



МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИКИ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ
ОМСКИЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР СО РАН
ЛАБОРАТОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ
ОМСКОЙ ОБЛАСТИ

АКТУАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ В ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАХ

**Материалы
Всероссийской научно-практической конференции**

(Омск, 11 декабря 2025 года)



**МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИКИ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ
ОМСКИЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР СО РАН
ЛАБОРАТОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ**

АКТУАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ В ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАХ

**МАТЕРИАЛЫ ВСЕРОССИЙСКОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ
КОНФЕРЕНЦИИ**

Омск, 11 декабря 2025 года

**АВТОР ИДЕИ И ОСНОВАТЕЛЬ ПРОЕКТА -
Д.Э.Н., ПРОФЕССОР А.И. КОВАЛЁВ**



УДК 330.11
ББК 65.26я43
А43

Редакционная коллегия:

А. И. Ковалев, д-р экон. наук, профессор; Д. В. Саврасова, канд. экон. наук; О. Р. Онищенко,
канд. психол. наук; О. Г. Конюкова, ведущий специалист
научно-консалтингового центра

А43 АКТУАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ В ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСАХ. Материалы
Всероссийской научно-практической конференции. – М.: Издательство «Перо», 2025. – Мб.
[Электронное издание].

ISBN 978-5-00270-407-1

В сборнике опубликованы доклады научно-педагогических работников, представителей банков и властных структур, аспирантов, представленные на Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные тренды в экономике и финансах», прошедшей 11 декабря 2025 г. в Омском филиале Финансового университета при Правительстве РФ в дистанционном режиме.

В докладах рассмотрены актуальные проблемы развития экономики и финансов регионов России в краткосрочной и долгосрочной перспективе, а также вопросы совершенствования преподавания в высших учебных заведениях в условиях цифровой экономики. Издание предназначено для преподавателей экономических дисциплин в системе высшего профессионального образования, представителей управленческих региональных и федеральных структур, студентов вузов и всех интересующихся социально-экономическими и финансовыми перспективами России.

Ответственность за достоверность статистической информации и результатов анализа оригинальности текста в системе Антиплагиат несут авторы докладов и статей. Концепции и подходы, оценки и суждения, изложенные в тезисах докладов и статьях, отражают исключительно точку зрения авторов и не могут рассматриваться как официальная позиция организаторов конференции.

УДК 330.11
ББК 65.26Я43

ISBN 978-5-00270-407-1

© Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Омск)

© Коллектив авторов, 2025.



СОДЕРЖАНИЕ

СЕКЦИЯ 1. КОРПОРАТИВНОЕ И РЕГИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	7
<i>Анфимова А.Ю.</i> МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА	7
<i>Бабичев М.А.</i> УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСИРОВАНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ: АНАЛИЗ АКТУАЛЬНЫХ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ	11
<i>Жигунова Н.В., Новичкова Е.О.</i> РАЗЛИЧИЯ В ПРИМЕНЕНИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ В ПРАКТИКЕ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ	15
<i>Иваненко О.Б.</i> ФРАНЧАЙЗИНГ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: МИРОВОЙ ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА	19
<i>Кальницкая И.В.</i> РОЛЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ	23
<i>Клебанова А.А.</i> ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО В РОССИИ: ФАКТЫ И КОММЕНТАРИИ	27
<i>Константинов И.В.</i> ДОНАСТРОЙКА НАЛОГОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ЧАСТИ НАЛОГА НА ДОХОДЫ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ УВЕЛИЧЕНИЯ НАЛОГОВЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ В РЕГИОНАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	31
<i>Кораблева А.А.</i> ПРЕДПРИЯТИЯ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР, ФАКТОРЫ И ЭФФЕКТЫ ОТ ИХ КООПЕРАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ	35
<i>Кожухова В.В.</i> СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕТОДИК ПОСТРОЕНИЯ ESG-РЕЙТИНГОВ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ	39
<i>Кувалдина Т.Б.</i> КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ПОВЫШЕННОГО РИСКА	43
<i>Логинов К.К., Кораблева А.А., Бреусова А.Г.</i> ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНОВ СФО С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДА ГЛАВНЫХ КОМПОНЕНТ	47
<i>Марков С.Н.</i> ОЦЕНОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ	51
<i>Саврасова Д.В.</i> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА	54
<i>Солостина Т.А.</i> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА: МЕТОДЫ И ЗНАЧЕНИЕ В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ	59
<i>Субботин П.Д.</i> ВЛИЯНИЕ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ КОРПОРАЦИЙ	64
<i>Торопов А.А.</i> ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СТИМУЛЫ И КОНТРАКТЫ В УПРАВЛЕНИИ КОМАНДАМИ	68
<i>Хайрулина Л.Р.</i> СИСТЕМНОЕ ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРАКТИКУ МЕНЕДЖМЕНТА	72
<i>Хитринцев В.Б., Антропова Д.А.</i> КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	77
<i>Шляпина Ю.В., Храпова Е.В., Газизова Д.Б., Макогон Е.М.</i> СПЕЦИФИКА ПРОВЕДЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА ЦИФРОВОГО ПРОДУКТА НА РЫНКЕ СФЕРЫ НЕДВИЖИМОСТИ	81
СЕКЦИЯ 2. ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЫ РЕГИОНА	86
<i>Азбиева У.Р., Мамаева А.А.</i> РОЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЦИФРОВОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ В КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА	86

<i>Алпатова Э.С.</i> БЮДЖЕТНАЯ ПОЛИТИКА СУБЪЕКТОВ РФ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	91
<i>Бородин Д.А.</i> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ SWOT-АНАЛИЗА В ХОДЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РАЗРЕЗЕ БИЗНЕС-СЕГМЕНТОВ	96
<i>Джойс Э.А., Кургузов А.В.</i> ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ ВЫЗОВ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ: СТАРЕНИЕ, УТЕЧКА УМОВ И ДИСБАЛАНС НА РЫНКЕ ТРУДА	100
<i>Ильясова Н.А.</i> УКЛОНЕНИЕ ОТ УПЛАТЫ НАЛОГОВ, ОТМЫВАНИЕ ДЕНЕГ И НАЛОГОВАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ В РОССИИ И ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ	104
<i>Ильясов Д.М.</i> ВЛИЯНИЕ МЕР, ПРИНЯТЫХ ГОСУДАРСТВОМ В СФЕРЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ, НА НАЛОГОВУЮ ПОЛИТИКУ ПРЕДПРИЯТИЯ	108
<i>Каратаев А.С.</i> СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА	112
<i>Конюкова О.Г.</i> АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ И ВЫЗОВОВ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ..	116
<i>Конюкова О.Г.</i> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ПРИМЕРЕ НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ	120
<i>Кувалдина Т.Б.</i> НОВАЦИИ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ ВЫРУЧКИ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ДОГОВОРОВ С ОТСРОЧКОЙ ПЛАТЕЖА	124
<i>Легасова И.В.</i> ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	129
<i>Максимочкина О.В.</i> ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ РАСЧЕТОВ С ПОСТАВЩИКАМИ ...	133
<i>Максимочкина О.В.</i> НОВОЕ В УЧЕТЕ ДОХОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ	138
<i>Мельниченко А.В.</i> СТАБИЛЬНОСТЬ И УСТОЙЧИВОСТЬ КАК УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ СИСТЕМЫ СТРАНЫ	142
<i>Николаенко А.В.</i> НАЛОГОВОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ НАЛОГА НА ДОХОДЫ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ В УСЛОВИЯХ ПРОДОЛЖАЮЩЕЙСЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ	147
<i>Першин Г.С.</i> РОЛЬ ФИНАНСОВ В КИНЕМАТОГРАФЕ	151
<i>Пилипенко А.В.</i> АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ	155
<i>Попова Л.В., Сутурин Т.С.</i> ИССЛЕДОВАНИЕ ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА И ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАТИВНОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ	159
<i>Саврасова Д.В.</i> МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА	163
<i>Смоляр А.К.</i> ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ: СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И РИСКИ	167
<i>Чернышев Г.О.</i> УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ	171
<i>Шилов С.А.</i> КАРШЕРИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ РАЗВИТИЯ ГОРОДСКОЙ МОБИЛЬНОСТИ В МОСКВЕ	175
<i>Штилькина Т.А., Ковалев А.И.</i> НОВЫЕ ВЫЗОВЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ	179
СЕКЦИЯ 3. АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	184
<i>Бабкина Н.И., Нарбутова Ю.С., Сумина Е.В.</i> ИНСТИТУАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ	184
<i>Быков А.В.</i> КИБЕРРИСКИ И ПРАВОВАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ КАК КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ ФИНАНСОВОГО МОНИТОРИНГА ЦИФРОВЫХ ВАЛЮТ	189
<i>Васина Н.В.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ АУДИТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ	194

<i>Васина Н.В.</i> УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В БЮДЖЕТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ: ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ И ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ	198
<i>Ганина С.А.</i> ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В ТОРГОВЛЕ	202
<i>Глинкина О.В.</i> БИЗНЕС-ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА ТРУДА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	206
<i>Завадская В.В.</i> ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ВИРТУАЛЬНЫХ БАНКОВ	210
<i>Иваненко О.Б.</i> ВОЙНА БРЕНДОВ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ: ОБЩЕМИРОВАЯ ПРАКТИКА И РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА	215
<i>Иванова Н.И., Кудасова В.В.</i> ФОРМИРОВАНИЕ МИРОВОЙ ЦЕНЫ НА ПРИРОДНЫЙ ГАЗ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ И ЦИФРОВИЗАЦИИ	219
<i>Кальницкая И.В.</i> ОБЗОР ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ОБРАЗОВАНИИ	224
<i>Ковалев А.И.</i> ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ	228
<i>Кузнецова Е.К.</i> ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ В ГИИС «ЭЛЕКТРОННЫЙ БЮДЖЕТ»	231
<i>Ломакина М.В., Филимонова Н.Н.</i> КИБЕРРИСКИ В ФИНАНСАХ: ЧЕМ ГРОЗЯТ ХАКЕРСКИЕ АТАКИ БАНКАМ И ИНВЕСТИТОРАМ	235
<i>Маковецкая Е.Н., Маковецкий М.Ю.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ, УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ ..	240
<i>Маркова О.В., Шпилькина Т.А.</i> ЦИФРОВОЙ ПАРАДОКС РОССИИ: КРИЗИС ТРАНСФОРМАЦИИ	247
<i>Миллер Е.В.</i> АКТУАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ ВИРТУАЛЬНЫХ БАНКОВ В РОССИИ	252
<i>Морозов И.В.</i> ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В СТРУКТУРЕ ЛОГИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ ЭВОЛЮЦИИ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	257
<i>Онищенко О.Р.</i> МОШЕННИЧЕСТВО В КОНТЕКСТЕ БЕЗОПАСНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ДАННЫХ: СОВРЕМЕННЫЕ УГРОЗЫ И МЕХАНИЗМЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ	262
<i>Сокур Е.А.</i> ТЕРМИНОЛОГИЯ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	267
<i>Соловьева М.В.</i> РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ОПТИМИЗАЦИИ СТРУКТУРЫ ВЕБ-САЙТА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	272
<i>Соловьева М.В.</i> РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИИ ОПТИМИЗАЦИИ СТРУКТУРЫ ВЕБ-САЙТА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	278
<i>Соломатина Т.Б.</i> ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ ЛИЧНЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ	283
<i>Шляпина Ю.В., Храпова Е.В., Газизова Д.Б., Макогон Е.М.</i> АНАЛИЗ СПОСОБОВ ОПИСАНИЯ ПОРТРЕТА ПОТРЕБИТЕЛЯ ЦИФРОВОГО ПРОДУКТА В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ ..	286
СЕКЦИЯ 4. ГУМАНИТАРНЫЕ ВЕКТОРЫ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ	290
<i>Ковалева О.П.</i> ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ	290
<i>Шмакова А.П.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЯЗЫКОВОЙ ПОЛИТИКИ	296

СЕКЦИЯ 1. КОРПОРАТИВНОЕ И РЕГИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Научная статья
УДК 332.1

МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

Анфимова А.Ю.

АНОВО Московский международный университет, г. Москва, Россия, ladyannstyle@mail.ru

Аннотация. В статье анализируются факторы, влияющие на устойчивое развитие региона. Целью работы является разработка универсальной модели устойчивого развития, которую в дальнейшем могли бы применить региональные власти для своего успешного социально-экономического развития. Автор статьи пришел к следующим выводам: основными факторами устойчивого развития являются внешние факторы региона, инфраструктурные и нормативно-правовые, которые призваны обеспечить благоприятную среду для развития предпринимательства и жизни граждан. Предложенная автором модель поможет региональным властям сбалансированно развивать свою экономику.

Ключевые слова: *региональное управление, государственное управление, продовольственная безопасность, устойчивое развитие, экономическое развитие, социальное развитие.*

THE MODEL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGION

Anfimova A.YU.

ANOVO Moscow International University, Moscow, Russia, ladyannstyle@mail.ru

Abstract. The article analyzes the factors influencing the sustainable development of the region. The aim of the work is to develop a universal model of sustainable development, which regional authorities could later apply for their successful socio-economic development. The author of the article came to the following conclusions: the main factors of sustainable development are the external factors of the region, infrastructural and regulatory, which are designed to provide a favorable environment for the development of entrepreneurship and the lives of citizens. The model proposed by the author will help regional authorities to develop their economy in a balanced manner.

Keywords: *regional management, public administration, food security, sustainable development, economic development, social development.*

В последние годы, характеризующиеся нарастающим санкционным давлением и международной политической напряжённостью, очень важно обеспечить внутренне устойчивое развитие регионов и всей нашей страны в целом [2, 4, 9]. Поскольку обеспечение экономической и продовольственной безопасности страны является основой её суверенитета [5, 6]. Эта важнейшая задача неоднократно подчёркивалась на высшем уровне государственного управления и Президентом Российской Федерации [1, 3].

Каждый субъект Российской Федерации обладает своей уникальностью: географической, культурной, исторической, природной и экономической. Поэтому условия для развития у всех субъектов разные. Однако при системном подходе к управлению устойчивым развитием можно выделить ряд доминирующих универсальных направлений, которые в совокупности обеспечат региону экономическую стабильность и развитие [11]. Можно определить следующие направления развития региона:

- Развитие инфраструктуры: дорожной, энергетической, коммунальной, здравоохранительной, образовательной и культурной.

- Определение ядра притяжений [10].
- Развитие промышленности (тяжёлой или лёгкой).
- Развитие производства продуктов питания: сельскохозяйственные предприятия: овощеводческие, культуроводческие, скотоводческие, птицеводческие, рыбоводческие, фруктовые.
- Жилищное строительство.
- Развитие сферы услуг населению.
- Создание современных квалифицированных рабочих мест.
- Повышение уровня жизни населения по всем направлениям [8].
- В первую очередь – повышение заработной платы трудящимися.

С целью реализации вышеуказанных направлений необходимо принять ряд важных нормативных актов и внедрить следующие механизмы:

- Для улучшения бюджетирования необходимо введение прогрессивной шкалы налогообложения на доходы, в том числе на сверхдоходы предприятий от необоснованного обогащения за счёт увеличения торговой надбавки и нормы прибыли для добывающих компаний. Освобождение от налога на прибыль в течение 10 лет инвестиций на развитие промышленности и сельскохозяйственного сектора.

- Выделение земли и инфраструктуры под строительство необходимых региону объектов по договорам безвозмездного владения на период от 10 до 70 лет в зависимости от отрасли.

- Выделять под застройку земли только непригодные для сельскохозяйственной деятельности.

- Осуществлять жёсткий контроль за вырубкой лесных массивов. Запрет на рубку вдоль водоёмов. Обязательное возобновление лесного массива компаниями после рубки.

- Снижение издержек на затраты за счёт введения фиксированных государственных цен на строительные и ремонтные работы и услуги [7].

- Создание ГУПов и МУПов в области строительства и услуг с целью равновесной ценовой политики в регионе.

- Осуществлять жёсткий контроль над розничными ценами [7]. Особенно за ценами на энергоносители. Предприятия, завышающие цену на продукцию, должны не только иметь повышенные налоги, но и лишаться любых льгот.

- Государственную поддержку оказывать только отечественным производителям, реализующим продукцию, товары и услуги только на внутреннем рынке, т.е. способствующим наполнению внутреннего рынка, и только при невысокой торговой надбавке [6, 8].

- Разработать нормативы по расчёту себестоимости товаров и услуг.

Главным принципом доходов предприятий должен стать доход с оборота.

Спрос рождает предложение. Поэтому главной затратной статьёй в себестоимости продукции должна быть заработная плата сотрудников. Также необходимо снизить разрыв между оплатой труда рабочих и управленческого состава. Зарплаты высшего руководства не могут превышать самую низкую зарплату работника более чем в 10 раз. А в отдельных случаях, более чем в 5 раз. Для работников культуры, образования и здравоохранения – не более чем в 3 раза.

Основным доходом бюджет региона должен быть НДФЛ с физических лиц. Поэтому так важно, чтобы рабочее население региона сохранялось и увеличивалось. И увеличивалось его благосостояние. В первую очередь речь идёт о городах. Но и на селе условия для жизни граждан должны быть современными, т.е. должна быть вся необходимая современная инфраструктура: дороги, коммуникации, интернет.

Для привлечения и закрепления населения на территориях необходимо развивать государственное строительство жилья [8]. В городах -многоквартирное, на селе индивидуальное. Жильё должно предоставляться в аренду, с возможностью выкупа (по желанию) по остаточной стоимости не ранее, чем через 15 лет. Для многодетных семей должны предоставляться безвозмездно по договору социального найма квартиры не менее 3-х или 4-х

комнат в городах, или многоквартирные дома в сельской местности. Полезная площадь застройки должна быть не ниже европейской – то есть из расчёта не менее 20 м² на каждого человека, включая ребёнка. Справочно: в Испании, например, норма 50 м² на человека. Все жилые микрорайоны должны быть обеспечены полной социальной инфраструктурой: детские сады, школы, поликлиники, дома культуры и спорта, детские площадки, площадки для выгула животных, зоны отдыха и пр.

В целях обеспечения кадрового потенциала региона необходимо развивать высокотехнологичное среднее техническое образование. В зависимости от специализации региона должны открываться или перепрофилироваться техникумы (колледжи) и училища необходимого профиля. Предприятия должны участвовать в подготовке необходимых им кадров. Это должна быть не только производственная практика, но и стипендиаты. Необходимо условие: предоставление жилья (пусть даже служебного) молодым семейным специалистам и благоустроенных общежитий несемейным. Также предприятия должны помогать учебным заведениям в техническом оснащении учебного процесса.

Для развития каждого региона необходимо привлечение инвестиций. Для этого важно сделать регион привлекательным как для инвесторов, так и для граждан, т.е. определить ядра роста и развивать наиболее привлекательные для людей и предприятий направления [11].

С целью диверсификации экономики необходимо развивать сразу несколько направлений. Особое значение уделяется развитию туризма и разработке имиджа или брэнда региона. Практически в каждом субъекте РФ есть свои исторические и культурные и иные особенности, которые могут стать точками притяжения туристов не только из нашей страны, но и из-за рубежа. Поэтому развитие туризма и его поддержка остаются одной из первостепенных задач. Следует уточнить, что для его развития также необходима инфраструктура: дороги, транспортное сообщение, гостиничный кластер, сфера обслуживания.

Таким образом, универсальная модель устойчивого развития региона может выглядеть следующим образом (рис. 1):

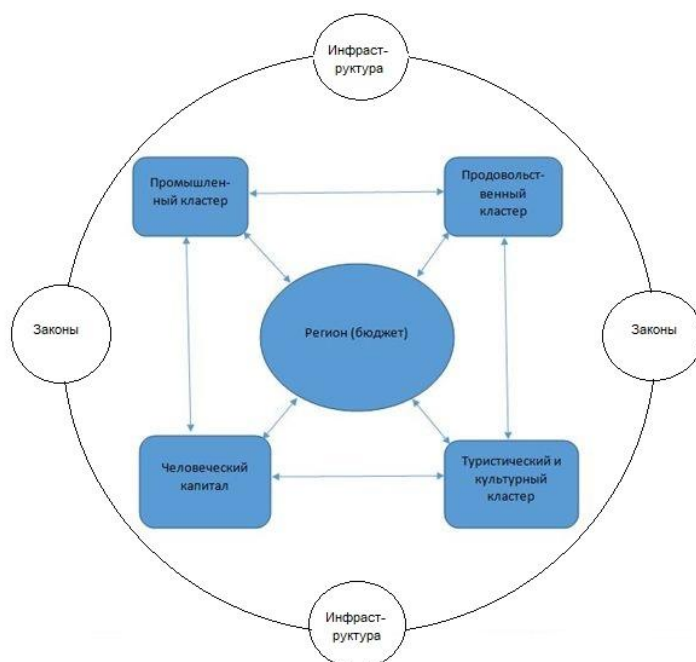


Рис. 1. Модель устойчивого развития региона

Источник: составлено автором

Где связующей внешней средой является инфраструктура и нормативно-правовое обеспечение.

Внешний контур модели составляют инфраструктурные компоненты и нормативно-правовое окружение, которые должны обеспечивать благоприятную бизнес среду и среду проживания граждан. Все вышеперечисленные факторы устойчивого развития находятся в тесном взаимодействии друг с другом, поэтому недостаточное уделение внимания даже одному из них приводит к сбою всей равновесной системы. Поэтому так важно обеспечивать комплексный подход в развитии каждого региона. Узкая специализация может привести к неравномерному развитию и, впоследствии, к деструктивным факторам. Стоит особо подчеркнуть, что всесторонний подход к достижению устойчивого развития каждого субъекта это сложная долгосрочная задача, требующая постоянного контроля и внимания руководства государственных структур.

Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 02.07.2021 г. № 400 «О стратегии национальной безопасности Российской Федерации».
2. Указ Президента РФ № от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года».
3. Указ Президента РФ от 02.07.2021 г. № 176 «О стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года».
4. О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию. URL: <http://docs.cntd.ru/document/9017665> (дата обращения 29.03.2021).
5. Анфимова А.Ю. Системные трансформации в управлении экономикой РФ в условиях санкций // Вестник Московского международного университета. 2024. №1. С. 20-26. EDN: HLTRGU
6. Анфимова А.Ю. Обеспечение продовольственной безопасности в регионах // XXX Апрельские экономические чтения: материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Омск, 18 апр. 2024 г.) / Финансовый ун-т при Правительстве РФ (г. Омск); под общ. ред. А. И. Ковалева, О.В. Фрик. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2024. С. 160-163. EDN: ANPZSQ
7. Анфимова А.Ю. Государственное регулирование розничных цен как фактор экономического развития страны в современных условиях // Сборник докладов Всероссийской научно-практической конференция «Государственное управление менеджмент». Нижегородский институт управления - филиал РАНХиГС. 13 декабря 2024г. Ниж-Новгород: Изд-во НИУ РАНХиГС. 2025. С. 20-25. EDN: CXMRQY
8. Анфимова А.Ю. Системный подход в повышении уровня благосостояния граждан в Российской Федерации // Муниципальная Академия. 2023. № 1, с. 80-86. DOI: 10.52176/2304831X_2023_01_80 EDN: HAAEWY
9. Голованов В.И. Роль устойчивого развития в обеспечении национальной безопасности России // Основы экономической безопасности. 2022. №3, с.4-16. DOI 10.46960/2713-2633_2022_3_4
10. Мельниченко Н.Ф., Анфимова А.Ю. и авторский коллектив. Современные проблемы развития организаций, отраслей и территорий в условиях санкций, импортозамещения и концепции устойчивого развития. Коллективная монография. М.: ООО "Русайнс". 2023. 418 с. EDN: LGJCGS
11. Мельниченко, Н.Ф., Маркова О.В., Анфимова А.Ю., Конобеева, А.Б., Анасенко Е.В. Реализация концепции устойчивого развития социально-экономических систем в условиях трансформации. Коллективная монография под общ. ред. А.Б. Конобеевой. Москва: Директ-Медиа, 2024. 208 с. DOI: 10.23681/714189 EDN: AVMJPT

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСИРОВАНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ: АНАЛИЗ АКТУАЛЬНЫХ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ

Бабичев М.А.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, эл. почта mixa156@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые методические подходы к управлению финансированием современной организации в условиях нестабильной макроэкономической среды. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения финансовой устойчивости предприятий и оптимизации использования ресурсов для обеспечения долгосрочного развития бизнеса. Цель работы — систематизировать и проанализировать современные методы управления финансированием, выявить их особенности и сферу применения. В ходе исследования: раскрыты базовые принципы финансового менеджмента и их роль в управлении финансированием; классифицированы основные методы управления корпоративными финансами. В результате исследования обоснована необходимость комплексного применения методических подходов с учётом специфики деятельности организации, её масштабов и стадии развития. Особое внимание уделено роли квалифицированного финансового менеджмента и координации подразделений в реализации финансовой стратегии.

Ключевые слова: *управление финансированием, финансовый менеджмент, методы управления финансами, финансовое планирование.*

ORGANIZATION'S FINANCING MANAGEMENT: ANALYSIS OF CURRENT METHODOLOGICAL APPROACHES

Babichev M.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, mixa156@mail.ru

Abstract. The article discusses the key methodological approaches to managing the financing of a modern organization in an unstable macroeconomic environment. The relevance of the research is determined by the need to increase the financial stability of enterprises and optimize the use of resources to ensure long-term business development. The purpose of the work is to systematize and analyze modern methods of financing management, to identify their features and scope of application. In the course of the research: the basic principles of financial management and their role in financial management are revealed; the main methods of corporate finance management are classified. As a result of the research, the need for a comprehensive application of methodological approaches is substantiated, taking into account the specifics of the organization's activities, its scale and stage of development. Special attention is paid to the role of qualified financial management and coordination of departments in the implementation of the financial strategy.

Keywords: *financial management, financial management, financial management methods, financial planning.*

Методические подходы к управлению финансированием организации представляют собой совокупность теоретических и практических положений, направленных на обоснование и реализацию управленческих решений в области привлечения, распределения и использования финансовых ресурсов. Выбор того или иного подхода зависит от специфики деятельности

организации, стадии ее жизненного цикла, уровня финансовой устойчивости, а также внешней экономической среды.

Одной из ключевых задач управления финансированием организации является определение оптимальной структуры и объема финансовых ресурсов для обеспечения устойчивости и развития предприятия. Как подчеркивают И. В. Иванюк и Л. В. Коршик, финансовые ресурсы являются объектом общей системы финансового менеджмента предприятия, а само управление ими предполагает принятие совокупности решений по формированию и функционированию оптимальной структуры финансовых ресурсов с целью максимизации доходов предприятия [3]. Такой подход подчеркивает стратегический характер управления финансированием, ориентированный не только на текущее обеспечение деятельности, но и на долгосрочное повышение эффективности и стоимости бизнеса.

Основной задачей управлением финансированием, с точки авторов Н. Н. Тюпаковой, Д. Д. Макаревич, А. И. Качковской и В. Н. Попова, является «поиск оптимальных источников финансирования компании, позволяющих сохранить уровень платежеспособности и финансовой устойчивости на уровне нормативных значений в отрасли» [5].

Р. А. Файрушина для эффективного управления финансированием организации предлагает оценивать «финансовую устойчивость и эффективность использования капитала, рассматривать коэффициенты финансовой независимости, задолженности, соотношения между долгосрочными и краткосрочными обязательствами» [6]. Тем самым определить оптимальную структуры капитала, которая не ухудшает финансовые показатели, а способствует повышению эффективности деятельности.

О. Ф. Бочарова, А. А. Герасименко, А. В. Чекемес, Д. А. Зимовина считают, что наиболее «простым и доступным методом оценки эффективности использования источников финансирования является коэффициентный метод» [1]. Авторы предлагают рассчитывать «коэффициенты оценки движения капитала организации, деловой активности (оборачиваемости), рентабельности; коэффициенты структуры капитала, а именно платежеспособности и финансовой устойчивости».

По результатам оценки финансирования организации осуществляется дальнейшее управление в соответствии с различными подходами. Методические подходы к управлению финансированием организации представим в таблице 1.

Таблица 1

Методические подходы к управлению финансированием организации

Подход	Сущность
Системный	Финансирование как часть единой управленческой системы предприятия
Целевой	Увязка источников финансирования с конкретными целями и программами
Функциональный	Управление как совокупность функций: планирование, контроль и др.
Процессный	Непрерывный управленческий цикл: от анализа до корректировки
Ситуационный	Принятие решений с учетом конкретных условий и факторов внешней среды
Стоимостной	Ориентация на рост стоимости компании и повышение финансовой эффективности

Системный подход предполагает финансирование как элемент единой финансово-экономической системы предприятия. Все финансовые потоки и источники рассматриваются во взаимосвязи с другими подсистемами: производственной, сбытовой, инвестиционной. Управление финансированием в рамках системного подхода предполагает комплексный анализ и координацию всех финансовых процессов, а также учет внешних и внутренних факторов.

Целевой (программно-целевой) подход основан на увязке источников и направлений финансирования с конкретными целями деятельности организации. В данном подходе разрабатываются целевые программы, в рамках которых определяются потребности в финансировании, источники и механизмы привлечения ресурсов. Особое внимание уделяется результативности и эффективности использования средств.

Функциональный подход определяет управление финансированием как совокупность функций, таких как планирование, организация, мотивация, контроль и регулирование. В соответствии с данным подходом строится логика управленческого воздействия: от анализа потребностей в финансировании до оценки фактических результатов использования ресурсов.

