации корпоративной социальной политики. Конечная сумма баллов характеризует эффективность КСО как по отдельным направлениям, так и в целом.

4. Учёт особенностей ведения российского бизнеса. В методике используются показатели, которые удобны и просты для самоанализа и самооценки.

Отрицательные стороны данной методики:

1. Отсутствие показателей, характеризующих экономическую деятельность предприятия. В методике не учитываются, например, отношение социальных инвестиций к прибыли компании, объём социальных инвестиций, приходящихся на одного работника.

## Индикаторы матрицы эффективности социальных инвестиций (по методике ЭСИСП)

**ЗАБОТА** – подразумевает внутренние социальные инвестиции, которые оцениваются с позиции общества (охрана труда и здоровья, инвестиции в человеческий капитал и т. п.).

1. Количество: социальные инвестиции / среднесписочную численность работников (тыс. руб. / чел.).
2. Качество:
  - 2.1. Количество работников, имеющих медицинскую страховку и корпоративное страхование (чел.).
  - 2.2. Профилактика заболеваний (тыс. руб. / чел.).
  - 2.3. Санитарно-гигиенические условия труда (тыс. руб. / чел.).
  - 2.4. Кол-во работников, охваченных социальными пособиями и льготами (чел.).
  - 2.5. Кол-во работников, охваченных социальными пансионатами, санаториями, детскими лагерями.



**ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ** – также оценивает внутренние социальные инвестиции, но с точки зрения бизнеса (инвестиции, направленные на развитие отношений с контрагентами).

1. Количество: социальные инвестиции / текущие расходы (тыс. руб. / тыс. руб.).
2. Качество:
  - 2.1. Экономия потребления ресурсов (в%).
  - 2.2. Повторное использование и утилизация отходов.
  - 2.3. Предотвращение загрязнения окружающей среды (количество случаев).
  - 2.4. Экологическая безопасность производства (количество исков).
  - 2.5. Экологическая безопасная продукция (количество экспертиз).
  - 2.6. Акции по озеленению, благоустройству (тыс. руб.).
  - 2.7. Отсутствие штрафов.
  - 2.8. Отсутствие чрезвычайных происшествий.
  - 2.9. Участие в развитии инфраструктуры (тыс. руб. / меропр.).
  - 2.10. Соглашение с органами государственной власти о стратегическом развитии территории (тыс. руб./ меропр.).



**СОПРИЧАСТНОСТЬ** – оценка внешних социальных инвестиций с позиции общества (ЖКХ, благоустройство, здравоохранение, образование, культура и т. п.).

1. Количество: социальных инвестиций / количество охваченных ими (тыс. руб. / чел.).
2. Качество:
  - 2.1. Гарантийный ремонт от общего годового оборота (%)
  - 2.2. Возврат в %.
  - 2.3. Сертификаты качества (количество).
  - 2.4. Победы и награды на отраслевых и профессиональных конкурсах.
  - 2.5. Судебные иски потребителей (количество).
  - 2.6. Судебные иски партнеров, конкурентов (количество).



**УСПЕХ** – подразумевает оценку внешних социальных инвестиций со стороны бизнеса (улучшение экономических показателей, рост известности, уважения и признания).

1. Известность и узнаваемость о социальных инвестициях – рост материалов в СМИ – количество публикаций и их объём (%).
2. Негативное отношение к социальным инвестициям (снижение в %).
3. Позитивное отношение к социальным инвестициям (рост в %).
4. Рост реализации (объем продаж, рентабельность, уровень рентабельности и другие

Рисунок 1 – Группы показателей оценки эффективности социальных инвестиций

2. Сложность применяемых индикаторов. Это может затруднять анализ текущего состояния, прогнозирования и планирования будущих социальных потребностей и расходов.

3. Недостаток объёма информации в открытых источниках.

4. Ограниченность возможностей получения информации непосредственно от предприятий. Обобщая, можно сделать вывод, что методика МЭСИП охватывает наибольшее количество направлений корпоративной социальной ответственности, но ее оценка требует привлечения экспертного мнения, определить эффективность самостоятельно заинтересованными сторонами не представляется возможным.

Иная методика оценки корпоративной социальной политики предложена Д.В. Бобровым. Его методика основана на определении интегрального показателя или индекса эффективности корпоративной социальной ответственности путем балльной оценки реализации ключевых направлений социальной ответственности. Согласно его мнения КСО рассматривается с точки зрения воспроизводства человеческого потенциала (ВПЧ). В его методике отражены основные сферы корпоративной социальной ответственности предприятия, определены направления рассматриваемых сфер, их ключевые показатели, а также предложены шкалы балльной оценки этих индикаторов [12]. Кроме того, с помощью методики Д.В. Боброва возможно сравнить направления корпоративной социальной политики независимо от размера компании и ее отраслевой принадлежности.

Основными достоинствами применения данной методики заключаются в:

1) позволяет произвести расчёты как сотрудниками оцениваемого предприятия, так и заинтересованными сторонами;

2) предусматривает конечный интегральный показатель эффективности корпоративной социальной политики;

3) направлена на оценку воспроизводства потенциала человека, хотя не учитывает показатели взаимодействия с государством и партнёрами по бизнесу. Некоторые недостатки методики Д. В. Боброва: не учтена оценка взаимодействия с государством и партнёрами по бизнесу.

Следующая методика оценки КСО методика А.А. Гулло, Н.Г. Филимонова. Сущность методики А.А. Гулло, Н.Г. Филимонова заключается в том, что данная методика предполагает проводить оценку результатов деятельности компаний в сфере КСО по трём направлениям: оценка производственного потенциала; оценка влияния на бизнес-среду; оценка охраны и безопасности окружающей среды. Автор методики А.А. Гулло, Н.Г. Филимонова [7] для каждого направления четырех сфер корпоративной социальной ответственности выделил ряд показателей, которые в полной мере отражают характеристику выбранного направления. Кроме того, для каждого показателя разработана балльная шкала оценки от 0 до 10 баллов.

Основными достоинствами данной методики выступают:

1) широкий охват параметров деятельности предприятия, т.е. методика позволяет оценить результаты деятельности компаний в сфере КСО по разным направлениям, что важно для анализа и прогнозирования показателей развития КСО;

2) возможность объективного сравнения предприятий независимо от их специализации, сектора экономики и прочих параметров;

3) учёт специфических особенностей организации. В методике учитываются размер компании, стадия её жизненного цикла, отраслевая принадлежность фирмы и другие факторы;

4) возможность определить динамику развития уровня КСО компании, а также сопоставлять результаты её рейтинга с компаниями-конкурентами.

Основные проблемы использования методики:

1) наличие неполной информации в открытых источниках;

2) применение сложных индикаторов;

3) трудности в получении информации от самих предприятий или компаниями-лидерами рейтинга.

Другая методика оценки эффективности корпоративной социальной ответственности предложена А.П. Жойдиком [5]. Им разработана система показателей комплексной оценки КСО, которая позволяет сравнивать компании и составлять рейтинг предприятия. Перечень количественных показателей КСО представлен в таблице 1. Как видно из таблицы 1, наибольшее внимание уделяется группе показателей, оценивающих корпоративную социальную ответственность перед работниками. Автор методики разработал систему индикаторов из 21 показателя, которая позволяет сравнивать результаты деятельности компаний в области КСО и определять их рейтинг.

Основными преимуществами данной методики выступают:

1) комплексная оценка количественных и качественных показателей КСО, что повышает универсальность и объективность методики;

Таблица 1 – Ранжирование интегрального показателя корпоративной социальной ответственности

| Диапазон ранжирования, баллы | Эффективность КСО  |
|------------------------------|--------------------|
| 0-2                          | Неэффективная КСО  |
| 2,1-4                        | Низкий уровень     |
| 4,1-6                        | Средний уровень    |
| 6,1-8                        | Нормальный уровень |
| 8,1-10                       | Высокий уровень    |

2) учёт разных направлений КСО (показатели сгруппированы по направлениям: социальные инвестиции и эффективность расходов на оплату труда, социальные показатели найма и развития персонала;

3) учёт важных для социальных инвестиций показателей расходов на НИОКР, количества внедрённых технологий по результатам испытаний;

4) актуальность методики не только для использования внутри компаний, но и для составления рейтингов на отраслевом уровне;

5) возможность анализировать показатели в динамике – если рассматривать КСО по методике в рамках одного предприятия, показатели нужно анализировать в динамике, так как интегрального показателя не предусмотрено;

6) данная методика может использоваться как для составления отраслевых рейтингов, так и для внутреннего пользования в компании.

Недостатками выступают: 1) узкий спектр направленности КСО – методика оценивает только некоторые направления деятельности организации, не учитывая другие аспекты; 2) сложность интерпретации результата – если рассматривать КСО по методике в рамках одного предприятия, показатели нужно анализировать в динамике, так как интегрального показателя не предусмотрено;

3) отсутствие интегрального показателя КСО – при сравнении нескольких компаний выставляется рейтинг по каждому из показателей, если информация по какому-либо показателю отсутствует, то предприятие в рейтинге определяется на последнее место.

Методика оценки корпоративной социальной ответственности (КСО) Н.А. Кричевского и С.Ф. Гончарова содержит количественные и качественные показатели, которые, по мнению авторов, отражают эффективность социальной ответственности бизнеса.

Достоинства:

1) простота проведения оценки – предложенные показатели присутствуют практически в любой организации, во всех сферах предпринимательской деятельности;

2) универсальность – методика позволяет выявить наиболее «узкие» места социальной политики предприятия;

3) возможность проверить деятельность предприятия на исполнение экологического, налогового и трудового законодательства, стандартов, кодекса корпоративного управления;

4) важность для внутреннего пользования организации – с помощью полученных результатов компания может обнаружить недостатки в собственной КСО и найти пути совершенствования социальной деятельности.

Недостатки:

1) поверхностная оценка качественного уровня корпоративной социальной ответственности – показатели определяются в зависимости от наличия определённых критериев либо их отсутствия, а не от степени проявления;

2) отсутствие показателей, характеризующих экономическую деятельность фирмы;

3) ограничение применимости методики – большинство количественных показателей предполагает расчёт цепных индексов, что ограничивает возможность применения подхода для оценки уровня развития КСО вновь созданных организаций.

Таким образом, рассмотрев различные методики оценки эффективности корпоративной социальной ответственности предприятий, можно выделить, на чем каждая из них базисно основывается, достоинства и недостатки, и разработать свой комбинированный метод оценки КСО,

составленный из наиболее сильных сторон каждой из методик. В комбинированном методе уделим внимание оценке финансовой надежности со стороны государства и населения (обеспечение занятости населения; отношения с налоговыми службами; социальные программы, поддерживающие общество). Также важна работа с контрагентами, так как успешное функционирование любой компании основывается на взаимодействии с другими предприятиями из отрасли, смежными корпорациями и так далее. Благодаря этому направлению, мы оцениваем эффективность корпоративной социальной ответственности.

Для определения методики оценки показателей КСО на промышленном предприятии, например, ООО «Луга Маш» необходимо составить программу управления, а именно, оценить следующие социальные показатели:

- 1) влияние социальных факторов на группы рисков (финансовые, экономические и управленческие);
- 2) понятие и условия эффективности данной программы;
- 3) основы построения эффективной программы.

Цель такой оценки показателей КСО: количественная и качественная оценка уровня КСО, чтобы заинтересованные стороны (стейкхолдеры) могли рассчитать показатели, используя открытую отчетность компаний, не прибегая к конфиденциальной информации, а также научиться определить уровень корпоративной социальной ответственности с помощью комбинированного показателя КСО и сформировать рейтинги как по отдельным направлениям КСО, так и в совокупности [5].

Для определения методики оценки корпоративной социальной ответственности нужна комплексная оценка эффективности корпоративной социальной ответственности, которая отражена в методике «Матрица эффективных социальных инвестиций и партнерства (МЭСИП)». После подсчета показателей направлений корпоративной социальной отчетности следует расчет интегральных показателей, мною, как и авторов методики предлагает три варианта:

1. Интегральный показатель на уровне направления корпоративной социальной ответственности:

$$I_p = \frac{\sum_{i=1}^n b_{pi}}{n} \quad (1)$$

где  $I_p$  – индекс по направлению корпоративной социальной ответственности;  $b_{pi}$  – балльная оценка  $i$ -го показателя направления;  $N$  – количество показателей направления.

2. Интегральный показатель на уровне сферы корпоративной социальной ответственности (сферовый индекс):

$$I_s = \frac{\sum_{i=1}^m I_{psi}}{m} \quad (2)$$

где  $I_s$  – сферовый индекс;  $I_{psi}$  – индексы по направлениям корпоративной социальной ответственности данной сферы;  $m$  – количество направлений корпоративной социальной ответственности сферы.

3. Интегральный показатель на уровне предприятия в целом, по мнению Д.В. Боброва, этот показатель и есть индекс эффективности корпоративной социальной ответственности. Расчет данного интегрального показателя на уровне предприятия в целом представлен в формуле (3):

$$S = \frac{\sum_{i=1}^k I_{si}}{k}, \quad (3)$$

где  $I_{sz}$  – индекс эффективности корпоративной социальной ответственности;  $k$  – количество сфер корпоративной социальной ответственности;  $I_{si}$  – сферовые индексы конкретного предприятия [9].

Подсчитав интегральные показатели по различным методикам, нужно взять информацию для расчета данных показателей КСО из годового и финансового отчетов предприятия или других источников информации о предприятии [2]. Далее выделив положительные стороны рассмотренных методик, можно разработать комбинированный способ оценки эффективности корпоративной социальной ответственности.

Основные направления оценки корпоративной социальной ответственности предприятий согласно данного комплексного показателя КСО будут состоят из таких элементов:

- 1) оценка воспроизводства человеческого потенциала;
- 2) оценка корпоративной социальной ответственности с точки зрения бизнеса;
- 3) оценка охраны и безопасности окружающей среды.

Следующий шаг нужно проранжировать интегральный показатель КСО и определить эффективность КСО исходя из диапазона ранжирования согласно вычисленным баллам.

В качестве рекомендации относительно деятельности данной организации, на мой взгляд, необходимо создать такую систему корпоративной социальной ответственности, позволяющую

следить за быстрыми изменениями отношений предприятия и состоящую (в первом приближении) из элементов таких как:

- 1) стандартов корпоративной социальной ответственности;
- 2) отчетности корпоративной социальной ответственности;
- 3) оценки корпоративной социальной ответственности.

Таким образом из вышеизложенного можно подытожить, что назревшими проблемами при оценке эффективности корпоративной социальной ответственности в ООО «Луга Маш» являются следующие:

1. Отсутствие консенсуса в отношении содержания корпоративной социальной ответственности.
2. Сложность операционализации понятия корпоративной социальной ответственности и сложность выработки релевантных показателей для её оценки.
3. Недостаток информации о корпоративной социальной деятельности компаний.

Также хочется отметить, что чем выше уровень корпоративной социальной ответственности, тем больше обязательств берет на себя предприятие, что приводит к расширению спектра направлений социальной политики или наращиванию объемов социальных инвестиций по уже имеющимся направлениям и мероприятиям корпоративной социальной ответственности компании. Автором предложенный комбинированный способ оценки корпоративной социальной ответственности на основе анализа методик изложенных известными зарубежными учёными выше, а именно интегральной (комплексной) показатель оценки корпоративной социальной ответственности.

#### Список литературы:

1. Бабич А.М. Корпоративная социальная ответственность и социальное развитие предприятий: учебник / А.М. Бабич, А.А. Попков, О.Н. Слоботчиков. М.: Изд-во Институт мировых цивилизаций (ИМЦ), 2018. 296с.
2. Божук С.Г. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов / С.Г. Божук, В.В. Кулибанова, Т.Р. Тэор. 2-е изд., испр. и доп. М.: Изд-во Юрайт, 2025. 226 с.
3. Вацковская А.С. Корпоративная социальная ответственность как фактор конкурентоспособность вуза / А.С. Вацковская. М.: Синергия, 2019. 181с.
4. Гареева А.Р. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании / А.Р. Гареева. – текст непосредственный // Инновационная экономика: материалы I международной научной конференции (г. Казань, октябрь 2014г.). Казань: Бук, 2014. С. 147-150.
5. Горфинкель В.Я. Корпоративная социальная ответственность: учебник / под ред. В.Я. Горинкеля, Н.В. Родионовой. 3-е изд. пер. и доп. М.: Изд-во Юрайт, 2025. 490с.
6. Горнак Я.А. Трансформация термина «корпоративная социальная ответственность» в период пандемии 2020-2021г. в России и за рубежом // Российский научный журнал «Телескоп»: журнал социологических и маркетинговых исследований, 2021. №2. С. 24-28.
7. Завьялова Е.Б. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов/ Е.Б. Завьялова, Ю.К. Зайцев, Н.В. Студенкин. М.: Изд-во «Юрайт», 2023. 125с.
8. Ефименко С.В. Экономическая экспансия многонациональных предприятий Южно-Африканской Республики в страны Африки «через императивы» // Экономические отношения. 2023. Т. 13, № 2. С. 291-310.
9. Кельчевская Н.Р. Корпоративная социальная ответственность промышленных предприятий в моногородах [текст]: монография / Н.Р. Кельчевская, И.С. Пелымская. М.: Первое экономическое издательство, 2020. 162с.
10. Коротков Э.М. Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикум для вузов / Э.М. Коротков и др.; под ред. Э.М. Короткова. 2 -е изд. М.: Изд-во Юрайт, 2023. 429с.
11. Тульчинский Т.Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности: учебник и практикум для вузов. М.: Изд-во Юрайт, 2023. 338с.
12. Щербаченко П.С. Роль социальных программ в реализации корпоративной социальной ответственности / П.С. Щербаченко, И.В. Крюкова // Вестник Финансового университета при Правительстве РФ. 2020. №8. С. 158-165.

## МАРКЕТИНГ

УДК 338.24

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

Акимова Вера Анатольевна<sup>1</sup>, Григорьева Анастасия Дмитриевна<sup>2</sup><sup>1</sup> Калужский филиал Финансового университета, akimenko.vera.a@yandex.ru<sup>2</sup> Калужский филиал Финансового университета, dmitrievnaa983@gmail.com

## DIGITAL TRANSFORMATION OF CONSUMER BEHAVIOR

Akimenko Vera Anatolyevna<sup>1</sup>, Grigoryeva Anastasia Dmitriyevna<sup>2</sup><sup>1</sup> Kaluga branch of the Financial University, akimenko.vera.a@yandex.ru<sup>2</sup> Kaluga branch of the Financial University, dmitrievnaa983@gmail.com

**Аннотация:** в статье исследуется феномен цифровой трансформации потребительского поведения в условиях ускоренной цифровизации экономики. Анализируются ключевые факторы, влияющие на изменение потребительских привычек, включая интеллектуальную логистику, гиперперсонализацию, интеграцию онлайн- и офлайн-форматов и развитие экологичного потребления. На примерах российских компаний рассматривается практическая реализация цифровых стратегий и их влияние на ключевые бизнес-показатели.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, потребительское поведение, гиперперсонализация, интеллектуальная логистика, бесшовный опыт, осознанное потребление, искусственный интеллект, большие данные.

**Abstract:** The article examines the phenomenon of digital transformation of consumer behavior in the context of accelerated digitalization of the economy. It analyzes key factors influencing changes in consumer habits, including intelligent logistics, hyper-personalization, integration of online and offline formats, and the development of sustainable consumption. Using examples of Russian companies the practical implementation of digital strategies and their impact on key business indicators are considered.

**Keywords:** digital transformation, consumer behavior, hyper-personalization, intelligent logistics, seamless experience, sustainable consumption, artificial intelligence, big data.

Исследование трансформации потребительского поведения в контексте цифровой экономики представляет собой сложную и многогранную задачу, требующую комплексного подхода. Важно понять, какие конкретно изменения происходят в потребительском поведении и как они связаны с технологическими инновациями. Это позволит предсказать будущие тенденции развития рынка и разработать эффективные стратегии маркетинга и продаж.

Вначале рассмотрим необходимые определения.

Согласно концепции одного из основоположников отечественной маркетинговой школы, доктора экономических наук Г.Л. Багиевой, потребительское поведение представляет собой деятельность, направленную на получение, потребление и распоряжение продуктами и услугами, включая процессы принятия решений, предшествующие этим действиям и следующие за ними.

Глубокое и масштабное перепроектирование бизнес-моделей, процессов, систем и компетенций компании с использованием цифровых технологий для создания дополнительной ценности для клиентов и повышения эффективности деятельности организации – такое определение цифровой трансформации дает Владимир Сергеевич Тихомиров, доктор экономических наук, профессор.

Следовательно, цифровая трансформация потребительского поведения – это изменение в том, как люди совершают покупки, взаимодействуют с брендами и принимают решения под влиянием цифровых технологий. Этот процесс включает использование интернета, мобильных устройств, социальных сетей и искусственного интеллекта.

Переходя к конкретным кейсам, проанализируем, как российские компании адаптируют свои стратегии под новое поведение потребителей с помощью цифровых инструментов: революционизируют логистику, внедряют гиперперсонализацию, стирают границы между каналами продаж, и следуют курсу на осознанное потребление.