Процессный подход рассматривает управление финансированием как непрерывный процесс, состоящий из последовательных этапов: диагностика финансового состояния, прогнозирование потребности в ресурсах, выбор источников, формирование бюджета, контроль и корректировка. Подход акцентирует внимание на рационализации процедур управления и минимизации финансовых рисков.

Ситуационный подход основывается на адаптации финансовых решений к конкретным условиям, в которых функционирует организация. Предполагает, что не существует универсальных решений в области финансирования, и каждое решение должно приниматься с учетом текущей рыночной, макроэкономической и внутренней ситуации.

Стоимостной (ценностно-ориентированный) подход фокусируется на максимизации стоимости компании как главной цели управления финансированием. Все финансовые решения (по привлечению капитала, управлению затратами, инвестициям) оцениваются с точки зрения их влияния на рыночную стоимость бизнеса, показатели экономической добавленной стоимости (EVA), рентабельность капитала (ROE, ROIC) и другие финансовые метрики.

Итак, использование методических подходов к управлению финансированием позволяет организации вырабатывать обоснованные и сбалансированные управленческие решения, соответствующие ее стратегическим задачам и рыночной позиции. На практике чаще всего применяется комбинация нескольких подходов, что обеспечивает гибкость, устойчивость и адаптивность финансового управления в условиях изменчивой внешней среды.

Одной из важных задач управления финансированием является формирование оптимальной структуры капитала. Структура капитала, с позиции С. С. Гуторова и Т. Л. Мищенко, является «важной концепцией для компаний, стремящихся оптимизировать свои финансовые ресурсы и поддерживать свои бизнес-цели» [2].

Н. Л. Савченко под оптимальной структурой капитала понимают «такое соотношение собственных и заемных источников финансирования, при котором обеспечивается оптимальное сочетание риска и доходности и, следовательно, максимизируется рыночная стоимость капитала компании» [4].

Следует подчеркнуть, что не существует универсальных критериев для формирования оптимальной структуры капитала. В каждом случае требуется индивидуальный подход, основанный на особенностях отрасли, характере деятельности и этапе жизненного цикла организации.

В рамках методических подходов к управлению финансированием организации особое значение приобретают критерии оптимизации структуры капитала, поскольку именно они позволяют формировать сбалансированную и устойчивую финансовую политику.

Рассмотренные критерии – максимизация экономической рентабельности, минимизация стоимости капитала (WACC), снижение уровня финансовых рисков и достижение оптимального соотношения рентабельности и риска – отражают многоаспектный подход к принятию управленческих решений. Их применение в управлении финансированием обеспечивает как стратегическую устойчивость предприятия, так и его адаптацию к изменяющимся рыночным условиям. Следовательно, эффективное управление финансированием невозможно без комплексного использования данных критериев в рамках системного, целевого, стоимостного и других методических подходов.

Таким образом, управление финансированием представляет собой многоплановый процесс, требующий системного и научно обоснованного подхода. Методические подходы, такие как системный, целевой, функциональный, процессный, ситуационный и стоимостной, позволяют организациям адаптироваться к внешним условиям, обеспечивать устойчивость и эффективно распределять финансовые ресурсы. Каждый подход имеет свою специфику и направлен на решение определенного круга задач, начиная от увязки источников

финансирования с целями компании и заканчивая максимизацией ее рыночной стоимости. Важной составляющей управления финансированием является формирование оптимальной структуры капитала. Универсального решения для всех предприятий не существует: выбор подходящего соотношения собственных и заемных средств должен учитывать отраслевую специфику, стадию развития и уровень финансовой устойчивости организации. Представленные в параграфе критерии оптимизации структуры капитала – максимизация экономической рентабельности, минимизация стоимости капитала (WACC), снижение уровня финансовых рисков и баланс доходности и риска (CAPM) – позволяют сформировать сбалансированную и эффективную финансовую политику. Применение указанных критериев в рамках различных методических подходов обеспечивает достижение ключевых целей финансового управления: устойчивость, инвестиционную привлекательность, снижение издержек и рост стоимости бизнеса, что подтверждает необходимость комплексного, гибкого и стратегически ориентированного подхода к управлению финансированием в современных условиях.

Библиографический список

1. Бочарова, О. Ф. Методика оценки эффективности управления источниками финансирования организации / О. Ф. Бочарова, А. А. Герасименко, А. В. Чекемес, Д. А. Зимовина // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 51(4). – С. 381.
2. Гуторов, С. С. Оптимальная структура капитала компании / С. С. Гуторов, Т. Л. Мищенко // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 6. – С. 711.
3. Иванюк, И. В. Подходы к управлению финансовыми ресурсами предприятий / И. В. Иванюк, Л. В. Коршик // Экономика знаний: теория, практика, перспективы развития : Сборник материалов Международной научно-практической конференции, посвященной 50-летнему юбилею института, Донецк, 25 октября 2019 года / Научный редактор Н.В. Шемякина . – Донецк: Институт экономических исследований, 2020. – С. 139.
4. Савченко, Н. Л. Управление финансовыми ресурсами предприятия : учеб. пособие / Н. Л. Савченко ; М-во науки и высш. образования рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 164 с.
5. Тюпакова, Н. Н. Методика оценки эффективности управления источниками финансирования деятельности организации / Н. Н. Тюпакова, Д. Д. Макаревич, А. И. Качковская, В. Н. Попов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 42(4). – С. 265.
6. Файрушина, Р. А. Выбор оптимальных источников финансирования организации / Р. А. Файрушина // Матрица научного познания. – 2021. – № 9-1. – С. 131-134.

РАЗЛИЧИЯ В ПРИМЕНЕНИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ В ПРАКТИКЕ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Жигунова Н.В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал Финуниверситета) РФ, г. Тула, NatGr07@inbox.ru

Новичкова Е.О.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал Финуниверситета) РФ, г. Тула, smilecaton@gmail.com

Аннотация. Автор рассматривает различия между международными стандартами финансовой отчетности и российскими стандартами бухгалтерского учета. Целью работы является доказать различия между МСФО и национальными стандартами, эффективность применения МСФО в российской отчетности, предложен подход о практическом применении стандартов и сделаны выводы, предложен прогноз применения МСФО в России.

Ключевые слова: *Международных стандартов финансовой отчетности, бухгалтерский учет, российские стандарты бухгалтерского учета.*

DIFFERENCES IN THE APPLICATION OF INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS IN THE PRACTICE OF RUSSIAN COMPANIES

Zhigunova N.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation (Tula branch of the Financial University), Russia, Tula, NatGr07@inbox.ru

Novichkova E.O.

Financial University under the Government of the Russian Federation (Tula branch of the Financial University) of the Russian Federation, Tula, smilecaton@gmail.com

Abstract. The author examines the differences between international financial reporting standards and Russian accounting standards. The purpose of the work is to prove the differences between IFRS and national standards, the effectiveness of applying IFRS in Russian reporting, an approach to the practical application of standards is proposed and conclusions are drawn, and a forecast for the application of IFRS in Russia is proposed.

Keywords: *International Financial Reporting Standards, accounting, Russian accounting standards.*

Главной и наиболее сложной проблемой для полного перехода на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) считается глубокая взаимосвязь российского бухгалтерского учета с налоговым и гражданским законодательством. Стандарты применяют не только отдельные страны для разработки своих национальных стандартов, но и фондовые биржи, регулирующие органы, а также крупные международные компании [2]. Важнейшей частью управления финансами является объективная оценка работы компании. Финансовая отчетность — это главный способ коммуникации с инвесторами, кредиторами и партнерами. Она показывает, в каком состоянии находится компания, каковы ее денежные потоки и результаты деятельности. В настоящее время правила налогообложения во многом определяют методологию бухгалтерского учета, что зачастую приводит к искажению реальной финансовой картины компании и создает возможности для оптимизации налогов.

Целью данного исследования – показать различия между МСФО и национальными стандартами, доказать влияние МСФО на систему управления финансами компании. Именно поэтому для успешного внедрения международных стандартов необходимо законодательное разделение бухгалтерского и налогового учета. Это позволит избежать дуализма в учете и сосредоточиться на формировании информации, полезной для принятия управленческих и инвестиционных решений.

Подготовка отчетности по МСФО – сложный процесс, на сроки которого влияет множество факторов, а именно: сложность учета некоторых операций; необходимость детальных раскрытий; регулярная переоценка показателей и постоянные изменения в самих стандартах. Стандарты требуют максимальной прозрачности и достоверности данных, и они играют ключевую роль в гармонизации правил составления отчетности по всему миру, что практически исключает подобные риски и делает операции компании более открытыми. Несмотря на существующие барьеры, применение МСФО открывает для российских компаний ряд важных перспектив [1].

При этом существуют значительные методологические различия между МСФО и российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ). Это определяет актуальность их анализа, поскольку такие различия напрямую влияют на ведение учета и управление компанией. Изучение нормативной базы показало, что изначально некоторые положения МСФО использовались при создании российских ПБУ. Сегодня применение стандартов законодательно закреплено для определенного круга компаний, назначены ответственные органы. Однако количество методологических расхождений остается большим.

По нашему мнению, одним из ключевых преимуществ является привлечение иностранных инвестиций. Финансовая отчетность, составленная по международным стандартам, вызовет больше доверия у зарубежных партнеров и инвесторов, поскольку соответствует общемировым требованиям раскрытия информации. Это позволяет компаниям не только выйти на международные рынки капитала, но и получать финансирование на более выгодных условиях, поскольку инвесторы могут точнее оценивать риски и потенциал бизнеса.

Чтобы понять значение МСФО, достаточно взглянуть на современные глобальные проекты. Например, производство самолетов Airbus требует совместной работы специалистов из Германии, Франции, Испании и Великобритании [1]. Помимо языкового барьера, приходится преодолевать различия в финансовой и логистической документации. Использование МСФО позволяет синхронизировать работу компаний из разных стран без постоянного переоформления отчетности под национальные нормы.

Кроме того, по мнению аналитиков, МСФО предоставляют руководству компании объективную и полную картину ее финансового состояния. Эти данные выходят за рамки требований регуляторов и могут эффективно использоваться для внутреннего управления, стратегического планирования и анализа эффективности бизнеса.

Переход на МСФО – это не только техническая, но и культурная трансформация, которая требует от руководства пересмотра привычных подходов к оценке эффективности и принятию решений, а также ставит экономическую сущность операции выше ее юридической формы [3]. Традиционная ориентация на налоговые показатели и отчетность по российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ) часто создает внутреннее сопротивление со стороны менеджеров, которые не готовы к работе с такими концепциями, как справедливая стоимость или дисконтирование.

По нашему мнению, многие российские компании уже осознали преимущества стандартов, которые дают более точную картину для принятия управленческих решений: одни уже перешли на МСФО, другие активно планируют такое внедрение в ближайшей перспективе.

Однако, следует признать, что существенным барьером остается нехватка квалифицированных специалистов, способных не только формально применять стандарты, но и профессионально судить о сути операций. Подготовка и содержание штата бухгалтеров и финансовых аналитиков, владеющих знаниями о МСФО, требует значительных инвестиций.

Российские компании часто ведут несколько видов учета одновременно: бухгалтерский, налоговый, управленческий и по МСФО. Управленческий учет более гибкий и ориентирован на нужды менеджеров, в то время как МСФО часто воспринимается как менее понятный для внутреннего использования. Однако именно отчетность по МСФО вызывает больше доверия у внешних сторон, таких как инвесторы или кредиторы, поскольку ее тщательно проверяют аудиторы [6].

Для повышения качества обоих видов учета проводится их сравнение. За основу, как правило, берется бухгалтерский учет, поскольку и МСФО, и управленческая отчетность часто получаются путем его трансформации. Затем анализируются ключевые показатели: выручка, прибыль, резервы и другие. Это позволяет выявить и объяснить расхождения, что, в свою очередь, повышает доверие к данным управленческого учета [4].

Эффективная подготовка отчетности по МСФО требует четкого планирования. Необходимо определить требуемый объем раскрытий, проанализировать доступные ресурсы (сотрудники, время, бюджет) и найти баланс между скоростью и точностью. Крайне важно, чтобы у всей команды было единое понимание целей проекта, которое достигается через регулярное взаимодействие и формализацию задач.

Применение МСФО становится необходимым условием для повышения прозрачности, конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности российского бизнеса. Несмотря на то, что полный отказ от РСБУ в настоящее время невозможен из-за норм национального законодательства, активное изучение и адаптация международного опыта позволяет компаниям постепенно внедрять лучшие практики и составлять отчетность, которая объективно отражает реальное экономическое положение дел [5].

В итоге, хотя формально состав отчетности по МСФО и РСБУ может быть похож, ключевое отличие заключается в философии. МСФО нацелены на предоставление реальной картины бизнеса с взглядом в будущее. Для этого используются такие понятия, как справедливая стоимость, дисконтирование и другие. Пояснения в МСФО менее регламентированы, но, по мнению экспертов, часто дают более полное и содержательное представление о компании.

Все вышесказанное позволяет сделать вывод, что отчетность по МСФО содержит значительно больший объем качественной информации о предприятии. Вследствие этого она представляет большую ценность для собственников и руководителей малого и среднего бизнеса при принятии стратегических управленческих решений [2, 5, 6].

Для успешной интеграции МСФО в практику российским компаниям мы предлагаем следующий поэтапный подход:

1. Поэтапное внедрение стандартов. В случае если компания не обязана применять МСФО, целесообразно начать с параллельного расчета и анализа ключевых показателей по методикам, близким к международным стандартам. Эти шаги позволят оценить масштаб расхождений и подготовить персонал.

2. Интеграция МСФО в систему KPI (инструмент, позволяющий контролировать и оценивать работу людей, групп, подразделений и компаний, а также позволяет помочь в оценке реализации стратегии). Чтобы преодолеть сопротивление и сделать МСФО инструментом управления, следует включить показатели, основанные на их принципах, в систему мотивации топ-менеджеров. Это обеспечит личную заинтересованность руководителей в качестве данных.

3. Развитие внутренней экспертизы. Вместо полного аутсорсинга стоит инвестировать в обучение и сертификацию внутренних сотрудников. Создание сильной команды МСФО внутри компании снижает долгосрочную стоимость поддержания системы и повышает качество данных.

4. Для многих компаний, особенно малых и средних, затраты на привлечение консультантов, приобретение программного обеспечения и обучение сотрудников могут перевешивать предполагаемые выгоды в краткосрочной перспективе.

Главная цель такой отчетности - предоставить полезную информацию для принятия экономических решений широкому кругу пользователей. В российском же законодательстве акцент на этом зачастую не делается. Можно предположить, что для малого бизнеса использование МСФО является способом повысить свою конкурентоспособность, привлечь финансирование и эффективно управлять денежными потоками, предоставляя внешним партнерам качественную информацию.

В заключении сделаем прогноз развития событий по перспективам применения МСФО в России:

1. Стандарты постепенно будут трансформироваться из формального соблюдения требований в стратегический инструмент повышения конкурентоспособности.

2. Компании, которые уже сегодня инвестируют в адаптацию своих систем управления под международные стандарты, будут создавать прочный фундамент для будущего роста, повышения прозрачности и, как следствие, стоимости бизнеса.

3. В компаниях сформируется управленческая культура, ориентированная на реальную экономическую эффективность, а не на формальное соответствие нормативам. Для этого процесса потребуется время и ресурсы.

4. На основе внутреннего анализа в компании возникнут задачи оптимизации управления, которые надо будет решать внутри компании, а внешние аналитики с его помощью будут оценивать риски и потенциал инвестиций в компанию. Например, будет проводиться анализ рентабельности, финансового состояния, ликвидности и платежеспособности. От результатов этого анализа зависят конкретные решения инвесторов и контрагентов.

В заключение важно отметить, что МСФО не предписывают строгих форм отчетов, давая компаниям свободу в их оформлении, но предъявляют жесткие требования к содержанию. Информация отчетности по МСФО служит основой для глубокого анализа, как внутреннего, так и внешнего.

Библиографический список

1. Аргучинцев Д. А. Становление международных стандартов финансовой отчетности: хронология и основные события начального этапа [Электронный ресурс] // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. №2 (13). (дата обращения: 03.09.2025).

2. Кричевский Е. Н. МСФО и РСБУ: анализ отличий и методологические несоответствия [Электронный ресурс] // Налоги и налогообложение. 2023. №2. (дата обращения: 02.11.2025).

3. Москаленко Н. В., Истомина К. Н., Клейменова Ю. С. Принятие управленческих решений на основе международных стандартов финансовой отчетности [Электронный ресурс] // Социально-экономические явления и процессы. 2017. №6. (дата обращения: 10.11.2025).

4. Окроков В. Л., Окрокова Е. В. Использование принципов МСФО в процессе совершенствования системы управления финансами и бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс] // Управление. 2015. №4 (10). (дата обращения: 11.11.2025).

5. Панов Д. С. Проблемы и перспективы применения МСФО в России [Электронный ресурс] // Вестник магистратуры. 2022. №9 (132). (дата обращения: 15.11.2025).

6. Эльгайтарова Н. Т., Салпагарова М. Ш. Понятие и сфера применения международных стандартов финансовой отчетности [Электронный ресурс] // Научные известия. 2021. №25. (дата обращения: 11.11.2025).

ФРАНЧАЙЗИНГ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: МИРОВОЙ ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

Иваненко О.Б.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
OBivanenko@fa.ru

Аннотация. В статье автором проведен анализ франчайзинга как эффективной модели ведения бизнеса, исследованы теоретические основы данной категории, рассмотрены эволюция и современные виды. Особое внимание уделено сравнительному анализу функционирования франчайзинговых систем в России, США, Германии и Франции. На основе проведенного исследования выделены проблемы российского франчайзинга и предложен комплекс рекомендаций, направленных на его устойчивое развитие, включающий совершенствование законодательных, финансовых и институциональных мер.

Ключевые слова: *франчайзинг, коммерческая концессия, малое и среднее предпринимательство, франчайзер, франчайзи.*

FRANCHISING AS A DRIVER OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES: GLOBAL EXPERIENCE AND RUSSIAN PRACTICE

Ivanenko O.B.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia
OBivanenko@fa.ru

Abstract. In this article, the author analyzes franchising as an effective business model, exploring its theoretical foundations and examining its evolution and current forms. Particular attention is paid to a comparative analysis of franchising systems in Russia, the United States, Germany, and France. Based on this research, the author identifies challenges facing Russian franchising and proposes a set of recommendations aimed at its sustainable development, including improving legislative, financial, and institutional measures.

Keywords: *franchising, commercial concession, small and medium-sized businesses, franchisor, franchisee.*

В современной экономике франчайзинг выступает одной из надежных и динамично развивающихся моделей ведения бизнеса. Его популярность обусловлена способностью минимизировать риски при выходе на рынок для начинающих предпринимателей и предоставлять мощный инструмент для масштабирования бизнеса для уже сформировавшихся компаний. В масштабах экономики страны распространение франчайзинга способствует росту малого и среднего бизнеса как основы устойчивости, создания новых рабочих мест и повышения конкурентоспособности рынков.

Актуальность темы в российских условиях определяется тем, что несмотря на растущий интерес предпринимателей к франчайзингу, его потенциал в России раскрыт недостаточно. Это связано с относительно поздним появлением данной модели на российском рынке, правовыми пробелами и недостаточной зрелостью институциональной среды. В то же время, мировой опыт, в частности, США и стран Европы, демонстрирует, что грамотно выстроенная система франчайзинга способна стать мощным катализатором экономического роста.

Целью исследования является раскрытие сущности франчайзинга как экономической категории и анализ возможностей применения мирового опыта в современной экономике России.

Исторически возникновение протофранчайзинговых отношений можно отнести к периоду Средневековья, когда монархи предоставляли привилегии на торговлю или производство. Однако современная модель франчайзинга сформировалась во второй половине XIX века в США. Ключевую роль в этом сыграл И. Зингер, основатель компании «Singer Sewing Machine Company». Столкнувшись с необходимостью масштабирования производства и сбыта швейных машинок, он начал заключать с независимыми дистрибьюторами договоры, передавая им права на продажу и обслуживание продукции на определенных территориях под своим брендом [3].

Дальнейшее развитие франчайзинг получил в автомобильной промышленности (General Motors, 1898 г.) и в нефтеперерабатывающей отрасли в 1930-е годы. Качественно новый виток, так называемый «франчайзинг второго поколения» (бизнес-формат), пришелся на 1950-е годы. Именно тогда компании стали передавать франчайзи не просто права на продажу товара, а целостную бизнес-модель, включая стандарты операционной деятельности, маркетинг, обучение персонала. Появление таких гигантов, как McDonald's и Kentucky Fried Chicken, ознаменовало превращение франчайзинга в ведущую модель для сектора услуг.

В России франчайзинг, законодательно именуемый «коммерческой концессией» [1], начал развиваться лишь в начале 1990-х годов, что предопределило его отставание от зарубежных аналогов. Кроме того, следует отметить, что в российском законодательстве отсутствуют такие базовые понятия, как «франчайзинг», «франшиза», «роялти», «паушальный взнос». Это создает терминологическую путаницу и правовую неопределенность. Отсутствие обязанности франчайзера предоставлять раскрывающий документ повышает информационную асимметрию и риски для предпринимателей.

В современных условиях франчайзинг представляет собой особую форму договорных отношений, при которых одна сторона – франчайзер (правообладатель) – передает другой стороне – франчайзи (пользователю) – за вознаграждение комплекс исключительных прав на использование бренда, бизнес-модели, технологий и ноу-хау в предпринимательской деятельности [2].

Ключевыми экономическими характеристиками франчайзинга являются:

- Снижение предпринимательских рисков. Франчайзи получает доступ к проверенной бизнес-модели с известным брендом, что значительно повышает шансы на успех по сравнению с независимым стартапом.

- Стандартизация и контроль. Франчайзер обеспечивает единые стандарты качества и обслуживания, что поддерживает репутацию бренда.

- Симбиоз интересов. Франчайзер заинтересован в успехе франчайзи, так как его доход (роялти) напрямую зависит от прибыльности точки.

В современной практике выделяют несколько основных видов франчайзинга, адаптированных под различные сферы бизнеса: товарный (дистрибутивный) франчайзинг, производственный франчайзинг, сервисный франчайзинг, деловой франчайзинг (рис. 1).

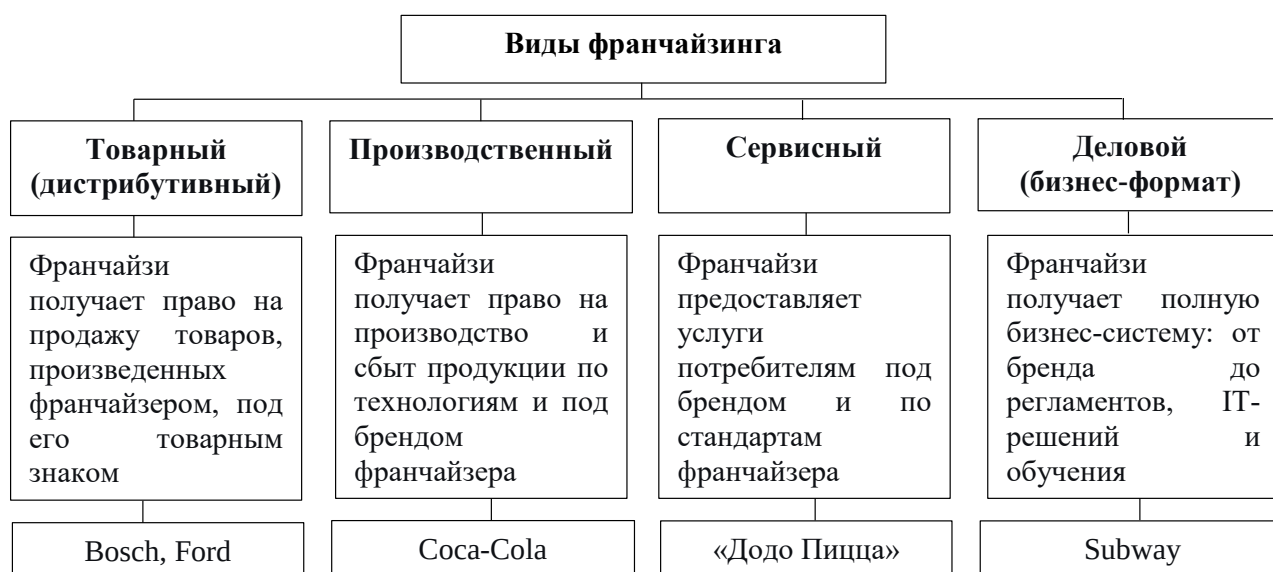


Рис. 1. Виды франчайзинга [составлено автором]

Такое видовое разнообразие позволяет предпринимателям с разным уровнем подготовки, капитала и амбиций выбрать оптимальную для себя модель сотрудничества.

Развитие франчайзинга в каждой стране определяют множества факторов, таких как: экономическое, правовое и культурное регулирование; прозрачность информации для франчайзера и франчайзи; степень популяризации на рынке; ограничения в плане входных барьеров. Все эти факторы оказывают существенное влияние на прогрессирование франчайзинга (таблица 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ особенностей функционирования франчайзинга в разных странах [составлено автором]

Показатель	Россия	США	Германия	Франция
Уровень развития	Начальный/растущий	Мировой лидер	Высокий, зрелый	Высокий, зрелый
Правовая база	ГК РФ (гл. 54), отсутствие специализированного закона	Федеральный закон о франчайзинге (FTC), детальное регулирование	ГК (BGB), Торговый кодекс (HGB), Закон против ограничения конкуренции (GWB), отраслевое регулирование	ГК (Code civil), Коммерческий кодекс (Code de commerce), Закон Луи Дубина (Loi Doubin)
Защита франчайзи	Слабая, высокие риски	Сильная, прозрачная система раскрытия информации	Сильная, защита через судебную практику	Сильная, законодательные гарантии
Основные отрасли	Ритейл, услуги, общепит	Услуги, ритейл, розничная торговля, общепит	Услуги для бизнеса, ритейл, автосервис	Бьюти и фэшн-индустрия, общепит, ритейл
Входные барьеры	Средние/низкие	Средние (финансовая устойчивость)	Средние/Высокие (требование к стандартам)	Средние/высокие (отчетность и лицензирование)
Известные франшизы	«Додо Пицца», «1С», Fix Price	McDonald's, Subway	Volkswagen AG, Fressnapf	Yves Rocher, Paul

Анализ показывает, что ключевыми проблемами российского франчайзинга являются: «молодость» рынка, неразвитость законодательства, слабая защиты прав участников отношений и недостаточная прозрачность. Российский франчайзинг находится на стадии становления и сталкивается с «болезнями роста». Вместе с тем, несмотря на минимальное

регулирование франчайзинга в России, интерес у предпринимателей к данной форме ведения бизнеса возрастает. Следовательно, в современных реалиях следует ориентироваться на опыт западных фирм, так как у них уже есть продуманная и проверенная стратегия ведения бизнеса.

Для раскрытия потенциала франчайзинга в России необходим комплексный подход, включающий следующие направления:

1. Совершенствование законодательства в сфере франчайзинга. Целесообразно принять специализированный федеральный закон «О франчайзинге (коммерческой концессии)», который закрепит базовые понятия в данной области, позволит сформировать четкое понимание принципов франчайзинга и его регулирования.

2. Повышение прозрачности. Создание открытого реестра добросовестных франчайзеров с объективными данными об их деятельности, что позволит предпринимателям сократить время на поиск подходящей для них франшизы.

3. Развитие институциональной среды и информационного пространства. Активная информационная кампания, проведение специализированных форумов, мастер-классов и бизнес-встреч обеспечит популяризацию франчайзинга среди начинающих предпринимателей.

4. Государственная и финансовая поддержка франчайзинга. Для малого бизнеса, выбирающего франчайзинговую модель необходима разработка целевых программ льготного кредитования и субсидирования, что поможет на первоначальном этапе открытия бизнеса и снизит высокие первоначальные издержки.

5. Стимулирование деловой этики. Формирование в бизнес-среде культуры долгосрочного и взаимовыгодного партнерства между франчайзером и франчайзи является краеугольным камнем успешного франчайзинга.

Реализация данного комплекса мер позволит франчайзингу в полной мере реализовать свой потенциал в качестве мощного драйвера роста малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает, что франчайзинг является высокоэффективной моделью ведения бизнеса, доказавшей свою состоятельность в глобальном масштабе. Его преимущества – снижение рисков для начинающих предпринимателей, быстрое масштабирование для брендов и положительный макроэкономический эффект – не вызывают сомнений.

Сравнительный анализ выявил значительное отставание российской практики от мировых лидеров. Однако, принимая во внимание уникальный опыт зарубежных стран, Россия имеет возможность избежать многих ошибок и целенаправленно выстроить современную и эффективную национальную модель франчайзинга. Предложенные рекомендации, касающиеся законодательных, финансовых и институциональных мер, могут составить основу для стратегии его устойчивого развития.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ.

2. Бармашов, К. С. Эффективные бизнес-модели предпринимательства: монография / К. С. Бармашов, Ю. В. Ляндау. – Москва : КноРус, 2021. – 130 с.

3. Милованова, Е. А. История возникновения и развития франчайзинга / Е. А. Милованова // Молодой ученый. – 2024. – № 27 (526). – С. 193-196.

РОЛЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ

Кальницкая И.В.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
ivkalnitskaya@fa.ru*

Аннотация. В статье представлены отдельные аспекты влияния цифровой трансформации на организацию системы управленческого учета. Сделан вывод, что организациям важно осуществлять инвестиции в цифровые решения для управленческого учета, поскольку, принимая инновации, они становятся на путь к процветающему будущему, которое приведет к изменению парадигмы в финансовых подходах и методах принятия управленческих решений.

Ключевые слова: управленческий учет, цифровизация, цифровые технологии, управленческие решения.

THE ROLE OF DIGITALIZATION IN MANAGEMENT ACCOUNTING

Kalnitskaya I.V.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
ivkalnitskaya@fa.ru*

Abstract. The article presents some aspects of the impact of digital transformation on the organization of the management accounting system. It is concluded that it is important for organizations to invest in digital solutions for management accounting, since by adopting innovations, they are on the path to a prosperous future that will lead to a paradigm shift in financial approaches and methods of making management decisions.

Keywords: management accounting, digitalization, digital technologies, management decisions.

На современном глобальном рынке информация играет ключевую роль в конкурентоспособности организаций. Информационные системы стали важнейшим ресурсом повседневного управления, разработки и реализации стратегий. В этом контексте система управленческого учета претерпела существенные изменения, адаптируясь к новым технологическим реалиям и становясь все более ценным инструментом поддержки процессов принятия решений руководителями [5].

Современные цифровые технологии оказывают существенное влияние на методы ведения бизнеса, особенно в сфере управленческого учета. Растущая цифровизация управленческого учета и управления эффективностью определила направления к повышению эффективности и результативности управленческих процессов. Облачные вычисления и технологии искусственного интеллекта оптимизировали управленческие процессы, позволяя организациям получать доступ к данным в режиме реального времени, а также формировать достоверные финансовые отчеты [2] и управленческую отчетность [1]. Это свидетельствует о том, что большинство традиционных методов управленческого учета постепенно заменяются цифровыми технологиями с целью автоматизации рутинных задач, а также повышения безопасности данных.

Стремление выжить и успешно конкурировать в рыночной среде сделало практику управленческого учета важной задачей для компаний, которые обязаны увеличивать свое благосостояние за счет повышения эффективности [4]. В учетной практике российских организаций выделяют три вида учета: финансовый учет, управленческий учет, налоговый

учет. Ключевой признак управленческого учета – направление его использования, а именно для целей управления. Любой учет для целей управления является управленческим. Учет для целей представления сведений государственным органам, собственникам и любым заинтересованным пользователям является финансовым учетом, для представления налоговым органам – налоговым учетом, для внутренних целей менеджмента – управленческим учетом.

Проблема создания системы управленческого учета является предметом многочисленных дискуссий среди ученых и практикующих бухгалтеров. согласно Институту управленческих бухгалтеров США, определяют как профессию, предполагающую партнерство в принятии управленческих решений, разработку систем планирования и управления результативностью деятельности, предоставление экспертной поддержки в области финансовой отчетности и контроля для оказания помощи менеджменту в формировании и исполнении стратегии организации.

Целевая направленность управленческого учета заключается в предоставлении руководителям и специалистам организации и структурных подразделений плановой, фактической и прогнозной информации о деятельности организации и внешнем окружении для принятия обоснованных управленческих решений.

Раскрытие целевой направленности управленческого учета обеспечивается посредством решения следующих задач:

- сбор аналитической информации с использованием специально разработанных форм в разрезе центров ответственности;
- оценка и анализ полученных данных;
- расчет аналитических показателей деятельности центров ответственности, сегментов и видов деятельности организации;
- разработка вариантов управленческих решений;
- формирование аналитических отчетов;
- прогнозирование различных параметров деятельности организации;
- разработка рекомендаций по максимизации прибыли;
- экономическое обоснование управленческих решений [6].

Поскольку управленческий учет основан на предоставлении информации для внутреннего потребления, практика внедрения стратегий, которые будут предоставлять информацию из информационных систем, должна соответствовать нормам, культуре и ценностям организации, а также эта практика должна соответствовать корпоративным целям организации [4].

Общеизвестно, что цифровизация стала важнейшим катализатором трансформации многих отраслей и профессий, порой разрушая, но чаще повышая эффективность. Система управленческого учета не стала исключением, на нее повлияли такие цифровые технологии, как аналитика больших данных, Интернет вещей, облачные вычисления и искусственный интеллект [3].

Одним из ключевых преимуществ интеграции искусственного интеллекта с функциями управленческого учета является автоматизация рутинных задач, что может повысить точность и эффективность информации, используемой для принятия решений. Преимущества интеграции искусственного интеллекта с функциями управленческого учета, систематизированные на основании научной публикации [3], включают:

1. Сокращение количества человеческих ошибок. Системы искусственного интеллекта не подвержены усталости и отвлечению внимания, которые являются частыми причинами человеческих ошибок. Вместо этого искусственный интеллект может одновременно выполнять ввод и анализ данных с высокой точностью, а благодаря своей способности к обучению он может адаптироваться к прошлым ошибкам, что может дополнительно повысить точность данных.

2. Согласованность информации. Благодаря безошибочному вводу данных обработка выходных данных не подвержена влиянию человеческого фактора. Результаты, выдаваемые искусственным интеллектом, будут одинаковыми для всех задач, что гарантирует соблюдение высоких стандартов и соответствие нормативным требованиям.

3. Целостность данных. Системы искусственного интеллекта могут дополнять проверку данных, помогая выявлять несоответствия при вводе данных, гарантируя внесение в базы данных только точной и согласованной информации. Поскольку искусственный интеллект способен обнаруживать ошибки, целостность данных может быть достигнута.

4. Операционная эффективность. Способность искусственного интеллекта оптимизировать и упрощать рабочие процессы посредством автоматизации может привести к экономии средств и времени. Высвобождение времени ключевых сотрудников позволяет им сосредоточиться на стратегически важных задачах, а не на рутинных.

5. Мониторинг в режиме реального времени. Возможность для специалистов по управленческому учету осуществлять мониторинг в режиме реального времени. Интеграция искусственного интеллекта в бизнес-процессы позволяет анализировать потоки данных и быстро выявлять закономерности по мере их возникновения.

В научном исследовании [2] выявлена значимая корреляция между интеграцией цифровых технологий, с одной стороны, и улучшениями в управленческом учете и управлении эффективностью, с другой. Исследование подтвердило, что наблюдается существенный переход к цифровым инструментам и технологиям в бухгалтерской практике, особенно в условиях растущего распространения автоматизации и облачных решений [2].

Цифровые технологии доказали свою исключительную эффективность в оптимизации операций, снижении влияния человеческого фактора и предоставлении аналитических данных в режиме реального времени, которые расширяют возможности организаций и позволяют им принимать более обоснованные управленческие решения. Ключевыми преимуществами цифровой трансформации управленческого учета являются:

- рост эффективности деятельности;
- повышение точности данных;
- расширение возможностей принятия управленческих решений.

Таким образом, используя передовые цифровые технологии и подход, основанный на данных, организации могут оптимизировать свою деятельность и добиться устойчивого успеха в цифровом мире.

Несмотря на положительные результаты, которые в настоящее время обеспечивают цифровые технологии, существуют также проблемы, связанные с интеграцией цифровых технологий в управленческий учет. По мере того, как бухгалтерские системы становятся все более цифровизированными, кибербезопасность стала серьезной проблемой [2]. Утечки данных и кибератаки приобрели угрожающие масштабы. Цифровые технологии открывают многочисленные возможности для эффективного управления организацией, но они сопряжены с определенными трудностями. Проблемы безопасности данных и конфиденциальности, необходимость повышения квалификации сотрудников, способных использовать новейшие технологии, а также вероятность технологических сбоев – вот некоторые из ключевых факторов, которые организации в настоящее время стараются учесть перед началом цифровой трансформации [2].

Цифровая трансформация оставляет неизменными принципы управленческого учета:

- непрерывность деятельности организации;
- оценка результатов деятельности структурных подразделений организации;
- преемственность и многократное использование учетно-аналитической информации;
- системность коммуникационных связей внутри организации;
- полнота;
- достоверность;
- релевантность;
- целостность;
- своевременность;
- эффективность.

Выбор рациональной модели организации системы управленческого учета представляет собой достаточно сложную проблему, которая определяется, прежде всего, необходимостью

учета многочисленных факторов, влияющих на организационную структуру бухгалтерской службы в организациях. При создании рациональной модели организации системы управленческого учета возникает вопрос о ее внутреннем содержании, которое проявляется через взаимопроникновение организационной структуры. При обосновании наиболее эффективной организационной структуры системы управленческого учета следует учитывать, что организационная структура является инструментом, с помощью которого может быть повышена производительность совместного труда работников. В этом качестве любая организационная структура подходит для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время. Следовательно, наиболее сбалансированным подходом к обоснованию рациональной структуры системы управленческого учета является системно-ситуационный подход, который предполагает изучение организационной структуры управленческого учета как сложной, динамичной и открытой системы [6].

В заключение отметим, что в сегодняшней жесткой конкуренции эффективное управление информацией является ключевой проблемой для организаций, стремящихся к процветанию на рынке. Менеджерам этих организаций требуется постоянно обновляемая и достоверная информация о различных аспектах своей компании для квалифицированной разработки стратегии и контроля операционной деятельности [5]. И управленческий учет является одним из важнейших инструментов, используемых руководителями для обоснования принимаемых решений. Он играет основополагающую роль, предоставляя информацию для принятия обоснованных управленческих решений, а также обратную связь по этим решениям. Руководители осознали важность предоставления многомерной информации для обеспечения конкурентоспособности своих организаций. И поэтому организациям крайне важно осуществлять инвестиции в надежные цифровые решения для управленческого учета, поскольку, принимая инновации, организации становятся на путь к процветающему будущему, которое приведет к изменению парадигмы в финансовых подходах и методах принятия управленческих решений.

Библиографический список

1. Кальницкая И.В. Концептуальные основы управленческой отчетности // Актуальные тренды в экономике и финансах: Материалы всероссийской научно-практической конференции. – Омск, 2023. – С.26-30
2. Kinana, S.B.B. (2025). Digitalization Processing in Managerial Accounting and Performance Management. In: Alshurafat, H. (eds) Innovative Law and Business in the Digital Era. Springer, Singapore.
3. Mhlongo A. F. The Impact of Artificial Intelligence on the Role of Management Accountants //Artificial Intelligence in Accounting, Auditing and Finance: A Guide for Implementation and Use. – Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. – С. 63-82.
4. Ogundipe L. O., Adegbayibi A. T., Olaleye V. O. Management Accounting Practices and Market Value of Selected Manufacturing Firms in Lagos, Nigeria //ICABR Conference. – Cham: Springer Nature Switzerland, 2023. – С. 661-679.
5. Pedroso, E., Gomes, C.F. Discerning interrelationships among management accounting systems, organizational variables, and managerial performance. SN Bus Econ 4, 102 (2024).
6. Sharokhina, S.V., Karsuntseva, O.V., Denisova, O.N., Burkina, T.A. (2024). Organizational Structure of the Management Accounting System at Enterprises. In: Mantulenko, V. (eds) Proceedings of the 3rd International Conference Engineering Innovations and Sustainable Development. CEISD 2024. Lecture Notes in Civil Engineering, vol 540. Springer, Cham.

ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО В РОССИИ: ФАКТЫ И КОММЕНТАРИИ

Клебанова А.А.

ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», г. Орёл, Российская Федерация, a_klebanova@inbox.ru

Аннотация. Промышленность является одной из ключевых отраслей экономики России, оказывая значительное влияние на её развитие и конкурентоспособность на мировом рынке. Несмотря на значительные успехи, российская промышленность сталкивается с рядом проблем, таких как устаревшие технологии, недостаток инвестиций, экономические санкции со стороны недружественных стран. Однако государственная политика в стране направлена на развитие инновационного сектора, поддержку новых идей и технологий. В статье рассмотрены итоги промышленного производства, отмечены проблемы в его развитии.

Ключевые слова: *производство, промышленность, промышленное производство*

INDUSTRIAL PRODUCTION IN RUSSIA: FACTS AND COMMENTARY

Klebanova A. A.

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, a_klebanova@inbox.ru

Abstract. Manufacturing is a key sector of the Russian economy, significantly impacting its development and global competitiveness. Despite significant achievements, Russian industry faces a number of challenges, including outdated technologies, lack of investment, and economic sanctions from unfriendly countries. However, government policy is aimed at developing the innovation sector and supporting new ideas and technologies. This article examines the performance of industrial production and highlights challenges to its development.

Keywords: *production, industry, industrial production*

Промышленное производство – это процесс преобразования природных ресурсов, материалов и полуфабрикатов в готовую продукцию с использованием технологий, оборудования и рабочей силы. Оно включает в себя различные виды деятельности, направленные на создание материальных и нематериальных благ, необходимых для удовлетворения потребностей общества и обеспечения экономического роста государства. Как заключают А. В. Болденков, О. А. Лисутин, Е. В. Трусевич «отрасль промышленности активно влияет на формирование и стабильное функционирование связей между различными отраслями экономики, создает дополнительные рабочие места, что, как следствие, ведет к росту занятости жителей; с ее помощью в значительной мере ускоряются как темпы экономического развития региона и страны в целом, так и научно-технический прогресс» [1].

Основные направления промышленного производства включают добычу полезных ископаемых, энергетику, металлургию, машиностроение, химическую промышленность и оборонно-промышленный комплекс. Различные регионы России специализируются на определенных видах промышленной деятельности. Например, Западная Сибирь известна своими нефтедобывающими предприятиями. Урал славится производством черных металлов и тяжелой промышленностью. Дальний Восток богат лесными ресурсами и морепродуктами. Центральная Россия играет ключевую роль в машиностроении и химической промышленности.

Промышленное производство до 2023 года показывало хорошую динамику. Только в 2020 году наблюдалось некоторое снижение темпов развития, но это было объяснимо влиянием введенных ограничений в связи с распространением коронавирусной инфекции COVID-19

(рис. 1). В результате такой чрезвычайной ситуации произошел разрыв производственно-сбытовых цепочек, была приостановлена работа некоторых предприятий, возникла проблема с доступностью сырья и комплектующих, произошло сокращение производственных операций. Всё это привело к снижению темпов производства, сокращению импорта и экспорта товаров, а также к уменьшению продаж и доходов. Однако промышленный бизнес сумел гибко и быстро адаптироваться к изменившимся условиям работы, и как следствие, индекс промышленного производства показал положительную динамику.

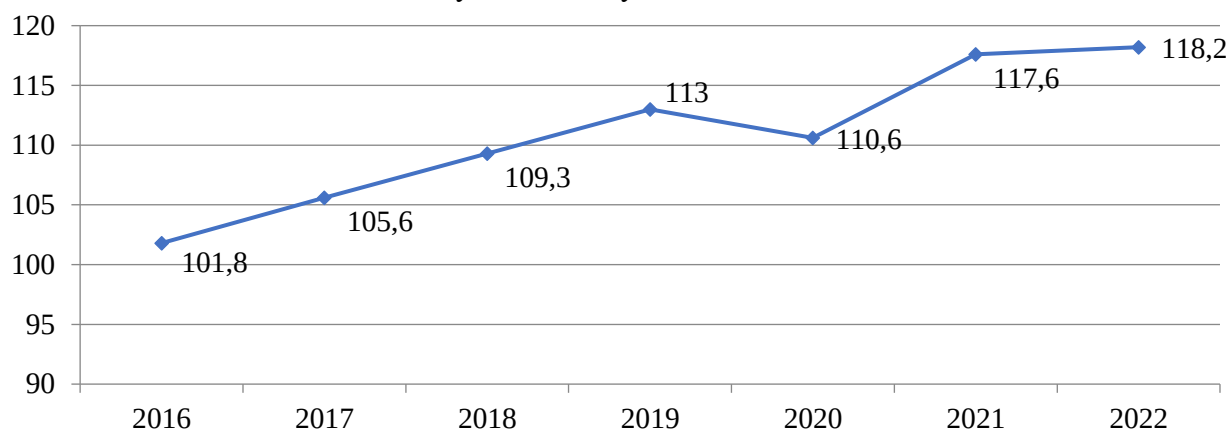


Рис. 1. Динамика промышленного производства в России в % [2]

Введение экономических санкций в отношении российской экономики, вновь негативно отразилось на промышленном производстве в России. Анализ текущих данных позволяет выделить несколько ключевых аспектов, свидетельствующих о сложной ситуации в ряде секторов промышленного производства. Во-первых, данные Росстата говорят о замедлении процесса создания материальных ценностей (промышленной продукции). Индекс промышленного производства составил в январе-июле 2025 г. по сравнению с январем-июлем 2024 г. – 100,8%. Отрицательную динамику показывают индексы производства по большинству основных видов добывающих и обрабатывающих производств (рис. 2).

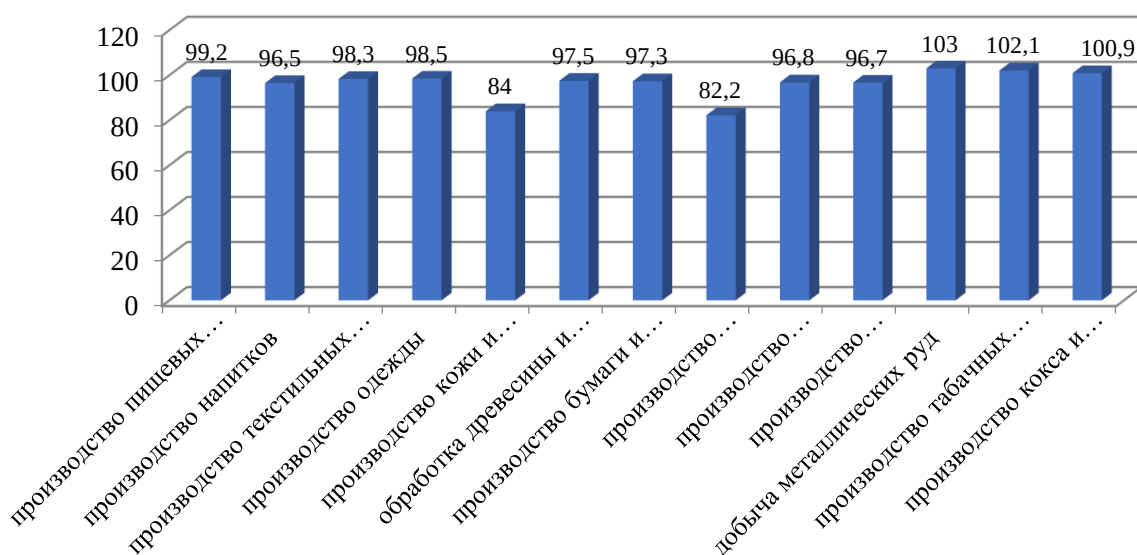


Рис. 2. Индексы производства по основным видам добывающих и обрабатывающих производств (январь-июль 2025г. в % к январю-июлю 2024г.) (фрагмент) [3]

Если сравнивать выпуск важнейших видов продукции за январь-июль 2025г. в % к январю-июлю 2024г., то значительное снижение произошло по производству сахара белого

свекловичного в твердом состоянии (70,6%), маслу подсолнечному (83,6%), крупам (90,7%), муке пшеничной и пшенично-ржаной (93,3%), кондитерским изделиям (94,7%), консервам мясным (98,6%), продуктам кисломолочным (98,6%). Среди непродовольственной продукции в лидерах по спаду производства являются кожа из целых шкур крупного рогатого скота (58,8%), обувь (71,5%), обои (83%), шерсть обезжиренная или карбонизированная (86,4%), целлюлоза древесная и целлюлоза из прочих волокнистых материалов (7,2%) и др. Хороший рост показало производство приборов полупроводниковых и их частей (183,8%), аппаратуры радиолокационной, радионавигационной и радиоаппаратуры дистанционного управления (178,3%), чемоданов (122,6%), приборов навигационных, метеорологических, геофизических (119,6%), ниток швейных хлопчатобумажных, (111,8%), костюмов и комплектов мужских (111,3%), пряжи хлопчатобумажной (106,1%) и др.

Существенный рост производства полупроводниковых приборов и связанной электроники в России в 2025 году можно объяснить следующим. Во-первых, это импортозамещение и государственная политика в этой сфере производства. Правительство Российской Федерации реализовало масштабные программы по поддержке отечественного производителя электронных компонентов и высокотехнологичной продукции. Такие инициативы направлены на снижение зависимости от зарубежных поставок, особенно в условиях санкций и ограничений на ввоз иностранной электроники. Государственные субсидии, льготные кредиты и инвестиционные проекты стимулируют развитие отечественных технологических компаний. Во-вторых, наблюдается рост внутренних потребностей и экспортного потенциала. Увеличение спроса на российскую электронную продукцию внутри страны и появление возможностей для экспорта создают благоприятные условия для расширения производства. Российские предприятия находят новые рынки сбыта своей продукции как внутри страны, так и за рубежом. В-третьих, внедряется использование местных ресурсов и технологий. Отечественные предприятия используют местные компоненты и материалы, разрабатывают собственные производственные линии и системы автоматизированного проектирования. Это снижает себестоимость продукции и повышает её конкурентоспособность. Таким образом, сочетание государственной поддержки, усилий бизнеса и наличия перспективных направлений позволяет российским компаниям успешно развиваться и увеличивать объемы производства высокотехнологических устройств и компонентов.

Еще одной проблемой промышленных предприятий является существенный износ оборудования, в отдельных отраслях он достиг критического уровня, например, в добывающей (более 52%) и обрабатывающей промышленности (более 47%) (рис. 3).

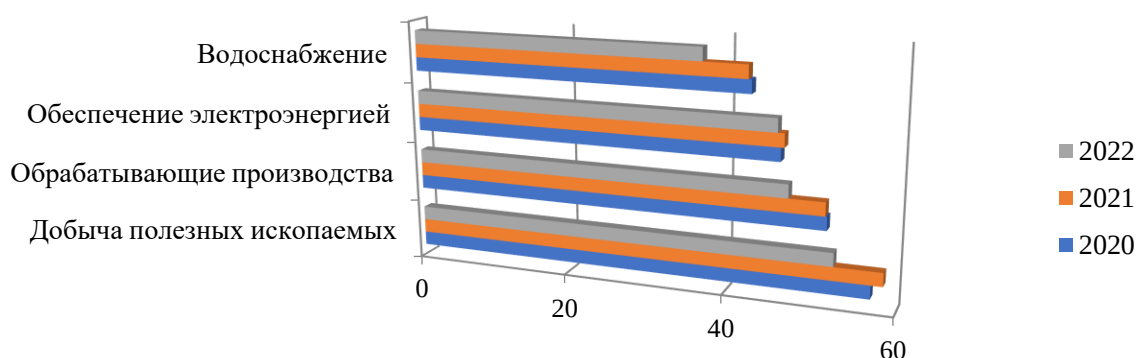


Рис. 3. Степень износа основных фондов по видам экономической деятельности (на конец года; по полной учетной стоимости с учетом переоценок, проводившихся в добровольном порядке; в %) [2]

Сегодня отечественные промышленные предприятия столкнулись с большим дефицитом рабочей силы, особенно ярко проявляющимся в станкостроении и машиностроении, микроэлектронике, автомобильной промышленности. Многие специализированные профессии

находятся на грани исчезновения, что усложняет реализацию амбициозных планов по импортозамещению и внедрению инноваций.

Несмотря на отмеченные недостатки в развитии отечественной промышленности, Россия старается укреплять свою позицию в глобальном промышленном пространстве, развивать собственную производственную базу и снижать зависимость от импорта. Так, по данным Министерства экономического развития Российской Федерации в 3 квартале 2025 года рост промышленного производства составил +0,5%, а по итогам 9 месяцев текущего года наблюдается положительная динамика на 0,7%, рост продукции обрабатывающего сектора составил 2,9%. Неуклонно растет производство компьютерной и электронной техники (+18,4%), в транспортном машиностроении (6,0%), а также в производстве электрооборудования (2,0%). [].

Вместе с тем, нужно отметить, что сегодня ещё сохраняются риски, связанные с необходимостью дальнейшей модернизации промышленного производства на основе отечественных технологий и улучшения условий для привлечения инвестиций.

Библиографический список

1. Болденков, А. В. Промышленное производство как фундаментальная составляющая экономики Алтайского края / А. В. Болденков, О. А. Лисутин, Е. В. Трусевич // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2023. № 3(53). С. 14–23.
2. Промышленное производство в России. 2023: Стат.сб./Росстат. – П 81 М., 2023. – 259 с.
3. Росстат [Электронный ресурс] URL:http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/127_27-08-2025.html (дата обращения: 05.11.2025).
4. О динамике промышленного производства. Сентябрь 2025 года [Электронный ресурс] URL:https://www.economy.gov.ru/material/file/b3bf0ca8da56dffee5e5257e7ae04fb9/o_dinamike_promyshlennogo_proizvodstva_sentyabr_2025_goda.pdf

ДОНАСТРОЙКА НАЛОГОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ЧАСТИ НАЛОГА НА ДОХОДЫ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ УВЕЛИЧЕНИЯ НАЛОГОВЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ В РЕГИОНАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Константинов И.В.

Научный руководитель: Соломатина Т.Б.

Российский новый университет (РосНОУ), (Москва), igor.konstantinov@b1.ru

Аннотация. В статье рассмотрен метод повышения поступлений в региональный бюджет субъектов Российской Федерации путем изменения положений налогового законодательства. Изучен принятый Государственной Думой Российской Федерации законопроект о поправках в Налоговый Кодекс и проанализировано их влияние на налогообложение физических лиц.

Ключевые слова: бюджетный федерализм, доходы, налоги, региональные бюджеты, персональное налогообложение, регионы, налог на доходы физических лиц, регулирование.

ADJUSTMENT OF TAX LEGISLATION OF THE RUSSIAN FEDERATION IN RESPECT OF THE PERSONAL INCOME TAX IN ORDER TO INCREASE TAX REVENUES OF THE REGIONAL BUDGETS OF THE SUBJECTS OF THE RUSSIAN FEDERATION

Konstantinov I. V.

Supervisor: Solomatina T.B.

Russian New University (RosNOU), (Moscow)

Abstract. This article examines a method for increasing regional budget revenues in the constituent entities of the Russian Federation by amending tax legislation. It examines the bill amending the Tax Code adopted by the State Duma of the Russian Federation and analyzes its impact on personal taxation.

Keywords: fiscal federalism, revenues, taxes, regional budgets, personal taxation, regions, personal income tax, regulation.

В условиях цифровизации российской экономики и беспрецедентного санкционного давления НДСЛ является важной составной частью бюджетов регионов Российской Федерации (далее – РФ) [3]. Так, за 2024 год доля налога на доходы физических лиц (далее – НДСЛ) в бюджетах регионов выросла до 32,7% в структуре налоговых и неналоговых доходов бюджетов регионов по сравнению с 28,6% годом ранее. В абсолютных значениях, по сравнению с предыдущим годом, консолидированные бюджеты регионов получили на 25,7% больше средств от поступлений в виде НДСЛ, общая сумма которых составила 8,016 млрд рублей [6].

При этом в 2025 году более половины регионов РФ испытывают дефицит бюджета. [1] В условиях дефицита бюджета регионов государство ищет возможности увеличить поступления в него в том числе путем развития региональной туристической инфраструктуры [2]. Еще одним из способов является увеличение поступлений от НДСЛ. В этой связи, Правительством РФ в сентябре 2025 года был внесен на рассмотрение Государственной Думой

РФ Законопроекта № 1026190-8 «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации». В ноябре 2025 года данный законопроект был принят в третьем чтении. [4] Законопроект является достаточно масштабным и затронул многие аспекты налогообложения, в том числе и Главу 23 Налогового Кодекса РФ «Налог на доходы физических лиц». Поправки в Главу 23 должны вступить в силу с нового налогового периода – 1 января 2026 года.

Некоторые поправки в Главу 23 не являются направленными на повышение собираемости НДФЛ регионами, а лишь устраняют некоторые пробелы, неточности, неясности в Налоговом Кодексе. Также, в некоторых случаях законодатель включил в поправки новые льготы для целей увеличения экономической активности и, следовательно, поступлений в бюджет за счет НДФЛ.

Таким примером является поправка в статью 224 Налогового Кодекса РФ. Согласно новому абзацу в пункте 3, доходы налоговых резидентов граждан стран-членов Евразийского экономического союза (за исключением РФ), которые не являются налоговыми резидентами РФ, от осуществления трудовой деятельности на территории РФ будут подлежать налогообложению по ставкам от 13% до 22%, аналогично с налоговыми резидентами РФ. При этом «обычной» налоговой ставкой для налоговых нерезидентов РФ является 30%. Аналогичная мера еще в 2010 году была введена в Налоговый Кодекс РФ в отношении высококвалифицированных специалистов и была направлена на привлечение высококвалифицированной иностранной рабочей силы с целью восполнения дефицита рабочих кадров, стимулирования экономического развития и повышения конкурентоспособности [8].

Таким образом, законодатель введением этой меры показываем заинтересованность в создании благоприятных условий для граждан стран-членов ЕАЭС, которые по тем или иным причинам осуществляют трудовую деятельность на территории РФ на нерегулярной основе (поскольку мера распространяется на налоговых нерезидентов РФ, что значит, что лицо провело менее 183 дней в календарном году на территории РФ). Эта мера может стимулировать больше таких граждан осуществлять трудовую деятельность на территории РФ, поскольку предоставляет привилегированное налоговое положение в части применимой ставки НДФЛ. Это может способствовать увеличению количества сотрудников в РФ, увеличению конкурентоспособности, экономического развития, что способствует увеличению отчислений НДФЛ в региональные бюджеты субъектов РФ.

В то же время другие изменения направлены на повышение собираемости НДФЛ за счет сокращения налоговых льгот.