Для наглядности систематизируем ключевые направления этой адаптации в следующей таблице:

Таблица 1 – Влияние трансформаций на потребительское поведение

| Аспект трансформации                       | Ключевые технологии и инструменты   | Влияние на потребительское поведение  |
|--|---|---|
| Интеллектуальная логистика и автоматизация | Искусственный интеллект, машинное обучение, роботизация, VR/AR для моделирования        | Повышение доступности товаров, сокращение времени на покупку, формирование ожидания безупречной доступности продукции.  |
| Гиперперсонализация взаимодействия         | Большие данные (Big Data), AI, голосовые помощники, дополненная реальность (AR)         | Ожидание персональных предложений и сервисов, которые превосходят их нужды. Смещение лояльности с бренда на качество и удобство пользовательского опыта.                                |
| Сближение онлайн- и офлайн-форматов        | Сенсорные панели, платформы быстрой доставки, облачные сервисы управления ассортиментом | Формирование привычки к мгновенному получению заказов (инстант-потребление). Стирание границ между каналами покупки — потребитель ожидает бесшовного опыта.                             |
| Осознанное и экологическое потребление     | AI для прогнозирования спроса, платформы для шеринг-экономики, цифровая маркировка      | Рост запроса на экологичную и функциональную продукцию. Ценность смещается от владения товаром к доступу к нему (шеринг-экономика). Повышенное внимание к экологическому следу брендов. |

#### 1. Интеллектуальная логистика и автоматизация торговых залов.

Ключевым драйвером изменений стала автоматизация цепочек создания стоимости. Российский ретейл активно внедряет решения на базе ИИ для оптимизации всей цепочки поставок — от прогнозирования спроса и управления запасами до выкладки товаров на полку. По экспертным оценкам, объём российского рынка ИИ в 2024 году составил 130–305 млрд рублей, а в 2025 году ожидается рост до 1 трлн рублей.

Ярким примером является торговая сеть «Лента», которая проводит пилотные проекты по внедрению роботизированных решений для автоматизации рутинных операций в магазинах. Эти системы позволяют не только снизить трудозатраты, но и повысить доступность товаров на полке, что напрямую влияет на удовлетворенность покупателей и их лояльность.

Такие компании, как «PepsiCo Россия», еще несколько лет назад начали использовать технологии виртуальной и дополненной реальности для моделирования торговых точек и оптимизации планограмм. Это позволяет в виртуальной среде тестировать реакцию потребителей на новинки и упаковку, используя трекинг взгляда и тепловые карты, что обеспечивает более точное и быстрое внедрение продуктов в ассортимент.

#### 2. Персонализация и новые форматы взаимодействия.

Современные российские компании все активнее используют большие данные и ИИ для создания персонализированного опыта.

«PepsiCo Россия» еще в 2019 году реализовала проекты в области больших данных для сегментации клиентов, формирования персональных предложений и поведенческого таргетинга.

Российские технологические гиганты также вносят свой вклад в трансформацию потребительского поведения. Голосовые помощники, такие как «Алиса» от «Яндекса» и «Маруся» от VK, интегрируются в умные дома и бытовую технику, учась предугадывать потребности пользователей.

Разрабатываются функции, аналогичные Family Bell, которые помогают пользователям сосредоточиться на общении с семьей, минимизируя отвлекающие факторы.

Технологии дополненной реальности начинают использоваться для расширения возможностей упаковки. В будущем это может привести к ее трансформации: вместо графических элементов останется только штрихкод, а всю информацию потребитель будет получать через AR-интерфейс. Это открывает возможности для использования более экологичной и многоразовой тары.

### 3. Сближение онлайн и офлайн-форматов.

Ведущие российские ретейлеры активно стирают границы между цифровым и физическим миром. Концепция «бесконечной полки», реализуемая через сенсорные панели в магазинах, позволяет покупателям заказывать товары, отсутствующие в торговом зале, но имеющиеся на складе. Это не только расширяет ассортимент, но и дает компаниям ценнейшие данные о поведении клиентов в офлайне.

«Яндекс Лавка» и сервисы быстрой доставки от «СберМаркета» и Ozon формируют новую потребительскую привычку - ожидание получения заказа в течение считанных часов. Это меняет подход к планированию покупок и повышает требования к скорости и удобству сервиса.

Развиваются и форматы аренды, в том числе одежды, что соответствует тренду на осознанное потребление и позволяет избегать перепроизводства. Упрощение логистики и контроля наличия с помощью технологий делает такие модели аренды экономически эффективными.

### 4. Экологичность и здоровый образ жизни.

Цифровизация способствует и развитию экологически ответственного потребления. Точное прогнозирование спроса на основе ИИ позволяет российским компаниям снижать объемы непроданных остатков и пищевых отходов, что положительно сказывается на экологическом следе.

Потребительский тренд на здоровый образ жизни находит отклик у российских производителей. Компании активно выводят на рынок продукты с улучшенным составом, функциональные напитки и товары для здорового питания, используя аналитику больших данных для точного позиционирования и продвижения.

Проведенный анализ наглядно демонстрирует, что цифровая трансформация потребительского поведения в России является не краткосрочным трендом, а устойчивым и системным процессом, кардинально меняющим ландшафт рынка. Как верно отмечали классики экономической науки, этот феномен затрагивает саму суть деятельности, направленной на получение, потребление и распоряжение товарами и услугами. В современных условиях формируется новый поведенческий тип потребителя, характеризующийся запросом на гиперперсонализацию, требованием бесшовного и инстантного сервиса, доминированием ценностно-ориентированной и экологически ответственной модели потребления, а также вовлеченностью, опосредованной игрофицированными интерфейсами. В следствие чего, в соответствии с определением В.С. Тихомирова, происходит глубокое перепроектирование бизнес-моделей и процессов, что в конечном итоге создает новую, дополнительную ценность для клиента. Российские компании, от крупного ретейла до производителей товаров повседневного спроса, активно адаптируются к этим изменениям, используя целый арсенал цифровых инструментов.

### 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: 25.10.2025).
2. Нитенко А.Х. Цифровая трансформация розничной торговли // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №10-2 (116). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-rozничnoy-torgovli> (дата обращения: 25.10.2025).
3. Белоумцева А.А., Бубновская Т.В. Тенденции развития отрасли торговли в период цифровой трансформации экономики // КЭ. 2024. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-otrasli-torgovli-v-period-tsifrovoy-transformatsii-ekonomiki> (дата обращения: 25.10.2025).
4. Восколович Н.А. Маркетплейсы как сегмент российского рынка электронной торговли // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2023. №4 (47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketpleysy-kak-segment-rossiyskogo-rynka-elektronnoy-torgovli> (дата обращения: 25.10.2025).

УДК 339.138

## ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Денисова Елена Владимировна<sup>1</sup>, Петрова Галина Владимировна<sup>2</sup><sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, zubkovbuba2010@yandex.ru<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, gali.petr0va@yandex.ru

## ETHICAL STANDARDS IN MARKETING ACTIVITIES

Denisova Elena Vladimirovna<sup>1</sup>, Petrova Galina Vladimirovna<sup>2</sup><sup>1</sup> Kaluga branch of the Financial University, zubkovbuba2010@yandex.ru<sup>2</sup> Kaluga branch of the Financial University, gali.petr0va@yandex.ru

**Аннотация:** в статье рассматриваются основные принципы этичного маркетинга: честность и прозрачность, уважение к потребителям, обеспечение конфиденциальности, забота о потребителях, социальная ответственность. Уделяется внимание проблемам, возникающим при нарушении этических норм в маркетинговой деятельности, и приводятся примеры неэтичного маркетинга известных компаний.

**Ключевые слова:** этические нормы в маркетинге, маркетинговые кампании, честность, уважение к потребителям, ответственность.

**Abstract.** The article examines the basic principles of ethical marketing: honesty and transparency, respect for consumers, ensuring confidentiality, caring for consumers, and social responsibility. Attention is paid to problems that arise when ethical standards are violated in marketing activities, and examples of unethical marketing by well-known companies are given.

**Keywords:** ethical standards in marketing, marketing campaigns, honesty, respect for consumers, responsibility.

Этические нормы в маркетинговой деятельности представляют собой систему правил, принципов и стандартов поведения, которые должны соблюдаться маркетологами и компаниями при разработке и внедрении маркетинговых стратегий и кампаний при продвижении товаров и услуг. Такие правила направлены на обеспечение честных, прозрачных и ответственных взаимоотношений между организацией и покупателем, а также на защиту прав и интересов потребителей. Маркетинговая этика зачастую включается в исследования деловой этики, поскольку является важным аспектом для большинства компаний. Более того, она включает в себя процесс принятия моральных решений на протяжении всего маркетингового процесса, от создания продукта до его рекламы и продажи.

Маркетинговая этика играет важную роль в защите прав и интересов клиентов в бизнес-операциях, а также является ключевым элементом различных обсуждений, планов и инициатив маркетологов [3]. Основными принципами этичного маркетинга являются следующие:

1. Честность и прозрачность. Здесь подразумевается отсутствие вводящих в заблуждение, преувеличенных или ложных заявлений. Принцип строится на открытости и четкости всей информации о продуктах и услугах, включая их характеристики (состав, цена, условия оказания услуг и т.д.), открытом и прямом общении с потребителями, избегания манипулятивных техник. Также к данному принципу стоит отнести прозрачность в отношениях с клиентами (раскрытие информации о бизнесе, его владельцах, точные условия продажи, правильное ценообразование, открытость к обратной связи и готовность решать возникающие вопросы), правдивую рекламу (отсутствие преувеличений о преимуществах и возможностях продукта или услуги и преуменьшений рисков или недостатков), уважение к личным данным клиентов, отказ от агрессивных методов продаж, выполнение обещаний и обязательств перед потребителем.

2. Уважение к потребителям. Здесь предполагается справедливое отношение ко всем заинтересованным сторонам. Под справедливостью в данном случае подразумевается баланс между желаниями и требованиями покупателей и интересами компании. Иными словами, организации должны относиться к клиентам с уважением, как к личностям, а не только как к источнику дохода, уважать их права и принятие решений. Более того, сюда же относится уважительное отношение к конкурентам (например, отказ от использования их торговых марок в своей рекламе без согласия).

3. Социальная ответственность. Важно учитывать влияние маркетинговой деятельности на общество и окружающую среду, поддерживать ценности, традиции и культуру. Избегать методов, которые могут повлечь за собой физический и моральный вред.

4. Обеспечение конфиденциальности. К данному принципу можно отнести следующее: прозрачность и открытость (компании должны предоставлять точную информацию по сбору, использованию и хранению личных данных пользователей, политика конфиденциальности должны быть четко сформулирована и понятна каждому читателю, а также легко доступна для ознакомления), получение согласия (перед сбором и использованием личных данных пользователей компании должны получать согласие на проводимые действия, более того, пользователям должен быть предоставлен выбор, где есть возможность отказаться от предоставления каких-либо данных), ограничение использования данных (личные данные пользователей не должны передаваться третьим лицам без согласия пользователей, а также необходимо реализовывать меры по предотвращению кражи или утечки данных) [1].

5. Забота о потребителях. Важно ставить интересы и благополучие клиентов на первое место, предоставлять качественные продукты и услуги, отвечающие их реальным потребностям, быть готовыми давать обратную связь, реагировать на жалобы и предоставлять эффективную поддержку.

Однако, не всегда компании придерживаются данных принципов и возникают проблемы, связанные с этическими нормами. Маркетологи часто сталкиваются с ситуациями, когда выгода компаний конфликтует с этическими стандартами. Рассмотрим основные:

1. Манипуляция покупательским поведением: использование психологических приемов для создания искусственного спроса. Компании могут использовать ограниченные предложения или искусственное создание дефицита, чтобы подстегнуть покупателей к немедленному приобретению. Так, например, «Sunlight» во всех своих рекламных кампаниях говорили о скором закрытии магазинов, о распродажах и самых низких ценах, чего не происходило на самом деле.

2. Фальшивая реклама: это происходит, когда преимущества продукта или услуги преувеличиваются в маркетинговых и рекламных коммуникациях. Фальшивая реклама может подорвать доверие потребителей и привести к долгосрочной негативной репутации бренда.

3. Выборочный маркетинг: сегментация клиентов может стать аморальной, если она приводит к выборочному маркетингу, то есть к исключению определённых типов клиентов. Это может снизить спрос со стороны так называемых «нежелательных» клиентов, которые считаются невыгодными или вредными для репутации бренда [4].

4. «Зелёный камуфляж»: эта практика возникает, когда маркетологи преувеличивают степень экологичности, устойчивости или этичности своих брендов и материалов, которые они закупают, производят, поставляют и продают.

5. Насмешки над знаменитостями в социальных сетях: публикация негативных комментариев в социальных сетях для высмеивания ошибок знаменитостей стала популярным методом привлечения внимания общественности для некоторых маркетологов.

6. Неэтичное использование данных: Неправомерное использование данных потребителей может привести к нарушению конфиденциальности и потере доверия.

7. Закрепление стереотипов: маркетинговые кампании иногда могут непреднамеренно закреплять вредные стереотипы.

Еще одним примером неэтичного маркетинга является реклама кредитной карты «Халва». В рекламном ролике, который показывали на телевидении, крупным шрифтом были написаны привлекательные условия, а мелким – остальные. Антимонопольная служба посчитала, что такая реклама вводит в заблуждение, и выписала банку предписание прекратить показывать рекламу, которая нарушает закон.

Реклама детского страхования от банка «ВТБ». Слоган «Могу всё!» в сочетании с картинкой, на которой ребёнок шёл по трубе качели, выглядел как призыв к потенциально травматичным действиям. Антимонопольная служба признала рекламу опасной и незаконной, наложила штраф в размере 100 000 рублей.

Реклама лекарства «Гексорал» от Johnson & Johnson. Препарат представал в образе средства от всех недомоганий – болезнетушителя №1. ФАС посчитала рекламу незаконной, компания выплатила штраф в размере 200 000 рублей.

Соблюдение этических норм в маркетинговой деятельности играет большую роль в успехе компании. В первую очередь это укрепление доверия и авторитета. Этичный маркетинг способствует укреплению доверия и авторитета клиентов. Этичные методы маркетинга способствуют укреплению

доверия среди потребителей, что приводит к повышению лояльности. Когда клиенты считают компанию честной и прозрачной, они с большей вероятностью установят долгосрочные отношения с этим брендом. Неэтичный маркетинг может быть эффективным в краткосрочной перспективе, но это не жизнеспособный долгосрочный план. В конечном итоге клиенты отвергнут бренд в целом, что затруднит выявление сторонников бренда, готовых продвигать продукт или услугу с помощью сарафанного радио.

Еще одним немаловажным фактором является долгосрочный успех. Устойчивый успех часто связан с этическими принципами. Компании, которые ставят этические соображения на первое место, с большей вероятностью смогут противостоять трудностям и изменениям в рыночной среде.

Далее это привитие ценностей компании. Один из самых простых способов привить деловую этику – включить ее в культуру и ценности компании. По-настоящему этические компании должны ежедневно следовать этим ценностям.

Привлечение и удержание клиентов. Привлечение и удержание клиентов с помощью этических маркетинговых стратегий и обеспечение высокой ценности и качества товаров может быть эффективной формой продвижения. Это также может способствовать укреплению доверия клиентов. Применение этических методов может помочь в привлечении и удержании клиентов, повышении их удовлетворенности и лояльности, а также в получении значительной прибыли организацией [2].

Также стоит отметить, что этический маркетинг может помочь избежать юридических и репутационных рисков.

Этика в маркетинге – это не только про нормы; это философия, которая может привести к долгосрочному успеху и устойчивому развитию бизнеса. В конечном счете, компании, которые выбирают честность и прозрачность, способны не только установить крепкие связи с потребителями, но и построить успешные и устойчивые отношения, основанные на доверии.

Маркетинговая этика – один из основных способов, с помощью которого компания может выстраивать долгосрочные отношения с клиентами, укрепляя их доверие. Коммерческие организации могут быть ближе к клиентам и создавать прочную репутацию бренда, соблюдая честность, прозрачность и уважение в своей деятельности. Этический маркетинг делает бренды менее уязвимыми для юридических проблем и более конкурентоспособными. Сегодня потребители получают контент от брендов, которые разделяют их ценности, что является для них важнейшим стратегическим императивом.

### Список литературы:

1. Тулепова И.С. Агрессивный маркетинг и его последствия для личного бренда и компаний в целом // Инновационная наука. 2024. №12-1-2.
2. Тулепова И.С. Этические подходы к продажам через личный бренд в условиях онлайн-образования: возможности без агрессивных техник и манипуляций // Universum: экономика и юриспруденция. 2024. №12 (122).
3. Шарапов Р. О. Роль этики в маркетинге // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. №5 (71).
4. Шарапов Р. О. Этические проблемы рекламы в интернете и пути их решения // Практический маркетинг. 2024. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/eticheskie-problemy-reklamy-v-internete-i-puti-ih-resheniya> (дата обращения: 21.04.2025).

УДК 658.8

## МЕХАНИЗМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Губанова Елена Витальевна<sup>1</sup>, Соколова Ирина Сергеевна<sup>2</sup>  
<sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, el-gubanova@yandex.ru  
<sup>2</sup> Первый казачий университет, to-sis@yandex.ru

## BRAND PROMOTION MECHANISMS FOR NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Gubanova Elena Vitalievna<sup>1</sup>, Sokolova Irina Sergeevna<sup>2</sup>  
<sup>1</sup> Kaluga branch of the Financial University, el-gubanova@yandex.ru  
<sup>2</sup> The First Cossack University, to-sis@yandex.ru

**Аннотация:** в статье рассматриваются ключевые механизмы продвижения бренда некоммерческих организаций в условиях растущей конкуренции за внимание аудитории. Особое внимание уделяется цифровым, событийным и традиционным стратегиям, которые помогают формировать доверие и эмоциональную связь с целевой аудиторией. Анализируется, как интеграция различных подходов способствует эффективному выполнению социальной миссии некоммерческих организаций и укреплению их ресурсной базы.

**Ключевые слова:** бренд, некоммерческая организация, эмоциональная связь, целевая аудитория, стратегия, доверие, социальная миссия, вовлеченность.

**Abstract:** The article examines the key mechanisms of brand promotion for non-profit organizations in the context of growing competition for audience attention. Special attention is paid to digital, event-based, and traditional strategies that help to build trust and emotional connection with the target audience. The article analyzes how the integration of various approaches contributes to the effective implementation of the social mission of non-profit organizations and the strengthening of their resource base.

**Keywords:** brand, non-profit organization, emotional connection, target audience, strategy, trust, social mission, engagement.

В условиях растущей конкуренции за внимание аудитории и ресурсы, эффективное продвижение бренда становится для некоммерческой организации (далее – НКО) не просто инструментом повышения узнаваемости, а стратегическим инструментом, определяющим их устойчивость и способность реализовывать социальную миссию.

Механизмы брендинга в НКО направлены на формирование доверия, прозрачности и эмоциональной связи с широким кругом стейкхолдеров.

В таблице 1 представлены механизмы продвижения бренда НКО.

Таблица 1 – Механизмы продвижения бренда НКО

| Механизмы  | Инструменты и методы   | Целевая аудитория  | Преимущества   |
|------------|--|--|--|
| Цифровые   | Социальные сети, Email-рассылки, SEO-оптимизация сайта, Блог и полезные статьи, Краудфандинг, Онлайн-мероприятия (вебинары, виртуальные туры)              | Молодежь, активные интернет-пользователи, доноры           | Широкий охват, низкая стоимость, возможность таргетинга                |
| Событийные | Благотворительные мероприятия (марафоны, концерты, аукционы), Ежегодные отчетные мероприятия, Волонтерские акции, Участие в отраслевых форумах и выставках | Крупные доноры, корпоративные партнеры, местное сообщество | Создание эмоциональной связи, личный контакт, доверие, привлечение СМИ |

|              |   |  |  |
|--------------|---|--|--|
| Традиционные | Работа со СМИ (пресс-релизы, публикации), Печатные материалы (отчеты, брошюры), Наружная реклама, Прямой почтовый маркетинг                                       | Локальная аудитория, старшее поколение   | Работа с аудиторией, высокое доверие   |
| Партнерские  | Коллаборации с брендами (совместные продукты, акции), Программы корпоративного волонтерства, Амбассадорство (знаменитости, эксперты), Гранты и конкурсы от фондов | Бизнес-партнеры, медиа, влиятельные лица | Доступ к новой аудитории, усиление авторитета, доп. финансирование                 |
| Внутренние   | Программы лояльности для доноров, Корпоративная культура и вовлечение сотрудников, Мотивационные программы для волонтеров, Система рекомендаций.                  | Постоянные доноры, волонтеры, сотрудники | Повышение уровня лояльности, укрепление сообщества, снижение стоимости привлечения |

Цифровые механизмы продвижения играют ключевую роль в современной стратегии бренда НКО, обеспечивая широкий охват аудитории и эффективное взаимодействие с ней.