Так, например, были уточнены условия получения льготы, предусмотренной пунктом 17.2 статьи 217 Налогового Кодекса РФ. Согласно положениям данного пункта, доход физических лиц-налоговых резидентов, полученный при реализации или погашении долей участия в уставном капитале российских организаций, а также акций при условии, что эти акции (доли) составляют уставный капитал таких организаций, не более 50 процентов активов которых, по данным финансовой отчетности на последний день месяца, предшествующего месяцу реализации, прямо или косвенно состоит из недвижимого имущества, находящегося на территории Российской Федерации (в деловой среде такое условие называют “property-rich”), а также если государство постоянного местонахождения указанных иностранных организаций не включено в утверждаемый Министерством финансов Российской Федерации перечень государств и территорий, предоставляющих льготный налоговый режим налогообложения и (или) не предусматривающих раскрытия и предоставления информации при проведении финансовых операций (офшорные зоны), освобождается от налогообложения, если такие акции или доли участия в уставном капитале непрерывно находились в собственности более пяти лет. [5]

Поправками, предусмотренными принятым законопроектом, вносятся изменения в данный пункт. Согласно новой редакции Налогового Кодекса РФ, положения будут

распространяться только на доходы от реализации (погашения) российских акций и долей в уставном капитале, которые не удовлетворяют “property-rich” условию. Таким образом, доход от, например, продажи акций Apple или долей участия в уставном капитале российской организации, активы которой по большей части составляет недвижимость на территории РФ, будут подлежать налогообложению в общем порядке.

Также, были приняты поправки в пункт 18.1 статьи 217 НК РФ. В текущей редакции Налогового Кодекса РФ, согласно положениям данного пункта, подарки в денежной и натуральной формах между физическими лицами, не подлежат налогообложению, за исключением случаев дарения недвижимого имущества, транспортных средств, акций, цифровых финансовых активов, цифровых прав, включающих одновременно цифровые финансовые активы и утилитарные цифровые права, цифровой валюты, долей, паев (не распространяется на членов семьи и близких родственников).

В новой же редакции, дарение любых ценных бумаг и производных финансовых инструментов, а не только акций и паев, между физическими лицами, которые не являются членами семьи или близкими родственниками, будет подлежать налогообложению в общем порядке. Таким образом, получение, например, облигаций, в порядке дарения, с 2026 года станет налогооблагаемым событием для физических лиц.

Также поправки затронули и иностранных агентов. Они лишились значительной части преференций, предусмотренных Налоговым Кодексом РФ. Так, с 2026 года иностранные агенты не смогут воспользоваться освобождением от уплаты НДФЛ при получении наследства, дарении, инвестиционными вычетами и вычетами на долгосрочные сбережения, льготными ставками по доходам от российских дивидендов и процентов по банковским вкладам в РФ.

Таким образом, государство в рамках одного из способов борьбы с дефицитом региональных бюджетов производит донастройку налогового законодательства в части НДФЛ с целью повышения доходов от него в региональных бюджетах субъектов РФ [7]. С одной стороны, законодатель добавляет льготы для стимулирования экономической активности и налоговых поступлений, с другой – сокращает некоторые другие льготы для увеличения сумм НДФЛ, подлежащих перечислению в региональные бюджеты.

Библиографический список

1. Больше половины российских регионов столкнулись с дефицитом бюджета [Электронный ресурс] // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/11/25/1157739-bolshe-polovini-rossiiskih-regionov-stolknulis-s-defitsitom>
2. Кораблинов А.Ю. Роль государственной поддержки в развитии туристической инфраструктуры // Вызовы глобализации и развитие цифрового общества в условиях новой реальности. Сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции. Москва, 18 марта 2024 г. М. : ЦРОН, 2024.
3. Криничанский К.В, Лаврушин О.И., Рубцов Б.Б. и др. Финансовая система: цифровой вызов : монография. М. : КНОРУС, 2022. 232 с
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 17.11.2025). Статья 217. Доходы, не подлежащие налогообложению (освобождаемые от налогообложения). Пункт 17.2 [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/625f7f7ad302ab285fe87457521eb265c7dbec3c/
5. О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации в части установления дополнительных мер бюджетной поддержки субъектов Российской Федерации: законопроект № 1026190-8 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации. URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/1026190-8>

6. Оперативный доклад о ходе исполнения консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации, январь – декабрь 2024 года [Электронный ресурс] // Счётная палата Российской Федерации.

URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/1da/jvb8h6wl8r2ycmnepry019p0mlssa6q7.pdf>

7. Соломатина Т.Б., Константинов И.В. Использование международных инструментов регулирования бюджетного федерализма для поиска путей повышения финансового потенциала российских регионов в условиях санкционного давления - Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2025. № 1. С. 48-53.

8. Федеральный закон от 19 мая 2010 г. N 86-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // СПС «ГАРАНТ.РУ». URL: <https://base.garant.ru/12175849/>

ПРЕДПРИЯТИЯ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР, ФАКТОРЫ И ЭФФЕКТЫ ОТ ИХ КООПЕРАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ

Кораблева А.А.

Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, г. Новосибирск, Омский государственный технический университет, г. Омск, эл. почта aakorableva@bk.ru

Аннотация. В статье проведена систематизация и актуализация сведений о предприятиях Омской области, входящих в состав вертикально-интегрированных структур, в сфере нефтепереработки, пищевой промышленности, машиностроения. Показаны основные факторы-причины, позитивные и негативные эффекты от кооперации предприятий в составе вертикально-интегрированных структур.

Ключевые слова: *вертикально-интегрированная структура, кооперационные связи, факторы, эффекты.*

ENTERPRISES OF VERTICALLY INTEGRATED STRUCTURES, FACTORS AND EFFECTS OF THEIR INTERACTION ON THE OMSK REGION EXAMPLE

Korableva A.A.

Institute of Economics and Industrial Production Organization, Novosibirsk, Omsk State Technical University, Omsk, e-mail aakorableva@bk.ru

Abstract. In the article systematization and updating of information about enterprises of the Omsk region is carried out. These enterprises are part of vertically integrated structures in the field of oil refining, food industry, and mechanical engineering. The main factors-causes, positive and negative effects of cooperation of enterprises within vertically integrated structures are shown.

Keywords: *vertically integrated structure, cooperative relations, factors, effects.*

Вертикально-интегрированные структуры (далее ВИС) вносят значимый вклад в развитие Омской области, порядка 76% начислений налога на прибыль в бюджет Омской области обеспечена российскими холдингами различного типа. Кроме того, «формирование цепочек добавленной стоимости за счет углубления переработки сырья в отраслях экономики региона, стимулирование кооперации предприятий смежных отраслей» входит в число стратегических задач регионального развития [2]. Предприятия, входящие в состав ВИС, формируют между собой кооперационные взаимосвязи, достигая с их помощью большие результаты по сравнению с результатами от самостоятельной деятельности. Этим определяется актуальность систематизации сведений о предприятиях, входящих в состав ВИС, а также обобщение позитивных и негативных эффектов от их кооперации на примере Омской области.

В отраслевом разрезе наибольшую долю в омской обрабатывающей промышленности занимает производство нефтепродуктов (28,6%) и пищевых продуктов (25,8%), доля производства химических продуктов – порядка 16,8%. Многие машиностроительные предприятия региона по производству электронных и оптических изделий, электрооборудования, машин и оборудования относятся к оборонно-промышленному комплексу, ввиду чего информация по ним носит закрытый характер.

На основе сведений из открытых источников сети Интернет, включая [5], систему СПАРК и сайты компаний, к предприятиям региона, входящим в ВИС, в сфере производства кокса и нефтепродуктов, производства резиновых и пластмассовых изделий относятся:

- АО «Газпромнефть-ОМПЗ» в составе холдинга с 2006 г. (головная компания (далее ГК)
- ПАО «Газпром нефть», г. Санкт-Петербург);

– АО «Омский каучук» и ООО «Титан-СМ» с 2006 г. (ГК Группа компаний «Титан», г. Омск);

– ООО «Полиом» с 2019 г. (входит в состав ПАО «СИБУР холдинг», г. Тобольск, и ПАО «Газпром нефть»).

К предприятиям Омской области, входящим в состав ВИС в сфере производства пищевых продуктов, относятся:

– ООО «Титан-Агро» с 2006 г., в том числе свиноводческий комплекс «Петровский» с 2011 г., мясокомбинат «Пушкинский» с 2014 г., комбикормовый завод «Пушкинский» с 2015 г. (ГК «Титан», г. Омск);

– АО «Омский бекон» и АО «ПРОДО Птицефабрика Сибирская» с 2004 г. (Группа «ПРОДО», г. Москва);

– сельскохозяйственные предприятия «Дружба», «Иртыш», «Сибирь», «Богдановское», «Новоцарицыно», «Соловецкое», «Юбилейное» ориентировочно с 2018 г. (входят в агропромышленный холдинг «АЛТАУР», Омская обл., Омский район, с. Пушкино);

– ООО «Сибирские колбасы» (головная компания ООО «РУСКОМ-Агро», Омская область, Кормилковский район, д. Сосновка);

– ООО «Ястро-Переработка», ООО «Ястро-Агро» с 2019 г., ООО «Ястро-Лакт» с 2019 г., ООО «Ястро-Био» с 2024 г. (входят в состав ООО «Ястро», г. Омск).

В сфере машиностроения:

– ПО «Полет» с 2007 г. (головная компания АО «ГКНПЦ им. М.В. Хруничева», г. Москва);

– Омское моторостроительное объединение имени П.И. Баранова с 2019 г. (Объединенная двигателестроительная корпорация, входит в Госкорпорацию Ростех, г. Москва);

– Омское моторостроительное конструкторское бюро «ОМКБ» с 2018 г. (ПАО «ОДК – Сатурн» (г. Рыбинск), входит в Объединенную двигателестроительную корпорацию Ростеха);

– ПАО «Сатурн» с 2008 г. (Концерн ВКО «Алмаз-Антей», г. Москва);

– Центральное конструкторское бюро автоматики с 2008 г. (Корпорация «Тактическое ракетное вооружение», Московская обл., г. Королёв);

– Омский НИИ приборостроения с 2009 г. (ГК «Ростех», г. Москва);

– Омский завод транспортного машиностроения с 2010 г. (Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», Свердловская область, г. Нижний Тагил).

Отметим также, что запущен процесс объединения «ОДК» им. П.И. Баранова и «ОМКБ», для этого в 2025 г. создано АО «ОДК-Омское моторостроительное объединение» (АО «ОДК-ОМО») [6].

Как видно, современные ВИС в регионе наиболее активно создавались в период 2004-2019 гг., чему способствовало формирование законодательной базы в сфере машиностроения и оборонно-промышленного комплекса: федеральные целевые программы «Реформирование и развитие ОПК (2002-2006 гг.)», «Национальная технологическая база на 2002-2006 гг.» и последующие аналогичные, несмотря на сложности в их реализации. В рамках государственной программы развития сельского хозяйства в 2006 г. было создано ООО «Титан-Агро».

С позиции хозяйствующих субъектов вхождение в ВИС позволило получить им дополнительные финансовые возможности и определило новый виток развития производств, о чем свидетельствуют данные об объемах инвестиций в омские предприятия [3]. Положительные результаты объединений наблюдаются и сегодня: в рамках Петербургского экономического форума в 2025 году заключено инвестиционное соглашение, согласно которому группа «ПРОДО» направит более 4,5 млрд. рублей на развитие отраслевых предприятий Омской области, включая 2,5 млрд. рублей на модернизацию свиноводческих

комплексов «Омского бекона» [7]. Таким образом, приток инвестиций, модернизация мощностей, финансовое оздоровление компаний, а также снижение зависимости от возможной конъюнктуры по поставкам, рост портфеля заказов, снижение рисков срывов выполнения заказов – таков перечень позитивных результатов от вхождения предприятий Омской области в ВИС и их кооперации [4, с. 46]. Из минусов (в первую очередь это касается предприятий в сфере машиностроения) – потеря самостоятельности, рост числа отчетных форм для головной организации, включение в затраты монопольно высоких цен на отечественные комплектующие и недозагрузка мощностей.

В этом проявляется противоречие понятий интеграции и кооперации предприятий. Кооперация протекает как сотрудничество равноправных субъектов, интересы которых должны быть равным образом соблюдены. Что касается интеграции, то она выгодна всем участникам, но все же интегратор стремится подчинить предприятия, входящие в интеграционное образование, и ориентируется не на частные, а на итоговый эффект от их кооперации.

Отметим ещё тот факт, что Омская область как место регистрации головных компаний преобладает только в сфере производства пищевых продуктов. Поэтому изменения в процессинге, особенно в сфере нефтепереработки, оказывающей значительное влияние на размер валового регионального продукта, зачастую не лучшим образом сказывается на региональной статистике. Так, по данным Росстата [8] в 2022 году объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по виду экономической деятельности «Обрабатывающие производства» в регионе в сопоставимых ценах 2019 года сократился на 22,9% (рис. 1). Причиной тому стало закрытие подразделений ПАО «Газпром нефть» в Омской области. Упомянутый показатель учитывается по месту регистрации головной организации с октября 2021 года, при этом все производственные мощности на территории региона продолжили свою работу [1].

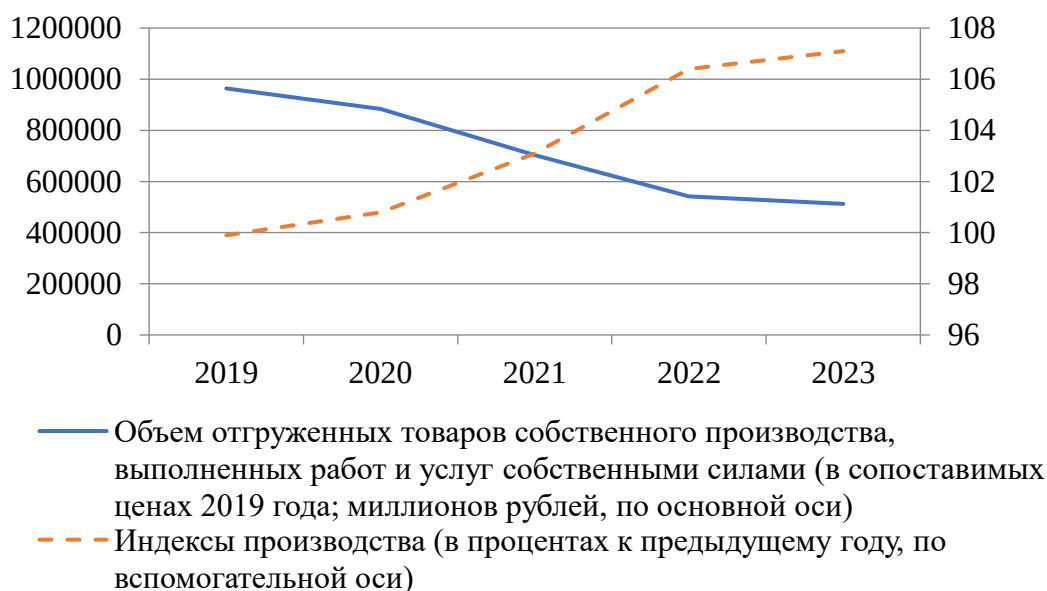


Рис. 1. Показатели по виду экономической деятельности «Обрабатывающие производства» по Омской области

Таким образом, на примере Омской области были выделены внутренние и внешние по отношению к предприятиям причины выстраивания кооперационных связей в составе вертикально-интегрированных структур, в также позитивные и негативные стороны такой интеграции.

Библиографический список

1. Распоряжение Правительства Омской области от 26 октября 2022 года № 235-рп «О прогнозе социально-экономического развития Омской области на 2023 год и на период до 2025 года» [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406279497/titles/2MOI87V> (дата обращения 14.07.2025 г.).
2. Стратегия социально-экономического развития Омской области до 2030 года. Утв. постановлением Правительства Омской области от 12 октября 2022 г. № 543-п. [Электронный ресурс] // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406260070> (дата обращения 05.07.2025 г.).
3. Газпромнефть. Омский НПЗ [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании. URL: <https://onpz.gazprom-neft.ru/company/about/> (дата обращения 12.07.2025 г.).
4. Иванова Т.В. Интеграционные процессы в омском машиностроительном комплексе // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2010. № 4. С. 44–49.
5. Красноярова Б.А., Шарабарина С.Н. Промышленность Омской области [Электронный ресурс] // Научно-образовательный портал «Большая российская энциклопедия». 2025. № 1. URL: <https://bigenc.ru/c/omskaia-oblast-khoziaistvo-promyshlennost-6c783d> (дата обращения 12.07.2025 г.).
6. Куприенко Е. В Омске создали АО «ОДК-ОМО» под слияние двух крупных заводов [Электронный ресурс] // Супер Омск. 08 мая 2025. URL: https://superomsk.ru/news/149229-v_omske_sozdali_yurlitso_pod_obedinenie_dvux_krupn/ (дата обращения 16.07.2025 г.).
7. Омская область: «ПРОДО» инвестирует более 4,5 млрд. в развитие бизнеса [Электронный ресурс] // Независимый портал для специалистов мясной индустрии «Мясной Эксперт». 19 июня 2025 г. URL: <https://meat-expert.ru/news/18470-omskaia-oblast-prodo-investiruet-bolee-rub45-mlrd-v-razvitie-biznesa?ysclid=mc4ojfcuxw491290953> (дата обращения 14.07.2025 г.).
8. Приложение к сборнику «Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024» [Электронный ресурс]. М., Росстат, 2024. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/47652> (дата обращения 11.07.2025 г.).

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕТОДИК ПОСТРОЕНИЯ ESG-РЕЙТИНГОВ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ

Кожухова В.В.

*Самарский государственный экономический университет, г. Самара, Россия,
viktoriaart1995@gmail.com*

Аннотация. В статье проводится сравнительный анализ методологий формирования ESG-рейтингов российских регионов по данным различных инициаторов. Выявлены существенные методологические расхождения, приводящие к низкой сопоставимости результатов. Обоснована необходимость разработки унифицированного подхода для повышения аналитической ценности ESG-оценок и их практического применения в стратегическом планировании на мезоуровне.

Ключевые слова: *ESG-рейтинг, регион, методология оценки, стратегическое планирование*

COMPARATIVE ANALYSIS OF ESG RATING METHODOLOGIES FOR RUSSIAN REGIONS

Kozhukhova V.V.

Samara State University of Economics, Samara, Russia, viktoriaart1995@gmail.com

Abstract. The article presents a comparative analysis of ESG rating methodologies for Russian regions based on data from various initiators. Significant methodological discrepancies leading to low comparability of results are identified. The necessity of developing a unified approach to enhance the analytical value of ESG assessments and their practical application in strategic planning at the meso-level is substantiated.

Keywords: *ESG-rating, region, assessment methodology, strategic planning.*

В условиях неопределённости актуальность ESG-повестки в контексте обеспечения устойчивого развития регионов не вызывает сомнений. Формирование стратегии регионального развития с учётом принципов социальной и экологической ответственности становится одним из обязательных условий обеспечения экономической устойчивости территорий.

Однако, несмотря на важность следования принципам ESG, в настоящий момент отмечается отсутствие сформированного единого подхода к оценке ESG-эффективности регионов и муниципальных образований. Усиление санкционных ограничений и переориентация российского бизнеса с Запада на Глобальный Юг приводят к невозможности применения прежних подходов к оценке ESG-эффективности на мезоуровне, основанных на исследованиях зарубежных учёных. Таким образом, разработка и универсализация подхода к оценке ESG-эффективности регионов и муниципальных образований с учётом особенностей российской экономико-политической системы приобретает особое значение.

Одним из наиболее распространённых подходов к оценке региональной ESG-эффективности является применение результатов рейтингов и рэнкингов. Рейтингование даёт возможность проранжировать регионы как по совокупному показателю, характеризующему степень соблюдения принципов ESG-повестки при управлении регионом и формировании стратегии его развития, так и по отдельным блокам параметров, характеризующих качество управления, эффективность экологической и социальной политики, реализуемой в регионе.

Оценка ESG-эффективности региона на основе позиции в рейтинге даёт возможность избежать дополнительных сложных расчётов и представляет собой комплексную характеристику, включающую как количественные, так и качественные показатели.

Стоит отметить, что в настоящее время существует множество подходов к формированию ESG-рейтинга российских регионов.

В рамках исследования рассмотрены следующие рейтинги:

- 1) ESG-ренкинг Национального Рейтингового Агентства (НРА) [1];
- 2) ESG-рейтинг Фонда защиты окружающей среды «Экофон» [2];
- 3) ежегодный ESG-индекс, формируемый Сбер и ВЭБ.РФ [3];
- 4) Ренкинг регионов РФ по уровню достижения целей устойчивого развития МГИМО [4].

Методика Национального Рейтингового Агентства основана на оценке 31 показателя, разделённых на 3 блока: экологическая политика (E), социальная политика (S), качество управления (G). Итоговое значение ESG определяется как среднее арифметическое [1]. В рамках построения ренкинга производится оценка 85 регионов, при этом есть возможность их ранжирования как по совокупному показателю ESG, так и по каждому из трёх оцениваемых блоков.

Методика Сбера и ВЭБ.РФ ориентирована на оценку и детальный анализ ESG-среды городов. Участниками рейтинга являются 250 городов и 85 российских регионов. Построение ESG-индекса производится на основе 39 количественных и качественных показателей, объединённых в три блока (Ecology, Social, Governance) [3]. Данные нормируются от 0 до 100, итоговый индекс рассчитывается как средневзвешенное значение [3]. Стоит отметить, что методология Сбера не предусматривает ранжирования регионов по уровню ESG-индекса, а лишь определяет 20 лучших регионов, уравнивая их позицию в сфере ESG-эффективности.

Рейтинг Фонда защиты окружающей среды «Экофон» формируется с 2024 года и имеет сравнительно небольшой период существования. В основе рейтинга - открытые данные министерств и межведомственных информационных систем, а также сведения об экологической обстановке, аккумулируемые на платформе «Экофон» [2]. Система показателей включает более 130 показателей, разделённых на 3 блока, каждый из которых разделен на группы и подгруппы [2]. Стоит отметить, что в силу специфики деятельности Фонда, в структуре интегрального показателя ESG-эффективности преобладают параметры, характеризующие эффективность экологической политики региона.

В отличие от остальных исследуемых рейтингов, ренкинг МГИМО оценивает степень достижения регионами целей устойчивого развития в целом. Показатели ренкинга сгруппированы в рамках 16 целей (ЦУР), в каждой группе от 1 до 16 показателей. При этом количество показателей, оценивающих социальные аспекты, существенно превышает количество показателей, оценивающих качество управления территорией или экологическое благополучие [4].

В рамках исследования проведён анализ результаты рейтингования российских регионов по итогам 2024 года по 4 исследуемым методикам (таблица 1).

Таблица 1

ТОП-20 российских регионов, лидирующих по уровню эффективности ESG, по данным различных инициаторов ESG-рейтингов*

Место в рейтинге	Перечень регионов			
	ВЭБ.РФ, Сбер	Экофон	Национальное Рейтинговое Агентство	МГИМО
1	2	3	4	5
1	Белгородская область	Сахалинская область	Москва	Москва
2	Калужская область	Ямало-Ненецкий автономный округ	Санкт-Петербург	Санкт-Петербург

3	Камчатский край	Республика Башкортостан	Московская область	Республика Татарстан
4	Краснодарский край	Ханты-Мансийский автономный округ	Республика Татарстан	Белгородская область
5	Ленинградская область	Иркутская область	Самарская область	Ямало-Ненецкий автономный округ
6	Москва	Москва	Тюменская область	Удмуртская Республика
7	Московская область	Пермский край	Удмуртская Республика	Ханты-Мансийский автономный округ
8	Мурманская область	Ставропольский край	Ханты-Мансийский автономный округ	Калужская область
9	Нижегородская область	Хабаровский край	Ямало-Ненецкий автономный округ	Московская область
10	Новосибирская область	Краснодарский край	Амурская область	Ярославская область
11	Пермский край	Санкт-Петербург	Белгородская область	Курская область
12	Республика Татарстан	Курская область	Вологодская область	Севастополь
13	Ростовская область	Республика Татарстан	Кировская область	Ленинградская область
14	Санкт-Петербург	Орловская область	Курская область	Ивановская область
15	Севастополь	Новгородская область	Ленинградская область	Мурманская область
16	Тюменская область	Ростовская область	Липецкая область	Чувашская Республика
17	Ульяновская область	Московская область	Мурманская область	Калининградская область
18	Ханты-Мансийский автономный округ	Удмуртская Республика	Ненецкий автономный округ	Липецкая область
19	Чувашская Республика	Костромская область	Новгородская область	Тульская область
20	Ямало-Ненецкий автономный округ	Республика Марий Эл	Оренбургская область	Воронежская область

*Составлено автором по данным [1-4]

Результаты исследования рейтингов свидетельствуют о наличии существенной вариабельности регионов-лидеров. Например, по версии рейтинга «Экофон», лидером по уровню эффективности применения принципов ESG является Сахалинская область. Согласно рейтингам НРА и МГИМО, наиболее эффективно принципы ESG встроены в стратегию управления городов федерального значения (Москва, Санкт-Петербург). Стоит отметить, что такое различие вызвано методологическими различиями в формировании всех 4 исследуемых рейтингов. Как отмечалось выше, рейтинг «Экофон» ориентирован на оценку экологического аспекта, в связи с чем в большей степени представлен регионами с высокой долей промышленного и ресурсоёмкого производства. Рейтинги НРА и МГИМО, напротив, ориентированы на оценку социальной составляющей, что подтверждается удельным весом данного блока в общем количестве оцениваемых показателей в рамках данных рейтингов (42% и 55% соответственно). Рейтинг ВЭБ.РФ является более диверсифицированным и включает промышленные, торговые регионы, административные центры. Стоит также отметить, что только шесть регионов из 20 присутствуют во всех 4 рейтингах, что соответствует 30%. При этом позиции данных регионов во всех рейтингах различаются. Стоит также отметить разницу позиций регионов в субрейтингах по отдельным блокам (E, S, G), что создаёт сложности в сопоставлении регионов, а также определении динамики ESG-эффективности территорий.

Таким образом, проведённое исследование доказывает возможность использования методологии ESG-рейтингов при оценке уровня ESG-эффективности регионов и формировании

стратегии их развития. Однако наличие существенных методологических различий в существующих подходах, приводящие к фрагментации оценок и невозможности сопоставления результатов ранжирования, убедительно доказывают необходимость разработки унифицированной или, как минимум, согласованной методики, которая обеспечила бы сопоставимость данных и повысила аналитическую значимость ESG-рейтингов.

Библиографический список

1. Аналитический обзор «ESG повестка в регионах: от наблюдений к действиям» Национального Рейтингового Агентства. URL: https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2025/03/rjenking_ustojchivosti_razvitija_regionov_2024.pdf (дата обращения: 03.10.2025).
2. ESG-рейтинг регионов Фонда защиты окружающей среды «Экофон» [Электронный ресурс] // Фонд защиты окружающей среды «Экофон». URL: <https://экофон.рф/ru/ratingsesg> (дата обращения: 03.10.2025).
3. ESG-индекс Сбер и ВЭБ.РФ [Электронный ресурс] // ПАО «Сбербанк». URL: <https://www.sbergaem-vmeste.ru/news/sber-i-vebrf-zapustili-esg-indeks-gorodov-i-regionov> (дата обращения: 03.10.2025).
4. Отчет по ренкингу регионов Российской Федерации по достижению целей в области устойчивого развития ООН [Электронный ресурс] // ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации». URL: <https://ranking.mgimo.ru/team> (дата обращения: 03.10.2025).

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ПОВЫШЕННОГО РИСКА

Кувалдина Т.Б.

Омский государственный университет путей сообщения, г. Омск, Россия,
kuvaldina2004@mail.ru

Аннотация. В современном мире компании сталкиваются с рядом сложных вызовов, которые связаны с усилением конкуренции, развитием технологий, динамичностью рынка и геополитическими рисками. Эффективное корпоративное управление становится критически важным фактором, обеспечивающим выживаемость и процветание организаций даже в неблагоприятных обстоятельствах. В статье рассмотрены сложившиеся подходы к корпоративному управлению и его виды, вскрыты проблемы, которые испытывают менеджеры в условиях неопределенности и повышенного риска.

Ключевые слова: управление, корпоративное управление, менеджмент, корпоративный менеджмент

CORPORATE GOVERNANCE IN AN ECONOMIC CONTEXT OF UNCERTAINTY AND INCREASED RISK

Kuvaldina T.B.

Omsk State Transport University, Omsk, Russia, kuvaldina2004@mail.ru

Abstract. In the modern world company stalks with the simplest words связаны with enhancing competition, developing technology, dynamic fish and geopolitical рисками. Effective corporate control is critically acclaimed a factor that stimulates life and promotes the organization of life неблагоприятных обстоятельствах. In the state of the city there is a place for corporate control As you can see, there are all kinds of problems that you can see in the languages неопределенности и повышенного риска.

Keywords: management, corporate governance, management, corporate management

В современных условиях, когда рынки стремительно меняются, появляются новые технологии, усиливаются глобальные вызовы и возрастает сложность бизнес-среды, процесс управления в корпорациях выходит на первый план. Система действий менеджеров, включающая пять элементов, играет решающую роль в достижении долгосрочного успеха и устойчивого развития организации, позволяя успешно преодолевать трудности и добиваться поставленных целей (рис. 1).

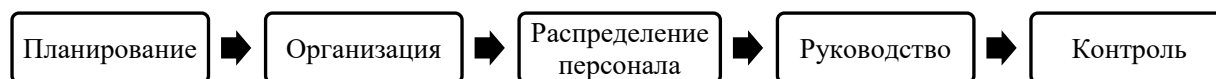


Рис. 1. Фазы процесса управления

Корпоративное управление (корпоративный менеджмент) сводится к координации и контролю взаимодействия всех производственных факторов внутри компании для максимально точного достижения её уставных целей. Как заключает Е. О. Пашина «корпоративное управление – многоаспектное экономико-правовое явление» [2]. Поэтому корпоративное

управление является предметом исследования у ученых в разных областях, в том числе экономике, праве, социологии.

В теории вопроса сложилось несколько подходов к корпоративному управлению:

1) Классический, т.е. предпринимательский подход, базирующийся на модели единоличного руководства собственником-предпринимателем, принимающим ключевые решения самостоятельно или совместно с небольшой группой доверенных лиц. Основной целью управления является максимизация прибыли и повышение капитализации стоимости компании. К основным характеристикам подхода относятся: централизация власти, фокус на краткосрочной перспективе, ориентация на индивидуальные способности владельца бизнеса, минимальная формализация процедур, отсутствие развитого совета директоров, ограниченный менеджмент среднего уровня, недостаточная прозрачность и открытость.

2) Поведенческий подход предполагает изучение особенностей человеческого поведения и психологических факторов, влияющих на принятие управленческих решений и функционирование организаций. Данный подход акцентирует внимание на мотивации работников, групповом взаимодействии, лидерстве и корпоративной культуре, стремясь повысить эффективность управления за счет оптимизации человеческих взаимоотношений и формирования комфортной внутренней среды. К основным элементам поведенческого подхода относят: акцент на человеческом факторе, групповую динамику, управление мотивацией, лидерство, организационную культуру.

3) Системный, т.е. общий подход рассматривает компанию как целостную систему, состоящую из множества взаимозависимых компонентов и подсистем, каждая из которых влияет на общее функционирование и развитие организации. При этом подходе основное внимание уделяется интеграции всех аспектов деятельности компании – производственной, финансовой, кадровой, информационной и др.

4) Новый подход, исходя из современной структуры компании, отражает эволюцию моделей управления в условиях цифровой трансформации, усиления требований к социальной и экологической ответственности бизнеса. Его сущность заключается в ориентации на интегрированное сочетание технологий, инновационных подходов и принципов устойчивого развития для достижения долгосрочных целей и соответствия ожиданиям заинтересованных сторон. К отличительным чертам нового подхода можно отнести: цифровую трансформацию, стратегию устойчивого развития, управление талантами, децентрализацию и гибкость, этическое лидерство. Рассмотренный подход находит свое воплощение в практике успешных компаний, демонстрируя эффективность и жизнеспособность новых идей. Информация о корпоративном управлении раскрывается в годовых отчетах корпораций. Например, в отчете ПАО «Россети» записано, что 83,3% рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России соблюдаются в компании полностью. В разделе «Система корпоративного управления» описываются цели и принципы корпоративного управления, структура корпоративного управления, особенности модели корпоративного управления и основные документы, регламентирующие корпоративное управление в Обществе. Не остаются в отчете без внимания вопросы совершенствования системы корпоративного управления в ПАО. Отдельное внимание со стороны руководства уделяется качеству корпоративного управления и его эффективности. Например, в ноябре 2024 года Российский институт директоров по результатам оценки качества корпоративного управления ПАО «Россети» подтвердил Обществу рейтинг по шкале национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ) на уровне 7++, что означает следующую характеристику системы корпоративного управления: «Компания следует значительному числу рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления и стандартов в области устойчивого развития. Компания характеризуется достаточно низкими рисками заинтересованных сторон, связанными с качеством корпоративного управления и управлением устойчивым развитием» [4]. Информация об оценке корпоративного управления в ПАО «Россети» изображена на рис. 2.

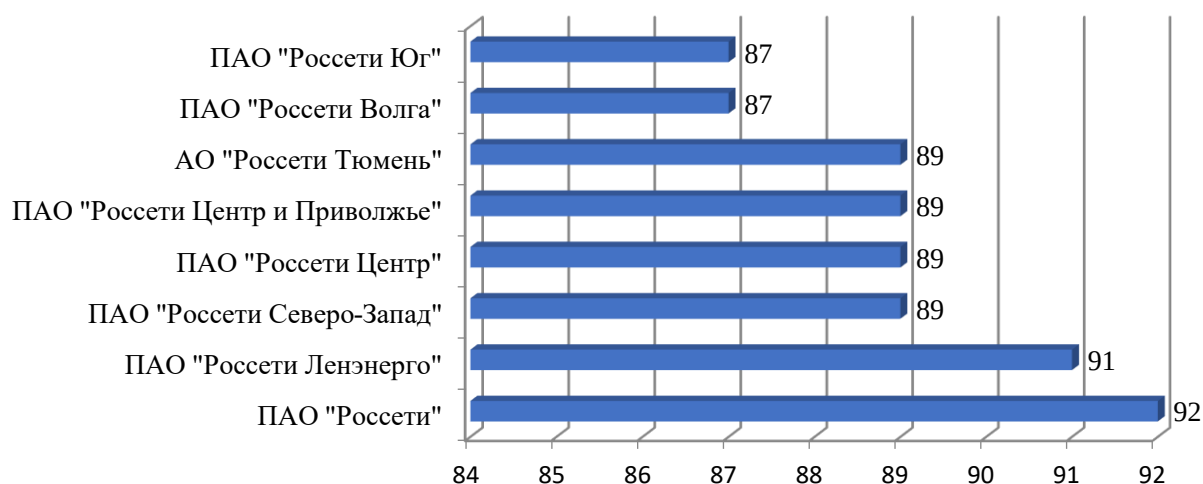


Рис. 2. Оценка корпоративного управления в Группе компаний «Россети» по итогам 2023/2024 корпоративного года, % (фрагмент) [4]

Перечисленные выше подходы не конкурируют друг с другом, а рассматривают только отдельные аспекты задач корпоративного управления.

Как правило, корпоративное управление подразделяется на высшее руководство (стратегическое), среднее руководство и низшее руководство (операционное).

Стратегическое корпоративное управление – это процесс выработки и реализации долгосрочной стратегии развития компании, направленный на достижение высоких и стабильных результатов деятельности. При этом топ-менеджеры организации придерживаются следующих стратегических подходов: 1) ограниченная доступность ресурсов как фактор, определяющий успех или неудачу; 2) фокус на эффективном использовании и дальнейшем развитии внутренних ресурсов (например, ноу-хау, имиджа); 3) лидерство в издержках; 4) ориентация на рынок, при этом в центре внимания находятся потребности клиентов, анализ отрасли; корпоративные цели. Нужно признать тот факт, что в условиях неопределенности и высокого риска, топ-менеджерам достаточно сложно сегодня выработать долгосрочную стратегию, содержащую достижение высоких показателей деятельности компании.

Среднее корпоративное руководство – это группа руководителей и менеджеров, занимающих промежуточное положение между высшим руководством (топ-менеджерами) и линейными управленцами. Среднее корпоративное руководство отвечает за исполнение стратегических решений, принятых высшим менеджментом, контролирует работу нижестоящих подразделений и координирует их деятельность.

Низшее (операционное) корпоративное управление – это уровень управления, включающий руководителей нижнего звена и линейных менеджеров, непосредственно руководящих деятельностью отдельных рабочих коллективов, отделов или участков. Работники операционного уровня занимаются ежедневным управлением производством, обслуживанием клиентов, закупками материалов, обработкой заказов, продажей продукции и др.

Несмотря на большой опыт корпоративного управления, современные компании сталкиваются с определенными трудностями. Например, О. Г. Позоян в числе проблем по внедрению принципов устойчивого развития в корпоративное управление, указывает: высокие затраты на внедрение, сопротивление изменениям, отсутствие стандартов [3]. Экономисты Т.С. Магамадова, Р.И. Дадаева анализируя влияние информационных технологий на корпоративное управление, в качестве недостатков отмечают: применение устаревшего оборудования для управления файлами, отсутствие у бизнес-менеджеров должной осведомленности об управлении файлами. Кроме того, авторы пишут: «на некоторых предприятиях не создана хорошая система управления, а стандарты оценки не являются едиными» [1].

Проведенное исследование позволило выявить другие проблемные вопросы, требующие решения. Во-первых, наблюдается асимметрия информации о деятельности компании. Топ-менеджмент располагает большими сведениями о состоянии дел, чем настоящие инвесторы и другие заинтересованные лица. Это неравномерное распределение информации порождает недоверие, неуверенность и страх потерять вложенные средства, что негативно сказывается на стоимости акций и инвестиционной привлекательности компании. Вариант решения этой проблемы – введение для экономических субъектов обязанности раскрывать в бухгалтерской отчетности нефинансовые показатели, в том числе связанные с функционированием системы корпоративного управления. Сегодня интегрированную отчетность формируют только общественно значимые хозяйствующие субъекты. Во-вторых, собственники и менеджеры часто преследуют разные цели. Владельцы бизнеса заинтересованы в увеличении прибыли и стоимости акционерного капитала, тогда как управленцы стремятся к получению личных бонусов. Такое расхождение интересов вызывает напряженность и требует специальных механизмов урегулирования конфликта между ними. В-третьих, переход к сетевым структурам и удаленной работе предъявляет особые требования к процессу управления. Работа в дистанционном режиме вскрыла массу проблем. Работникам стало сложнее работать в команде, возникли конфликты и недопонимания, связанные с личностными особенностями и стилем работы. Психологический климат ухудшился, увеличилось количество стрессов и эмоциональных расстройств. Участники трудовых отношений испытали трудности в коммуникации и координации, что привело к снижению скорости обработки информации и выдачи распоряжений. Поэтому центральное руководство должно находить баланс между жесткими директивными методами и свободой действий подразделений, обеспечивая оптимальный режим взаимодействия и принятия решений.

Эти проблемы ставят перед исследователями и практиками серьезные задачи, требуя разработки новых концепций и актуализации старых подходов к корпоративному управлению, способных эффективно функционировать в условиях неопределенности и повышенного риска. Корпоративное управление приобретает сегодня особую значимость и актуальность, когда нарастает хаос и цифровая турбулентность. Именно корпоративное управление должно становиться ключевым инструментом, обеспечивающим стабильность и успех компании в непредсказуемой внешней среде.

Библиографический список

1. Магамадова, Т. С. Анализ влияния современных информационных технологий на корпоративное управление архивами предприятий и мер противодействия им / Т. С. Магамадова, Р. И. Дадаева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 14, № 11(152). – С. 50-55.
2. Пашина, Е. О. Корпоративное управление, как эффективное правовое средство в механизме правового регулирования предпринимательской деятельности в нефтегазовой отрасли промышленности / Е. О. Пашина // Бизнес, менеджмент и право. 2024. №4. С.91–97
3. Позоян, О. Г. Влияние устойчивого развития на корпоративное управление в XXI веке / О. Г. Позоян // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. 2024. № 3(71). С. 171–175.
4. Россети [Электронный ресурс] URL: https://www.rosseti.ru/upload/iblock/9cc/xrcr44rvmwkk2javplzogiwmqkxirbrm/Rosseti_AR2024.pdf (дата обращения 31.10.2025).

ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНОВ СФО С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДА ГЛАВНЫХ КОМПОНЕНТ

Логинов К.К.

Омский научный центр СО РАН, г. Омск, эл. почта kloginov85@mail.ru

Кораблева А.А.

Омский научный центр СО РАН, г. Омск, Омский государственный технический университет, г. Омск, эл. почта aakorableva@bk.ru

Бреусова А.Г.

Омский научный центр СО РАН, г. Омск, Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, г. Омск, эл. почта annabreusova@yandex.ru

Аннотация. В статье представлены расчеты, полученные методом главных компонент в отношении показателей экономической безопасности регионов Сибирского федерального округа за 2020-2022 годы. Коэффициенты при показателях безопасности оцениваются при двух вариантах параметра α . Сделан вывод о применимости метода главных компонент к частным задачам оценки экономической безопасности регионов.

Ключевые слова: *экономическая безопасность региона, метод главных компонент, оценка безопасности.*

ASSESSMENT OF ECONOMIC SECURITY INDICATORS OF THE SIBERIAN FEDERAL DISTRICT REGIONS USING PRINCIPAL COMPONENT ANALYSIS

Loginov K.K.

Omsk Scientific Center SB RAS, Omsk, kloginov85@mail.ru

Korableva A.A.

Omsk Scientific Center SB RAS, Omsk, Omsk State Technical University, Omsk, aakorableva@bk.ru

Breusova A.G.

Omsk Scientific Center SB RAS, Omsk, Omsk State University named after F.M. Dostoevsky, Omsk, annabreusova@yandex.ru

Abstract. The article presents calculations obtained by the principal component method in relation to the economic security indicators of the regions of the Siberian Federal District for 2020-2022. The coefficients of the safety indicators are estimated using two variants of the parameter α . It is concluded that the principal component method can be applied to specific tasks of assessing the economic security of regions.

Keywords: *economic security of the region, principal component analysis, the assessment of safety.*

Несмотря на целый ряд публикаций в отношении перечней показателей экономической безопасности регионов (далее ЭБР) и методик их оценки, научные изыскания и дискуссии в этом направлении продолжают. Оценку уровня экономической безопасности значительно упрощает снижение размерности множества исходных показателей, для чего широко применяется метод главных компонент. Суть метода главных компонент заключается в переходе от системы исходных коррелированных показателей к системе новых некоррелированных показателей (главных компонент), причем так, чтобы общая дисперсия исходных показателей полностью объяснялась общей дисперсией новых показателей. Далее выбираются несколько первых главных компонент так, чтобы их суммарный вклад в общую

дисперсию исходных показателей составлял 80-90%. Сами главные компоненты представляют собой линейную комбинацию исходных нормированных показателей, в которой знаки при коэффициентах показывают положительную или отрицательную корреляцию между соответствующими главными компонентами и исходными величинами. При этом берутся только те слагаемые, для которых значения коэффициентов корреляции между главными компонентами и исходными показателями превышают некоторый пороговый уровень $0 < \alpha < 1$.

На основании разработанного ранее перечня показателей [2] введем обозначения показателей ЭБР в экономической сфере:

e_1 – валовой региональный продукт (далее ВРП) на душу населения (рублей) с учетом индекса потребительских цен (далее ИПЦ);

e_2 – объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по виду экономической деятельности «Обрабатывающие производства» на душу населения (тысяч рублей) с учетом ИПЦ;

e_3 – продукция сельского хозяйства на душу населения (в хозяйствах всех категорий, тысяч рублей) с учетом ИПЦ;

e_4 – доля обрабатывающих производств в объеме отгруженных товаров собственного производства и услуг (в фактически действовавших ценах), %;

e_5 – степень износа основных фондов (на конец года), %;

e_6 – оборот розничной торговли на душу населения (рублей) с учетом ИПЦ;

e_7 – объем платных услуг на душу населения (рублей) с учетом ИПЦ;

e_8 – объем инновационных товаров, работ, услуг в процентах от общего объема отгруженных товаров, выполненных работ, услуг;

e_9 – индекс потребительских цен (декабрь к декабрю предыдущего года), %;

e_{10} – потребление электроэнергии (потреблено всего крупными, средними и малыми организациями), гигаватт-час.

Расчеты проводились с использованием метода главных компонент в отношении показателей ЭБР Сибирского федерального округа (далее СФО) на основании данных Росстата [1]. Результаты расчетов, полученные при двух вариантах значений α , представлены в таблице 1.

Таблица 1

Коэффициенты при нормированных показателях безопасности в составе главных компонент в экономической сфере по регионам СФО

Главные компоненты	Показатели	Коэффициенты при нормированных показателях по годам при $\alpha = 0.5$			Коэффициенты при нормированных показателях по годам при $\alpha = 0.7$		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
$f_1^{(e)}$	e_1	0.152	0.162	0.183	0.152	0.162	0.183
	e_2	0.193	0.211	0.214	0.193	0.211	0.214
	e_4	0.178	0.168	0.162	0.178	0.168	–
	e_6	0.199	0.214	0.220	0.199	0.214	0.220
	e_7	0.208	0.227	0.234	0.208	0.227	0.234
	e_8	0.128	–	–	–	–	–
	e_{10}	0.113	0.145	0.160	–	–	–
$f_2^{(e)}$	e_1	-0.275	-0.248	-0.219	–	–	–
	e_3	0.355	0.294	0.262	0.355	0.294	0.262
	e_4	0.220	0.243	0.234	–	–	–
	e_8	0.251	0.267	0.256	–	0.267	0.256
	e_{10}	-0.328	-0.238	-0.231	-0.328	–	–
$f_3^{(e)}$	e_5	-0.510	0.731	0.682	–	0.731	0.682
	e_9	0.669	-0.470	-0.374	0.669	–	–

Первая главная компонента $f_1^{(e)}$ отражает наибольший разброс значений по данным регионов СФО. Из таблицы 1 видно, что основные отличия регионов СФО стабильны при $\alpha = 0.5$ и $\alpha = 0.7$, и касаются ВРП на душу населения, объемов продукции в обрабатывающих производствах, розничной торговли и платных услуг населению. Поскольку содержание второй и третьей главной компоненты существенно меняется в 2021 году, то присвоить им единообразное название достаточно сложно. Наглядно видна трансформация второй компоненты $f_2^{(e)}$ при $\alpha = 0.7$: если в 2020 году она четко идентифицировалась как «промышленно-энергетическая», то к 2022 году ее смысловое наполнение смещается в сторону аграрного сектора и инновационной активности. В целом при использовании $\alpha = 0.7$ в число главных компонент попадает меньшее количество показателей.

Далее обозначим показатели ЭБР в социальной сфере:

s_1 – динамика среднегодовой численности населения, доли единицы;

s_2 – коэффициент естественного прироста населения на 1 тыс. чел.;

s_3 – коэффициент миграционного прироста на 10 тыс. чел. населения;

s_4 – ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет;

s_5 – уровень безработицы, %;

s_6 – реальные денежные доходы населения, % к предыдущему году;

s_7 – среднедушевые денежные доходы населения (в месяц, рублей) с учетом ИПЦ;

s_8 – коэффициент фондов;

s_9 – численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума (от общей численности населения), %;

s_{10} – общая площадь жилых помещений на одного жителя, кв.м.

Результаты расчетов для показателей экономической безопасности регионов СФО в социальной сфере представлены в таблице 2.

Таблица 2

Коэффициенты при нормированных показателях безопасности в составе главных компонент в социальной сфере по регионам СФО

Главные компоненты	Показатели	Коэффициенты при нормированных показателях по годам при $\alpha = 0.5$			Коэффициенты при нормированных показателях по годам при $\alpha = 0.7$		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
$f_1^{(s)}$	s_1	0.129	0.144	0.132	0.129	0.144	0.132
	s_2	0.144	0.173	0.176	0.144	0.173	0.176
	s_4	-0.119	-0.117	-0.155	-0.119	-0.117	-0.155
	s_5	0.138	0.170	0.156	0.138	0.170	0.156
	s_6	0.144	–	–	0.144	–	–
	s_7	-0.108	-0.138	-0.144	-0.108	-0.138	-0.144
	s_9	0.142	0.173	0.174	0.142	0.173	0.174
	s_{10}	-0.142	-0.172	-0.176	-0.142	-0.172	-0.176
$f_2^{(s)}$	s_1	–	0.218	0.237	–	–	–
	s_3	0.548	0.358	–	0.548	0.358	–
	s_6	–	0.330	0.375	–	0.330	0.375
	s_7	0.455	0.252	0.256	–	–	–
	s_8	–	0.217	0.332	–	–	0.332
$f_3^{(s)}$	s_3	–	–	0.813	–	–	0.813
	s_8	0.795	-0.711	–	0.795	-0.711	–

В социальной сфере первая главная компонента $f_1^{(s)}$ наиболее стабильна за три года. Регионы СФО отличаются по численности населения и ожидаемой продолжительности жизни, по уровню жизни населения, включая доходы, уровень безработицы и обеспеченность жильём, однако за три года между регионами сокращаются различия в уровне расслоения общества по

доходам (показатель s_8 уходит из первой компоненты во вторую и третью). Вторая главная компонента связывает воедино показатели численности населения и влияющие на неё факторы: миграционные процессы и доходы населения – с плавной трансформацией в сторону доходов. При этом показатель миграционного прироста переходит в 2022 году в третью компоненту.

В целом при $\alpha = 0.7$ все 10 показателей ЭБР в экономической сфере и 10 показателей ЭБР в социальной сфере вошли в состав главных компонент за три года. Однако по каждому периоду видна изменчивость их состава. Это подтверждает, что подобные расчеты за отдельный год могут давать неполную информацию и снижают возможности их интерпретации.

Авторы научных и учебных публикаций в отношении главных компонент призывают очень осторожно интерпретировать полученные результаты, поскольку они не являются доказательством статистически значимой связи и не объясняют причины распределения данных по компонентам, но позволяют наглядно иллюстрировать гипотезы, требующие дальнейших подтверждений. Так, использование предложенного аналитического инструментария позволило интерпретировать совокупность регионов СФО как целостную макросистему, идентифицировав при этом ключевые драйверы межрегиональной дифференциации и устойчивые зоны структурного сходства в сфере экономической безопасности. При этом значение параметра α непосредственным образом влияет на количество показателей, входящих в главные компоненты. С учетом поставленной задачи снижения размерности имеет смысл использовать значение $\alpha = 0.7$. Это позволяет отсеять «информационный шум» и сфокусироваться на тех показателях, которые реально формируют каркас региональных различий. Наблюдаемая трансформация компонент – от промышленной доминанты к аграрно-инновационной и сглаживание социального расслоения – является сигналом для корректировки стратегий развития СФО. Управленческие решения должны учитывать, что традиционные метрики теряют свою диагностическую силу, и на первый план выходят показатели адаптивности экономики к новым реалиям. Апробация метода дала возможность сформировать интегральную картину безопасности округа, в которой наглядно проявились как факторы, детерминирующие разрыв между субъектами, так и параметры, свидетельствующие об их типологической однородности.

Практическая ценность работы заключается в обосновании необходимости динамического подхода к оценке безопасности. Поскольку значимость и состав угроз меняются ежегодно, жестко зафиксированные методики оценки могут терять актуальность. Использование адаптивных моделей (с параметром отсечения $\alpha = 0.7$) позволяет органам управления фокусироваться на тех сферах, которые в данный момент определяют наибольший разрыв между регионами, и перераспределять ресурсы для выравнивания единого экономического пространства округа.

Библиографический список

1. Приложение к сборнику «Регионы России. Социально-экономические показатели» [Электронный ресурс] // Росстат. М., 2024. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Pril-Region_Pokaz_2024.rar (дата обращения: 18.07.2025).

2. Теория и практика оценки экономической безопасности (на примере регионов Сибирского федерального округа). Монография под общ. ред. В.В. Карпова, А.А. Кораблевой. Новосибирск, изд-во ИЭОПП СО РАН, 2017. 146 с.

ОЦЕНОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Марков С.Н.

Омский филиал Финуниверситета, г. Омск, Россия, markovsn79@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается применение искусственного интеллекта (ИИ) в оценочной деятельности, под которой понимается определение рыночной стоимости имущества и бизнеса. Анализируются современные тенденции цифровизации отрасли, преимущества и вызовы внедрения ИИ-технологий. На основе анализа нормативной базы и практических примеров показаны перспективы развития оценочной деятельности в России.

Ключевые слова: *оценочная деятельность, рыночная стоимость, искусственный интеллект, оценка имущества, оценка бизнеса.*

EVALUATION ACTIVITIES AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Markov S.N.

Omsk branch of the Financial University, Omsk, markovsn79@mail.ru

Abstract: This article examines the use of artificial intelligence (AI) in valuation, which involves determining the market value of property and businesses. It analyzes current trends in digitalization in the industry and the benefits and challenges of implementing AI technologies. Based on an analysis of the regulatory framework and practical examples, it presents prospects for the development of valuation in Russia.

Keywords: *appraisal activities, market value, artificial intelligence, property valuation, business valuation.*

Введение. Оценочная деятельность в современной экономике играет ключевую роль в обеспечении прозрачности рынка. Согласно Федеральному закону от 29.07.1998 № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» [1], под оценочной деятельностью понимается деятельность по определению рыночной стоимости объектов оценки в качестве предмета купли-продажи на дату оценки. К таким объектам относятся недвижимое и движимое имущество, акции, предприятия как имущественные комплексы, а также бизнес в целом. В условиях цифровизации экономики и быстрого развития технологий искусственного интеллекта (ИИ) оценочная сфера переживает трансформацию. ИИ позволяет автоматизировать трудоемкие процессы сбора данных, анализа и прогнозирования, повышая точность и скорость определения рыночной стоимости. По данным Минэкономразвития РФ, в 2024 году более 30% оценочных компаний внедрили элементы ИИ для обработки big data.

Цель статьи – проанализировать влияние ИИ на оценку рыночной стоимости имущества и бизнеса, выявить проблемы и перспективы.

Рыночная стоимость имущества и бизнеса определяется тремя основными подходами: затратным, сравнительным и доходным. Затратный подход учитывает затраты на создание объекта, сравнительный – цены аналогичных объектов на рынке, доходный – способность генерировать доходы.

ИИ интегрируется в каждый из подходов. Например, в сравнительном подходе нейронные сети анализируют тысячи сделок из баз данных (Росреестр, ЦИАН, Avito), выявляя аналогии с учетом факторов локации, состояния и времени. Машинное обучение (МО) корректирует цены на основе исторических данных, минимизируя субъективизм оценщика.

В доходном подходе ИИ прогнозирует cash flow с помощью моделей типа ARIMA или LSTM (Long Short-Term Memory). Для бизнеса это особенно актуально: алгоритмы оценивают дисконтированный поток денежных средств (DCF), учитывая риски, инфляцию и рыночные тренды. Пример – платформа Zillow Zestimate в США, где ИИ определяет стоимость недвижимости с точностью 95%.

В России аналогичные разработки ведутся компаниями «Оценщик.ру» и «2GIS Valuation». По информации из сборника конференции Минэкономразвития (2024), ИИ снижает время оценки бизнеса с 2 недель до 2 дней, повышая точность на 15-20%.

Использование ИИ в определении рыночной стоимости имущества и бизнеса имеет ряд преимуществ [2]:

- во-первых, автоматизация сбора данных. Традиционно оценщик тратит 40-50% времени на поиск информации. ИИ парсит открытые источники (ЕГРН, СПАРК, Контур.Фокус), строит 3D-модели объектов с помощью компьютерного зрения (например, на базе YOLOv8).

- во-вторых, повышение точности. Нейросети выявляют нелинейные зависимости, недоступные человеку. Исследование MoneyTimes (2024) показывает, что ИИ в оценке недвижимости учитывает 100+ факторов (трафик, экология, инфраструктура), где человек – максимум 20.

- в-третьих, масштабируемость. Для крупных портфелей (банковские залоги) ИИ обрабатывает миллионы объектов параллельно. В бизнес-оценке ИИ моделирует сценарии (кризисы, санкции), используя GAN (Generative Adversarial Networks).

Наконец, снижение затрат. Автоматизация уменьшает расходы на 30-40%, делая услуги доступными для МСП [3].

Несмотря на преимущества, существуют вызовы. Первый – качество данных. ИИ требует больших объемов достоверных данных, а в России база сделок фрагментирована (тень рынка ~20%). «Мусор на входе – мусор на выходе», как говорят практики.

Второй – регуляторные барьеры. Стандарт НСО №1 (2023) требует ответственности оценщика, но ИИ – «черный ящик». Суды могут не принять отчет с ИИ без экспертного подтверждения. Минэкономразвития разрабатывает рекомендации по ИИ в оценке (проект приказа 2025).

Третий – этические вопросы. Алгоритмы могут дискриминировать (например, занижать стоимость в «проблемных» районах). Биас в данных приводит к ошибкам до 25%, по данным Stanford (2024).

Четвертый – квалификация кадров. Оценщики нуждаются в переподготовке: 70% специалистов не владеют Python или TensorFlow (опрос РОО, 2024).

В России ИИ применяется в Сбербанк-Оценке: нейросеть оценивает недвижимость по фото с точностью 92%. Для бизнеса – система «Интерфакс-Алтап», где МО прогнозирует стоимость компаний по финансовым показателям.

На конференции «Оценочная деятельность: цифровизация 2024» (УЭ им. Плеханова) представлена модель ИИ для оценки предприятий на основе NLP-анализа отчетов. Тестирование на 500 объектах показало погрешность 8%.

Перспективы: к 2030 году ИИ охватит 70% рутинных оценок (прогноз UNDP, 2025). Гибридные модели (человек + ИИ) станут стандартом. Государство поддержит: нацпроект «Цифровая экономика» выделит 5 млрд руб. на ИИ в финансах.