Основу цифрового продвижения составляет разработка комплексной контент-стратегии для социальных сетей, которая включает эмоциональный сторителлинг, регулярные отчеты о деятельности и реальные истории благополучателей, что позволяет создать доверительные отношения с аудиторией и наглядно демонстрировать социальное воздействие организации. Например, Фонд помощи социально-незащищенным гражданам «Нужна помощь» использует профессиональный журналистский сторителлинг на платформах «Такие дела», VK и Telegram, публикуя истории подопечных с качественными фото и видео для создания эмпатии и погружения в проблемы.

Важным элементом является использование email-маркетинга для персонализированной коммуникации с донорами, который позволяет поддерживать постоянный контакт, информировать о достижениях и актуальных потребностях, а также мотивировать к регулярным пожертвованиям через таргетированные рассылки. В email-маркетинге фонд «Подари жизнь» рассылает не только просьбы о помощи, но и отчеты о покупках оборудования, истории выздоровления подопечных и таргетированные запросы для поддержания контакта с донорами и стимулирования регулярных пожертвований.

SEO-оптимизация официального сайта и создание полезного контента в формате блога и статей способствуют повышению видимости организации в поисковых системах, привлечению органического трафика и позиционированию НКО как эксперта в своей области. Например, благотворительный фонд помощи хосписам «Вера» использует SEO-оптимизацию через ресурсный центр на сайте со статьями о паллиативной помощи, привлекая трафик из поисковиков и позиционируя себя как эксперт для формирования доверия будущих сторонников (рисунок 1).

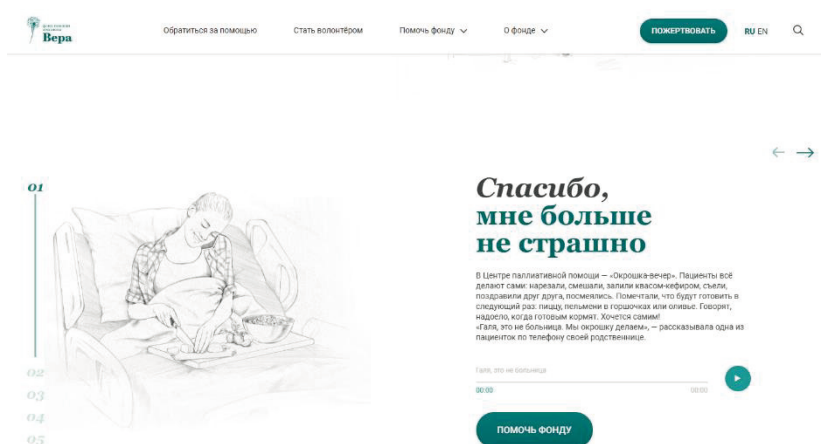


Рисунок 1 – Благотворительный Фонд «Вера» [1]

Онлайн-фандрайзинг через краудфандинговые платформы и организацию виртуальных событий расширяет возможности для привлечения средств, позволяя вовлекать в сбор пожертвований широкую аудиторию, несмотря на географические ограничения, а интерактивные форматы мероприятий усиливают вовлеченность и эмоциональную связь. Онлайн-фандрайзинг реализуется через такие краудфандинговые платформы как «Пользуясь случаем», где НКО создают проекты с четкими целями, активно продвигая их в соцсетях. Всероссийский забег «Бегущие сердца» сочетает онлайн-регистрацию с благотворительными взносами и оффлайн-активностью при поддержке амбассадоров для создания масштабного события. Эти механизмы в комплексе обеспечивают системное продвижение бренда НКО в цифровой среде, способствуя увеличению осведомленности, лояльности и ресурсной базы организации.

Событийные механизмы продвижения бренда НКО представляют собой стратегию использования офлайн- и онлайн-мероприятий для формирования эмоциональной связи с аудиторией, повышения узнаваемости и привлечения ресурсов. Ключевыми форматами являются благотворительные мероприятия, например, ежегодный гала-ужин фонда «Подари жизнь», который объединяет представителей бизнеса и медиа для сбора средств, создавая элитный статус и привлекая крупные пожертвования. Другим примером служит всероссийский забег «Бегущие сердца» фонда Натальи Водяновой, который сочетает массовое участие с корпоративным спонсорством, где такие компании, как «Сбер» и «МТС», обеспечивают софинансирование, а медиа-партнеры обеспечивают широкое освещение, усиливая публичный резонанс.

Волонтерские акции, такие как «Щедрый вторник» (координатор – фонд «Нужна помощь»), мобилизуют тысячи участников через флешмобы в социальных сетях и локальные мероприятия, создавая эффект общности и поддерживая глобальный бренд движения (Рисунок 2).

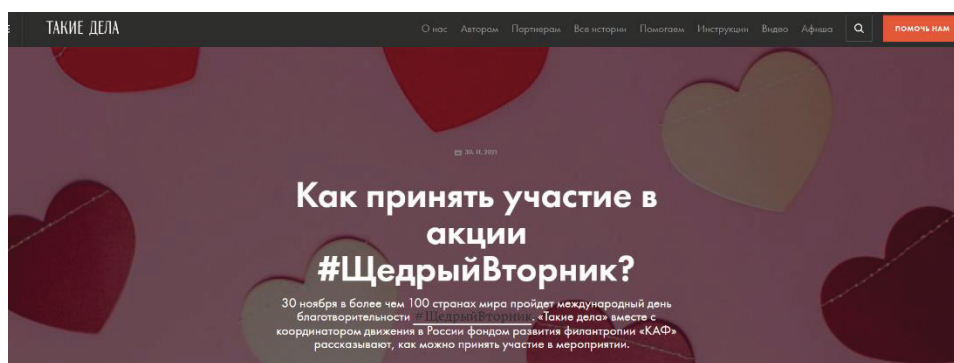


Рисунок 2 – Волонтерская акция «Щедрый вторник» (координатор – фонд «Нужна помощь») [2]

Фонд «Старость в радость» организует выездные мероприятия в домах престарелых с привлечением волонтеров и звездных амбассадоров, что позволяет создавать эмоциональный видеоконтент.

Отчетные мероприятия, например, ежегодная пресс-конференция фонда «Вера» с публикацией результатов работы и финансовой отчетности, укрепляют доверие доноров и партнеров. Инновационным форматом являются виртуальные туры по хосписам, которые фонд «Вера» проводит с использованием технологий 360°, позволяя удаленно показать работу и привлечь новых сторонников.

Корпоративные партнерства усиливают события: так, фонд «Арифметика добра» проводит бизнес-завтраки с участием усыновителей и экспертов, спонсируемые компаниями, например, «Яндекс», что помогает привлекать целевую аудиторию и формировать лояльное сообщество. Благотворительные аукционы, такие как «Спасибо!» фонда «АдВита», привлекают известных художников и деятелей искусства, создавая уникальный контент и привлекая внимание СМИ.

Эффективность событийных механизмов измеряется через КРІ: количество участников, объем привлеченных средств, медиа-упоминания и рост упоминаний в социальных сетях. Например, после проведения гала-ужина «Подари жизнь» фиксируется рост регулярных доноров на 15-20%, а «Щедрый вторник» ежегодно привлекает более 3 млн участников по России [3]. Критически важным является пост-событийная коммуникация: публикация отчетов, благодарностей и историй успеха, которая продлевает воздействие мероприятия и укрепляет бренд. События работают как катализатор доверия и вовлеченности, трансформируя разовую активность в долгосрочные отношения с аудиторией.

Партнерские механизмы продвижения бренда НКО представляют собой стратегическое взаимодействие с коммерческими компаниями, государственными учреждениями, медиа и другими организациями для взаимного усиления воздействия и достижения общих целей. Ярким примером является партнерство фонда «Подари жизнь» с компанией «М.Видео», где клиенты могут сдать технику, а вырученные средства направляются на лечение детей. Это позволяет фонду привлекать регулярное финансирование, а ритейлеру – укреплять имидж социально ответственного бизнеса и увеличивать лояльность клиентов.

Другой успешный кейс – коллаборация фонда «Нужна помощь» с «Альфа-Банком» в создании благотворительной карты, где процент от покупок перечисляется на проекты фонда. Механизм включает совместную рекламную кампанию, email-рассылки и продвижение в отделениях банка, что обеспечивает фонду стабильный поток микропожертвований и доступ к новой аудитории, а банку – дополнительный инструмент удержания клиентов.

Фонд «Вера» эффективно использует партнерство с медиа: специальный проект с «Таковыми делами» о паллиативной помощи включает серию публикаций и онлайн-трансляций, что повышает осведомленность о проблеме и позиционирует фонд как эксперта в этой области.

Корпоративное волонтерство с компанией «Яндекс» в проекте «Помощь рядом» позволяет фонду «Старость в радость» привлекать IT-специалистов для разработки цифровых решений, одновременно усиливая техническую оснащенность фонда и реализуя КСО-стратегию партнера. Совместные мероприятия с брендами-амбассадорами, такие как сотрудничество фонда «Арифметика добра» с Дианой Арбениной, которая проводит акустические концерты в поддержку фонда, создают эмоциональную связь и привлекают внимание СМИ.

Партнерские механизмы позволяют НКО масштабировать воздействие, делиться ресурсами, а партнерам – реализовывать КСО-стратегии и укреплять репутацию, создавая устойчивую экосистему социальных изменений. Традиционные механизмы продвижения бренда НКО остаются важными для охвата аудиторий, не вовлеченных в цифровое пространство, и укрепления доверия через проверенные каналы коммуникации. Работа со СМИ является фундаментальным элементом стратегии: например, фонд «Подари жизнь» систематически организует пресс-конференции с участием федеральных телеканалов («Первый канал», «Россия 1»), где освещаются истории подопечных и отчеты о расходовании средств, что обеспечивает массовый охват. Аналогично, фонд «Вера» публикует экспертные статьи о паллиативной помощи в авторитетных печатных изданиях как «Коммерсантъ».

Печатные материалы служат доказательством эффективности: фонд «Нужна помощь» производит ежегодные отчеты в формате брошюр, распространяемых на мероприятиях и в партнерских бизнес-центрах, что обеспечивает прозрачность для доноров старшего поколения. Наружная реклама демонстрирует эффективность в публичной среде – фонд «Арифметика добра» размещал социальные плакаты в московском метро с призывом «Усыновите подростка», что увеличило обращения в фонд на 25% благодаря массовому охвату аудитории.

Прямой почтовый маркетинг сохраняет актуальность для персонализированного контакта: региональный фонд «Дом с маяком» рассылает целевые письма с историями подопечных и конвертами для пожертвований постоянным сторонникам, генерируя до 40% регулярных поступлений. Публичные офлайн-события создают эмоциональный контакт: фонд «Старость в радость» организует благотворительные концерты в театрах с участием звезд, где живой сбор средств сочетается с медиа-освещением и последующей публикацией фотоотчетов в социальных сетях. Эффективность измеряется через KPI: рост звонков после телесюжета, объем почтовых пожертвований, увеличение трафика на сайт после публикации в прессе. Эти механизмы, требуя значительных ресурсов, обеспечивают глубину воздействия среди аудитории, доверяющей классическим каналам коммуникации.

Внутренние механизмы продвижения бренда НКО представляют собой системную работу по трансформации сотрудников, волонтеров и текущих сторонников в активных амбассадоров и защитников бренда, что создает устойчивую основу для органического роста и укрепления доверия.

Фонд «Подари жизнь» реализует комплексную программу адаптации новых сотрудников, что формирует глубокую эмоциональную привязанность и единство ценностей, а регулярные внутренние рассылки с историями пациентов и достижениями поддерживают постоянную вовлеченность команды.

Фонд «Нужна помощь» развивает корпоративную культуру через интерактивные воркшопы и открытые дискуссии, где сотрудники генерируют идеи для улучшения проектов, усиливая их личную ответственность и мотивацию, что впоследствии трансформируется в контент для внешнего продвижения через персональные блоги и социальные сети сотрудников.

Система волонтерского менторства в фонде «Старость в радость», где опытные добровольцы курируют новичков, не только снижает текучесть кадров на 30%, но и формирует сообщество преданных сторонников, которые становятся публичными лицами фонда на локальных мероприятиях и в социальных сетях, делясь личным опытом и привлекая новых участников.

Программы лояльности для доноров, такие как клуб «Друзья фонда» в организации «Арифметика добра», предусматривают персональные благодарности, эксклюзивные отчеты и приглашения на закрытые события, что стимулирует сарафанное радио.

Измерение эффективности внутреннего брендинга представляет собой комплексный процесс, выходящий далеко за рамки стандартных метрик, и включает регулярные опросы удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, позволяющие выявить глубину их личной идентификации с ценностями организации, трэкинг упоминаний бренда сотрудниками в социальных сетях и личных коммуникациях, что служит индикатором искренней лояльности и готовности быть амбассадорами, а также анализ роста количества реферальных волонтеров и доноров, пришедших по прямым рекомендациям, что демонстрирует способность команды транслировать миссию вовне. Такие механизмы, требующие значительных и долгосрочных инвестиций в развитие организационной культуры, доверия и внутренних коммуникаций, обеспечивают развитие бренда через его аутентичность и сильные личные связи, создавая не навязанный, а органичный и устойчивый нарратив, который невозможно симулировать или достичь исключительно за счет внешних маркетинговых инструментов, сколь бы мощными они ни были.

Таким образом, проведенный анализ механизмов продвижения бренда НКО позволяет сделать вывод об их комплексном и интегрированном характере. Установлено, что в условиях высокой конкуренции за внимание аудитории и ресурсы, НКО необходимо использовать не отдельные разрозненные инструменты, а стратегически выверенную комбинацию различных каналов и методов. Главным условием эффективности любого из этих механизмов является их строгое соответствие целевой аудитории, ресурсным возможностям организации и, что наиболее важно, ее ключевой миссии и ценностям. Продвижение должно быть не просто информированием, а рассказом правдивых и эмоциональных историй о воздействии и результатах работы НКО, что позволяет установить глубокую эмоциональную связь с донорами и сторонниками.

#### Список литературы:

1. Благотворительный фонд «Вер» [Электронный ресурс] <https://fondvera.ru/> (дата обращения: 26.11.2025)
2. Бегущие сердца: благотворительный забег Натальи Водяновой | MARIECLAIRE [Электронный ресурс] <https://www.marieclaire.ru/vestnik/beguschie-serdtsa-blagotvoritelnyiy-zabeg-natali-vodyanovoy/?ysclid=mi7kq92g8h2705854> (дата обращения: 26.11.2025)
3. Как провести "Щедрый вторник"? | Такие дела [Электронный ресурс] <https://takiedela.ru/list/shhedryy-vtornik/?ysclid=mi7kspg9p061700303> (дата обращения: 25.11.2025)

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.24

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ КАК ВАЖНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Губанова Евгения Дмитриевна<sup>1</sup>, Акименко Вера Анатольевна<sup>2</sup><sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, gubanova23111970@gmail.com<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, akimenko.vera.a@yandex.ru

## IMPROVING THE EFFICIENCY OF INTERACTION WITH STAKEHOLDERS AS AN IMPORTANT AREA OF ORGANIZATION DEVELOPMENT

Gubanova Evgeniya Dmitrievna<sup>1</sup>, Akimenko Vera Anatolyevna<sup>2</sup><sup>1</sup> Kaluga branch of the Financial University, gubanova23111970@gmail.com<sup>2</sup> Kaluga branch of the Financial University, akimenko.vera.a@yandex.ru

**Аннотация:** В статье рассматривается использование управленческих технологий для повышения вовлечённости стейкхолдеров в процессы управления компанией в условиях динамично меняющейся среды, подчеркивая важность методик, направленных на эффективное взаимодействие с различными группами заинтересованных сторон. На основе сравнительного изучения корпоративных кейсов делается вывод, что практическая эффективность этих технологий определяется не формальным внедрением, а способностью организации к подлинной интеграции стейкхолдерских интересов в процессы принятия стратегических решений.

**Ключевые слова:** стейкхолдеры, теория заинтересованных сторон, управление стейкхолдерами, вовлечение

**Annotation:** The article examines the use of management technologies to increase the involvement of stakeholders in the company's management processes in a dynamically changing environment, emphasizing the importance of techniques aimed at effective interaction with various groups of stakeholders. Based on a comparative study of corporate cases, it is concluded that the practical effectiveness of these technologies is determined not by formal implementation, but by the organization's ability to genuinely integrate stakeholder interests into strategic decision-making processes.

**Keywords:** stakeholders, stakeholder theory, stakeholder management, involvement

В условиях быстро меняющегося рынка и глобальных вызовов, например, как цифровизация, вопросы управления компанией становятся труднее на практике. В данном процессе важнейшее значение имеют различные заинтересованные стороны, известные как стейкхолдеры. Под термином «стейкхолдеры» предполагаются индивидуумы, компании и их ассоциации, чьи интересы, надежды и действия непосредственно влияют на работу определенной организации или развитие определенной территории. Их деятельность оказывает значительное влияние на достижение стабильности и устойчивого развития организации, параллельно позволяя достигать удовлетворения собственных интересов. Эффективные технологии, повышающие вовлеченность стейкхолдеров необходимы для усиления доверия, конкурентоспособности, а также качества принимаемых решений [1].

В 1984 году Э. Фриман предложил идею заинтересованных лиц, подразумевая под этим термином все группы и организации, оказывающие реакцию на деятельность компании или испытывающие её влияние. К таким объединениям относятся акционеры, инвесторы, сотрудники, государственные органы, клиенты и поставщики. Ввиду трудности согласования многоаспекторных стремлений всех вовлеченных субъектов, была разработана система их ранжирования, основанная на значимости (ключевые: потребители, поставщики, вкладчики, сотрудники; второстепенные: медиа, некоммерческие сообщества) и типу вовлечения (собственные/сторонние, инициативные/ведомые).

Организации все чаще прибегают к стратегии взаимодействия с заинтересованными группами и активно налаживают с ними коммуникацию, так как это способствует укреплению репутации и открывает новые перспективы для взаимовыгодного сотрудничества. Концепции общего создания ценности и стейкхолдерская теория являются фундаментом для подготовки нефинансовой отчетности

по устойчивому развитию. Эта отчетность, в свою очередь, должна быть полезной, понятной, надежной и содержательной для тех, кто ее использует. Она перестает быть просто декларацией и становится стратегическим инструментом, обеспечивающим эффективный диалог с партнерами и способствующим принятию обоснованных решений.

Ценность для стейкхолдеров создается через два взаимосвязанных аспекта: финансовые результаты для собственников и полезность для других, формируемая через действия и взаимодействия. Создание внешней ценности усиливает внутреннюю способность компании к генерации прибыли, что отвечает интересам акционеров.

В рамках концепции стейкхолдеров, основная миссия предприятия выходит за рамки простого увеличения прибыли. Она заключается в поиске оптимального равновесия между потребностями всех вовлеченных сторон: собственников, работников, потребителей, поставщиков и широкой общественности. Устойчивый успех в перспективе достижим лишь при условии гармонизации и интеграции порой несовместимых ожиданий различных сторон. Игнорирование потребностей любой из этих групп почти всегда приводит к аккумуляции рисков и возможному возникновению кризисов [2].

Под инструментами вовлечения заинтересованных лиц подразумевается комплекс методов и подходов, дающих возможность компаниям включать эти стороны в процедуры стратегического планирования, принятия решений и воплощения проектов в жизнь. Данный комплекс включает такие элементы, как:

- обеспечение полной прозрачности информации и создание условий для активного участия стейкхолдеров в обсуждении и выборе решений;
- формирование результативного диалога и надежных каналов обратной связи;
- систематический учёт мнений и интересов стейкхолдеров как на стратегическом, так и на оперативном уровнях;
- целенаправленное построение долгосрочных, построенных на доверии отношений;
- совместная разработка и реализация взаимовыгодных ценностей.

Однако, как показывают некоторые исследования, анализ этих механизмов часто бывает фрагментарным. Он склонен концентрироваться на управлении отношениями, игнорируя системное изучение всего спектра используемых методов. Более структурированный взгляд на эту проблему предлагают, например, Н.Н. Веселитская и С.А. Шашнов, которые предлагают классифицировать механизмы взаимодействия по степени влияния и уровню вовлеченности стейкхолдера [4].

Развитие теории стейкхолдеров породило множество инструментов для определения приоритетов и стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами. Выбор конкретного инструмента зависит от сложности и масштаба проекта. Среди основных подходов можно выделить следующие:

#### 1. Ролевая (типовая) модель.

Данный подход актуален для стабильных условий, где перечень ключевых стейкхолдеров известен и определяется стандартными функциями (ролями) участников проекта, такими как инвесторы, исполнители, поставщики и конечные потребители.

#### 2. Модель атрибутов Митчела.

Эта классификационная модель опирается на три ключевых атрибута: власть (возможность влиять), легитимность (правомерность требований) и срочность (важность запроса во времени). Комбинация этих деталей позволяет выделить семь групп: три латентные (с одним атрибутом), три ожидающие (с двумя) и одну категорическую, или требовательную (наделённую всеми тремя атрибутами синхронно).