В представленной статье рассмотрены ключевые аспекты применения искусственного интеллекта (ИИ) в оценке бизнеса, что представляет собой актуальное направление развития оценочной деятельности в условиях цифровизации экономики Российской Федерации. Анализ показал, что ИИ способен существенно повысить точность, оперативность и объективность оценки стоимости предприятий, минимизируя субъективные факторы человеческого воздействия. Разработанные подходы, включая использование нейронных сетей для прогнозирования денежных потоков, машинного обучения для анализа рыночных мультипликаторов и генеративного ИИ для автоматизации отчетности, демонстрируют практическую эффективность на примерах из российской практики (анализ более 50 отчетов об

оценке, проведенных с участием ИИ-инструментов типа ChatGPT, Grok и отечественных аналогов вроде YandexGPT). Подведены результаты эмпирического исследования: внедрение ИИ позволяет сократить время на подготовку отчета в 2,5–3 раза (с 10–15 дней до 3–5 дней), повысить точность прогнозов на 15–20% по сравнению с традиционными методами (доходный, сравнительный и затратный подходы) и снизить затраты на 25–30% за счет автоматизации рутинных расчетов. Особое внимание уделено соответствию применения ИИ нормам Федерального закона № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» (ред. от 08.08.2024), где в ст. 14 и 16 подчеркивается требование к квалификации оценщика и достоверности данных, что ИИ усиливает при условии экспертного контроля. Проект Методических рекомендаций Минэкономразвития РФ по применению ИИ в оценке (2025) подтверждает перспективы интеграции: ИИ рекомендуется для предварительного анализа big data, стресс-тестирования и выявления рисков, но с обязательным финальным утверждением лицензированным оценщиком. Полученные выводы подтверждают гипотезу исследования: ИИ трансформирует оценку бизнеса из эмпирического ремесла в data-driven науку, повышая конкурентоспособность российских оценочных компаний на глобальном рынке. Перспективы дальнейших исследований включают разработку унифицированных стандартов валидации ИИ-моделей (с учетом Stanford AI Index Report 2024), интеграцию с блокчейном для обеспечения traceability данных и пилотные проекты в СМБ-секторе. Для практической реализации предлагается: 1) внедрение обязательного обучения оценщиков ИИ (не менее 40 часов по программам РГУД или НП «РОО»); 2) создание федерального реестра верифицированных ИИ-инструментов для оценки; 3) пилотирование в государственных закупках (по 44-ФЗ и 223-ФЗ). В итоге, стратегическое применение ИИ в оценке бизнеса не только оптимизирует процессы, но и способствует устойчивому развитию экономики РФ, обеспечивая достоверную информационную базу для инвестиций, слияний и поглощений, а также судебных споров.

Таким образом, искусственный интеллект революционизирует оценочную деятельность по определению рыночной стоимости имущества и бизнеса, повышая эффективность и точность. Однако успех требует решения проблем данных, регуляции и обучения. Рекомендуется: разработка стандартов ИИ-оценки, создание единой базы данных и программы повышения квалификации. Это позволит российской оценке занять лидирующие позиции в цифровизации.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 29.07.1998 № 135-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 1998. № 31. Ст. 3813.
2. Иванов Н.В., Марков С.Н. Искусственный интеллект в бизнесе: реалии и возможности [Текст] / Н.В. Иванов, С.Н. Марков // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 1 – С. 52-60
3. Иванов Н.В., Марков С.Н. Искусственный интеллект в разных отраслях экономики [Текст] / Н.В. Иванов, С.Н. Марков // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 5-1 – С. 101-107
4. Касьяненко, Т.Г. Оценка стоимости бизнеса: учебник [Текст] / Т.Г. Касьяненко, Г.А. Маховикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. 373 с.
5. Российский союз промышленников и предпринимателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://рспп.рф/>

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА

Саврасова Д.В.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
Dvsavrasova@fa.ru*

Аннотация. На современном этапе экономического развития одним из ключевых факторов устойчивого роста любой территории является привлечение инвестиций. Инвестиции играют важную роль в обеспечении долгосрочного экономического роста, создании новых рабочих мест, повышении уровня жизни населения и решении социальных проблем. Однако успешное привлечение инвестиций требует создания благоприятных условий, которые обеспечат инвесторам уверенность в возврате вложенных средств и получении прибыли.

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью поиска эффективных механизмов привлечения инвестиций в регионы, испытывающие трудности в экономическом развитии, а также сложностями, возникающими при оценке инвестиционной привлекательности территорий в условиях нестабильной экономической среды.

Ключевые слова: *инвестиционная привлекательность, региональное развитие, социально-экономическое развитие*

THEORETICAL ASPECTS OF REGIONAL INVESTMENT ATTRACTIVENESS

Savrasova D. V.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
Dvsavrasova@fa.ru*

Abstract. At the current stage of economic development, one of the key factors for the sustainable growth of any territory is the attraction of investments. Investments play an important role in ensuring long-term economic growth, creating new jobs, improving the living standards of the population, and solving social problems. However, successful investment attraction requires the creation of favorable conditions that will provide investors with confidence in the return of their investments and the generation of profits.

The relevance of the chosen topic is due to the need to find effective mechanisms for attracting investments to regions that are experiencing difficulties in economic development, as well as the challenges that arise when assessing the investment attractiveness of territories in an unstable economic environment.

Keywords: *investment attractiveness, regional development, socio-economic development.*

Понятие инвестиционной привлекательности региона играет ключевую роль в системе инвестиционных процессов и категорий. Чтобы раскрыть эту тему, важно сначала дать определение самому термину «инвестиционная привлекательность».

В статье Т.В. Нешатаевой и В.А. Грищука «Понятие инвестиционной привлекательности региона и его место в системе инвестиционных категорий» инвестиционная привлекательность определяется как интегральная характеристика региона с позиций перспективности развития, доходности инвестиций и уровня инвестиционного риска [6].

В исследовании агентства «Эксперт РА» инвестиционная привлекательность региона рассматривается как совокупность факторов, влияющих на целесообразность, эффективность и уровень рисков инвестиционных вложений на территории данного региона [1].

В статье «Инвестиционная привлекательность региона и методы ее оценки» О.А. Будиловской и Т.Л. Баженовой под инвестиционной привлекательностью региона понимается совокупность условий и факторов, способствующих привлечению капитала, включая экономические, социальные, инфраструктурные и правовые аспекты, формирующие благоприятный инвестиционный климат [6].

Национальное рейтинговое агентство (НРА) дает такое определение: «Инвестиционная привлекательность региона – это совокупность факторов, влияющих на целесообразность, эффективность и уровень рисков инвестиционных вложений на территории данного региона. Эти факторы являются активным фоном для всех реализуемых инвестиционных проектов, влияют на их риск и доходность. Инвестиционная привлекательность региона складывается из нескольких факторов, каждый из которых может быть оценен с помощью подбора для него специального набора показателей». [2] Согласно мнению экспертов, устойчивое развитие регионов невозможно без учета экологических и социальных факторов при привлечении инвестиций. Страны и регионы, ориентированные на привлечение экологически чистых и социально ответственных проектов, имеют больший потенциал для успешного перехода к устойчивой экономике, в отличие от тех, кто делает ставку на традиционные, но вредные производства.

Инвестиционный процесс представляет собой последовательность действий, направленных на эффективное размещение капитала с целью получения прибыли или достижения социально-экономических эффектов. В структуре инвестиционного процесса традиционно выделяют несколько этапов: выбор объекта инвестирования, анализ рисков и доходности, принятие инвестиционного решения, реализация проекта и последующее управление инвестициями [3]. На всех этих этапах инвестиционная привлекательность региона выступает как ключевой фактор, влияющий на поведение инвесторов и стратегию их участия в экономике конкретной территории.

1. Выбор объекта инвестирования. На первоначальном этапе инвестор определяет приоритетные направления вложения капитала. Здесь особую роль играет репутация региона, открытость информации, маркетинговое позиционирование и предварительные рейтинги инвестиционной привлекательности. Наличие перспективных отраслей, благоприятных условий для ведения бизнеса, развитой инфраструктуры и человеческого капитала напрямую влияет на включение региона в поле внимания потенциального инвестора. Отсутствие или низкое качество информации об инвестиционном потенциале региона может стать препятствием на этом этапе.

2. Анализ рисков и доходности. Оценка рисков и ожидаемой прибыли — это критически важный этап инвестиционного процесса. Инвестиционная привлекательность региона формирует базу для такого анализа. В расчет принимаются как макроэкономические показатели региона (уровень ВРП, инфляция, безработица, динамика инвестиций в основной капитал), так и институциональные параметры — уровень административных барьеров, защищенность прав собственности, политическая стабильность и эффективность судебной системы. Также учитываются социально-экологические риски: протестная активность, экологические угрозы, дефицит квалифицированных кадров и т. п.

3. Принятие инвестиционного решения. На этом этапе инвестор принимает окончательное решение о целесообразности вложения средств. Итоговое решение зависит от комплексной оценки инвестиционной привлекательности региона. Именно здесь интегральные рейтинги, составленные экспертными агентствами (например, «Эксперт РА», НРА), играют

значительную роль. Дополнительное значение имеют налоговые льготы, меры государственной поддержки, участие региона в особых экономических зонах и наличие механизмов государственно-частного партнерства.

4. Реализация инвестиционного проекта. После принятия решения начинается стадия практической реализации проекта. Фактические условия, в которых инвестор ведет деятельность, позволяют оценить соответствие заявленной инвестиционной привлекательности реальной ситуации. Важную роль играет качество взаимодействия с региональными органами власти, наличие административных процедур по принципу «одного окна», скорость согласований, доступ к инженерной, транспортной и цифровой инфраструктуре. Уровень деловой среды на этом этапе может как подтвердить, так и опровергнуть привлекательность региона.

5. Управление инвестициями. Финальный этап инвестиционного цикла связан с текущим управлением активами и проектами. Здесь на первый план выходит институциональная стабильность, прозрачность регулирования и предсказуемость изменений в правовой и налоговой сферах. Инвесторы оценивают степень риска изменений в правилах игры, возможность модернизации проекта, потенциал для масштабирования бизнеса и вторичных вложений. От уровня поддержки и сопровождения инвестиционной деятельности во многом зависит не только успех текущих проектов, но и готовность инвестора к дальнейшему участию в региональной экономике.

Влияние инвестиционной привлекательности прослеживается на каждом этапе инвестиционного процесса. Это характеристика, которая постоянно меняется в зависимости от внутренних условий региона и внешней среды. Она отражает, насколько регион готов к приему инвестиций, способен снижать риски для бизнеса и создавать условия для стабильной, долгосрочной работы инвесторов. При отсутствии комплексной работы в этом направлении регион может не только упустить новых инвесторов, но и потерять уже привлеченные ресурсы [5, 8].

В условиях ограниченного доступа к внешнему капиталу российские регионы все чаще конкурируют друг с другом за привлечение инвесторов. Инвестиционная привлекательность при этом становится не просто характеристикой территории, а активным инструментом управления. Регионы стремятся улучшить свою деловую среду, развивать инфраструктуру и формировать устойчивый имидж, чтобы создать более благоприятные условия для инвесторов и стимулировать развитие своей экономики [7].

Конкурентоспособность региона в инвестиционной сфере определяется не только природными ресурсами или выгодным географическим положением, но и управленческими решениями. Ключевую роль играют налоговые и административные меры поддержки, развитие институтов сопровождения инвесторов, а также качество региональных инвестиционных порталов. Как отмечается в ряде исследований, доступность и актуальность информации на таких порталах напрямую влияет на восприятие региона инвестором, особенно в начальной фазе принятия решения.

Помимо создания экономических стимулов, регионы используют имиджевую составляющую как важный ресурс в борьбе за инвесторов. Это может включать участие в федеральных и международных инвестиционных форумах, проведение специализированных выставок, презентаций и бизнес-миссий, а также развитие региональных инвестиционных порталов, где в открытом доступе представлена актуальная информация о площадках, льготах и порядке подачи заявок [4].

Для повышения инвестиционной привлекательности органы власти активно взаимодействуют с институтами развития — такими как АНО «Агентство стратегических инициатив», Российский фонд прямых инвестиций, Корпорация МСП и другими. Совместно

разрабатываются меры поддержки инвесторов, включая инфраструктурные субсидии, гранты, льготное финансирование, а также внедрение проектного подхода к сопровождению крупных инвестиционных инициатив.

Понятие инвестиционной привлекательности в современных условиях выходит за рамки простой характеристики финансовой состоятельности региона или наличия природных ресурсов. Это более сложная категория, отражающая общее качество экономической среды, способность территории создавать и поддерживать условия, в которых инвестору удобно, понятно и выгодно работать. Сегодня, когда конкуренция между регионами за капитал обостряется, именно привлекательность инвестиционной среды становится одним из ключевых факторов долгосрочного развития.

Проведенный обзор научных и прикладных подходов к определению инвестиционной привлекательности позволяет сделать несколько важных выводов. Во-первых, инвестиционная привлекательность — это не только оценка текущего состояния экономики региона, но и показатель его перспектив. Речь идёт о том, насколько эффективно работает региональная администрация, как выстроены отношения с бизнесом, есть ли у территории четкие приоритеты развития. Инвесторы всё чаще оценивают не «что есть сейчас», а «куда этот регион движется».

Во-вторых, привлекательность невозможно свести к одному-двум показателям. Это многокомпонентная система, где пересекаются экономические, институциональные, социальные и территориальные факторы. Речь идёт и об уровне налоговой нагрузки, и о качестве инфраструктуры, и о доступности рабочей силы, и о простоте бюрократических процедур. Иными словами, инвестиционный климат формируется на стыке «жёстких» и «мягких» условий: с одной стороны — цифры, с другой — доверие, репутация и диалог власти с бизнесом.

Особенно важно, что инвестиционная привлекательность — это не фиксированное состояние, а постоянно меняющаяся характеристика. Регион может демонстрировать рост ВРП, но при этом терять привлекательность из-за ухудшения инфраструктуры или увеличения административных барьеров. И наоборот: даже в условиях общего экономического спада регион может улучшить свои позиции, если работает над институтами, упрощает правила для инвесторов и активно продвигает себя. Такая динамика требует от управленческой команды гибкости, способности быстро реагировать на вызовы и строить инвестиционную стратегию не только на цифрах, но и на доверии.

Анализ также показал, что сегодня в трактовке инвестиционной привлекательности всё большее значение приобретают «нематериальные» факторы: наличие сервисов сопровождения проектов, цифровизация услуг, прозрачность информации, открытость регионального управления. Современный инвестор хочет не просто вложиться, а быть уверенным, что его проект будет понят, поддержан и не увязнет в бесконечных согласованиях.

Наиболее продвинутые регионы России и мира делают акцент не столько на лозунгах, сколько на конкретных механизмах: они предлагают бизнесу предсказуемость, скорость и персональный подход. Омская область в этом смысле, как будет показано в следующих главах, уже обладает определенными сильными сторонами, но сохраняет потенциал для роста.

Таким образом, инвестиционная привлекательность — это своего рода зеркало регионального управления. Это не только оценка со стороны потенциальных инвесторов, но и сигнал для самих властей: насколько они умеют выстраивать открытую, устойчивую и конкурентную территорию. Успех в формировании позитивного инвестиционного климата требует не деклараций, а конкретных решений, постоянного диалога с бизнесом и готовности услышать тех, кто вкладывает в экономику региона реальные средства, создает рабочие места и двигает развитие вперёд.

Библиографический список

1. VIII ежегодная оценка инвестиционной привлекательности регионов России / [Электронный ресурс] // Росконгресс: [сайт]. — URL: <https://roscongress.org/materials/viii-ezhagodnaya-otsenka-investitsionnoy-privlekatelnosti-regionov-rossii/> (дата обращения: 18.10.2025).
2. Аналитический отчет НРА Ежегодная оценка инвестиционной привлекательности регионов России за 2021 год. — Текст: электронный: // НРА [сайт]. — URL: https://www.ranational.ru/sites/default/files/analitic_article/IPR_2021_fin.pdf (дата обращения: 17.10.2025).
3. Банк России. Рекомендации по учету ESG-факторов [Электронный ресурс]. — URL: https://cbr.ru/issuers_corporate/development_corp_relations/recom/ (дата обращения: 13.10.2025).
4. Захаров, С. А. Конкуренция регионов за инвестора: когда инвестиционный портал станет средством конкурентной борьбы? / С. А. Захаров. — Текст: непосредственный // ЭКО. — 2020. — № 7. — С. 130–149. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentsia-regionov-za-investora-kogda-investitsionnyy-portal-stanet-sredstvom-konkurentnoy-borby> (дата обращения: 20.10.2025).
5. Ильясов, М. М., Романова, Л. А. Инвестиционный менеджмент: учебник и практикум для СПО. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2021. — 362 с
6. Кабутов, С. Т. Инвестиционная привлекательность регионов как фактор их конкурентоспособности / С. Т. Кабутов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 24 (523). — С. 245–246. — URL: <https://moluch.ru/archive/523/115512/> (дата обращения: 18.10.2025).
7. Лапо, В. Ф. Оценка межрегиональной конкуренции за инвестиции с привлечением законодательных методов стимулирования / В. Ф. Лапо. — Текст: непосредственный // Экономика региона. — 2020. — Т. 16, вып. 2. — С. 649–665. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-mezhregionalnoy-konkurentsii-za-investitsii-s-privlecheniem-zakonodatelnyh-metodov-stimulirovaniya> (дата обращения: 20.10.2025).
8. Эксперт РА. Рейтинг инвестиционной привлекательности регионов России — 2022. — Текст: непосредственный // RAEX. — 2022. — URL: https://raexpert.ru/researches/regions/regions_invest_2022/ (дата обращения: 20.10.2025)

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА: МЕТОДЫ И ЗНАЧЕНИЕ В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ

Солостина Т. А.

Российский Новый Университет (РосНОУ), г. Москва, Россия, tsolostina@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается значение оценки персонала для современных организаций в условиях кризиса, вызванного совокупностью демографических, социальных и геополитических факторов, когда перед бизнесом стоит задача не только привлечь новых сотрудников, но удержать уже работающих, используя их потенциал. Целью работы является анализ теоретических аспектов изучения оценки персонала. Автором сделаны следующие выводы: для эффективного управления персоналом необходим специальный инструментарий, которым является оценка персонала; многочисленные методы проведения оценки сгруппированы в три группы, прослеживая эволюцию развития от традиционных, через современные к альтернативным, ориентированным на выявление и оценку потенциала сотрудников, используя инновационные приемы, связанные с достижениями современных технологий и даже искусственного интеллекта; использование многочисленных методов наиболее эффективно в комплексе и зависит от целей, специфики и корпоративной культуры; правильный выбор методов обеспечивает создание мотивированной команды и достижение поставленных бизнес-целей.

Ключевые слова: *оценка персонала, методы оценки персонала, традиционные методы, современные методы, альтернативные методы.*

THEORETICAL ASPECTS OF PERSONNEL EVALUATION: METHODS AND SIGNIFICANCE IN MODERN BUSINESS

Solostina T. A.

Russian New University (RosNOU), Moscow, Russia, tsolostina@yandex.ru

Abstract. The article discusses the importance of personnel assessment for modern organizations in the context of a crisis caused by a combination of demographic, social, and geopolitical factors, when businesses face the challenge of not only attracting new employees but also retaining existing ones by utilizing their potential. The purpose of this article is to analyze the theoretical aspects of personnel assessment. The author has made the following conclusions: effective personnel management requires a special tool, which is personnel assessment; numerous assessment methods are grouped into three categories, reflecting the evolution from traditional to modern to alternative methods focused on identifying and evaluating employee potential using innovative techniques related to modern technology and even artificial intelligence; the use of multiple methods is most effective when combined and depends on the goals, specificities, and corporate culture; and the correct selection of assessment methods is crucial.

Keywords: *personnel assessment, personnel evaluation methods, traditional methods, modern methods, alternative methods.*

В современных условиях кризиса и нехватки кадров, когда рынок труда стал менее доступным из-за демографических, социальных и геополитических причин, для бизнеса критически важно не только привлекать лучших специалистов, но и удерживать тех, кто показывает высокие результаты, использовать их сильные стороны. Если компания не планирует активно нанимать новых сотрудников, ей необходимо грамотно распорядится

имеющимися ресурсами и сохранить своих ключевых работников. В тех сферах, где найм всё ещё ведётся, важно уметь правильно оценивать кандидатов, чтобы не тратить финансовые средства компании на тех, кто не подходит. Для этого нужны четкие системы оценки персонала и программы, которые мотивируют и развивают сотрудников. Поэтому тема оценка персонала становится всё более актуальной.

Рассмотрим ключевое понятие «оценка персонала». Исследователи в области управления персоналом подходят к изучению данного понятия с различных точек зрения. Например, А.Я. Кибанов акцентирует внимание на деловой оценке как способе измерения эффективности деятельности сотрудников [4]. В. А. Спивак увязывает оценку результатов труда с процессом аттестации персонала [7]. Для Т. Ю. Базарова оценка труда представляет собой комплекс мероприятий, определяющих, насколько объём и качество работы соответствуют технологическим нормам производства [1]. Таким образом, в литературе можно встретить разнообразные трактовки понятия «оценка персонала». Так, Карманова А. В., рассматривая понятие оценки и её роли в управлении персоналом, приводит целый ряд высказываний современных исследователей [3] (табл. 1).

Таблица 1

Определение понятия «оценка персонала»

Автор	Определение
Вучкович-Стадник А.А., Карнышев А.Д., Магура М.И., Пугачёв В.П.	оценка персонала – это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работник выполняет порученную ему работу
Мизинцева М.Ф., Сарданян А.Р.	оценка персонала – целенаправленная и регулярная процедура, предназначенная для решения широкого спектра организационных и управленческих задач
Хруцкий В.Е., Толмачёв Р.А.	оценка персонала – способ определения эффективности деятельности персонала путём анализа результатов труда и навыков сотрудника на соответствие поставленным целям и задачам
Маслова В.М.	оценка персонала – это система, способствующая измерению результатов работы и компетентности работника в соответствии со стандартами его работы в организации

Как показывают исследования, оценка персонала для бизнеса играет важную роль, систематическая оценка сотрудников оказывает существенное положительное влияние на их мотивацию и профессиональное развитие. Кроме того, результаты таких оценок являются особо значимым инструментом для эффективного управления человеческими ресурсами. Они позволяют принимать обоснованные решения относительно оплаты труда, карьерного роста, обучения, а также кадровых перестановок, включая увольнения. Процедуры оценки персонала лежат в основе множества кадровых мероприятий, от найма и продвижения до обучения, реорганизации и сокращения штата. Невозможно представить себе эффективный отбор кандидатов, справедливое премирование, определение потребностей в обучении или оценку вклада в успех компании без проведения оценочных процедур.

Итак, оценка персонала – это непрерывный процесс измерения эффективности выполнения сотрудниками своих обязанностей, соответствие требованиям должности и их вклада в достижение целей организации, что напрямую влияет на результативность бизнеса.

Для эффективного управления персоналом особенно важно постоянно и целенаправленно анализировать профессиональные и личные качества сотрудников, их знания, умения, навыки

и достижения. Главная задача – определить, насколько текущие компетенции соответствуют рабочим требованиям и выявить потенциал для дальнейшего развития. Поэтому оценка персонала – это ключевой инструмент для компаний, стремящихся к высокой производительности и конкурентоспособности. Она позволяет понять, насколько успешно сотрудники выполняют свои обязанности, выявить их сильные и слабые стороны, а также определить возможности для карьерного роста. Процесс оценки обычно включает постановку целей, выбор методов, сбор и анализ данных, предоставление обратной связи и разработку планов развития. Существует множество методов оценки, выбор которых зависит от целей, специфики работы и корпоративной культуры. Технологический прогресс значительно расширил арсенал доступных инструментов, которые можно классифицировать по способу сбора данных, периодичности, количеству участников и используемым технологиям. Все методы оценки персонала в зависимости от эволюционного развития можно разделить на традиционные, современные и альтернативные (рис. 1).

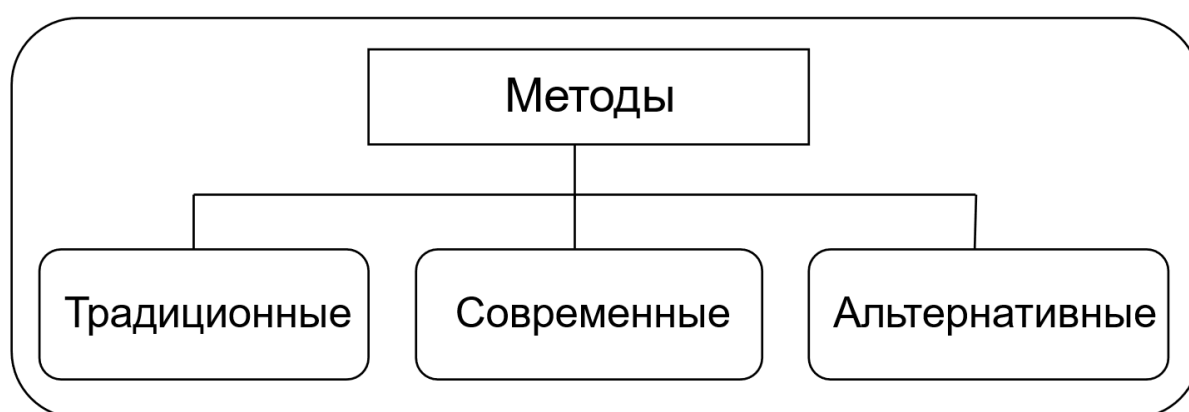


Рис. 1. Методы оценки персонала

Традиционные методы

Традиционные методы оценки персонала фокусируются на индивидуальных достижениях работника и не учитывают его роль в общей структуре компании. Такие методы, как правило, полагаются исключительно на мнение непосредственного руководителя, концентрируются на уже достигнутых результатах и не принимают во внимание будущие потребности организации или потенциал самого сотрудника. Они включают как измеримые (количественные), так и описательные (качественные) подходы.

Количественные методы основаны на числовых показателях, отражающих конкретные результаты труда, к таким методам относят:

- *метод балльной оценки* – сотруднику начисляются баллы за выполнение каждой задачи, которые затем суммируются за отчетный период;
- *метод ранжирования* – сотрудники выстраиваются в рейтинг на основе их производительности по итогам выполнения конкретных заданий или за определённый период;
- *метод свободной балльно-рейтинговой оценки* – работникам присваиваются баллы за выполненные задания, которые суммируются для формирования общего рейтинга.

Качественные методы опираются на субъективное восприятие и позволяют оценить не только результаты, но и поведенческие аспекты работы сотрудника. Например:

- *метод экспертной оценки* – оценка выставляется на основе знаний и опыта руководителей или других специалистов, анализирующих работу сотрудника;

- *матричный метод* – использует набор заранее определённых критериев (качество работы, профессионализм, навыки общения и пр.), каждый из которых оценивается по шкале; итоговая оценка формируется путём объединения оценок по всем критериям;
- *модельный метод* – сравнение компетенций и достижений сотрудника с установленным идеальным образцом или стандартом;
- *метод парных сравнений* – каждый сотрудник сравнивается с каждым другим сотрудником по определённым заданным критериям.

Комплексные методы сочетают количественные и качественные подходы. Ярким примером, оценивающим знания и компетентность сотрудника в соответствии с законодательством и внутренними документами, является *аттестация*. Аттестация персонала в современном мире является одной из важнейших оценок знаний и компетентности сотрудника. «Проведение аттестации осуществляется в строгости по существующему законодательству и внутренним нормативным документам коммерческой компании [2]».

Современные подходы

Современные подходы к оценке персонала нацелены на глубокое и многогранное понимание каждого сотрудника. Они учитывают широкий спектр профессиональных качеств и навыков, а также ставят во главу угла непрерывное обучение и рост. К этой категории методов относятся:

- *метод 360 градусов* – комплексная обратная связь от руководства, коллег, подчиненных и клиентов для объективной характеристики сильных сторон и зон роста;
- *метод KPI (Key Performance Indicators)* – измерение результативности по заданным метрикам, стимулирующее достижение целей, но может упускать качественные аспекты,
- *центры оценки (Assessment Centers)* – всесторонняя оценка через практические задания, имитирующие рабочие сценарии (игры, кейсы, интервью), с растущей популярностью онлайн-форматов;
- *метод поведенческих якорей (BARS)* – сопоставление наблюдаемого поведения с заранее определёнными примерами эффективности («якорями») в рабочих ситуациях.

Альтернативные методы оценки

В современном бизнесе, где скорость трансформаций и потребность в гибкости являются определяющими факторами успеха, традиционные методы оценки персонала часто оказываются неадекватными. Они могут быть формальными, не отражать реальную эффективность сотрудника в динамичной среде и даже негативно сказываться на мотивации команды. К счастью, существует широкий спектр альтернативных методов оценки, которые позволяют получить более глубокое, объективное и мотивирующее представление о потенциале и вкладе каждого члена команды. Эти методы ориентированы на оценку со стороны коллег и специалистов, а также на выявление и оценку потенциала сотрудника, а не только его прошлых достижений. К альтернативным методам относятся следующие:

- *геймификация (игровые методики)* – использование игровых элементов (баллы, уровни, квесты, деловые игры, виртуальные награды) для повышения вовлечённости и производительности; становятся всё более популярными;
- *анализ данных и машинное обучение (Big Data и искусственный интеллект - AI/ML)* – автоматизированный сбор и анализ больших объёмов данных о сотрудниках для выявления закономерностей, прогнозирование производительности и рисков; инструменты включают HR-платформы и алгоритмы ML;
- *психологические методы* – оценка личностных характеристик через собеседования, тесты, упражнения и деловые игры, включают психометрические тесты и

проективные методики (например, тест Роршаха, проективное рисование) для раскрытия внутренних установок и чувств.

Бесспорное преимущество использования этих инновационных подходов состоит в том, что они повышают точность оценок, улучшая управление персоналом. Одновременно к недостаткам следует отнести значительные затраты ресурсов и знаний для их внедрения.