#### 3. Матрица власти и интереса (модель Мендоу).

В рамках этой модели стейкхолдеры распределяются в координатном пространстве, образованном двумя осями: уровень их формальной и неформальной власти (способности влиять на проект) и степень заинтересованности в его результатах.

#### 4. Карта стейкхолдеров.

Это общий термин для различных визуальных инструментов, которые наглядно показывают всех выявленных заинтересованных сторон, их связи и основные характеристики.

#### 5. Концепция круга стейкхолдеров.

Данная модель, являясь развитием картографического подхода, утверждает, что успех проекта напрямую зависит от его социальной легитимности, то есть от поддержки и согласия формируемого им сообщества стейкхолдеров. Поэтому активное управление взаимоотношениями с этим сообществом рассматривается как ключевой фактор повышения вероятности достижения проектных целей.

Таким образом, концепция стейкхолдеров не только продолжала развиваться в 2000-е годы, но и получила новый импульс. Эдвард Фримен, основоположник теории, углублял и расширял ее, что способствовало появлению новых исследований и авторов. Важным событием стало создание официальных стандартов и руководств по управлению стейкхолдерами. Это не только придало данной практике официальный статус, но и помогло систематизировать накопленные знания в указанной области [5].

Главная задача современного управления – выстроить эффективную систему взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), которая обеспечит постоянное развитие, а также достижение стратегических целей. Научно обоснованный подход к этому процессу включает в себя четко определенные этапы.

Первый этап – подготовка и стратегический анализ. На этом этапе необходимо определить всех лиц и группы, которые могут повлиять на ход проекта или получить от него выгоду. Это могут быть как внутренние участники (руководство, команда проекта), так и внешние (заказчики, конечные потребители, государственные органы). Детальное изучение их интересов и потребностей позволяет выявить как очевидные, так и скрытые ожидания, что служит основой для разработки индивидуальных стратегий коммуникации.

Следующий этап – операционное взаимодействие и вовлечение. Он предполагает начало диалога со стейкхолдерами на самых ранних стадиях проекта и его поддержание на протяжении всего жизненного цикла. Для этого применяются такие инструменты, как консультации, презентации и рабочие сессии, направленные на достижение взаимопонимания. Ключевым фактором успеха является поддержание открытых каналов связи, обеспечивающих прозрачность в отношении целей, текущего прогресса и потенциальных рисков, что снижает вероятность возникновения конфликтов.

Завершающий этап – интеграция и оценка эффективности. На этом этапе мнения стейкхолдеров системно учитываются при принятии решений, что повышает их обоснованность и способность к адаптации. Параллельно осуществляется аудит использования организационных ресурсов (временных, финансовых, кадровых) для оптимизации затрат на взаимодействие. Завершающим элементом цикла является мониторинг динамики восприятия организации её стейкхолдерами, где ключевым показателем зрелости системы выступает способность гибко адаптировать методы вовлечения в ответ на эволюцию внешних запросов [6].

Настоящая ценность концепции управления стейкхолдерами раскрывается в сравнительном анализе реальных корпоративных практик, где подлинное вовлечение становится драйвером трансформации, а его ритуализация ведет к стратегическим провалам.

Таблица 1 – Стратегии взаимодействия со стейкхолдерами в зависимости от уровня власти и интереса

| Тип стейкхолдера (власть/интерес)                     | Пример (подход и результат)  | Суть подхода и ключевой вывод  |
|---|--|--|
| Высокая власть / Высокий интерес (Ключевые игроки)    | Salym Petroleum Development (SPD), которая через очные сессии с ключевыми подрядчиками совместно прорабатывала риски, что привело к повышению эффективности сотрудничества.  | Партнёрство и совместное создание ценности. Активное вовлечение в диалог для выработки общих решений создает дополнительную ценность (доверие, эффективность) и снижает системные риски.                               |
| Высокая власть / Низкий интерес («Спящие» регуляторы) | Проект «Южный поток» столкнулся с правовыми и репутационными рисками из-за недооценки экологических и социальных последствий для местных сообществ. В противовес этому, такие организации, как Unilever и «Газнефть», добиваются успеха в минимизации подобных угроз посредством инициативного предоставления сведений и систематических обсуждений. | Проактивное информирование. Простого получения официального одобрения оказывается недостаточно. Необходимо заранее обсуждать долгосрочные риски с регуляторами, чтобы избежать внезапных протестов и правовых проблем. |

|   |  |   |
|---|--|---|
| Низкая власть / Высокий интерес<br>(Активная аудитория) | Компания Яндекс.Такси улучшает сервис через постоянные опросы водителей, повышая качество и репутацию. В отличие от этого, РЖД не редко игнорирует жалобы пассажиров, накапливая недовольство и подрывает доверие. | Учёт обратной связи. Группы с высоким интересом формируют общественное мнение. Их вовлечение (опросы) улучшает продукт и репутацию. Игнорирование ведёт к накоплению неудовлетворенности и репутационным потерям. |
| Низкая власть / Низкий интерес<br>(Широкая публика)     | Компания Lemana Pro усердно поддерживает местные инициативы и благотворительные программы, тем самым постепенно преобразуя граждан в преданных потребителей и адвокатов торговой марки.                            | Вовлечение для роста лояльности. Активность в социальной сфере позволяет превратить пассивное окружение в лояльных клиентов и сторонников, укрепляя имидж на локальном рынке.                                     |

Действенным контрпримером, обнажающим риски декларативного подхода, стал скандал с Volkswagen. Организация изображала приверженность открытому общению посредством обширной системы консультаций с заинтересованными сторонами. Но за этой демонстрацией скрывалась реальность принятия решений, напрямую идущих вразрез с ее заявленными этическими и экологическими обязательствами. Это обернулось подтасовкой информации о выбросах. Разрушение этой иллюзии вовлечённости привело к тотальному кризису легитимности и колоссальным финансовым и репутационным потерям.

Подводя итог, можно утверждать, что эффективность стейкхолдерского подхода определяется способностью превращать диалог в конкретные управленческие действия. Как показывает таблица, для разных групп нужны разные механизмы – от совместного создания ценности с ключевыми партнёрами до проактивной работы с регуляторами. Однако общей основой для любого успешного взаимодействия является искренность намерений и готовность компании трансформироваться под влиянием полученной обратной связи. Ритуализация данного процесса, как в случае с Volkswagen, несёт в себе наибольшие стратегические риски, приводя к утрате доверия и легитимности.

#### Список литературы:

1. Савельева М.В. Стейкхолдеры // Большая российская энциклопедия: научно-образовательный портал – URL: <https://bigenc.ru/c/steikkholdery-8a76c4/?V=6124170>.
2. Артемова И.Д., Никифорова Е.В. Теория стейкхолдеров и ее влияние на устойчивое развитие на примере лесоперерабатывающей компании // *Фундаментальные исследования*. 2024. № 4. С. 14-19
3. Павел Алферов, Марина Починок // Как выстроить эффективную работу со стейкхолдерами: четыре ключевых шага // Павел Алферов, Марина Починок // – 17.01.2025.
4. Тумилевич Е.Н. Механизмы вовлечения стейкхолдеров в процессы управления организацией // *Международный научно-исследовательский журнал*. 2025. №4 (154). URL: <https://research-journal.org/archive/4-154-2025-april/10.60797/IRJ.2025.154.101> (дата обращения: 25.01.2026).
5. Менеджмент стейкхолдеров. Учебное пособие. Владимир: Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. 2022. 292 с.
6. Горбунов В.В. Управление стейкхолдерами в IT-проектах: стратегии и эффективное взаимодействие // *Актуальные исследования*. 2023. №7 (137). Ч.II. URL: <https://apni.ru/article/6458-upravlenie-stejkkhold-erami-v-it-proektakh-str>

УДК 338.27

**СПЕЦИФИКА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА  
ДЛЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ****Гончар Никита Владимирович<sup>1</sup>, Ерохина Валентина Николаевна<sup>2</sup>**<sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, gnichitam@gmail.com<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, valentina.erokhina@yandex.ru**THE SPECIFICS OF DEVELOPING AND IMPLEMENTING AN INTEGRATED GROWTH  
STRATEGY FOR RUSSIAN ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY****Gonchar Nikita Vladimirovich<sup>1</sup>, Erokhina Valentina Nikolaevna<sup>2</sup>**<sup>1</sup> Kaluga branch of the Financial University, gnichitam@gmail.com<sup>2</sup> Kaluga branch of the Financial University, valentina.erokhina@yandex.ru

**Аннотация:** в работе рассмотрены особенности современного стратегического планирования в условиях цифровой экономики, а также представлена кратка теоретическая сводка о разновидностях стратегий роста с учетом современных рыночных тенденций. Обоснована актуальность использования именно стратегий интегрированного роста с учетом вовлечения в процесс их разработки и реализации цифровых решений. Проанализирована специфика интеграции цифрового инструментария в процесс стратегического моделирования. Выявлены специфические особенности реализации стратегий интегрированного роста в цифровой бизнес-среде и представлены обобщающие выводы по целесообразности и эффективности интеграции цифровых решений в комплекс традиционного стратегического прогнозирования.

**Ключевые слова:** цифровизация, стратегическое планирование, стратегия, стратегии интегрированного роста, цифровые решения, цифровая и стратегическая интеграция, технологический потенциал.

**Abstract:** The paper examines the features of modern strategic planning in the digital economy, as well as provides a brief theoretical summary of the types of growth strategies taking into account current market trends. The relevance of using integrated growth strategies is substantiated, taking into account the involvement of digital solutions in the process of their development and implementation. The specifics of the integration of digital tools into the strategic modeling process are analyzed. The specific features of the implementation of integrated growth strategies in the digital business environment are identified and generalizing conclusions on the expediency and effectiveness of integrating digital solutions into the complex of traditional strategic forecasting are presented.

**Keywords:** digitalization, strategic planning, strategy, integrated growth strategies, digital solutions, digital and strategic integration, technological potential.

В современных условиях развития национальной экономической системы, когда всеобщий тренд повсеместной цифровизации экономических процессов стал уже неотъемлемой частью работы любого предприятия, руководительский состав, а также рядовые сотрудники вынуждены адаптироваться под динамику тех условий работы, которые задает внешняя среда. В контексте масштабной экономической оцифровки данная нужда проявляется во все большем переходе с используемых ранее «ручных» методологий управленческих моделей на их цифровые полностью или частично автоматизированные аналоги. На сегодняшний день, становится критически необходимости подстраиваться под новые реалии цифровой бизнес-среды, т.к. в противном случае их традиционный уклад перестанет отвечать современным рыночным и потребительским требованиям, что может стать первым шагом на пути к разорению ввиду отсутствия гибкости и адаптивности. Важно отметить, что данный факт относится абсолютно ко всем направлениям работы организаций, начиная с обеспечения физических производственных мощностей и заканчивая долгосрочным стратегическим планированием. В последнем случае на цифровизацию делается особый упор, т.к. заложенные в современные цифровые решения алгоритмические функции достигли того уровня, когда их машинная эффективность в значительной степени превышает человеческую, что делает два данных корпоративных потенциала не

взаимозаменяемыми, как несколько лет назад, а взаимодополняемыми, формируя некоторую взаимозависимость программных возможностей от человеческих и наоборот.

Актуальность рассматриваемой тематики обуславливается тем фактом, что корпорации, подразумевая наличие огромных массивов данных и значительного уровня ответственности при их обработке и интерпретации, уже на базовом уровне используют сегодняшние технические возможности цифровой среды. Говоря конкретно о вопросе стратегического развития, становится очевидным, что в текущих условиях высокой социально-экономической и политической напряженности, а также общем кризисном состоянии национальной экономики, даже крупнейшим фирмам необходимо стимулировать свою обширную финансово-хозяйственную деятельность с конечной целью максимизации ее эффективности для получения соответствующего положительных финансовых и производственных результатов.

Упомянутая выше общая стратегия развития хозяйствующих субъектов при нынешней специфике их функционирования и целеполагания может разрабатываться в нескольких вариациях, каждая из которых ориентирована на развитие через определенные области и с использованием конкретных стимулирующих раздражителей. Наиболее часто используемой базовой стратегией является именно стратегия роста, т.к. она напрямую ориентирована на непосредственное развитие компании с помощью повышения общего уровня доходности, усиления конкурентного потенциала, расширения вовлекаемого потребительского сегмента и расширения производственных мощностей. [2, С. 110] Входящие в данный перечень стимулы, как правило, подразумевают комплексное рассмотрение, однако в рамках классификационного деления стратегий роста в каждом конкретном случае выбирается приоритетный фактор, с помощью которого выстраивается дальнейшей работа в области стратегического развития (рис. 1)



Рисунок 1 – Классификация стратегий роста по ключевым векторам развития [1]

Каждая выведенная в рисунок выше типология стратегического роста компании имеет собственные преимущества и недостатки, однако помимо них необходимо также учитывать и состояние внешней среды, в которой данная стратегия будет реализовываться. Беря в рассмотрение такие факторы, как ресурсная ограниченность, санкционные ограничения, затруднение в привлечении дополнительных денежных средств и высокая рыночная конкуренция, можно сказать, что в сегодняшних реалиях наиболее оптимальным является вариант стратегии интегрированного роста, т.к. ее вектор ориентирован не на введение чего-либо нового или освоении неизведанного, а укреплении уже имеющегося, что в некоторой степени снижает рискованность от исполнения стратегических мероприятий.

Процесс разработки стратегии интегрированного роста на сегодняшний день значительно облегчается многочисленными цифровыми инструментами, которые позволяют, в случае с вертикальной интеграционной стратегией, определять наиболее конкурентоспособных и выгодных

поставщиков и (или) сбытовых компаний для усиления контроля за стратегическими звеньями в сбытовых и производственных цепочках, а в случае с горизонтальной интеграцией, исследовать и анализировать поведение ключевых конкурентов для усиления контроля за их рыночным поведением и повышением конкурентного потенциала за счет вычисления слабых мест конкурирующих производителей. На рынке цифровых решений подобных продуктов, в целом, достаточно много, что предоставляет компаниям разнообразную выборку для определения наиболее подходящего IT-решения с учетом их собственных интересов и возможностей.

Тем не менее, как уже упоминалось ранее, важно помнить про необходимость и человеческого участия в процессе разработки и реализации стратегий роста, т.к. технологический капитал дает точность и оперативность, в то время как человеческий капитал адаптивность и долю творческого подхода. Так, например, с использованием лишь автоматизированных алгоритмов на выходе можно получить безошибочную и последовательно выстроенную стратегию, которая при малейших колебаниях внутренней или внешней корпоративной среды может дать сбой и, как следствие, не принести ожидаемых результатов. Если же руководствоваться только человеческим ресурсом, велика вероятность ошибочности в аналитическом или интерпретационном процессе, что даст гибкую, но заведомо проигрышную стратегию. Поэтому современные стратегические модели должны сочетать в себе как машинный, так и человеческий интеллект, опираясь на диктовку условий внешней среды.

Говоря о реализации стратегии, необходимо помнить о том, что проводимые стратегические мероприятия всегда должны быть подконтрольными, в особенности, если речь идет о любом взаимодействии: с поставщиками, сбытовыми компаниями или с конкурентами. Динамика и непостоянность – это базисные принципы, на основе которых работают абсолютно все рыночные субъекты и процессы, что детерминирует целесообразность внедрения частичной непостоянности и в стратегические решения. Они, прежде всего, должны соответствовать миссии и генеральным целям компании, которые, в свою очередь, опираются на ожидания и запросы рыночной среды, которые не менее изменчивы, чем общий экономический фон. На фоне подобного условия довольно четко проявляется польза цифровых решений – они позволяют отслеживать всю данную динамику в режиме реального времени, давая возможность компаниям быстро скорректировать свое стратегическое поведение с минимальными потерями (в вопрос денежных потерь – нулевыми), что, конечно, повышает коэффициент эффективности общего стратегического менеджмента.

Процесс реализации стратегий интегрированного роста в условиях цифровой экономики непременно будет сопровождаться использованием новейших технологических достижений, которые, хоть и будут в каждом отдельном случае адаптироваться под заданную специфику, но, тем не менее, будут полезны даже в общем формате, например:

1. Создание интерактивных сообществ и использование модульных цифровых архитектурных стратегий, позволяющие пользователям закладывать возможную стратегическую гибкость в предметно-прогнозом моделировании для построения возможных сценариев развития разрабатываемых стратегий интегрированного роста;

2. Накопление и структуризация данных в общих информационных массивах, позволяющие комплексно взаимодействовать как с отдельными данными, так и с общим объемом информации, формируя информационную оснащенность как в узком, так и в широком спектре рассмотрения и стратегического планирования;

3. Появление многосторонних платформ, сочетающих в себе массу взаимодополняемых возможностей, т.е. получая данные, необходимые для стратегического планирования, пользовательский модуль также обеспечивается данными из смежных учетно-аналитических областей.

Так, разработка и реализация стратегий интегрированного роста с учетом цифровых новшеств обрела новый теоретический и практический потенциал, во-первых, за счет расширения методологической базы и инструментария, обеспечив более широкий набор способов управления развитием в стратегическом контексте, во-вторых, благодаря совмещению машинного и ручного труда, обеспечив в действительности гениальный микс точности и гибкости, что раньше было несовместимыми понятиями в области планирования и прогнозирования. Все это, в суммарном итоге, позволяет российским компаниям продолжать и дальше успешно адаптироваться даже под самые суровые внешнеэкономические условия, при этом функционируя не только в формате «выживания», но и предполагая долгосрочные перспективы развития.

### 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.

## МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В ЭКОНОМИКЕ

УДК 330.43(075.8)

ЭКОНОМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДИНАМИКИ РОЖДАЕМОСТИ В РОССИИ  
С ПОМОЩЬЮ ВРЕМЕННЫХ РЯДОВНиканоркина Наталия Владимировна<sup>1</sup>, Заричная Анна Александровна<sup>2</sup><sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, [nvnikanorkina@fa.ru](mailto:nvnikanorkina@fa.ru)<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, [zarichnayaanna2004@gmail.com](mailto:zarichnayaanna2004@gmail.com)ECONOMETRIC ANALYSIS OF THE DYNAMICS OF THE BIRTH RATE IN THE RUSSIAN  
FEDERATION USING TIME SERIESNikanorkina Nataliia Vladimirovna<sup>1</sup>, Zarichnaya Anna Aleksandrovna<sup>2</sup><sup>1</sup> Kaluga Branch of Financial University under the Government of the Russian Federation,  
[nvnikanorkina@fa.ru](mailto:nvnikanorkina@fa.ru)<sup>2</sup> Kaluga Branch of Financial University under the Government of the Russian Federation,  
[zarichnayaanna2004@gmail.com](mailto:zarichnayaanna2004@gmail.com)

**Аннотация:** В статье описано применение эконометрического моделирования для исследования такого важного демографического показателя как рождаемость. На основе выборочных данных по Российской Федерации за 24 года была построена модель временного ряда и с её помощью выполнен прогноз динамики исследуемого показателя на ближайшую перспективу.

**Ключевые слова:** эконометрическое моделирование, временной ряд, рождаемость, прогнозирование.

**Annotation:** The article describes the application of econometric modeling for the study of such an important demographic indicator as the birth rate. Based on the sample data for the Russian Federation over 24 years, a time series model was constructed and used to forecast the dynamics of the studied indicator for the near future.

**Keywords:** econometric modeling, time series, birth rate, and forecasting.

Одним из важнейших демографических показателей любой страны является показатель рождаемости, который определяет трудовые ресурсы государства и, как следствие, его экономическую устойчивость и эффективность. Как показывают статистические исследования [6], в настоящее время этот показатель существенно снизился по сравнению с его значениями 15-20 лет назад. Причинами таких изменений являются различные объективные факторы, к числу которых относятся общие мировые демографические тенденции, демографические спады конца 20 века, геополитические причины, внешние вызовы и др. Поэтому весьма актуальным является исследование динамики рождаемости с целью выявления закономерностей и прогнозирования, поскольку предвидение возможных негативных изменений этого показателя позволит принять соответствующие меры по улучшению ситуации.

Эконометрическое моделирование является эффективным инструментом изучения количественных взаимосвязей между различными экономическими явлениями и процессами. Основная задача эконометрики заключается в построении различных эконометрических моделей, задающих математико-статистическое описание исследуемого экономического показателя, и их применении для оценки, анализа и прогнозирования экономических процессов [4]. Возможность реализации эконометрических методов с помощью различных программных пакетов и средств (Excel, R, Python, Gretl и др.) позволяет существенно расширить область применения эконометрического моделирования и облегчить процедуру обработки данных.

Рассмотрим применение эконометрического моделирования для исследования показателя рождаемости в Российской Федерации и прогнозирования его динамики на краткосрочную перспективу. Для этого, в первую очередь, соберём фактические данные за достаточно продолжительный период времени (не меньше 20 лет), проведём их предварительную обработку и построим аналитическую модель, с помощью которой сможем спрогнозировать поведение рассматриваемого показателя. Поскольку мы имеем дело с показателем, изменяющимся во времени, то для построения будем использовать модель временного ряда.

Чтобы увидеть тенденции в поведении этого демографического показателя, нами были взяты данные о рождаемости за промежуток с 2001 по 2024 год в Российской Федерации [6]. Эти данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Данные о числе родившихся с 2001 по 2024 гг. в РФ

| год  | число родившихся, млн. чел. | год  | число родившихся, млн. чел. |
|------|-----------------------------|------|-----------------------------|
| t    | yt                          | t    | yt                          |
| 2001 | 1,312                       | 2013 | 1,896                       |
| 2002 | 1,397                       | 2014 | 1,943                       |
| 2003 | 1,477                       | 2015 | 1,941                       |
| 2004 | 1,502                       | 2016 | 1,889                       |
| 2005 | 1,457                       | 2017 | 1,690                       |
| 2006 | 1,480                       | 2018 | 1,604                       |
| 2007 | 1,610                       | 2019 | 1,481                       |
| 2008 | 1,714                       | 2020 | 1,437                       |
| 2009 | 1,762                       | 2021 | 1,398                       |
| 2010 | 1,789                       | 2022 | 1,304                       |
| 2011 | 1,797                       | 2023 | 1,264                       |
| 2012 | 1,902                       | 2024 | 1,222                       |

Анализ визуализации полученных фактических данных в виде диаграммы рассеяния (рисунок 1) показывает, что в период с 2001 по 2015 год значение числа родившихся постепенно растёт (с 1,3 млн. чел. до 1,9 млн. чел.), т.е. почти в полтора раза, а затем начинается снижение этого показателя до уровня 1,2 млн. чел. в 2024 году. Форма расположения точек на диаграмме позволяет предположить, что для аналитического выравнивания фактических данных подойдет модель временного ряда в виде полиномиального тренда второго порядка (т.к. диаграмма напоминает параболу, ветви которой направлены вниз).



Рисунок 1

Как правило, перед построением аналитической модели в эконометрических исследованиях осуществляют первичную обработку фактических данных, которая предполагает выявление аномальных уровней (выбросов) среди значений показателя, сглаживание ряда и определение наличия тренда [2].

Наличие аномальных наблюдений во временном ряду может существенно исказить результаты моделирования и анализа, а также может говорить о влиянии каких-то объективных факторов на исследуемый признак, что потребует дополнительного исследования. Поэтому в первую очередь выясним, есть ли среди фактических данных выбросы. Представленная на рисунке 1 визуализация ряда показывает, что скорее всего среди уровней ряда нет аномальных. Это означает, что в течение рассматриваемого периода времени не происходило никаких событий, имеющих объективный характер, которые могли бы существенно повлиять на значение исследуемого показателя, т.е. резко увеличить или уменьшить его.

Сделанное предположение лучше подкрепить с помощью аналитической проверки. С этой целью воспользуемся методом Ирвина, основанным на сравнении соседних значений уровней ряда [3]. Сравнивая расчётные значения критерия с табличным, приходим к выводу, что в рассматриваемом ряду нет выбросов, так как все расчётные значения оказались меньше табличного.

Следующим этапом предварительной обработки является сглаживание фактических данных для того, что получить ряд с меньшим разбросом уровней, т.е. более плавный. Для этого мы

воспользовались методом скользящей средней с интервалом сглаживания  $m=3$ . Выполнить эту процедуру можно «вручную» или с помощью соответствующего инструмента (скользящая средняя) в Пакете анализа в MS Excel. Использование данного инструмента кроме сглаженного ряда данных позволяет также получить графическое изображение исходного и сглаженного рядов, которое представлено на рисунке 2. Как видим, изменение значений исследуемого признака стало более плавным после механического сглаживания.

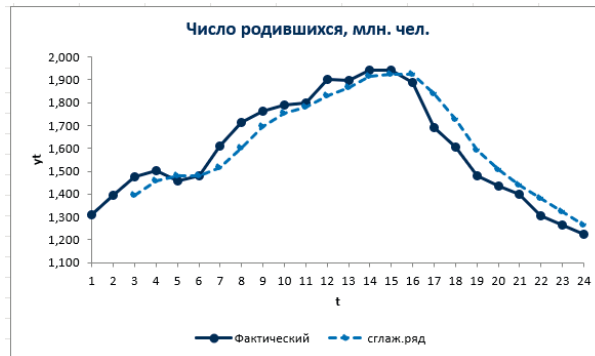
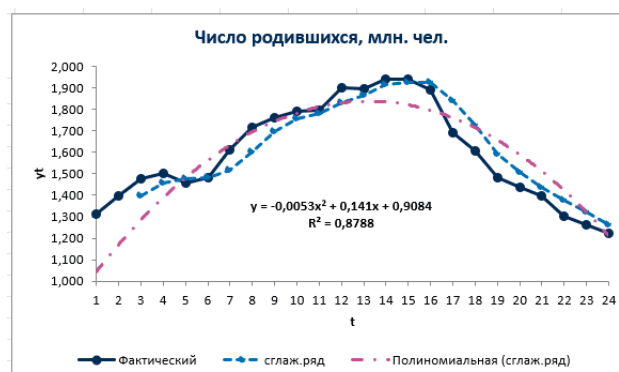


Рисунок 2 – Число родившихся

По визуальному изображению исходного и сглаженного рядов (рис.1-2) можно видеть сначала тенденцию к росту (2001-2015 гг.), а затем к снижению исследуемого показателя (2015-2024 гг.). Наличие длительной тенденции изменения того или иного экономического показателя является очень важным фактором, поскольку свидетельствует о преобладании закономерности над случайностью в формировании значений признака, особенно зависящих от времени. Поэтому сделанное выше предположение проверим с помощью одного из самых простых аналитических методов – методом «восходящих и нисходящих серий», согласно которому проверяется нулевая гипотеза об отсутствии тренда в сглаженном ряду по специальному алгоритму [5]. Результаты проверки позволили нам сделать вывод о том, что на уровне значимости 5% сглаженный ряд значений признака содержит трендовую компоненту. Это даёт нам основания предполагать, что тенденция в поведении значений исследуемого признака сохранится и в будущем и позволит нам выполнить экстраполяционное прогнозирование на ближайшую перспективу.

Первичная обработка фактических данных завершается аналитическим выравниванием уровней ряда, т.е. подбором модели тренда [3, с. 293]. Самый простой способ подобрать модель заключается в переборе различных вариантов (линейный, экспоненциальный, логарифмический тренд и т.д.) с помощью возможностей MS Excel. Для этого мы изобразили в одной системе координат ряд фактических данных, сглаженный ряд и добавили на рисунок разные линии тренда вместе с уравнением модели и коэффициентом детерминации  $R^2$ . По коэффициенту детерминации можно судить о качестве линии тренда. В эконометрических исследованиях принято считать, что при  $R^2 > 0,85$  линия тренда является достоверной. В нашем случае для таких моделей, как линейная, экспоненциальная, логарифмическая, показательная, коэффициент детерминации оказался достаточно низким (меньше 0,2, а в некоторых случаях вообще близок к 0). Самым подходящим вариантом оказалась полиномиальная модель второго порядка, коэффициент детерминации для которой составляет 0,88, что больше 0,85. Поэтому мы остановились на этой модели (рис. 3).



## Рисунок 3 – Подбор линии тренда для временного ряда

Уравнение полинома второй степени в данном случае имеет вид:

$$\hat{y} = -0,0053t^2 + 0,141t + 0,9084.$$

где  $t$  – показатель времени (номер года),  $\hat{y}$  – теоретические (или предсказанные) значения исследуемого признака (рождаемости). Коэффициент детерминации составляет  $R^2 = 0,88$ .

Построенную модель необходимо проверить на статистическую значимость и точность [3, с. 296], поскольку оценка параметров в уравнении модели происходит по ограниченной по объему выборке.

Применив для проверки F-критерий, мы пришли к выводу, что с надежностью 95% уравнение построенной модели временного ряда можно считать статистически значимым. Как было отмечено выше, коэффициент детерминации для построенной модели является достаточно высоким, что свидетельствует о высокой точности модели и позволяет использовать ее для построения прогноза.

Проведённая проверка качества полиномиальной модели показала, что построенная модель временного ряда может быть использована для построения точечного прогноза исследуемого показателя на ближайшую перспективу.

С помощью этой модели мы рассчитали значения рождаемости на три года вперед (2025-2027 годы). В итоге прогнозное значение показателя на 2025 год составляет 1,12 млн. чел., на 2026 год 0,992 млн. чел. и на 2027 год 0,852 млн. чел. Полученные прогнозные значения количества новорождённых свидетельствуют о том, что рождаемость будет продолжать снижаться.

Конечно, снижение рождаемости – это не результат одной причины, а следствие совместного воздействия экономических, социальных, культурных и прочих факторов. Для изменения демографической ситуации в лучшую сторону требуется комплексный подход. Как известно, в настоящее время в нашей стране принимаются меры по улучшению демографического положения. К числу таких мер можно отнести реализуемый в настоящее время национальный проект «Семья» (2025-2030 гг.), различные меры по охране репродуктивного здоровья, меры поддержки материнства и детства, семей с детьми, многодетных семей и многое другое. В частности, с 1 января 2026 года была увеличена сумма, которую работодатель сможет выплачивать сотрудникам при рождении ребёнка, не облагаемая налогом и страховыми взносами, введены семейные налоговые вычеты и др. Продуманная государственная демографическая и семейная политика безусловно будет способствовать изменению направления тренда рождаемости в сторону стабильного роста.

### Список литературы:

1. Бабешко Л.О., Бич М.Г., Орлова И.В. Эконометрика и эконометрическое моделирование: учебник. М.: ИНФРА-М, 2021. 387 с.
2. Дайитбегов Д.М. Компьютерные технологии анализа данных в эконометрике. Монография. М.: Вузовский учебник, 2018. 587 с.
3. Красс М.С., Чупрынов Б.П. Математика для экономистов. СПб.: Питер, 2008. 464 с.
4. Никаноркина Н.В., Кузина Н.С. Роль эконометрического моделирования в исследовании и прогнозировании экономических показателей // Самоуправление. 2023. №2 (135). С. 877-880.
5. Орлова И.В. Экономико-математические методы и модели: компьютерное моделирование. Учебное пособие. / И.В. Орлова, В.А. Половников. М.: Вузовский учебник, 2024. 389 с.
6. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 28.01.2026)

УДК 004.62:336.62

**ДАШБОРД В EXCEL КАК ИНСТРУМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО АНАЛИЗА ОСНОВНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФИРМЫ****Семушкин Дмитрий Юрьевич**  
«НПО «Телеметрия» reytmin@mail.ru**DASHBOARD IN EXCEL AS A TOOL FOR OPERATIONAL ANALYSIS OF THE MAIN FINANCIAL INDICATORS OF THE COMPANY****Semushkin Dmitry Yuryevich,**  
NPO Telemetry LLC, reytmin@mail.ru

**Аннотация:** Статья посвящена исследованию потенциала MS Excel как инструмента для создания операционных дашбордов финансовой отчетности. Актуальность темы обусловлена потребностью субъектов МСП в наглядных и оперативных средствах анализа данных при ограниченных ресурсах и консервативном подходе к выбору программного обеспечения. На конкретном примере демонстрируется практическая методология работы с данными.

**Ключевые слова:** дашборд, финансовый анализ, визуализация данных, BI-инструменты, MS Excel, Power Query.

**Abstract:** The article is devoted to the study of the potential of MS Excel as a tool for creating operational dashboards of financial statements. The relevance of the topic is due to the need of SMEs for visual and operational data analysis tools with limited resources and a conservative approach to software selection. A practical methodology for working with data is demonstrated using a specific example.

**Keywords:** dashboard, financial analysis, data visualization, BI-tools, MS Excel, Power Query.

В современной бизнес-среде, характеризующейся высокой волатильностью и обостренной конкуренцией, скорость и качество принятия управленческих решений становятся критическими факторами успеха. Основой для таких решений выступает оперативный анализ данных, который позволяет менеджменту не только оценивать текущее состояние компании, но и прогнозировать тенденции, своевременно реагируя на вызовы рынка. В этих условиях на первый план выходят инструменты, способные трансформировать массивы сырых данных в наглядную, сжатую и информативную форму.

Однако на практике многие компании, особенно с устоявшимися процессами и консервативным подходом к управлению, сталкиваются с системной проблемой. Их аналитическая деятельность зачастую замыкается на традиционных, многостраничных отчетах, сформированных в Microsoft Excel. Несмотря на универсальность и распространенность данного инструмента, такие отчеты, представляющие собой лишь таблицы с числовыми данными, имеют проблему в отсутствии наглядности и сложности анализа. Они требуют от руководителя значительных временных затрат на «прочтение», сопоставление показателей и вычленение смыслов, что нивелирует саму идею оперативности. Возникает парадокс: имея данные, компания не может извлечь из них пользу с необходимой скоростью.

Решения данной проблемы имеются. Как правило, компании, которые сталкиваются с необходимостью быстрой обработки и визуализации данных, начинают использовать специальные сервисы и приложения, отходя от привычного MS Excel. На рынке специализированных систем бизнес-интеллекта (BI) предлагается большое количество решений: Tableau, Power BI, Qlik, Yandex DataLens, Форсайт и др., чья мощь в области визуализации не вызывает сомнений [4]. Но для консервативных фирм их внедрение сопряжено с существенными барьерами: высокими затратами на лицензии (оплату подписок) и внедрение, необходимостью переобучения персонала и, зачастую, избыточностью функционала для решения текущих задач. Особую актуальность оперативный анализ в MS Excel приобретает для субъектов малого и среднего предпринимательства, чьи ресурсы часто ограничены и переход на новые инструменты затруднителен.

В действительности современный Excel, особенно с включенными надстройками, например, Power Query (позволяет подключаться к источникам данных, обрабатывать их и импортировать),

выходит далеко за рамки простого табличного процессора и представляет собой полноценную платформу для построения динамических, интерактивных и профессиональных дашбордов.

В современной бизнес-аналитике дашборд (с англ. dashboard – приборная панель) определяется как интерактивная аналитическая панель, призванная визуализировать основные исследуемые показатели того или иного объекта. В компаниях они применяются для изучения данных о продажах, маркетинге, финансовых результатах деятельности [3]. Главное преимущество таких приборных панелей – это гибкость и отражение данных почти в реальном времени.

Основные отличия управленческого дашборда от традиционных видов отчетов (например, в виде таблиц и отдельных графиков) следующие:

1. Преобладание визуальных элементов: в дашбордах используется большое разнообразие графиков, диаграмм (вплоть до использования карт городов, стран или мира), индикаторов и цветовых кодировок.

2. Концентрация на ключевых показателях бизнеса (KPI): дашборд призван показать не все доступные данные, а лишь самые важные из них.

3. Оперативность и скорость: как в Excel, так и в BI-системах, предусмотрены инструменты для подключения к данным, их обработки и загрузки в нужное место. Как только новые данные появляются, дашборд автоматически их загружает и обновляет визуальные элементы, что позволяет увеличить скорость оперативного анализа.

4. Интерактивность: пользователь дашборда может выбирать временные промежутки, отдельные продукты для изучения, детализировать и изменять представление данных.

Для примера возьмем абстрактный медицинский центр, который предоставляет услуги лабораторной диагностики анализов и услуги врачей разного профиля. В этой организации существует управленческий отчет о финансовом результате в виде таблицы, который обновляется в конце каждого месяца (рис. 1). На основе этого отчета и будет построен дашборд.

| Показатель                      | янв.25           | фев.25           | мар.25           | апр.25           | май.25           | июн.25           |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>ВЫРУЧКА</b>                  | <b>1 399 741</b> | <b>1 750 500</b> | <b>2 174 032</b> | <b>2 108 065</b> | <b>2 179 112</b> | <b>1 994 248</b> |
| Анализы                         | 977 842          | 1 103 500        | 1 344 576        | 1 328 741        | 1 374 900        | 1 125 014        |
| Услуги врачей                   | 421 899          | 647 000          | 829 456          | 779 324          | 804 212          | 869 234          |
| Себестоимость услуг             | 737 639          | 851 500          | 1 175 116        | 933 570          | 949 385          | 953 657          |
| <b>ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ</b>          | <b>662 102</b>   | <b>899 000</b>   | <b>998 916</b>   | <b>1 174 495</b> | <b>1 229 727</b> | <b>1 040 591</b> |
| ФОТ руководства                 | 200 000          | 200 000          | 200 000          | 270 000          | 200 000          | 200 000          |
| ФОТ административного персонала | 80 000           | 80 000           | 80 000           | 80 000           | 80 000           | 80 000           |
| Аренда помещения                | 200 000          | 200 000          | 200 000          | 200 000          | 220 000          | 220 000          |
| Коммунальные платежи            | 93 432           | 105 012          | 104 963          | 94 201           | 54 228           | 30 031           |
| Хозяйственные расходы           | 69 987           | 87 525           | 152 182          | 122 268          | 98 060           | 39 885           |
| Прочие административные расходы | 41 992           | 61 268           | 80 439           | 67 458           | 82 806           | 57 833           |
| Реклама                         | 60 000           | 60 000           | 0                | 0                | 0                | 80 000           |
| <b>ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ</b>     | <b>-83 309</b>   | <b>105 196</b>   | <b>181 332</b>   | <b>340 568</b>   | <b>494 632</b>   | <b>332 842</b>   |

Рисунок 1 – Управленческий отчет о финансовом результате медицинского центра

В глаза сразу бросается структура данных. В первом столбце находятся различные показатели, а в остальных находятся – месяцы. Отчет выглядит стандартно, его можно анализировать вертикально и горизонтально, на основе цифр делать выводы. Но с каждым новым месяцем это будет делать всё труднее и труднее. Гораздо эффективнее посмотреть на графики, отражающие основные результаты деятельности медицинского центра. Почему же не создать графики просто на основе уже готовой таблицы из отчета? Во-первых, когда в будущем будут добавлены новые столбцы с месяцами, придется вручную для каждой диаграммы добавлять новые данные, что абсолютно неэффективно.

Во-вторых, для созданных графиков невозможно будет реализовать интерактивный подход – они будут статичны, без возможности рассмотрения отдельного показателя или месяца. Другими словами, будет отсутствовать возможность создавать срезы данных, которые несут огромную пользу в оперативном анализе. Перейдем к преобразованию таблицы в пригодный для построения дашборда вид. Для этого будут использоваться упомянутую ранее надстройку Power Query. Подробно шаги обработки данных в Power Query показаны не будут, т.к. данная надстройка является самостоятельным и мощным инструментом, который заслуживает отдельного обсуждения. Неочевидная проблема управленческого отчета о финансовых результатах из примера – это то, что значения показателей сведены (суммированы) по месяцам, как обычно это и бывает на практике. Да, таблица выглядит пригодной для традиционного финансового анализа, но построить из неё информационную панель

будет затруднительно. Необходимо поменять столбцы и строки местами, т.е. транспонировать данные. Позже будет показано, почему это обязательно нужно сделать.

Транспонирование можно реализовать через Power Query. Для этого прямо внутри Excel-файла с финансовыми результатами на вкладке «Данные» нажимаем на кнопку «Получить данные». Выбираем в качестве источника тот же самый файл и выбираем лист «ОФР».

Последующие преобразования таблицы с листа «ОФР» происходят в Power Query. Как были преобразованы данные:

- столбцы и строки были транспонированы – теперь значения суммированы по показателям, а не месяцам;
- изменены названия месяцев с кратких на полные (например, столбец «янв.25» стал строкой «Январь» и т.д.);
- столбец с месяцами переименован в «Период».

В результате на отдельный лист («Данные для дашборда») внутри Excel-файла выгружается умная таблица, на основе которой можно создать дашборд (рис. 2).

| Период  | ВЫРУЧКА   | Анализ    | Услуги врачей | Себестоимость услуг | ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ | ФОТ руководства | ФОТ административного персонала | Аренда помещения | Коммунальные платежи | Хозяйственные расходы | Прочие административные расходы | Реклама | ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ |
|---------|-----------|-----------|---------------|---------------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|------------------|----------------------|-----------------------|---------------------------------|---------|----------------------|
| Январь  | 1 399 741 | 977 842   | 421 899       | 737 639             | 662 102         | 200 000         | 80 000                          | 200 000          | 93 432               | 69 987                | 41 992                          | 60 000  | -83 309              |
| Февраль | 1 750 500 | 1 103 500 | 647 000       | 851 500             | 899 000         | 200 000         | 80 000                          | 200 000          | 105 012              | 87 525                | 61 268                          | 60 000  | 105 196              |
| Март    | 2 174 032 | 1 344 576 | 829 456       | 1 175 116           | 998 916         | 200 000         | 80 000                          | 200 000          | 104 963              | 152 182               | 80 439                          | 0       | 181 332              |
| Апрель  | 2 108 065 | 1 328 741 | 779 324       | 933 570             | 1 174 495       | 270 000         | 80 000                          | 200 000          | 94 201               | 122 268               | 67 458                          | 0       | 340 568              |
| Май     | 2 179 112 | 1 374 900 | 804 212       | 949 385             | 1 229 727       | 200 000         | 80 000                          | 220 000          | 54 228               | 98 060                | 82 806                          | 0       | 494 632              |
| Июнь    | 1 994 248 | 1 125 014 | 869 234       | 953 657             | 1 040 591       | 200 000         | 80 000                          | 220 000          | 30 031               | 39 885                | 57 833                          | 80 000  | 332 842              |

Рисунок 2. Результаты преобразования данных в Power Query

Преимущества полученной таблицы заключаются в следующем:

1. Трансформация данных происходила в Power Query, поэтому в будущем при добавлении в исходную таблицу на листе «ОФР» столбцов со следующими месяцами, новая таблица будет обновляться автоматически. Шаги преобразования в Power Query настраиваются один раз, после чего ручная работа не требуется.
2. Сводные таблицы, построенные на основе умной с листа «Данные для дашборда», позволят выбирать любой показатель, в отличие от сводных таблиц, которые могли быть построены на основании исходной таблицы (рис. 3).
3. В будущем при добавлении значений за последующие месяцы, дашборд будет автоматически принимать их и обновлять визуализации.