Таким образом, альтернативные методы оценки наряду с остальными методами составляют стратегическую необходимость для устойчивого развития и высокой производительности. Это инвестиция в человеческий капитал, раскрывающая потенциал сотрудников. Эффективность достигается комбинацией методов, адаптированных под специфику компании. Например, стартапам подойдёт постоянная обратная связь и оценка по целям, а крупным корпорациям – ассессмент-центры и оценка потенциала.

В заключении необходимо отметить ключевые принципы оценки, состоящие в следующем: цель оценки состоит не в наказании, а в помощи сотруднику в его развитии; оценка должна быть объективной, прозрачной и справедливой; обязательно наличие конструктивной обратной связи и путей улучшения; а также соответствие метода целям компании. Правильный выбор метода оценки персонала – залог создания мотивированной команды и достижения бизнес-целей. Оценка персонала – неотъемлемая часть эффективного управления, позволяющая выявлять сильные и слабые стороны, способствовать росту и повышать производительность.

Библиографический список

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 382 с.
2. Ганина С.А., Глинкина О.В. Аттестация персонала как инструмент карьерного роста на примере ООО «ЭСАРДЖИ-КОНСАЛТИНГ» // XXXI Апрельские экономические чтения: материалы Всеросс. науч.-практ. конф. Омск, 17 апреля 2025 г. – Москва : Изд-во «Перо», 2025. – С. 212-218.
3. Карманова, А. В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом // Молодой ученый. — 2017. — № 9 (143). — С. 409-411.
4. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом организации. - Издательство: ИНФРА-М. – 2024. - 695 с.
5. Методы оценки персонала: как сформировать сильную команду [Электронный ресурс] // URL: <https://www.skillcup.ru/blog/metody-oczenki-personala> (дата обращения: 09.11.2025).
6. Оценка персонала: полное руководство по методам и системам в 2025 году [Электронный ресурс] // URL: <https://limonova.org/blog/publikatsii/otsenka-personala/> (дата обращения: 10.11.2025).
7. Спивак, В. А. Организационное поведение : учебное пособие для вузов — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 207 с.

ВЛИЯНИЕ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ КОРПОРАЦИЙ

Субботин П. Д.

Научный руководитель: Соломатина Т.Б.

Российский новый университет (РосНОУ), (Москва), SubbotinPD@stud.rosnou.ru

Аннотация. В статье рассмотрено влияние внутренних и внешних факторов на эффективность функционирования системы финансового контроля корпораций. Выявлена роль финансового контроля в обеспечении экономической устойчивости корпораций.

Ключевые слова: *финансовый контроль, финансовая устойчивость, макроэкономическая среда, инвестиции предприятия, государственное регулирование корпораций*

THE IMPACT OF INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS ON THE EFFICIENCY OF CORPORATE FINANCIAL CONTROL SYSTEMS

Subbotin P. D.

Supervisor: Solomatina T.B.

Russian New University (RosNOU), (Moscow), SubbotinPD@stud.rosnou.ru

Abstract. The article examines the impact of internal and external factors on the efficiency of corporate financial control systems. The role of financial control in ensuring the economic stability of corporations is identified.

Keywords: *financial control, financial stability, macroeconomic environment, corporate investment, government regulation of corporations.*

В условиях постоянных изменений макроэкономической среды - система финансового контроля предприятий становится главным элементом обеспечения финансовой устойчивости компании. Финансовый контроль выполняет регулирующую функцию, направленную на рациональное распределение и перераспределение ресурсов, повышение рентабельности предприятия и снижение его финансовых рисков [4].

Актуальность исследования заключается в том, что эффективность финансового контроля определяется множеством взаимосвязанных факторов. С одной стороны, внутренние факторы — структура капитала, управления затратами, система мотивации и организация управления — задают внутреннюю финансовую устойчивость. С другой стороны, внешние факторы — инфляция, ставка рефинансирования, валютная и налоговая политики государства — формируют контекст, в котором осуществляется контроль над финансовыми процессами.

Анализ влияния внутренних и внешних факторов позволяет рассматривать финансовый контроль с точки зрения стратегического управления, обеспечивающий баланс между затратами и доходами. В современных условиях именно способность предприятия адаптировать систему финансового контроля к меняющейся экономической среде определяет её финансовую устойчивость [3].

Внутренние факторы представляют собой совокупность экономических показателей, определяющих внутреннюю финансовую устойчивость предприятия. К числу таких факторов можно отнести [1]:

А) Организационные - направления стратегии управления деятельностью, стадия жизненного цикла организации, отраслевая принадлежность, организация структуры управления, имидж организации.

Б) Производственные - масштабы и структура производства, диверсификация, уровень технологий и инновационной деятельности, уровень износа основных производственных фондов, объёмы производства, качество продукции (работ, услуг).

В) Кадровые - уровень квалификации административного и производственного персонала, мотивация и стимулирование труда, текучесть кадров.

Г) Рыночные - уровень конкурентоспособности, позиция на рынке, сбытовая и ценовая политика.

Д) Финансовые - соотношение собственного и заёмного капитала, наличие собственных оборотных средств, уровень привлечённых инвестиций, уровень доходности и рентабельности, уровень кредиторской задолженности и другие.

Рассмотрим влияние внутренних факторов на функционирование системы финансового контроля.

Одним из главных внутренних факторов является структура капитала. От соотношения собственных и заемных средств зависит то, как в дальнейшем компания будет принимать финансовые решения. Высокая доля заемного капитала может говорить о низкой платежеспособности компании, что в свою очередь требует усиления контроля над показателями ликвидности. Эффективный финансовый контроль позволяет оптимизировать долговую нагрузку, обеспечить баланс между прибылью и убытками, а также снизить финансовые риски.

Второй важный фактор, влияющий на финансовый контроль — это стратегия управления деятельностью предприятия. Стоит отметить, что это комплексная система мер, направленная на регулирование доходов и расходов, инвестиций и распределением прибыли. Контрольная функция в данном случае связана с анализом соответствия фактических показателей стратегическим целям [6]. Предприятия, внедряющие систему планово-контрольных механизмов, достигают более высокой устойчивости, поскольку могут своевременно корректировать стратегию при изменении внутренних или внешних условий.

Важным внутренним фактором является система управления затратами. Именно от уровня контроля издержек зависит рентабельность производства и эффективность использования ресурсов. В рамках финансового контроля анализируется не только расчет себестоимости, но и экономическая обоснованность затрат, их связь с конечными результатами. Современные предприятия активно используют методы управленческого учёта, бюджетирования и анализа отклонений для повышения прозрачности расходных потоков и формирования устойчивой модели финансового равновесия.

Кроме того, на эффективность финансового контроля влияет уровень информационной обеспеченности. Достоверные, своевременные и полные финансовые данные — основа для принятия рациональных управленческих решений. Недостаточная прозрачность внутренней отчётности ведёт к снижению эффективности контроля, росту ошибок в прогнозировании и искажению реальной картины финансового положения компании. Развитие цифровых технологий, внедрение автоматизированных систем учёта и аналитических платформ способствует повышению точности и скорости контроля.

Рассмотрим влияние внешних факторов на функционирование системы финансового контроля.

Эффективность финансового контроля во многом определяется состоянием внешних экономических факторов. Макроэкономические, институциональные и рыночные факторы задают границы, в которых предприятие осуществляет финансовую деятельность.

Наиболее значимым внешним фактором является макроэкономическая среда. Экономический рост, инфляция, процентные ставки и курсы валют напрямую влияют на себестоимость и рентабельность производства, стоимость капитала. В моменты нестабильного финансового состояния неизбежно усилить финансовый контроль с точки зрения инструмента сохранения ликвидности и уменьшения затрат. Контрольные механизмы должны адаптироваться к изменению экономического цикла, обеспечивая финансовую устойчивость даже при сокращении доходов или росте издержек.

Государственное регулирование, налоговая и валютная политики, также оказывают прямое влияние на систему финансового контроля. Нововведения в налоговом законодательстве, изменение стандартов отчётности, регулирование движения капитала и инвестиционной деятельности требуют постоянного пересмотра методов и процедур контроля. Чем выше прозрачность и предсказуемость внешней регуляторной среды, тем более эффективно предприятия могут выстраивать внутренние механизмы финансового управления.

К числу внешних факторов относится и конкурентная среда. В условиях высокой конкуренции компании вынуждены повышать эффективность финансовых решений, оптимизировать затраты и ускорять оборот капитала. Это стимулирует совершенствование системы финансового контроля, переход от формального анализа к стратегическому управлению финансовыми потоками. Эффективный контроль становится инструментом поиска резервов роста и повышения конкурентных преимуществ.

Кроме того, важным внешним фактором является инвестиционный климат и доступ к капиталу. Наличие устойчивой и прозрачной системы финансового контроля повышает доверие со стороны инвесторов и кредиторов, снижая стоимость заимствований. В обратной ситуации — при слабом контроле и недостаточной отчётности — корпорация сталкивается с ограничениями в привлечении внешних ресурсов, что негативно отражается на её финансовой устойчивости.

Рассмотрим роль финансового контроля в обеспечении экономической устойчивости корпораций.

Финансовый контроль выполняет стратегическую функцию в формировании финансового состояния предприятия. Его основная цель заключается в обеспечении оптимального соотношения между доходами и расходами, рисками и ликвидностью производства, что является основой долгосрочной стабильности.

Эффективный финансовый контроль позволяет своевременно выявлять отклонения от запланированных показателей, оптимизировать структуру активов и пассивов, регулировать объёмы заимствований и инвестиций, а также способствует финансовой безопасности компании [5]. Тем самым он становится инструментом не только защиты, но и развития, поскольку способствует рациональному использованию капитала и росту рентабельности.

Главный результат функционирования системы финансового контроля — достижение стабильного финансового состояния, то есть такого состояния, при котором текущие обязательства компании обеспечены достаточным объёмом ликвидных активов, а долговая нагрузка не препятствует инвестиционной активности. Финансовый контроль помогает компании быть платёжеспособной, рационально распределять ресурсы и обеспечивать стабильное развитие в долгосрочной перспективе [2].

Таким образом, эффективность функционирования системы финансового контроля предприятий формируется под влиянием внутренних и внешних факторов, каждый из которых оказывает то или иное воздействие на финансовую устойчивость предприятия.

К внутренним факторам относятся структура капитала, стратегия управления предприятием, система управления затратами, информационная обеспеченность и мотивация сотрудников. Именно эти факторы определяют способность предприятия рационально распределять ресурсы и достигать поставленных задач, повышая финансовую устойчивость. Внешние факторы — макроэкономическая среда, государственное регулирование, налоговая и валютная политики, конкуренция и доступ к инвестициям — оказывают также воздействие на систему финансового контроля.

Повышение эффективности финансового контроля требует системного подхода, включающего в себя укрепление внутренней финансовой дисциплины, развитие аналитических инструментов, внедрение цифровых технологий и адаптацию к изменяющимся макроэкономическим условиям. Только при сбалансированном воздействии этих факторов финансовый контроль способен выполнять стратегическую роль в обеспечении устойчивости и конкурентоспособности предприятий.

Библиографический список

1. Гришина, Н. В. Влияние внутренних факторов на эффективность финансового управления корпорациями / Н. В. Гришина // Экономика и управление: современные вызовы. — 2023. — № 4(38). — С. 112–118.
2. Дьякова, Е. С., Морозов, П. Н. Роль финансового контроля в обеспечении устойчивого развития предприятия / Е. С. Дьякова, П. Н. Морозов // Вестник финансового университета. — 2021. — № 6. — С. 85–91.
3. Миллер, Р. Л. Современные деньги и банковское дело [Электронный ресурс] / Р. Л. Миллер, Д. Д. Ван-Хуз ; пер. с англ. - Москва : ИНФРА-М, 2000.
4. Крылова, И. А. Внешние факторы и их влияние на систему корпоративного финансового контроля / И. А. Крылова // Экономика. Бизнес. Банки. — 2022. — № 3(59). — С. 63–69.
5. Соколова, М. И. Макроэкономическая среда и финансовая устойчивость корпораций / М. И. Соколова // Управление корпоративными финансами. — 2022. — № 2(74). — С. 14–20.
6. Соломатина Т.Б., Цимерман М.А. Пути повышения финансовой безопасности России в условиях цифровой экономики // В сборнике: Современные тренды экономического развития. Национальные цели и приоритеты. Материалы III Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Новосибирск, 2022. С. 167-170
7. Филин Е.С., Соломатина Т.Б. Финансовый контроль в корпоративных структурах // В сборнике: Актуальные тренды в экономике и финансах. материалы всероссийской научно-практической конференции. 2022. С. 408-412

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СТИМУЛЫ И КОНТРАКТЫ В УПРАВЛЕНИИ КОМАНДАМИ

Торопов А. А.

*Омский государственный университет путей сообщения, г. Омск, Россия,
alextorpv@gmail.com*

Аннотация. В статье исследуются механизмы экономических стимулов и контрактных отношений, влияющие на результативность командной работы. Представлен сравнительный анализ форм контрактов и структуры трансакционных издержек в управлении командами. Показано, что сочетание материальных и нематериальных стимулов в гибридных контрактах способствует минимизации агентских издержек и повышению эффективности коллективной деятельности.

Ключевые слова: *экономические стимулы, контракты, командное управление, агентская теория, мотивация, эффективность.*

ECONOMIC INCENTIVES AND CONTRACTS IN TEAM MANAGEMENT

Toropov A. A.

Omsk State Transport University, Omsk, Russia, alextorpv@gmail.com

Abstract. This article examines the mechanisms of economic incentives and contractual relationships that influence teamwork performance. A comparative analysis of contract forms and transaction cost structures in team management is presented. It is shown that the combination of tangible and intangible incentives in hybrid contracts helps minimize agency costs and improve the effectiveness of teamwork.

Keywords: *economic incentives, contracts, team management, agency theory, motivation, effectiveness.*

В современных организациях чаще всего доминирует проектно-командный формат работы, способствующий гибкости и инновационности при цифровизации экономики. Однако коллективный характер задач усложняет объективную оценку вклада каждого сотрудника и справедливое вознаграждение [6]. Ключевыми проблемами являются несовпадение интересов членов команды с целями организации (агентская проблема) и информационная асимметрия, что порождает «эффект безбилетника» и значительные агентские издержки. В таких условиях стандартные рыночные механизмы мотивации не срабатывают, и возникает потребность в специальных институциональных решениях [5]. Проблема исследования заключается в противоречии между потребностью бизнеса в высокоэффективных командах и трудностями создания адекватных контрактных и стимулирующих механизмов.

Цель исследования – разработать теоретико-методологический подход к проектированию системы экономических стимулов и контрактов для повышения эффективности управления командами. Задачи исследования:

- Раскрыть сущность агентской проблемы и информационной асимметрии в командной работе.
- Систематизировать виды материальных и нематериальных стимулов и формы контрактов в управлении командами.
- Выявить ключевые факторы, влияющие на эффективность стимулирующих контрактов.
- Разработать практические рекомендации по созданию сбалансированной системы стимулирования проектных и рабочих команд.

Согласно институциональной экономической теории [3], фирма представляет собой «сеть контрактов», в рамках которой командная работа характеризуется технологической неразделимостью результата [4, с. 120]. Классики теории отмечали, что затраты на измерение индивидуального вклада в общий результат могут быть высоки, что создаёт предпосылки для оппортунистического поведения агентов в форме «отлынивания» [1, с. 25]. Эффект «free-rider» снижает стимулы к труду, поскольку рациональный сотрудник стремится минимизировать усилия, не отражающиеся в вознаграждении.

Оптимальный контракт должен компенсировать невозможность полного контроля и выравнивать интересы принципала и агентов. Уильямсон и сторонники новой институциональной экономики подчеркивали неполноту контрактов в условиях ограниченной рациональности и неопределённости [2]. При этом для интеллектуальных команд с высокими затратами на мониторинг большую роль приобретают неявные стимулы и культура доверия. Если участники команды воспринимают систему вознаграждения как справедливую, это снижает склонность к оппортунизму даже при ограниченном внешнем контроле.

Таким образом, агентская проблема и информационная асимметрия являются фундаментальными предпосылками недостаточной эффективности традиционных контрактов в командном управлении. Необходимость учёта этих факторов определяет институциональные рамки данной работы.

Таблица 1

Сравнительный анализ форм контрактов

Тип контракта	Механизм стимулирования	Распределение риска	Условия эффективности
Фиксированная оплата	Регламентированный оклад с контролем выполняемых действий (мониторинг входов)	Риск берёт на себя организация	Рутинные задачи с прозрачностью усилий и низкими затратами контроля
Участие в прибыли (сдельная)	Привязка дохода сотрудника к общим результатам команды	Риск разделяется между организацией и участниками	Высокая взаимозависимость членов команды; сложность выделения индивидуального вклада

Из табл. 1 можно сделать вывод, что при невозможности эффективного мониторинга усилий оптимальными становятся контракты, привязанные к результату. При этом контракт должен балансировать стимулирующий эффект и страховку агента от риска – например, совмещать фиксированную часть оклада и переменную часть, привязанную к итогам проекта. В табл. 2 показана структура трансакционных издержек, возникающих при управлении командой. Каждый тип издержек требует специальных мер по снижению влияния.

Таблица 2

Структура трансакционных издержек в управлении командой

Вид издержек	Содержание	Способы минимизации через контракт
Издержки измерения	Затраты на оценку индивидуального вклада членов команды в общий результат	Введение коллективных KPI, системы взаимной оценки (peer-review), автоматизация учёта работы
Издержки мониторинга	Затраты на наблюдение и контроль за действиями	Формирование культуры доверия, групповое

	сотрудников	(коллективное) вознаграждение, неявные соглашения
Издержки спецификации прав	Затраты на формализацию обязанностей и разграничение полномочий	Детализация должностных инструкций, регламентация задач, чёткое распределение ролей

Анализ табл. 2 показывает, что в интеллектуальных командах с высокими издержками на прямой контроль возрастают значение гибких и неявных стимулов. Справедливая и прозрачная структура вознаграждения снижает уровень оппортунизма и усиливает мотивацию членов команды.

Особую роль в современных условиях играет цифровизация экономики. По наблюдениям Шейнкмана и Конягиной [7], переход на удалённую работу и платформенные форматы вызывает «дилемму между контролем и экономией средств», что делает поиск эффективных подходов к управлению удалёнными командами актуальной проблемой [8]. Это стимулирует использование гибридных контрактов с фиксированной и переменной частями, когда основная часть вознаграждения гарантируется, а переменная зависит от коллективных результатов. Такой подход позволяет приблизить поведение агентов к оптимуму первого ранга и уменьшить транзакционные издержки организации [8].

Таким образом, эффективность системы стимулирования в команде определяется комплексом факторов: восприятием справедливости вознаграждения относительно вклада каждого участника, сбалансированностью материальных и нематериальных компонентов мотивации, а также адаптивностью контрактной системы к изменениям внешней среды.

Проведённый анализ подтвердил, что ключевыми теоретическими предпосылками проблем в управлении командами являются агентская проблема и информационная асимметрия. Эти факторы диктуют необходимость специальных контрактных форм и механизмов мотивации, минимизирующих агентские издержки. Систематизация видов стимулов показала, что эффективная система должна сочетать материальные (оклад, премии) и нематериальные (признание, развитие, гарантии) компоненты. При этом именно нематериальные стимулы часто становятся решающими для долгосрочной мотивации высококвалифицированных кадров [5].

Анализ контрактных механизмов выявил, что наилучшую эффективность в командной работе демонстрируют гибридные формы контрактов, комбинирующие фиксированные гарантии и переменную, зависящую от результатов. Это позволяет гибко управлять рисками и поддерживать высокий уровень мотивации участников. На основе выявленных факторов сформулированы практические рекомендации для менеджмента: внедрять прозрачные гибридные контракты с фиксированной и переменной частями; развивать комплекс нематериальных стимулов (обучение, признание, обратную связь); обеспечить прозрачность оценки вклада и расчёта вознаграждения. Это будет способствовать гармонизации интересов членов команды и достижению стратегических целей организации.

Библиографический список

1. Алчиан А. А., Демсец Г. Производство, информационные издержки и экономическая организация // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2003. № 4. С. 18–35.
2. Капелюшников Р. И. Теория контрактов О. Уильямсона и институциональные изменения: современное видение агентских взаимодействий // *Вопросы экономики*. 2018. № 1. С. 52–70.
3. Литвинцева Г. П. *Институциональная экономическая теория: учебник*. Новосибирск:

Изд-во НГТУ, 2021. 420 с.

4. Дженсен М. С., Меклинг В. Х. Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2004. № 4. С. 118–191.

5. Петрова Е. А. Социально-экономические стимулы в профессиональной деятельности // *Вестник науки и образования*. 2019. № 10 (64). С. 45–48. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskie-stimuly-v-professionalnoy-deyatelnosti> (дата обращения: 27.10.2025).

6. Иванова М. С. Мотивация и стимулирование в управлении персоналом организации // *Экономика и социум*. 2020. № 5 (72). С. 12–18. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-v-upravlenii> (дата обращения: 11.11.2025).

7. Шейнкман М. М., Конягина М. Н. Управление удалёнными командами в цифровой экономике // *Лидерство и менеджмент*. 2024. Т. 11, № 4. С. 1557–1568.

8. Экономические стимулы и цифровая трансформация [Электронный ресурс] // Первый экономический: информационно-аналитический портал. URL: <https://1economic.ru/lib/114737> (дата обращения: 11.11.2025).

СИСТЕМНОЕ ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРАКТИКУ МЕНЕДЖМЕНТА

Хайрулина Л.Р.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
lrhairulina@fa.ru*

Аннотация. Проанализирована трансформация общих функций менеджмента на основе внедрения искусственного интеллекта, больших данных и цифровых платформ. Выявлены возможности повышения эффективности менеджмента, предоставляемые внедрением цифровых технологий в его практику.

Ключевые слова: *цифровые технологии, внедрение, менеджмент, планирование, организация, мотивация, контроль, координация.*

SYSTEMATIC IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT PRACTICE

Khairulina L.R.

Financial University (Omsk), lrhairulina@fa.ru

Abstract. The transformation of general management functions based on the introduction of artificial intelligence, big data, and digital platforms has been analyzed. The possibilities for improving management efficiency provided by the introduction of digital technologies into management practices have been identified.

Keywords: *digital technologies, implementation, management, planning, organization, motivation, control, and coordination.*

В современном мире скорость и сложность перемен превосходят «пропускную способность» традиционного менеджмента. Пандемия Ковид-19, слом глобальных цепочек, мгновенное изменение потребительских привычек, технологический взрыв — это новая постоянная реальность, в условиях которой сегодня работает бизнес. В этой реальности регламентированные бизнес-процессы становятся неэффективными и крайне рискованными. Внедрение цифровизации позволяет менеджерам создавать более совершенные технологии выстраивания бизнес-процессов. Цифровые технологии благодаря сочетанию больших потоков данных, объективности аналитики, внедрению новых алгоритмов и облачных вычислений становятся драйвером развития современных технологий менеджмента [1].

Цифровизация технологий менеджмента представляет собой системное внедрение цифровых инструментов, платформ и алгоритмов искусственного интеллекта в основные функции управления, что приводит к фундаментальной трансформации процессов принятия решений и взаимодействия внутри организаций. В 2025 году этот процесс вышел на принципиально новый уровень. Если в 2020–2023 гг. компании в основном экспериментировали с отдельными цифровыми решениями, то сейчас наблюдается системное внедрение сквозных цифровых платформ, где искусственный интеллект (AI) становится центральным элементом управления. Так, по данным аналитиков McKinsey на 2025 год, 83 % крупных компаний мира уже используют генеративный и агентный AI хотя бы в одной управленческой функции, а 71 % отмечают прямое влияние AI на рост выручки и снижение издержек [2].

В менеджменте это проявляется в автоматизации рутинных управленческих задач. Рутинная делегируется машине. AI автоматически распределяет заказы, рассчитывает бюджеты, проверяет контракты на аномалии, генерирует стандартные отчеты. Роль менеджера меняется, концентрируясь на стратегических аспектах, смещаясь к формулировке гипотез для их последующей проверки AI и к управлению исключительными ситуациями — «черными лебедями», на которые у AI нет данных и алгоритмов. Благодаря цифровизации, высвобождается время менеджера, и он получает возможность сконцентрировать внимание на работе с командой, мотивации, инновациях — на том, что сегодня AI сделать не в состоянии.

Современная компания становится единым организмом, управляемым сквозными потоками данных. Цифровизация позволяет менеджеру проследить весь путь от сырья до готового продукта, проанализировать удовлетворенность клиента, собрать данные из ERP, CRM и внешних источников, проанализировать их и предложить несколько сценариев с оценкой рисков и финансовых последствий. Создается единая цифровая платформа (Data Fabric). Все данные компании (от датчиков станка до отзывов в AppStore) стекаются в единое пространство, а процессы производства, логистики и продаж интеллектуально связаны на уровне интегрированных данных.

Бизнес-процесс постоянно перестраивается в реальном времени на основе данных из ERP, CRM, IoT и внешних источников (например, биржи данных, соцсетей). Вместо статичной BPMN-схемы создается цифровой двойник бизнес-процесса. Алгоритмы машинного обучения (ML) постоянно анализируют производительность цифрового двойника, фиксируя отклонения, и предлагая варианты оптимизации.

Таким образом современный менеджмент воспринимает изменения через данные (IoT, Big Data), анализирует и осмысляет их с помощью AI, предсказывает сценарии через цифровые двойники и адаптируется автоматически или с помощью менеджера-стратега.

Необходимо также отметить, что важным аспектом цифровизации стало переосмысление основных функций менеджмента: планирования, организации, мотивации, контроля и координации. Эти функции преобразуются под влиянием цифровых технологий, меняя свою природу.

Функция планирования превращается в непрерывный процесс сценарного прогнозирования на основе данных в реальном времени. Применяемые технологии AI-прогнозирования спроса анализируют не только продажи, но и сотни внешних факторов: погоду, настроения в соцсетях, макроэкономические индикаторы, данные о движении транспорта рядом с точками продаж и т.д. План продаж обновляется еженедельно, а не раз в квартал. Прежде чем утвердить план по запуску нового продукта, его моделируют в цифровом двойнике всей цепочки создания ценности и получают вероятностную модель результатов. План перестает быть догмой, он становится гибкой, адаптивной дорожной картой, постоянно корректируемой новыми данными. Согласно отчета международной аудиторской и консалтинговой корпорации Deloitte, которая владеет сетью компаний по всему миру, компании, внедрившие предиктивную аналитику и AI в планирование, сокращают время на разработку годового бюджета на 40–60 % [3].

Функция организации трансформируется от иерархической пирамиды — к гибким, сетевым и платформенным структурам. Медленная бюрократичная иерархия умирает. На смену ей приходят платформы, экосистемы и проектные команды. Сетевая (Платформенная) структура — это современный тренд. Организация представляет собой платформу, которая соединяет независимых исполнителей (внутренние команды, фрилансеров, партнерские компании), где нет жесткой иерархии. Любая команда может получить доступ к данным, вычислительным мощностям или сервисам другой команды как услуге. RPA (Robotic Process Automation) и AI берут на себя рутинные координационные функции. Бот автоматически распределяет задачи, назначает исполнителей на основе их загрузки и компетенций, отслеживает статусы, выполняя рутинную работу менеджера. Функция «организации» смещается от выстраивания статичных регламентов к проектированию экосистемы, где команды и ресурсы могут быстро и гибко перераспределяться. Инструменты вроде Bitrix24 с

AI, Яндекс.Трекер с AI -ассистентами позволяют делегировать рутинные согласования алгоритмам. Исследование Gartner показало, что в 2025 году в компаниях с высоким уровнем цифровизации время на внутренние согласования сокращается на 70%, а количество управленческих уровней уменьшается на 1–2.

Цифровизация выступает катализатором фундаментального сдвига: от внешней, транзакционной мотивации («зарплата за время и усилия») к внутренней мотивации, основанной на смысле, автономии и мастерстве. Если раньше сотрудник не всегда понимал, как его личные усилия влияют на общий результат, то цифровые платформы и системы аналитики в реальном времени делают вклад каждого сотрудника измеримым, видимым и напрямую связанным с результатом, обеспечивая прозрачность и справедливость. Пример: Отдел продаж работает в CRM, интегрированной с системой сквозной аналитики. Каждый менеджер видит не только свои показатели (количество звонков, конверсия, средний чек), но и вклад в общую воронку. Система автоматически рассчитывает премию по четким, понятным всем сотрудникам алгоритмам.

Раньше менеджер должен был постоянно контролировать процесс, «стоять над душой», что де-мотивировало инициативных сотрудников. Сегодня цифровые системы (AI, RPA, дашборды) берут на себя функцию операционного контроля. Это позволяет дать сотрудникам определенную степень свободы. Пример: Команда разработчиков или маркетологов работает над проектом. Задачи ставятся в Jira/Asana, прогресс виден всем в реальном времени, ключевые метрики (например, трафик на сайт или количество багов) выводятся на общий дашборд. Менеджеру неважно, когда и откуда работает сотрудник — он видит результат его работы в системе. Сотрудник чувствует доверие и ответственность. Он мотивирован возможностью самому управлять своим временем и рабочим процессом, что особенно ценно для поколений Y и Z.