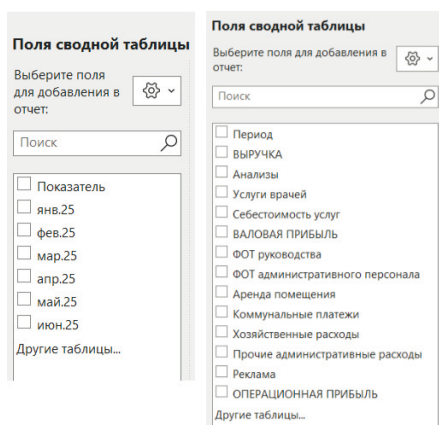


Рисунок 3 – Сравнение доступных полей для сводных таблиц до преобразования данных и после

Глядя на рисунок 3, видно, что в транспонированной таблице появилось больше полей для выбора, что крайне полезно при построении информационной панели. В первом же случае доступны лишь поля с названиями периодов, а все показатели находятся в единственном поле «Показатель». Их можно вычлениить оттуда, но это крайне неудобно.

Дальше остается построить дашборд на основании сводных таблиц. Каждую из них можно создавать как на отдельных листах, так и на имеющихся. Под один визуальный элемент интерактивной информационной панели создается отдельная сводная таблица.

Так были созданы три сводные таблицы для трех диаграмм. Все графики скопированы на отдельный лист, который называется «Дашборд» (рис. 4). Из-за простоты структуры данных примера, добавлен лишь один срез – «Период». В нем можно выбрать интересующий интервал времени.

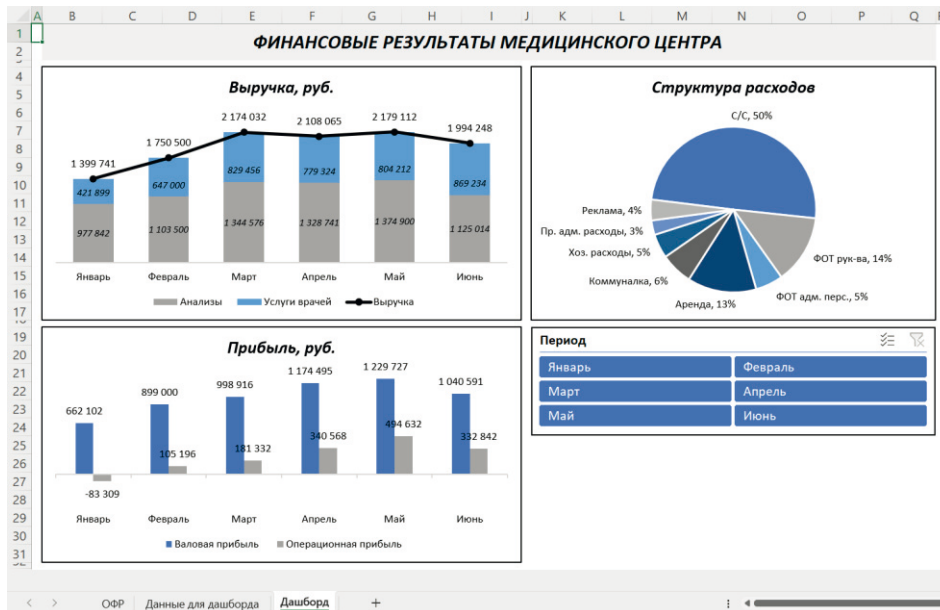


Рисунок 4 – Дашборд финансовых результатов медицинского центра

Таким образом, практическая реализация дашборда для анализа финансовых результатов медицинского центра наглядно демонстрируют, что MS Excel является не просто табличным процессором, а мощным и самодостаточным инструментом для построения эффективных решений в области оперативной аналитики.

Переход от статичных отчетов к динамичным дашбордам не требует кардинальных усилий на смену программных решений. Использование надстроек позволяет автоматизировать процесс подготовки, преобразования и выгрузки данных и создать интерактивную систему, которая обеспечивает:

- повышение скорости анализа за счет мгновенного пересчета визуальных элементов;
- сокращение рутинных операций и объема ручного труда благодаря однократной настройке запросов в Power Query;
- глубину анализа за счет использования срезов данных и концентрации на основных метриках бизнеса.

Особенно полезным использование дашбордов в MS Excel становится для субъектов МСП, для которых данное программное решение является привычным и хорошо изученным. Интерактивные панели в MS Excel являются компромиссом между функциональностью, стоимостью и простотой внедрения.

### Список литературы:

1. Губанова Е.В. Внедрение методов математического моделирования в деятельность организации // В сборнике: Управление реформированием социально-экономического развития предприятий, отраслей, регионов. сборник научных трудов XVII Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, студентов и практиков. Пенза, 2025. С. 33-35.
2. Губанова Е.В., Самошенко К.А. Резервы автоматизации и цифровой трансформации бизнес-процессов организации в контексте бережливого производства / Е.В. Губанова, К.А. Самошенко // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 3-3. С. 367-373.
3. Дашборд в Excel [Электронный ресурс]. URL: <https://alexkolokolov.com/ru/blog/dashbord-v-eksel-s-primerami> (дата обращения: 01.11.2025).
4. Excel vs BI: какой инструмент выбрать для аналитики? [Электронный ресурс]. URL: [https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/sistematizaciya-s-perekhodom-ot-excel-k-bi/?ysclid=mhryqfm6v4762378913&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/sistematizaciya-s-perekhodom-ot-excel-k-bi/?ysclid=mhryqfm6v4762378913&utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) (дата обращения: 01.11.2025).



## ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

УДК 796:658

КОРПОРАТИВНЫЙ СПОРТ КАК МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН  
В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМАкимова Ирина Владимировна<sup>1</sup>, Белевский Владимир Николаевич<sup>2</sup>,  
Белевский Иван Владимирович<sup>2</sup><sup>1</sup> Калужский филиал Финансового университета, ivakimova@fa.ru<sup>2</sup> Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, roznov1976@yandex.ruCORPORATE SPORTS AS AN INTERDISCIPLINARY SOCIAL PHENOMENON IN HR  
MANAGEMENTIrina Vladimirovna Akimova<sup>1</sup>, Vladimir Nikolaevich Belevsky<sup>2</sup>,  
Ivan Vladimirovich Belevsky<sup>2</sup><sup>1</sup> Kaluga Branch of the Financial University, ivakimova@fa.ru<sup>2</sup> Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, roznov1976@yandex.ru

**Аннотация:** в статье проанализирована роль корпоративного спорта как междисциплинарного социологического явления, влияющего на физическое и психосоциальное здоровье сотрудников, командную динамику и реализацию практик корпоративной социальной ответственности.

**Ключевые слова:** корпоративный спорт, укрепление здоровья, корпоративная культура, командная идентичность, социальная ответственность, физическая активность.

**Abstract:** This article analyzes the role of corporate sports as an interdisciplinary sociological phenomenon influencing employees' physical and psychosocial health, team dynamics, and the implementation of corporate social responsibility practices.

**Keywords:** corporate sports, health promotion, corporate culture, team identity, social responsibility, physical activity.

Современные организации сталкиваются с ростом психофизиологических нагрузок и ухудшением состояния здоровья сотрудников, что делает актуальным внедрение программ укрепления здоровья на рабочем месте [1]. В настоящее время корпоративный спорт рассматривается не только как способ повышения физической активности работников, но и как инструмент социальной интеграции и формирования корпоративной культуры, мультифункциональность которых в контексте решения HR-задачи (снижение стресса и выгорания, повышение мотивации) и способствования социально-ответственного имиджа бизнеса отражена в современных научных публикациях [2]. Например, в ряде компаний введены профессиональные спортивные клубы, где сотрудники получают индивидуальные программы тренировок под руководством спортсменов. Цель данного исследования - синтезировать современные данные о влиянии корпоративного спорта на здоровье персонала, командную динамику и социальную ответственность организаций, выявить ключевые механизмы и предложить практические рекомендации.

Исследование, выполненное в формате систематизированного литературного обзора, направлено на глубокий анализ влияния физической активности на личностное и академическое развитие студентов. В процессе работы были отобраны отечественные эмпирические и аналитические публикации, доступные через российские научные базы данных и открытые источники. Это позволило создать обширную базу для анализа, охватывающую разнообразные аспекты физической активности в образовательной среде.

Кроме того, в ходе исследования были проанализированы механизмы реализации программ физической активности в вузах. Важными элементами этих программ являются командные практики, фитнес-программы и различные мероприятия, направленные на вовлечение студентов в активный образ жизни [8]. Командные практики способствуют развитию навыков сотрудничества и взаимодействия, что имеет большое значение для будущей профессиональной деятельности студентов. Фитнес-программы, в свою очередь, предлагают разнообразные формы физической активности, что

позволяет каждому студенту найти подходящую для себя дисциплину и поддерживать интерес к занятиям спортом.

Однако внедрение программ физической активности в образовательный процесс сталкивается с определенными препятствиями. Среди них можно выделить недостаток инфраструктуры, нехватку квалифицированных специалистов и низкий уровень мотивации со стороны студентов. Эти факторы могут значительно ограничивать эффективность программ и препятствовать их успешной реализации. Важно учитывать эти барьеры при разработке новых инициатив и программ, направленных на увеличение уровня физической активности среди студентов.

Для более глубокого понимания исследуемой темы использовались методы тематической категоризации и сопоставления результатов различных исследований. Это позволило выявить общие тенденции и различия в подходах к организации физической активности в вузах, а также оценить эффективность различных методов и программ. Сравнительный анализ литературы предоставил возможность выделить лучшие практики и адаптировать их к условиям российских университетов.

В результате проведенного анализа были выделены основные эффекты, которые можно классифицировать на три группы: физические, поведенческие и организационные. Физические эффекты включают в себя улучшение общего состояния здоровья студентов, повышение выносливости, укрепление сердечно-сосудистой системы и снижение уровня хронических заболеваний. Эти аспекты являются ключевыми для обеспечения долгосрочного здоровья и благополучия студентов, что, в свою очередь, непосредственно влияет на их учебную деятельность.

Поведенческие эффекты связаны с изменением отношения студентов к учебному процессу и их мотивацией к обучению. Регулярные занятия физической активностью способствуют развитию дисциплины, ответственности и самоорганизации. Студенты, активно занимающиеся спортом, показывают более высокие результаты в учебе и проявляют большую инициативу в учебной деятельности. Это подчеркивает важность физической активности не только как средства поддержания здоровья, но и как фактора, способствующего академическому успеху.

Организационные эффекты отражают влияние физической активности на социальную атмосферу в вузе. Спортивные мероприятия и командные практики способствуют укреплению социальных связей между студентами, формированию чувства единства и командного духа. Такие взаимодействия создают позитивную образовательную среду, где студенты могут не только учиться, но и развиваться как личности.

Анализ исследований показывает, что корпоративные программы укрепления здоровья (регулярные занятия физкультурой, спорткомплексы, профилактические акции) связаны с улучшением самочувствия и повышением трудовой энергии сотрудников [3]. Регулярная физическая активность уменьшает уровень стресса и утомления, что в конечном счёте повышает продуктивность труда и снижает заболеваемость [7]. В частности, отмечено, что подобные эффекты особенно выражены при систематическом и долгосрочном характере программ и их интеграции в общую HR-стратегию компании. В качестве примера успешной модели можно привести опыт московской компании «Сорбис Групп», где разработанный корпоративный спортивный клуб включал скрининг здоровья, индивидуальные программы тренировок с участием профессиональных спортсменов и систему мотивационных мероприятий. Ожидается, что такая модель приведёт к увеличению производительности труда и снижению кадрового выгорания.

Отмечено, что корпоративный спорт способствует формированию и укреплению групповой идентичности [4]. Совместные тренировки и соревнования объединяют людей вокруг общей цели, что улучшает коммуникацию между сотрудниками, повышает уровень доверия и взаимопомощи. Внедрение командных турниров (например, футбольных или волейбольных лиг внутри компании) ведёт к сплочению разных департаментов. Физическая культура на работе формирует дисциплину и снижает напряжение, раскрывает лидерские качества сотрудников и улучшает их организаторские способности. Отмечено, что после корпоративных спортивных мероприятий у участников растёт привязанность к компании: совместные достижения и воспоминания укрепляют коллективную идентичность и лояльность сотрудников. Таким образом, спортивные практики действуют как важный инструмент тимбилдинга, улучшая социальный климат в организации.

Корпоративные спортивные инициативы нередко реализуются и во внешнем формате, включая благотворительные пробеги, участие в городских фестивалях спорта или поддержку детско-юношеских команд [5]. Такие проекты служат средствами социального маркетинга: через них компания демонстрирует заботу о здоровье общества, укрепляет связи «бизнес – сообщество» и улучшает

общественный имидж. Представители спортивной индустрии подчёркивают, что спорт является одним из ключевых инструментов решения социальных задач бизнеса и повышения его устойчивого развития. Корпоративные спортивные события с вовлечением общественности усиливают репутацию работодателя, подчёркивают ценности бренда и расширяют позитивный публичный имидж компании (например, участие сотрудников в благотворительном марафоне усиливает восприятие бизнеса как социально ответственного).

Ключевые препятствия внедрению корпоративного спорта включают недостаточный системный подход со стороны руководства и HR-служб, скудность бюджетов и спортивной инфраструктуры, а также низкую мотивацию части персонала [6]. Многие сотрудники неохотно включаются в новые спортивные проекты: по наблюдениям экспертов, без учёта индивидуальных интересов и ограничений вовлечённость остаётся низкой. Например, частыми ошибками являются: формальное предоставление спортивных возможностей без учёта реальных мотиваций сотрудников и отсутствие регулярной коммуникации о мероприятиях. Кроме того, отсутствие промежуточных целей или гибкости в форматах занятий приводит к тому, что многие ощущают программу слишком сложной и отказываются от участия. Без комплексной модели внедрения (с учётом потребностей персонала, мотивирующими стимулами и постоянным мониторингом) позитивные эффекты программ реализуются лишь частично.

Полученные данные подтверждают многоаспектный характер корпоративного спорта: помимо очевидной пользы для здоровья, он обладает выраженным социологическим потенциалом - формирует групповые практики, укрепляет коллективный дух и является каналом реализации социального маркетинга. Важным выводом является то, что только системные программы дают устойчивый результат: спорадические спортивные события приносят краткосрочный эффект, тогда как интегрированные в кадровую стратегию долгосрочные проекты усиливают лояльность персонала и повышают его продуктивность. Современные практики, включающие создание при предприятиях профессиональных спортивных клубов и комплексные программы здоровья, демонстрируют эффективность такого подхода. Эти примеры могут служить моделью тиражирования по другим организациям.

В процессе исследования были выработаны следующие практические рекомендации по продвижению корпоративного спорта:

1. Разрабатывать корпоративную программу укрепления здоровья как часть общей HR-стратегии, с чётким бюджетированием и целевыми показателями.
2. Использовать мотивирующие инструменты: компенсировать абонементы в фитнес, организовывать корпоративные соревнования и внедрять гибкий график для занятий спортом.
3. Регулярно мониторить показатели здоровья и удовлетворённости сотрудников (опросы, трекары активности) для оценки эффективности программы и её корректировки.
4. Интегрировать внешние проявления социального маркетинга через спорт (благотворительные забеги, сотрудничество со школами спорта и местным сообществом) для усиления общественного эффекта и положительного имиджа работодателя.

Таким образом, корпоративный спорт выступает многофункциональным инструментом управления человеческим капиталом и социальной ответственности бизнеса. На основе обзора отечественной литературы установлено, что системный подход к спортивным инициативам улучшает здоровье и ресурсность сотрудников, укрепляет корпоративную культуру и содействует позитивному имиджу работодателя. Вместе с тем для достижения этих выгод необходимо преодолевать организационные и финансовые барьеры через интегрированные HR-стратегии и поддержку руководства. Перспективой дальнейших исследований является количественная оценка экономического эффекта корпоративного спорта (например, через снижение количества больничных и рост производительности) и разработка типовых методик внедрения спортивных программ в различных секторах экономики.

#### Список литературы:

1. Струганов С.М. Разработка способов коррекции физической работоспособности и психоэмоционального состояния сотрудников органов внутренних дел российской федерации //Человек. Спорт. Медицина. 2023. Т. 23. №. 3. С. 7-15.

2. Даньгун В., Мельникова Л.А. Концептуальные подходы культурологического исследования понятий «общественное городское пространство» и «социокультурное пространство» // Культура мира. 2025. Т. 13. №. 4 (47). С. 109-122.
3. Лукичев К.Е. Эффективность корпоративных программ укрепления профессионального здоровья работников, направленных на повышение их физической активности // Теория и практика физической культуры. 2021. №. 4. С. 103-105.
4. Щекина В.А. Методы формирования и поддержания положительного образа группы в спортивной команде // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2025. №. 1 (73). С. 367-371.
5. Леднев В.А., Солнцев И.В. Предпринимательство в индустрии спорта: направления, инновации и формы поддержки // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. Т. 12. №. 3. С. 252-261.
6. Кульгавый И.С., Башхаджиев Т.Д., Земляной А.И. Повышение квалификации сотрудников как часть стратегии развития компании физкультурно-спортивных услуг // Проблемы современного педагогического образования. 2023. №. 78-4. С. 45-48.
7. Маркина А.А. Физическое воспитание в семье / А.А. Маркина, А.А. Рожнова, А.А. Рожнов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 8-2(95). С. 137-141.
8. Рожнов А.А. Особенности мотивации студентов вузов к занятиям физической культурой / А.А. Рожнов, В.Н. Белевский, В.М. Амелина // Вестник Калужского университета. 2020. № 2(47). С. 124-126.
9. Ткач Д.А. Двигательная активность студентов как одна из ключевых составляющих здорового образа жизни / Д.А. Ткач, К.Е. Семена, А.А. Рожнова, А.А. Рожнов // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 95-2. С. 11-13.

УДК 796.011

**ФИЗИЧЕСКАЯ АКТИВНОСТЬ СТУДЕНТОВ И АКАДЕМИЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ**

Акимова Ирина Владимировна<sup>1</sup>, Белевский Владимир Николаевич<sup>2</sup>,  
Белевский Иван Владимирович<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Калужский филиал Финансового университета, ivakimova@fa.ru

<sup>2</sup> Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, roznov1976@yandex.ru

**STUDENT PHYSICAL ACTIVITY AND ACADEMIC INTEGRATION**

Irina Vladimirovna Akimova<sup>1</sup>, Vladimir Nikolaevich Belevsky<sup>2</sup>, Ivan Vladimirovich Belevsky<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Kaluga Branch of the Financial University, ivakimova@fa.ru

<sup>2</sup> Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, roznov1976@yandex.ru

**Аннотация:** настоящее исследование представляет собой систематизированный обзор литературы, направленный на выявление связи между физической активностью студентов и их академической интеграцией. Рассмотрены структурные компоненты физической активности - когнитивный, операционный и ценностно-мотивационный, а также механизмы их влияния на когнитивное функционирование и учебную активность. Обобщены данные отечественных и зарубежных исследований, предложена концептуальная модель интеграции физической активности в образовательную среду вузов и практические рекомендации по её реализации.

**Ключевые слова:** физическая активность, академическая успеваемость, мотивация, студенты, интеграция, университет.

**Abstract:** this study presents a systematic literature review aimed at identifying the relationship between students' physical activity and their academic integration. The structural components of physical activity—cognitive, operational, and value-motivational—are examined, as well as the mechanisms by which they influence cognitive functioning and academic engagement. Data from domestic and international studies are summarized, and a conceptual model for integrating physical activity into the educational environment of universities and practical recommendations for its implementation are proposed.

**Keywords:** physical activity, academic performance, motivation, students, integration, university.

Современная система высшего образования предъявляет к студентам повышенные требования не только в академическом, но и в личностно-психологическом плане. Студенты сталкиваются с высокими интеллектуальными нагрузками, длительным пребыванием в сидячем положении, хроническим стрессом и недостатком сна. В этих условиях физическая активность (ФА) выступает важнейшим фактором, обеспечивающим поддержание здоровья, психоэмоциональной устойчивости и успешности образовательного процесса [10; 11; 6].

Несмотря на очевидную значимость ФА, в университетской среде наблюдается устойчивая тенденция снижения интереса к занятиям физкультурой. Причинами этого являются цифровизация образования, недостаточная организация двигательной активности, а также низкий уровень мотивации студентов к занятиям спортом [7; 8]. В то же время многочисленные исследования доказывают, что ФА положительно влияет на когнитивные функции, внимание, память и академическую мотивацию [1; 4; 14].

Таким образом, изучение взаимосвязи между физической активностью и академической интеграцией студентов приобретает особую актуальность. Это позволяет не только лучше понять механизмы адаптации студентов к учебной деятельности, но и выстроить эффективные стратегии физкультурно-оздоровительной работы в вузах. Комплексный подход к интеграции ФА способен не только повысить академические результаты, но и укрепить социальную сплочённость, развить лидерские качества и стрессоустойчивость у студентов [3; 5; 12].

Исследование включало в себя систематизацию научных данных 2020 -2025 гг. о взаимосвязи ФА и академической интеграции студентов, на основе которой были выявлены ключевые компоненты ФА и предложена модель её интеграции в образовательный процесс.

В качестве рабочей гипотезы были приняты следующие положения:

1. Существует положительная связь между ФА и учебной активностью студентов, опосредованная психологическими и мотивационными механизмами [3; 4].

2. Комплексное внедрение ФА в учебную среду способствует росту адаптационных ресурсов и академической результативности студентов [14; 12].

В основе данного исследования лежит систематический теоретико-эмпирический анализ публикаций за 2020–2025 гг. Источниками выступили международные базы и российские репозитории, критериями включения в свою очередь являются эмпирические исследования и обзоры, касающиеся студенческой аудитории, опубликованные на русском и английском языках. Анализ включал в себя следующие этапы:

- поиск публикаций по релевантным ключевым словам;
- исключение источников без эмпирической базы, опубликованных до 2020 года;
- контентный анализ выделенных публикаций с фокусом на структуре ФА, механизмах влияния и условиях внедрения программ;
- обобщение данных и выведение модели интеграции.

В процессе исследования были получены следующие результаты:

1. Обзор литературных источников подтвердил устойчивую корреляцию между ФА и когнитивными функциями, влияющими на академическую успешность [1; 2]. Согласно Teuber и соавт. (2024), студенты, систематически занимающиеся ФА, демонстрируют более высокую продуктивность, стрессоустойчивость и концентрацию [4]. Установлено, что  $\geq 90$  минут умеренной ФА в неделю положительно влияет на успеваемость [1; 2; 5].

2. ФА включает в себя три ключевых компонента:

- когнитивный: знания о значении ФА, представления о её пользе [6; 11].
- операционный: наличие условий, программ, инфраструктуры [7; 12].
- ценностно-мотивационный: установка на здоровье, привычки, личная заинтересованность [3; 11].

Данные компоненты формируют основу для устойчивого вовлечения студентов в физическую активность и укрепления учебной включенности.

3. ФА влияет на учебную продуктивность через мотивацию, удовольствие от занятий, качество сна, эмоциональную регуляцию и физическое состояние (в частности, ВМІ) [3; 9; 14]. Frikha и соавторы (2025) подчеркнули, что как мотивация к учебной деятельности, так и удовлетворённость учебным процессом имеют устойчивую зависимость от ФА [2; 3].

4. Эффективность ФА раскрывается при наличии следующих условий:

- наличия развитой инфраструктуры;
- гибкой учебной программы с включением активных модулей;
- систем мотивации и поддержки (мероприятия, тренинги);
- педагогического сопровождения и мониторинга состояния студентов [10; 12; 11].

В процессе исследования отмечено, что ФА не только улучшает физическое состояние студентов, но и способствует улучшению их психоэмоционального состояния. Студенты, которые регулярно занимаются спортом, чаще сообщают о снижении уровня стресса и тревожности, что позволяет им более эффективно справляться с учебными нагрузками. Это также связано с повышением уровня эндорфинов – гормонов счастья, которые способствуют улучшению настроения и общей удовлетворенности жизнью. Таким образом, регулярные занятия физической активностью могут стать важным инструментом в борьбе с негативными последствиями учебного стресса.

Системная интеграция физической активности в вузовскую среду должна рассматриваться как стратегическое направление образовательной политики. Это предполагает не только развитие инфраструктуры, включая строительство спортивных объектов и создание современных тренажерных залов, но и введение элективных модулей, которые позволят студентам выбирать занятия по интересам и потребностям. Такие модули могут включать разнообразные виды спорта, от командных игр до индивидуальных тренировок, что позволит каждому студенту найти подходящую для себя форму активности.

Важно отметить, большинство данных получено на несовершеннолетней выборке (студенты 1 курса), тогда как исследований среди студентов старших курсов с объективными методами (акселерометры, лонгитюд) недостаточно [8; 15]. Также необходима детализация по типам и объёму ФА, её продолжительности и интенсивности.

Выявленная четкая тенденция, указывающая на то, что физическая активность (ФА) играет значительную роль в академической интеграции студентов возможна только при условии реализации

трех ключевых компонентов: когнитивного, операционного и мотивационного. Когнитивный компонент подразумевает развитие у студентов понимания важности физической активности для их общего благополучия и успехов в учебе. Студенты, осознающие связь между физической активностью и академическими достижениями, более склонны к активному участию в учебном процессе.

Операционный компонент включает в себя практические аспекты внедрения физической активности в повседневную жизнь студентов. Это может выражаться в организации спортивных мероприятий, создании условий для занятий спортом на территории университета, а также в интеграции физкультуры в учебный процесс. Исследования показывают, что университеты могут существенно влиять на учебную активность студентов не только через традиционные образовательные программы, но и через физкультурные интервенции, которые способствуют улучшению общего состояния здоровья и повышению уровня вовлеченности студентов в учебный процесс [12; 4].

Мотивационный компонент является не менее важным, так как он определяет желание студентов заниматься физической активностью. Для повышения мотивации необходимо создавать положительный имидж физической активности, который будет ассоциироваться с успешностью в учебе и личностным ростом. Это может включать в себя программы поощрения, соревнования и другие формы признания достижений студентов в области физической активности.

Для достижения эффективной интеграции ФА в образовательный процесс необходимо опираться на формирование устойчивых привычек у студентов. Это предполагает создание таких условий, при которых занятия физической активностью становятся неотъемлемой частью их повседневной жизни. Кроме того, важным аспектом является наличие разнообразных форматов физической активности, чтобы каждый студент мог выбрать наиболее подходящий для себя вид спорта или физической нагрузки.

Системный контроль за показателями адаптации также играет ключевую роль в этом процессе. Регулярное отслеживание прогресса студентов в области физической активности позволит не только оценить эффективность внедренных программ, но и внести необходимые коррективы для их улучшения [14; 11]. Таким образом, комплексный подход к интеграции физической активности в академическую среду способствует не только улучшению здоровья студентов, но и повышению их учебной активности и успехов.

По результатам исследования были предложены следующие практические рекомендации для интеграции ФА в учебный процесс:

1. Включать активные перерывы (10–15 минут) в образовательный процесс.
2. Разрабатывать гибкие модули ФА в онлайн и оффлайн-формате.
3. Поддерживать формирование мотивационной базы через наставничество и групповую поддержку.
4. Обеспечивать доступ к спортивной инфраструктуре и внедрять мониторинг здоровья студентов.

Организация межфакультетских спортивных событий также играет ключевую роль в интеграции ФА в учебный процесс. Соревнования между факультетами могут не только способствовать развитию спортивных навыков, но и укреплять социальные связи между студентами разных специальностей. Это создает атмосферу сотрудничества и взаимопомощи, что является важным аспектом формирования здоровой университетской культуры.

Кроме того, необходимо формирование устойчивой культуры заботы о здоровье среди студентов. Это может включать в себя проведение информационных кампаний о пользе физической активности, организацию лекций и семинаров по вопросам здоровья и благополучия, а также внедрение программ по повышению осведомленности о значении физической активности для общего состояния организма. Важно создать среду, в которой забота о здоровье становится неотъемлемой частью жизни студентов.

Результаты проведенного анализа подтверждают, что ФА является мощным ресурсом личностного и академического развития студентов. Её влияние выходит за рамки физиологических эффектов, охватывая мотивационно-эмоциональную сферу, что, в свою очередь, способствует формированию позитивной учебной идентичности и социальной включенности. Активные студенты демонстрируют более высокую концентрацию, самодисциплину, инициативность и готовность к командной работе, что является важным аспектом их успеха как в учебе, так и в будущей профессиональной деятельности.

В конечном итоге, интеграция ФА в образовательный процесс должна стать не просто дополнением к учебной программе, а важным элементом формирования целостной личности студента. Это позволит не только повысить уровень их академических достижений, но и подготовить их к успешной профессиональной деятельности в будущем. В условиях современного мира, где стресс и давление становятся нормой, забота о физическом и психическом здоровье студентов приобретает

особую значимость. Таким образом, создание системы поддержки ФА в вузах является важной задачей для повышения качества образования и общего уровня благополучия студентов.

#### Список литературы:

1. James J. et al. The effects of physical activity on academic performance in school-aged children: A systematic review //Children. 2023. Т. 10. №. 6. С. 1019.
2. Frikha M. Extracurricular physical activities and academic achievement in Saudi female physical education students: the mediating effect of motivation, enjoyment, and BMI //Frontiers in Psychology. 2025. Т. 16. С. 1420286.
3. Teuber M., Leyhr D., Sudeck G. Physical activity improves stress load, recovery, and academic performance-related parameters among university students: a longitudinal study on daily level //BMC Public Health. 2024. Т. 24. №. 1. С. 598.
4. Han X., Li H., Xiao C., et al. Physical activity enhances college students' mental health through social adaptability and exercise behavior chain mediation. Scientific Reports. 2025. Т. 15. №. 1. С. 211-227.
5. Маркина А.А. Физическое воспитание в семье / А.А. Маркина, А.А. Рожнова, А.А. Рожнов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 8-2(95). С. 137-141.
6. Гурьянов М. Изучение предпочтительных форм физической активности у иностранных студентов медицинского вуза //Здоровье человека, теория и методика физической культуры и спорта. 2022. №. 2 (26). С. 29-39.
7. Богданов Д. Р., Шейко Г. А. Влияние физической культуры на академическую успеваемость студентов //Теория и практика современной науки. 2024. №. 5 (107). С. 34-36.
8. Чашкова О.Ю., Лавриченко Н.Д., Курочкина С.В. Влияние физической культуры и спорта на изменение умственных способностей студентов вуза //Ученые записки университета им. ПФ Лесгафта. 2023. №. 6 (220). С. 452-456.
9. Садыкова Р. Н. Физическая активность студентов во время пандемии covid-19 с позиции здоровьесбережения //Менеджер здравоохранения. 2022. №. 4. С. 50-58.
10. Ткач Д.А. Двигательная активность студентов как одна из ключевых составляющих здорового образа жизни / Д.А. Ткач, К.Е. Семена, А.А. Рожнова, А.А. Рожнов // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 95-2. С. 11-13.
11. Львова Т. Г. Условия и содержание занятий по физической культуре студентов вуза во время самоизоляции и дистанционного обучения в 2020-2021 гг. в период пандемии COVID-19 //Ученые записки университета им. ПФ Лесгафта. 2021. №. 8 (198). С. 158-164.
12. Рожнов А.А. Особенности мотивации студентов вузов к занятиям физической культурой / А.А. Рожнов, В.Н. Белевский, В.М. Амелина // Вестник Калужского университета. 2020. № 2(47). С. 124-126.
13. Внукова Е.Ю., Михальченко Е.Г., Килина О.А. Влияние двигательной активности и физической культуры на адаптацию студентов //Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. 2025. №. 9. С. 13-20.
14. Нуриев М.А. Влияние физической культуры на учебную деятельность студентов //Символ науки. 2025. №. 6-1. С. 114-115.

УДК 37.013

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ И СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТЫ ОТ ВЫЕЗДНОЙ ШКОЛЫ «ШКОЛА УСПЕШНОГО СТУДЕНЧЕСТВА»

Денисова Елена Владимировна<sup>1</sup>, Петрова Галина Владимировна<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, zubkovbuba2010@yandex.ru

<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, gali.petr0va@yandex.ru

### EDUCATIONAL AND SOCIAL EFFECTS OF THE VISITING SCHOOL "SCHOOL OF SUCCESSFUL STUDENTS"

Denisova Elena Vladimirovna<sup>1</sup>, Petrova Galina Vladimirovna<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Kaluga branch of the Financial University, zubkovbuba2010@yandex.ru

<sup>2</sup> Kaluga branch of the Financial University, gali.petr0va@yandex.ru

**Аннотация:** в статье рассматривается выстраивание взаимодействия студентов посредством выездной школы «Школа успешного студенчества» в Калужском филиале Финуниверситета. Выделяются образовательный и социальный эффекты от реализации данного проекта. Большое внимание уделяется развитию коммуникаций и взаимосвязи студентов между друг другом.

**Ключевые слова:** выездная школа, коммуникации, взаимосвязь, образовательный эффект, социальный эффект.

**Abstract:** The article examines the development of student interaction through the visiting school "School of Successful Students" in the Kaluga branch of the Financial University. The educational and social effects of the implementation of this project are highlighted. Much attention is paid to the development of communications and the relationship between students.

**Keywords:** visiting school, communications, relationship, educational effect, social effect.

В современном цифровом мире наладить коммуникации между людьми становится все труднее. Люди не считают необходимым выстраивать хорошие взаимоотношения между друг другом, особенно это просматривается в коммуникации молодежи как между собой, так и с вышестоящими людьми. Студенты средних профессиональных и высших учебных заведений заметно изменили свои ценности и поведение, что еще более затрудняет не только социальный, но и образовательный процесс.

Учебные заведения стремятся к изменению сложившейся ситуации и применяют различные методы налаживания взаимоотношений между студентами. Ярким примером является Калужский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, который реализовал проект – выездная школа «Школа успешного студенчества». В рамках данного проекта с 24 по 26 января 2025 года определенное количество студентов филиала выехали на базу отдыха, где для них была подготовлена насыщенная программа.

В первый день, после открытия выездной школы, студенты работали в группах с кураторами по трем направлениям:

1. Искусственный интеллект. Стремительное развитие технологий искусственного интеллекта и его широкое внедрение во многие сферы жизни делает данную тему одной из самых актуальных в настоящее время. ИИ используется для обработки больших объемов данных, автоматизации и роботизации процессов и систем, для развития интеллектуальных помощников (понимание естественного языка, выполнение различных задач по голосовым командам и т.д.) [4]. Иными словами, тема искусственного интеллекта важна, поскольку ИИ оказывает все более существенное влияние на различные аспекты нашей жизни.

2. Виртуальная реальность. Тема является не менее актуальной, поскольку технологии виртуальной реальности становятся все более доступными и реалистичными. Виртуальная реальность применяется в качестве игр (позволяет погрузиться в захватывающие игровые миры), обучения и тренировок (создание симуляторов, позволяющих отрабатывать навыки в безопасных условиях), терапии и реабилитации (применяется в лечении различных расстройств и помощи людям с ограниченными возможностями), дизайне и визуализации (применяется архитекторами, инженерами,

дизайнерами для проектирования и демонстрации работ), удаленного присутствия и конференц-связи (позволяет взаимодействовать и общаться между удаленными друг от друга пользователями) [3].

3. Эффективная деловая коммуникация. Цифровизация и глобализация привели к появлению новых форм и каналов деловой коммуникации. Развитие таких технологий как видеоконференции, мессенджеры и др. меняют привычные способы общения и взаимодействия в цифровой среде. Навыки эффективной деловой коммуникации, управление конфликтами, сплочение, навыки публичных выступлений, нетворкинг приобретают все большее значение в профессиональном развитии и успехе в карьере [2].

В рамках данных направлений студенты разрабатывали проекты по их внедрению и развитию в образовательной сфере, а именно в Калужском филиале Финуниверситета. Команды в течение нескольких часов обсуждали, записывали и визуализировали свои идеи для дальнейшего представления всей аудитории.

Данный формат мероприятия позволяет студентам учиться общаться, слушать и учитывать мнения друг друга, распределять задачи, разрешать конфликты и находить компромиссы. Иными словами, участники развивают навыки коммуникации и взаимодействия друг с другом. Сочетание различных точек зрения, опыта и знаний участников группы дают возможность появлению и разработке нестандартных и креативных решений. Работа в группах позволяет студентам применить теоретические знания, развить исследовательские навыки, что способствует повышению мотивации и вовлеченности в учебный процесс в дальнейшем.

После плодотворной работы в группах, студенты прослушали лекции на актуальные темы: «Искусственный интеллект: исследование рынка, изменения в компетенциях, влияние на экономику» и «Применение генеративного искусственного интеллекта в маркетинге. Генерация контента. Промтинжиниринг» [5]. Спикеры рассказали обучающимся о нововведениях и их применении на практике, поделились своим опытом и ответили на интересующие вопросы. Проведенное мероприятие вызвало интерес у студентов, поскольку темы являются актуальными на сегодняшний день и могут быть связаны с их будущей профессиональной деятельностью. Живое взаимодействие с успешными практиками делает процесс обучения более увлекательным и динамичным, студенты получают возможность задавать вопросы, вступать в дискуссии, обмениваться мнениями напрямую со спикерами. Такой вид мероприятий позволяет познакомиться с новыми областями знаний, что способствует развитию критического мышления и творческих способностей, необходимых для успешной карьеры.

Далее для студентов была проведена лекция на тему «Целеполагание на стратегическую сессию по профориентации, воспитательной работе и молодежной политике», которая позволила обрести навыки целеполагания и планирования, анализа и оценки текущей ситуации, коммуникации и взаимодействия, творческого подхода и поиска новых идей, а также сформировать стратегический вектор развития и обеспечить комплексный подход к решению актуальных задач в сферах профориентации, воспитательной работы и молодежной политики, что также положительно сказывается на дальнейшем образовательном пути студентов.

После активной работы, участникам выездной школы была предоставлена возможность выбора досуга, где они могли отдохнуть, провести время друг с другом, посоревноваться в состязаниях. Такой формат позволил студентам переключиться от напряженной умственной работы, снять усталость и восстановить силы. Совместное участие в игровых, творческих и спортивных мероприятиях способствует налаживанию неформальных коммуникаций, укреплению командного духа.

Второй день выездной школы был не менее продуктивным и активным. Одним из мероприятий стала встреча «Разговор с интересным человеком», который в прошлом был студентом Калужского филиала. Студенты смогли расширить свой кругозор, получить новые знания от эксперта. У участников была возможность пообщаться с интересным человеком, установить контакты, получить советы и напутствия.

Самым продолжительным и разносторонним мероприятием стала стратегическая сессия – интенсивная встреча, на которой команды разрабатывают стратегические планы или проводят глубокий анализ существующей стратегии [1], которая включала в себя три направления:

1. Профориентация абитуриентов. В данном направлении командам предстояло создать современную презентацию для абитуриентов вуза, включающую необходимые элементы для повышения вовлеченности будущих студентов.

2. Медиа проекты для абитуриентов. Здесь основной задачей стала подготовка креативного видеоролика, который должен привлечь абитуриентов. Студенты показали свое мастерство в создании видео, поиске идей и креативном мышлении.

3. Наши проекты к году защитника Отечества. Командам было необходимо разработать необычное мероприятие, посвященное году защитника Отечества, которое можно было бы провести как на базе филиала, так и на другой площадке.

Студенты подошли к этим заданиям творчески и с большим интересом, они показали свои навыки, знания и применили их на практике. Мероприятие позволило не только внести вклад в развитие вуза, но и сплотило участников, помогло им еще лучше наладить коммуникации между друг другом.

Далее участники выездной школы стали участниками спортивных игр, где смогли проявить свою физическую активность и сформировать командный дух. Помимо спорта, студентам было предложено поучаствовать в VR-соревнованиях, что позволило познакомиться с современными технологиями, развить интерес к инновациям.

День завершился песнями под гитару у костра, где участники выездной школы смогли неформально пообщаться, поделиться своими впечатлениями о проведенном времени, укрепить дружеские связи.

Таким образом, представленный проект сочетал в себе образовательные и социальные эффекты, способствующие всестороннему развитию студентов. Грамотно организованные мероприятия на выездной школе позволили не только отдохнуть и расслабиться, но и сплотить коллектив, развить у участников важные личностные качества и компетенции. Участники взаимодействовали друг с другом в различных групповых мероприятиях, что помогло развить навыки командной работы. Новая социальная среда за пределами привычной площадки стимулировала знакомства и обмен опытом между студентами разных специальностей. В целом, можно сказать, что выездная школа «Школа успешного студенчества» создала благоприятные условия для всестороннего развития участников, укрепления их академической и социальной мотивации, а также формирования необходимых профессиональных и личностных качеств.

#### Список литературы:

1. Лёвкина Е.В., Патрикеева Э.Г. Стратегическая сессия как технология повышения креативности преподавателя вуза и вовлечения студентов в образовательный процесс // Концепт. 2024. №5.
2. Манакова Е. О., Манаков А. С. Особенности профессионального общения с использованием современных средств коммуникаций // Теория и практика современной науки. 2021. №8 (74).
3. Севальников А.Ю., Сагикызы А.К. определению сущности виртуальной реальности // Научный результат. Социальные и гуманитарные исследования. 2024. №4.
4. Тагирова Р. А., Эсмурзаева Л. С. Роль искусственного интеллекта в образовании // Достижения науки и образования. 2023. №1 (88).
5. Встреча студентов с ведущими экспертами компании «Разумные деловые технологии». URL: <https://kaluga.fa.ru/news/vstrecha-studentov-s-vedushchimi-ekspertami-kompanii-razumnye-delovye-tekhnologii/> (дата обращения: 15.04.2025)

УДК 378.1

**СТРАТЕГИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ  
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ****Костина Ольга Ивановна<sup>1</sup>, Несонова Наталья Игоревна<sup>2</sup>**<sup>1</sup> Калужский филиал Финуниверситета, [olgak861@yandex.ru](mailto:olgak861@yandex.ru)<sup>2</sup> Калужский филиал Финуниверситета, [nesonova02@mail.ru](mailto:nesonova02@mail.ru)**STRATEGY FOR REFORMING THE EDUCATION SYSTEM  
IN THE RUSSIAN FEDERATION****Kostina Olga Ivanovna<sup>1</sup>, Nesonova Natalia Igorevna<sup>2</sup>**<sup>1</sup> Kaluga Branch of the Financial University, [olgak861@yandex.ru](mailto:olgak861@yandex.ru)<sup>2</sup> Kaluga Branch of the Financial University, [nesonova02@mail.ru](mailto:nesonova02@mail.ru)

**Аннотация:** в статье рассматривается процесс реформирования системы образования в России. Проводится детальный разбор основных моментов внесенных изменений и их положительных сторон. Также, рассматривается динамика поступивших абитуриентов на бесплатной и платной основах на программы бакалавра. Отдельно рассмотрена динамика направления специальности Экономика – 38.03.01. В перспективе рассмотрен прогноз на 2026/2027 и 2027/2028 учебные года. Выделены планируемые нововведения, стартующие с 2026 года.

**Ключевые слова:** высшее образование, бюджетные места, платные места, образование, сокращение, государство, экономика, прогноз

**Abstract:** The article discusses the process of reforming the educational system in Russia. The key aspects of these changes and their advantages are considered in detail. Also, the dynamics of people admitted on a free and paid basis to bachelor's programs is considered. The dynamics of the direction of the specialty Economics – 38.03.01 is considered separately. In the future, the forecast for the 2026/2027 and 2027/2028 academic years is considered. The planned innovations starting from 2026 are highlighted.

**Keywords:** higher education, state-funded places, fee-paying places, education, downsizing, state, economy, forecast

Для каждого школьника не секрет, что высшее образование – ключ к хорошей и успешной работе. После 11 класса они сдают Единый Государственный Экзамен, на основании которого поступают в высшие учебные заведения. Также, существует возможность поступить за счет вступительных экзаменов или по результатам олимпиад. Каждый стремится поступить на бюджетное место, но если это не получается, то студента зачисляю на платной основе. В связи с большим количеством желающих увеличивается и количество студентов, а затем и выпускников [2].

Российские вузы планируют перейти с 2026 года на новую систему образования. Вместо привычной двухуровневой структуры «бакалавриат-магистратура» появится модель единого образовательного цикла, включающая три уровня: базовое высшее образование, специальное высшее образование, аспирантура [7].

Начиная с 2026 года Министерство науки и высшего образования России планирует ввести новые правила распределения коммерческих мест в вузах, в том числе на программах бакалавриата. Цель нововведения — повысить качество образования и исключить ситуации, когда вузы намеренно стремятся получить дополнительный доход. Ограничения не затронут социально значимые и дефицитные направления, такие как здравоохранение, образование и педагогические науки. Приведем некоторые положения проекта [5]:

1) Ограничение числа платных мест. Количество мест по каждой образовательной программе не будет превышать среднее количество за последние три года. Если текущая квота выше, её снизят;

2) Минимальный средний балл ЕГЭ. Абитуриентам со средним баллом по экзамену ЕГЭ ниже 50 баллов нельзя будет поступать на коммерческое обучение;

3) Акцент на востребованность специальностей. Приоритет будет отдаваться тем направлениям, которые актуальны на рынке труда. Вузам придётся обосновывать коммерческий набор по менее востребованным направлениям;

4) Контроль за определёнными направлениями. Государство будет контролировать платные места в университетах, но только по определённым направлениям.

Реформа высшего образования, которая планируется с 2026 года, направлена на то, чтобы сделать образование более гибким, практикоориентированным и ориентированным на стратегические интересы государства.

Некоторые ожидаемые изменения в процессе поступления в вузы:

– Контроль за набором абитуриентов по конкретным профессиям. Вузы будут получать квоты не только на бюджет, но и на платные места по каждому направлению. dzen.ru

– Сокращение числа мест на популярных гуманитарных направлениях, таких как юриспруденция и экономика.

– Льготные образовательные кредиты будут выдаваться только на приоритетные для страны специальности.

– Обязательное требование ЕГЭ по истории для абитуриентов, поступающих на социально-гуманитарные специальности. Экзамен будет заменять обществознание и служить фильтром для гуманитариев – своеобразным маркером готовности к профессии.

Кроме того, предполагается, что абитуриентов будут ранжировать по числу баллов сразу после подачи документов, чтобы они могли оценить свои шансы на поступление.

До 2025 года государство не регламентировало количество платных мест в вузах, квоту устанавливало само учебное заведение. 23 мая 2025 года был подписан закон №114-ФЗ «О внесении изменений в статьи 101 и 104 Федерального закона „Об образовании в Российской Федерации“» [5]. Закон вступил в силу 1 сентября 2025г. Согласно нововведениям, правительство наделяется правом устанавливать правила определения стоимости платного обучения, количество студентов, направлений подготовки и специальностей высшего образования. Но в свою очередь, согласно закону, возможно отнесение некоторых профессий и специальностей к приоритетным.

Для получения данного статуса будут рассмотрены следующие критерии:

- 1) Общий контингент студентов данного направления;
- 2) Востребованность профессий у обучающихся;
- 3) Уровень заработной платы в отрасли;
- 4) Поручения и приказы государственных органов.

Почему же так происходит? В период с 2021 по 2024 гг. спрос на оказание платных образовательных услуг растёт. Рассмотрим таблицу 1 [4].

Таблица 1 – Динамика поступления абитуриентов в высшие учебные заведения на бюджетной и договорной основах.

| Показатели   | 2021г.       |           | 2022г.       |           | 2023г.       |           | 2024г.       |           |
|--|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|
|  | Кол-во, чел. | Уд.вес, % | Кол-во, чел. | Уд.вес, % | Кол-во, чел. | Уд.вес, % | Кол-во, чел. | Уд.вес, % |
| Поступление абитуриентов на бюджетную основу и по квотам | 278604       | 51,1      | 290832       | 51,1      | 281776       | 48,6      | 283493       | 48,8      |
| Поступление абитуриентов на платной основе               | 266366       | 48,9      | 277873       | 48,9      | 298151       | 51,4      | 297082       | 51,2      |
| Итого поступивших абитуриентов                           | 544970       | 100       | 568705       | 100       | 579927       | 100       | 580575       | 100       |

Количество занятых бюджетных и квотных придерживается одного диапазона, за исключением незначительного скачка в 2022 году. Это обусловлено фиксированным количеством мест и средствами, выделенными на их обучение. В среднем на такой основе поступают 281 291 человек.

Обратимся к таблице 2, содержащей статистические данные о числе абитуриентов, поступивших на направление подготовки 38.03.01 – Экономика [4].

Подробно изучив статистику, сделаем вывод, что бюджетные места держатся в одном диапазоне, но их количество постепенно уменьшается. Аналогичная ситуация с платными местами – за период с 2021 по 2024 года количество принятых человек на платную основу по данному направлению уменьшается.

Таблица 2 – Динамика поступления абитуриентов на направление «Экономика» на бюджетной и договорной основах

| Показатели   | 2021г.       |           | 2022г.       |           | 2023г.       |           | 2024г.       |           |
|--|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|
|  | Кол-во, чел. | Уд.вес, % | Кол-во, чел. | Уд.вес, % | Кол-во, чел. | Уд.вес, % | Кол-во, чел. | Уд.вес, % |
| Поступление абитуриентов на бюджетную основу и по квотам | 5734         | 15,6      | 5640         | 16,3      | 5634         | 16,6      | 5286         | 16        |
| Поступление абитуриентов на платной основе               | 31049        | 84,4      | 28998        | 83,7      | 28362        | 83,4      | 27797        | 84        |
| Итого поступивших абитуриентов                           | 36783        | 100       | 34638        | 100       | 33996        | 100       | 33083        | 100       |

Направление «Экономика» является одним из популярнейших направлений подготовки высшего образования. Она находится на уровне с юриспруденцией, информационными технологиями, педагогикой. На данное направление поступают 6,8% из всех принятых человек в 2021 году, что достаточно много т. к. всего существует 183 программы бакалавриата. В 2022 году – 6,1%, 2023 – 5,9%, 2024 – 5,7%. Это снижение обусловлено высокими проходными баллами, снижением количества бюджетных мест и квот.

Тем не менее государство стремится сокращать платные места по различным направлениям и, в частности, по направлению «Экономика». Это поможет избавиться от избыточного дохода учебных заведений, которые увеличивают количество платных мест для дополнительной прибыли [8]. Для вузов платное обучение – важный источник дохода. Полученные средства направляются на содержание инфраструктуры, административные расходы и привлечение преподавательского состава, но переизбыток средств может повлечь за собой негативные последствия. Сокращение поспособствует ликвидации некачественного высшего гуманитарного образования и устранению диспропорций, когда количество тех, кого готовят вузы, не соответствует запросам рынка труда, а также повысит мотивацию вузов принимать участие в гос. программах и научных проектах. К тому же, данная мера направит поток людей в техническую отрасль и программы СПО. Эта реформа не означает полного запрета платного приема абитуриентов, набравших менее 50 баллов на ЕГЭ, она коснется лишь 10% направлений подготовки. Ее действие связано с тем, как на самом деле принимают студентов на платные места на конкретные специальности в разных университетах [6].

В 2026-2027 учебном году Минобрнауки выделит вузам 620,5 тыс. бюджетных мест [6]. Число бюджетных мест в регионах планируется увеличить до 73,4%. Из них на программы бакалавриата и специалитета очной формы обучения планируется выделить 371 тыс. бюджетных мест. Это обеспечит доступность высшего образования для выпускников школ на уровне не менее 57,5%.

Ожидается, что количество бюджетных мест будет перераспределено. Приоритет отдадут приоритетным для государства направлениям, среди которых — инженерные, технические, педагогические и медицинские специальности. При этом сокращение запланировано для гуманитарных специальностей. По инженерным направлениям — на 1169 мест, по сельскохозяйственным — на 594 места, по медицинским – на 166 мест, а также по математическим и естественным наукам.

Также, с 2026 года рассматриваются следующие нововведения в системе образования, к которым относятся:

1. Онлайн-приём только через «Госуслуги»;
2. Ограничение учёта индивидуальных достижений;
3. Для целевых мест будет указываться конкретный заказчик обучения, форма и образовательная программа. Незаполненные целевые места в приоритетном порядке будут переданы абитуриентам – участникам боевых действий, а затем – на общий конкурс;
4. Обладатели дипломов колледжей смогут поступить в вуз по внутренним испытаниям только на направления, соответствующие профилю своего среднего профессионального образования;
5. Льготные образовательные кредиты будут выдаваться только на приоритетные для страны специальности;

6. Обязательное требование ЕГЭ по истории для абитуриентов, поступающих на социально-гуманитарные специальности [7].

Изменения планируются не только в высшем образовании, но и на программах СПО.

В 2026 году также стартует приём абитуриентов на несколько новых специальностей, в частности:

- производство синтетических алмазов;
- конгрессно-выставочная деятельность;
- монтаж, наладка и эксплуатация системы «Умный дом».

Кроме того, в 2025 году начался набор на направление «Интеграция решений с применением технологий искусственного интеллекта».

Открытие новых специальностей - не единственное изменение в системе СПО, запланированное на 2026 год. Например, недавно стало известно о том, что не сдавшие ОГЭ девятиклассники смогут бесплатно получить рабочую профессию.

В рамках проведенного исследования составим прогноз по показателям количества поступивших абитуриентов, рассчитанных при помощи MS Excel.

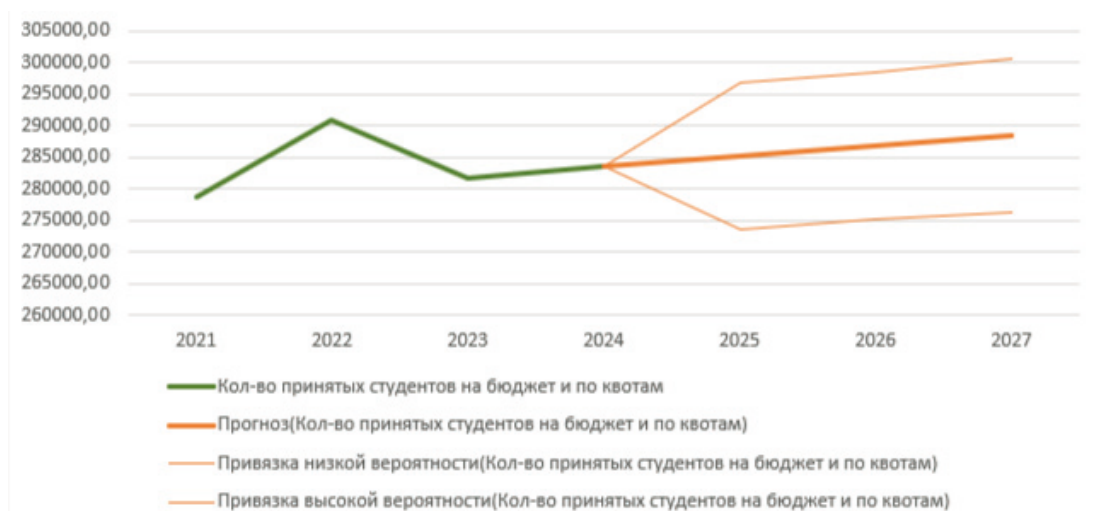


Рисунок 1 – Прогноз количества поступивших абитуриентов по бюджетной и квотной основам на направления бакалавриата на период 2026-2027 гг.

Согласно данным рисунка 1, прогноз следующий: в 2026 году – 286797 поступивших, а в 2027 – 288429 поступивших. Это отражает положительную динамику, но данное событие может произойти в реальности за счет дальнейшего увеличения бюджетных мест, исключая ряд факторов, которые будут способствовать снижению бюджетных мест (постановления государства).

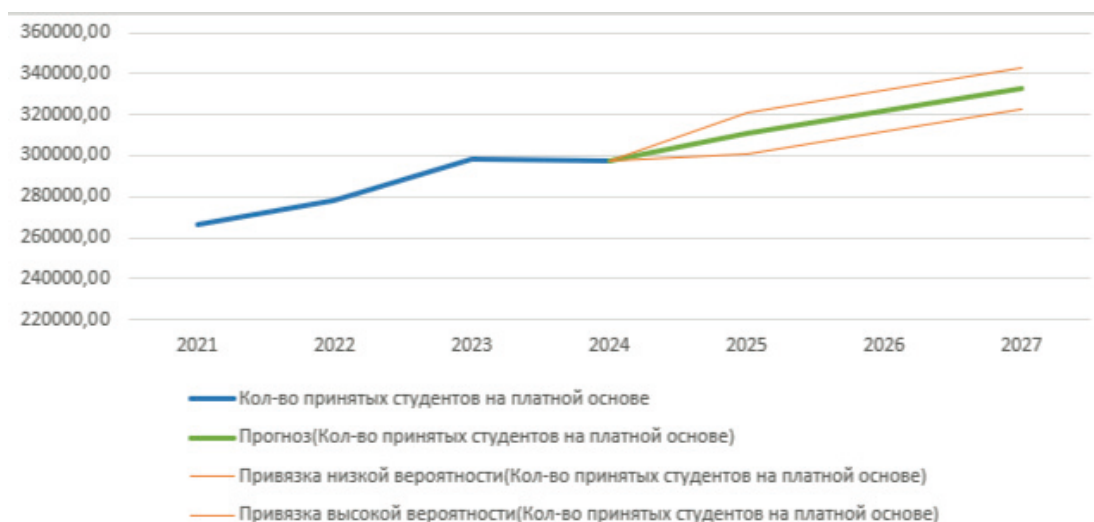


Рисунок 2 – Прогноз количества поступивших абитуриентов на платной основе на направления бакалавриата в целом на 2026 и 2027 гг.

Проанализировав рисунок 2, можно увидеть значительный рост принятых абитуриентов на платную основу обучения. Меры по оптимизации платных мест вступили в силу лишь с 2025 года. В официальной статистике данных за текущий год не представлено, поэтому они спрогнозированы. По прогнозу в 2025 году поступило 310768 человек, в 2026 поступит 321686 человек, а в 2027 – 332604 человека. Это говорит о существенной необходимости оптимизации платных мест в высших учебных заведениях.

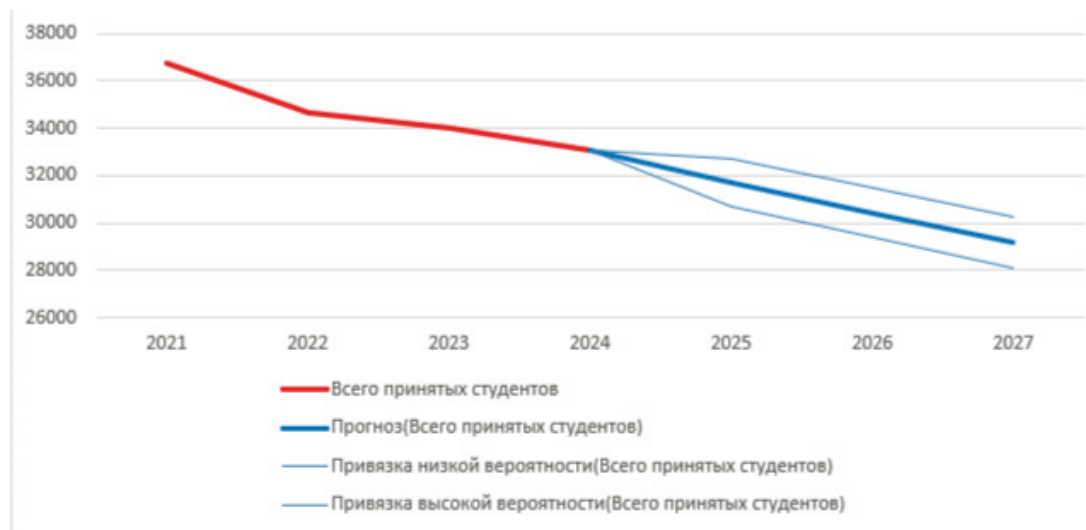


Рисунок 3 – Прогноз количества поступивших абитуриентов на направление «Экономика» на 2026 и 2027гг.

По прогнозу на 2026 год количество принятых абитуриентов составит 30429 человек, на 2027 год – 29158 человек. Кроме того, с воздействием государственных мер по оптимизации платных мест данная динамика будет еще ярче выражена в отрицательном направлении.

На основании прогнозов, можно сделать вывод о том, что вмешательство государства в оптимизацию коммерческих мест действительно необходимо в рамках сегодняшних реалий. 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.

#### Список литературы:

1. Редакция Федерального закона от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 31.07.2025 (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 1.09.2025). Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_146342/07d2908edee5bd0a58b468766a58ef80ccfb71e9/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_146342/07d2908edee5bd0a58b468766a58ef80ccfb71e9/)
2. 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
3. Фарзалибейли А.С. Цифровая экономика в Российской Федерации: анализ, тенденции, перспективы развития / А.С. Фарзалибейли, О.И. Костина // Студенческий вестник. 2021. № 19-7(164). С. 56-58.
4. Высшее образование / [Электронный ресурс] // Минобрнауки России: [сайт]. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/>
5. Госдума во втором и третьем окончательном чтении единогласно приняла закон о регулировании объемов платного обучения в университетах / [Электронный ресурс] // Минобрнауки России : [сайт]. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/97497/>

6. Россиянам напомнили об изменении правил приема в вузы на платной основе – РБК / [Электронный ресурс] // РБК [сайт]. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6893ff249a7947a60b7a8cc1?ysclid=mf83s6n36>
7. Реформа высшего образования повлияет на систему поступления в вузы – Новости образования / [Электронный ресурс] // Поступи онлайн: [сайт]. URL: <https://postupi.online/journal/novosti-obrazovaniya/reforma-vysshego-obrazovaniya-povliyaet-na-sistemu-postupleniya-v-vuzy/>
8. С 2026 года поступить в вуз даже на платное станет сложнее. Рассказываем, что изменится | Банки.ру / [Электронный ресурс] // Банки.ру : [сайт]. – URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11017492>