Цифровизация способствует мотивация через рост мастерства и развитие. Цифровая среда сама по себе становится постоянным источником обучения. Кроме того, AI помогает выстраивать персональные карьерные пути. Пример: AI-рекомендации по обучению и карьере. Внутренняя HR-платформа на основе анализа навыков сотрудника (какие задачи он выполняет, какие инструменты использует) и данных с рынка труда автоматически рекомендует ему курсы, вебинары или вакансии внутри компании. Система может сказать: «Ваш профиль на 80% соответствует позиции «Product Analyst». Пройдите эти два курса по SQL и Python, чтобы повысить свои шансы». Сотрудник видит ясный и персональный путь развития внутри компании. Это порождает лояльность и мотивацию вкладываться в свое развитие здесь и сейчас, а не искать возможности на стороне.

Цифровые платформы (корпоративные соцсети, общие дашборды) показывают, как работа каждого интегрируется в общую миссию компании. Пример: в мобильном приложении для всех сотрудников есть раздел «Наш вклад», где в реальном времени отображаются ключевые метрики компании: количество обслуженных клиентов, тонны произведенной продукции, положительные отзывы. Когда отдел продаж закрывает крупную сделку, все сотрудники получают push-уведомление «Мы только что вышли на новый рынок! Спасибо команде [Имя]!». Каждый работник, от уборщицы до топ-менеджера, чувствует свою причастность к общему делу. Сотрудник видит результат своего труда. Это мотивация высшего порядка — ощущение смысла и принадлежности к чему-то большему.

Современный менеджмент использует цифровые инструменты для создания среды, которая сама по себе мотивирует на создание справедливой системы оценки, предоставление автономии, обеспечение непрерывного развития, усиление чувства общей цели. Цифровые платформы для управления талантами анализируют эмоциональное состояние сотрудников по данным из корпоративного чата, видеоконференций и опросов, предлагая руководителю персонализированные рекомендации по мотивации.

Контроль как функция менеджмента претерпел наиболее радикальные изменения. Традиционный последующий контроль заменен предиктивным и непрерывным. Системы на базе AI в реальном времени отслеживают сотни KPI, выявляют аномалии и автоматически

запускают корректирующие действия. Согласно PwC Digital Trends in Operations Survey 2025, компании, внедрившие AI -контроль цепочек поставок, сократили потери от сбоев на 35–45 % [4].

Контроль становится непрерывным, предиктивным и в значительной степени автоматическим. IoT-датчики в режиме 24/7 следят за состоянием оборудования, качеством продукции, уровнем запасов. AI-алгоритмы в реальном времени анализируют эти потоки данных и предсказывают сбой до его наступления. Система не констатирует: «станок сломался», она предупреждает: «вероятность поломки подшипника №3 через 72 часа составляет 94%, рекомендовано провести ТО в ближайшее плановое окно». Контроль превращается из карательной функции в функцию обеспечения устойчивости и непрерывной оптимизации. Менеджер вмешивается только в нештатных, сложных ситуациях.

Контроль под воздействием цифры от выборочного переходит к сплошному и тотальному. Цифровые системы контролируют 100% операций, не знают усталости и не пропускают аномалий. Высокоскоростные камеры считывают каждую деталь, проходящую по конвейеру. Нейросеть, обученная на тысячах изображений брака (царапины, сколы, неправильная сборка), в режиме реального времени анализирует каждую единицу продукции. Система не просто отбраковывает дефектную деталь. Она собирает статистику: «За последний час на 15% вырос процент брака по параметру «глубина фаски». Причина — смещение настройки робота-манипулятора №3. Внесена автоматическая корректировка.» Менеджер получает данные не о единичных ошибках, а о статистических трендах, позволяющих улучшать весь процесс в целом.

RPA-система (Robotic Process Automation) ежедневно автоматически забирает данные из CRM, ERP, систем учета рабочего времени и сравнивает их с заданными планами и регламентами. Менеджер получает не сырые данные, а готовый дашборд с «зелеными» и «красными» зонами. RPA-бот уже проверил: все ли сделки проведены с правильным дисконтом, все ли сотрудники отметили выполнение ежедневных задач, нет ли аномалий в расходе материалов. Вместо 20 подчиненных менеджер контролирует одного «цифрового надзирателя». Высвобождается время менеджера для стратегических задач: анализа исключений, которые бот пометил «красным», и работы с командой. Цифровизация снимает с менеджера груз операционного, рутинного контроля и возводит его на новый уровень управления по предвидению, где менеджер не реагирует на проблемы, а предотвращает их.

Функция координации также подверглась значительной трансформации под воздействием цифровых технологий. Происходит переход от координации через планы и приказы к координации через общие данные и платформы. Единая цифровая платформа (Data Fabric, ERP, облачные среды) становится «единым источником правды» (Single Source of Truth). Все участники процесса видят одну и ту же актуальную информацию и могут координировать свои действия самостоятельно. Цифровые инструменты (Trello, Asana, Jira, Miro) создают виртуальные рабочие пространства для кросс-функциональных команд. Процесс координируется не людьми, а настроенным рабочим потоком (workflow). Цифровой двойник всей производственно-логистической системы позволяет координировать все ее элементы в реальном времени, имитируя последствия любых решений.

В условиях цифровизации координационные задачи менеджера существенно меняются. Ему необходимо проектировать и внедрять цифровые платформы и workflows, которые будут обеспечивать автоматическую координацию на тактическом уровне, настраивать алгоритмы и правила этой координации (например, приоритеты для AI-оптимизатора), выступать «высшим арбитром» в тех сложных, нестандартных ситуациях, которые выходят за рамки логики алгоритмов, и решать их на основе стратегического видения и человеческого опыта.

Таким образом, в 2025 году цифровизация технологий менеджмента перешла от стадии экспериментов к стадии системного внедрения, где искусственный интеллект выступает не просто инструментом, а соуправляющим. Искусственный интеллект, большие данные и сквозные цифровые платформы стали не вспомогательными инструментами, а базовыми элементами планирования, организации, мотивации, контроля и координации. Компании,

достигшие высокого уровня цифровой зрелости, демонстрируют рост операционной эффективности, сокращение времени принятия решений в 3–5 раз и повышение адаптивности к внешним вызовам. Цифровизация смещает роль менеджера. Его основными компетенциями становятся умение задавать правильные вопросы данным и алгоритмам, принимать стратегические решения в условиях неопределенности, когда алгоритмы бессильны, создавать среду, в которой технологии и люди усиливают друг друга.

Библиографический список

1. Белова Е. Ю., Шевченко М. О. Трансформация систем менеджмента предприятий в контексте цифровизации //E-management. 2023. Т. 6. №. 1. С. 17-28.
2. The State of AI: Global Survey 2025. [Электронный ресурс] // McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата обращения: 10.11.2025).
3. Tech Trends 2025. [Электронный ресурс] // Deloitte Insights. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/technology-management/tech-trends.html> (дата обращения: 10.11.2025).
4. PwC's AI Agent Survey. (2025) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/ai-agent-survey.html> (дата обращения: 10.11.2025).

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Хитринцев В. Б.

Омский государственный университет путей сообщения, г. Омск, Россия,
jimjem34@rambler.ru

Антропова Д. А.

Омский государственный университет путей сообщения, г. Омск, Россия,
antropova2003@list.ru

Аннотация. В статье раскрываются аспекты влияния корпоративной социальной ответственности на конкурентоспособность предприятия. Рассматриваются подходы к определению социальной ответственности, выявляется ее роль в формировании долгосрочных конкурентных преимуществ корпорации, таких как рейтинговый образ компании, инвестиционная ее привлекательность.

Ключевые слова: *корпоративная социальная ответственность, конкурентоспособность предприятия, стратегическое устойчивое развитие, эффективность корпорации.*

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A FACTOR IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

Khitrintsev V. B.

Omsk State Transport University, Omsk, Russia, jimjem34@rambler.ru

Antropova D. A.

Omsk State Transport University, Omsk, Russia, antropova2003@list.ru

Abstract. The article reveals the aspects of the influence of corporate social responsibility on the competitiveness of an enterprise. The article discusses approaches to defining social responsibility and identifies its role in shaping the long-term competitive advantages of a corporation, such as its reputation and investment attractiveness.

Keywords: *corporate social responsibility, enterprise competitiveness, strategic sustainable development, and corporate efficiency.*

Современные условия рыночной системы определяют необходимость реализации компаниями принципов социальной ответственности, которые предполагают адаптацию к требованиям эффективного развития и формирование долгосрочных конкурентных преимуществ на целевом рынке [1, с. 208].

Эффективные предприятия интегрируют в свою стратегию принципы корпоративной социальной ответственности, способствуя укреплению доверия стейкхолдеров к компании, что формирует устойчивый потенциал развития бизнеса на основе повышения конкурентоспособности.

Корпоративная социальная ответственность – это обязательства хозяйствующего агента по поддержанию правовой системы общества и по решению социальных проблем. Данные обязательства представляют собой систему правовых, хозяйственных, этических и дискреционных элементов.

Идеология социальной ответственности корпорации основывается на ряде хозяйственных принципах.

Принцип хозяйственной ответственности реализуется на основе механизма конкуренции и предполагает ценовое соперничество фирм через возможность снижения трансформационных издержек.

Соблюдение принципа правовой ответственности, основанной на спецификации прав собственности, означает снижение транзакционных издержек [2].

Принцип этических и дискреционных обязательств корпорации является элементом неценового соперничества и реализуется через социальную пропаганду как элемент маркетинговой политики продвижения.

Корпоративное управление предполагает учет внешних и внутренних механизмов, определяющих стратегию предприятия, основанную на приобретении фирмой внутренних и внешних конкурентных преимуществ.

К внутренним конкурентным преимуществам относится возможность компании снижать издержки. Внешние конкурентные преимущества формируют рыночную силу фирмы, которая находит свое отражение в цене на продукт.

В тоже время в структуре социальной ответственности выделяется внутренняя и внешняя составляющие.

Таблица 1

Основные направления корпоративной социальной ответственности

Вид социальной ответственности	Содержание деятельности компании	Основные эффекты
Внутренняя	Развитие потенциала работников, создание благоприятных условий труда, внутрикорпоративное страхование	Рост производительности труда, снижение текучести кадров
Внешняя	Экологические программы, благотворительные проекты, взаимодействие с местными культурными сообществами	Повышение имиджа компании, узнаваемость товарной марки
Инновационная	Внедрение «зелёных» технологий и эффективных ресурсосберегающих программ	Снижение издержек и повышение устойчивости
Инвестиционная	Прозрачная корпоративная отчётность, добросовестное налогообложение, соблюдение этических норм	Укрепление деловой репутации и инвестиционной привлекательности

В свою очередь, данные элементы социальной ответственности являются внутренними и внешними параметрами повышения конкурентоспособности компании [3, с. 364].

Внутренняя социальная ответственность реализуется на основе механизмов корпоративной организационной культуры, включая трудовую мотивацию персонала, которая ориентирована на создание благоприятных условий труда, развитие человеческого капитала и повышение производительности.

Существенные конкурентные преимущества компания может получить в результате проведения активной политики в сфере внутрикорпоративной организационной культуры. При этом особое значение имеет развитие человеческого капитала, представляющего собой совокупность знаний, умений, навыков работников фирмы, которая определяет социальный параметр конкурентоспособности [5, с. 906].

Внешняя компонента социальной ответственности является элементом пропаганды и направлена на реализацию дискреционных, благотворительных инициатив корпорации, повышающих ее деловую репутацию в долгосрочном периоде, что способствует росту инвестиционной привлекательности компании и параметром конкурентоспособности [4, с. 75].

Компании, активно внедряющие социальные инициативы, демонстрируют рост выручки и снижение операционных расходов.

Социально ответственные компании быстрее реагируют на изменения внешней среды, имеют доступ к дополнительным инвестиционным ресурсам и отличаются более высокой рентабельностью [3, 4].

Таким образом, реализацию социальной ответственности следует рассматривать не как деятельность, связанную с дополнительными расходами, а как специфическую долгосрочную инвестицию в устойчивое развитие предприятия.

Принципы социальной ответственности представляют собой обобщенную философию существования фирмы в обществе и являются элементами хозяйственной идеологии компании, имеющими качественные оценки (например, высокая узнаваемость товарной марки).

Конкретизируется данная идеология с помощью формирования ESG моделей управления, которые представляют собой технологии реализации данных принципов на практике.

Целью модели управления ESG является повышение долгосрочной стоимости компании за счет снижения репутационных рисков, привлечения дополнительных инвесторов.

Параметры данной модели являются стандартизированными элементами количественной оценки конкурентоспособности корпорации, основанных на стандартах отчетности (например: TCFD, GRI, SASB и т.п.).

Таблица 2

Сравнение идеологии корпоративной социальной ответственности с моделью ESG

Параметр сравнения	Идеология корпоративной социальной ответственности	Модель управления ESG
Особенность формирования	Общие принципы взаимодействия компании с внешней и внутренней средой	Конкретные факторы конкурентоспособности
Цель применения	Укрепление репутации	Снижение рисков, повышение стоимости компании
Оценочные параметры	Качественные, сложно измеримые оценки	Количественные оценки, связанные с конкурентоспособностью
Реализация	Добровольная инициатива	Интеграция в стратегическую систему

Системное внедрение принципов социальной ответственности через ESG-модели управления обеспечивает долгосрочные преимущества, снижает риски и усиливает доверие к компании со стороны стейкхолдеров.

Таким образом, корпоративная социальная ответственность выступает фактором укрепления конкурентных стратегических позиций предприятия, так как способствует росту его репутации, устойчивости деловых отношений. Компании, внедряющие принципы социальной ответственности, демонстрируют более высокие показатели лояльности стейкхолдеров [6, с. 100].

Социальная ответственность способствует развитию человеческого капитала. Повышение профессионального уровня персонала создаёт устойчивые внутренние конкурентные преимущества и увеличивает производительность труда [7, с. 3].

Реализация социальной ответственности повышает инвестиционную привлекательность компаний, что в итоге приводит к повышению показателей эффективности внешних механизмов корпоративного управления [4, с. 75].

В тоже время, несмотря на положительные тенденции в сфере реализации социальной ответственности, внедрение данной системы сталкивается с недостаточной

информированностью руководителей о потенциальных выгодах реализации социальной ответственности и слабая мотивация малого бизнеса к добровольной отчётности [5, с. 907].

Для повышения эффективности систем социальной ответственности необходимо совершенствовать механизмы государственного стимулирования и развивать партнёрские программы между бизнесом и обществом [7, с. 4].

Библиографический список

1. Ахмадуллин И. Р. Социальная ответственность как потенциал конкурентоспособности малых предприятий // Казанский педагогический журнал. 2016. № 6. С. 208 – 212.
2. Воронцова Е. Г. Корпоративная социальная ответственность как фактор повышения конкурентоспособности // Экономика и управление. 2024. № 1. С. 33 – 36.
3. Гурина М. А., Моисеев А. Д. Социальная ответственность как основа эффективного управления и условие повышения конкурентоспособности современной организации // Вестник ВГУИТ. 2017. № 4. С. 363 – 369.
4. Кухарчук Д. В. КСО как инструмент повышения конкурентоспособности российского бизнеса // Российский внешнеэкономический вестник. 2015. № 7. С. 72 – 76.
5. Нерушева Т. В. Социальная ответственность как инструмент повышения конкурентоспособности российского бизнеса // Теория и практика современной науки. 2016. № 12 (18). С. 904 – 908.
6. Раменская Л. А., Матвеева Я. А., Машков К. А., Корсунов П. П. Корпоративная социальная ответственность как фактор конкурентоспособности бизнеса // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2015. № 4 (44). С. 98 – 102.
7. Слаян Н. М., Сукманов Э. В. Социальная ответственность бизнеса и конкурентоспособность как рычаги управления фирмой // Научный вестник Крыма. 2019. № 1 (19). С. 1 – 5.

СПЕЦИФИКА ПРОВЕДЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА ЦИФРОВОГО ПРОДУКТА НА РЫНКЕ СФЕРЫ НЕДВИЖИМОСТИ

Шляпина Ю.В., Храпова Е.В., Газизова Д.Б., Макогон Е.М.

Омский институт водного транспорта (филиал) ФГБОУ ВО СГУВТ, г. Омск, Россия, ladyjulia@inbox.ru; elena1979-28@mail.ru; dinchik_73@mail.ru; liza_makogon@mail.ru

Аннотация. В научной статье последовательно рассматриваются основные положения проведения конкурентного анализа в отношении ряда цифровых продуктов, востребованных на рынке сферы недвижимости. Обозначены целевые шаги в рамках рассмотрения методики конкурентного анализа, скомпонованы в табличную форму с выделением критериев основные конкуренты в отношении цифрового продукта для начинающих риелторов. Выделены типы конкурентов в зависимости от силы на рынке и прямого или косвенного вмешательства. Полученные результаты обобщены в таблицу, содержащую основные умозаключения в виде SWOT-анализа.

Ключевые слова: *цифровой продукт, конкурентный анализ, сфера недвижимости, метод, мониторинг конкурентов, конкурентная среда.*

SPECIFICS OF CONDUCTING A COMPETITIVE ANALYSIS OF A DIGITAL PRODUCT IN THE REAL ESTATE MARKET

Yu.V. Shlyapina, E.V. Khrapova, D.B. Gazizova, E.M. Makogon

Omsk Institute of Water Transport (branch) FSBEI HE SGUVT, Omsk, Russia, ladyjulia@inbox.ru; elena1979-28@mail.ru; dinchik_73@mail.ru; liza_makogon@mail.ru

Abstract. The scientific article consistently examines the main provisions of competitive analysis in relation to a number of digital products in demand in the real estate market. The target steps in the framework of the review of the competitive analysis methodology are indicated, the main competitors for the digital product for novice realtors are arranged in a tabular form, highlighting the criteria. The types of competitors are highlighted depending on the strength in the market and direct or indirect intervention. The results obtained are summarized in a table containing the main conclusions in the form of a SWOT analysis.

Keywords: *digital product, competitive analysis, real estate, method, competitor monitoring, competitive environment.*

Конкурентный анализ необходим для оценки конкурентной среды, выявления преимуществ и недостатков конкурентов, определения своего положения на рынке, разработки стратегий по привлечению клиентов, создания уникального конкурентного преимущества и повышения эффективности бизнеса в целом [2]. Также конкурентный анализ помогает понять, какие новые возможности и угрозы могут появиться на рынке или в отрасли. Этапы проведения конкурентного анализа, следующие:

1. Идентификация конкурентов: целью конкурентного анализа является выявление всех основных конкурентов на рынке, исследование их деятельности, стратегий и результатов.

2. Сбор информации: для проведения конкурентного анализа необходимо собрать обширную информацию о конкурентах, такую как цены, продукты, маркетинговые стратегии, рыночную долю и т.д.

3. Анализ и интерпретация данных: после сбора информации необходимо провести анализ данных и сделать выводы о слабых и сильных сторонах конкурентов, а также выявить возможности для собственной компании.

4. Определение конкурентных преимуществ: конкурентный анализ помогает определить свои сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами и разработать стратегию для достижения конкурентных преимуществ.

5. Принятие решений: на основе результатов конкурентного анализа компания может принять обоснованные решения об изменениях в продукции, ценообразовании, маркетинге и других аспектах бизнеса.

Рассмотрим специфику проведения конкурентного анализа цифрового продукта для рынка сферы сервиса недвижимости [3]. Цифровой продукт – это мобильное приложение для начинающих риелторов. Это приложение будет источником обучающих материалов для начинающих риелторов, а также будет включать в себя уникальную функцию – рекомендации для взаимодействия с клиентами на основе его психотипа личности. Продукт имеет следующий функционал:

1. База клиентов. Можно добавить нового клиента в базу, редактировать информацию о существующем клиенте, добавить информацию о типе сделки, интересующей клиента (покупка, продажа, сдать жилье, снять жилье).

2. Доступны чек-листы для этапов работы (чек-лист для первой встречи, чек-лист для просмотра/показа жилья, чек-лист подготовки к сделке).

В чек-листе для подготовки документов пользователь может указать особенности сделки (ипотека, несовершеннолетние дети). На основе особенностей сделки меняются пункты чек-листа.

3. Пользователю доступна анкета для определения психотипа клиента. На основе результатов анкеты предлагаются рекомендации по взаимодействию. Вопросы можно пропустить, если информации на данный момент недостаточно, получить рекомендации на основе, отвеченных. Позже можно вернуться к вопросам, чтобы обновить рекомендации.

4. Пользователь может добавить новое событие в расписание, создавать себе задачи на день/неделю/месяц (по типу to do листа), создать задачу с дедлайном (не указывая конкретный день).

5. Пользователю доступна статистика на основе его активности, динамика количества клиентов на основе недели/месяца/года.

6. Пользователю доступна база знаний (статьи, видео). Возможно, какая-то игровая механика поэтапного обучения (Duolingo), разделено на разделы, в разделах уроки, после раздела, тест на усвоение.

В таблице 1 представлены потенциальные конкуренты для приложения-помощника риелторов.

Таблица 1

Потенциальные конкуренты

Функционал	Конкуренты				
	«Мобильный риелтор»	Dearborn Real Estate Exam Prep	TrySwitch (Realtor)	Миард Владис	JoyWork
Мобильное приложение (Android/IOS) или CRM	Android/IOS	IOS	IOS	CRM	CRM
Адаптация Российская	Да	Нет	Нет	Да	Да
Импорт данных с Циан, МЛСН и пр.	Есть	Нет	Нет	Есть	Есть
Информация о клиенте, об объекте и статусе сделки	Есть	Есть	Нет	Есть	Есть

Информация о документах, необходимых для сделки и уже переданные риелтору и юристу (копии, сканеры)	Нет	Нет	Нет	Есть	Есть
Возможность связи с клиентом, напоминание о перезвоне и плановые звонки.	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Возможность добавлять комментарии к звонкам клиентов	Нет	Нет	Нет	Есть	Нет
Новости из сферы недвижимости	Нет	Нет	Нет	Есть	Есть
База знаний (обучение)	Нет	Нет	Нет	Есть	Нет
Чат с коллегами	Нет	Нет	Есть	Есть	Есть
Карточки агентов и их рейтинги	Нет	Нет	Нет	Есть	Есть
Рекомендации по взаимодействию с клиентами (удержание и пр.)	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Формирование подходов к клиенту с использованием его психотипа	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Отслеживание этапов сделки	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет

Таким образом, можно сказать, что мобильные приложения для риелторов имеют набор примитивных функций, таких как: информация о клиенте, об объекте, импорт данных из общедоступных платформ недвижимости, связь с клиентом и пр. У некоторых приложений также выявлены ограничения по территории. У CRM-систем уже более расширенный функционал, однако, они не являются изначально мобильными приложениями, а также доступ к ним есть только у самих агентств. В таблице 2 представлены типы конкурентов и их сила на рынке.

Таблица 2

Типы конкурентов и их сила на рынке

Компании		Тип конкурента			Сила на рынке		
№	Название	Ключевой	Прямой	Косвенный	поддержка	доля	вывод
1	Мобильный риелтор	+	+		выше	выше	средний
2	Dearborn Real Estate Exam Prep			+	выше	ниже	слабый
3	TrySwitch (Realtor)			+	выше	ниже	слабый
4	Миард Владис	+		+	выше	ниже	сильный
5	JoyWork			+	выше	выше	сильный

Как видно из таблицы 2, у приложения-помощника для начинающих риелторов на данный момент существует только один ключевой прямой конкурент – приложение «Мобильный риелтор». Ключевым косвенным конкурентом является CRM-система «Миард

Владис». В таблице 3 представлено чёткое разделение прямых и косвенных конкурентов, которые являются главными и второстепенными.

Таблица 3

Основные конкуренты

	Прямые	Косвенные
Сильные	-	Миард Владис, JoyWork
Слабые	Мобильный риелтор	TrySwitch (Realtor), Dearborn Real Estate Exam Prep

Как видно из таблицы 3, сильных прямых конкурентов для приложения-помощника для начинающих риелторов не существует, но имеется слабый прямой конкурент. Из сильных косвенных остается только CRM-система агентства недвижимости «Миард» (в принципе любая система на базе агентства недвижимости будет являться косвенным конкурентом).

Тем не менее, результат конкурентного анализа, а также получение информации от практикующих риелторов со стажем более 15 лет, было выяснено, что приложений, направленных именно на обучение начинающих риелторов по взаимодействию с клиентами, не существует, как и в принципе полезных обучающих материалов. Ни одно приложение и система также не содержит информации о том, как выбирать подход к клиенту, основываясь на его психотипе и поведении.

В итоге, нашим преимуществом может стать именно направленность и цель создания приложения: помощь в обучении начинающим риелторам, а также упор на подходы по взаимодействию с клиентами, сформированные на основе психотипа клиента.

SWOT-анализ проводится путем систематического рассмотрения каждого из этих факторов и их влияния на организацию [1].

В таблице 4 представлены результаты матрицы на основе SWOT-анализа для цифрового продукта.

Таблица 4

Матрица решений на основе SWOT-анализа

	Сильные стороны – Единственное приложение с функцией обучения для риелторов в России; – Учет психологических особенностей клиентов и формирование рекомендации к взаимодействию риелтора со своими клиентами; – Разный функционал в одном приложении	Слабые стороны – Нет позиции на рынке – Сложность в поиске пользователей – Долгий срок окупаемости
Возможности – Занятие первой позиции среди приложений для риелторов, имея совершенно новое и востребованное предложение на рынке – Рост базы пользователей – Сотрудничество с крупными агентствами недвижимости	Укрепление силы через возможности – Привлечение дополнительных ресурсов в проект (гранты, конкурсы и пр.) – Привлечение агентств недвижимости к тестированию	Преодоление слабости через использование возможности – Активное участие в сфере недвижимости и представление продукта на разных форумах – Контроль качества – Подключение специалистов

	продукта с последующим взаимодействием – Продвижения цифрового продукта на разных площадках	
Угрозы – Ценовая конкуренция; – Рост числа конкурентов – Сложность применения рекомендаций по взаимодействию с клиентами	Преодоление угроз через использование силы – Постоянный мониторинг (сбор обратной связи) – Использование технологий для компенсации недостатков	Компенсация слабостей и угроз – Внедрение центра поддержки

Как видно из таблицы 4, сильными и уникальными сторонами приложения является обучающий комплекс приложения, а именно: рекомендации по взаимодействию с клиентами на основе психотипов личности и особенностей поведения; советы о том, как можно набрать базу клиентов и удержать их; основной полезный функционал, способствующий более качественной работе. С помощью привлечения дополнительных средств и поддержки со стороны агентств недвижимости (на начальном и, возможно, последующих этапах) цифровой продукт получит широкое распространение. Постоянный мониторинг ошибок приложения и контроль качества поможет избежать плохих отзывов о продукте, а регулярное участие в форумах по недвижимости даст масштабное продвижение и узнаваемость продукта.

Выяснилось, что сильных прямых конкурентов для него не существует, однако, есть сильные косвенные конкуренты в виде CRM-систем агентств недвижимости. Функции разрабатываемого приложения будут закрывать основные потребности начинающего риелтора, а также уникальную функцию, включающую в себя рекомендации по учету психологических особенностей клиентов и советы по взаимодействию с ними.

Библиографический список

1. Анализ продвижения продукта: SWOT-анализ и матрица решений: сайт – URL: https://studbooks.net/1372056/menedzhment/analiz_ (дата обращения: 01.11.2025)
2. Галяутдинов Р.Р. Комплекс маркетинга (маркетинг-микс): понятие, элементы, модели // Сайт преподавателя экономики. URL: <https://galyautdinov.ru/post/kompleks-marketinga> (дата обращения: 03.11.2025).
3. Эксперты: спрос на риелторов растет, но люди не спешат идти в профессию // РИА новости недвижимость URL: <https://realty.ria.ru/> (дата обращения: 03.11.2025).

СЕКЦИЯ 2. ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЫ РЕГИОНА

Научная статья
УДК 336.1

РОЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЦИФРОВОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ В КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА

Азбиева У. Р., Мамаева А.А.

Научный руководитель: Кувшинова Ю.А.

Российский новый университет, г. Москва, Россия, azbieva2004@icloud.com,
mamaeva31@list.ru

Аннотация. Разработка новых моделей развития регионов приобретает значимость в условиях трансформационной экономики. Формирование конкурентоспособного и устойчивого региона, способного адаптироваться к цифровой модернизации, рассматривается через комплексный подход. В основу комплексного подхода авторами включаются три элемента: реформирование системы управления, обновление финансовой инфраструктуры и внедрение цифровых технологий.

Ключевые слова: *региональное развитие, управление территорией, финансирование развития, цифровая трансформация, государственное управление, устойчивое развитие, социально-экономическое планирование.*

THE ROLE OF EFFECTIVE GOVERNANCE AND DIGITAL MODERNIZATION IN THE COMPETITIVENESS OF THE REGION

Azbieva U. R., Mamaeva A. A.

Scientific supervisor: Kuvshinova Yu.A.

Russian New University, Moscow, Russia, azbieva2004@icloud.com, mamaeva31@list.ru

Abstract. The development of new regional development models is becoming increasingly important in the context of a transformative economy. The creation of a competitive and sustainable region capable of adapting to digital modernization is considered through a comprehensive approach. The authors base this comprehensive approach on three elements: reforming the governance system, updating the financial infrastructure, and implementing digital technologies.

Keywords: *regional development, territory management, development financing, digital transformation, public administration, sustainable development, socio-economic planning.*

Современная эпоха характеризуется беспрецедентной скоростью и глубиной трансформаций, затрагивающих все сферы общественной жизни — от технологических укладов и экономических моделей до социальных ожиданий и экологических вызовов. Глобальная турбулентность, усугубленная геополитическими сдвигами и последствиями пандемии, обострила необходимость переосмысления парадигмы регионального развития. В этих условиях традиционные, иерархические и большей частью реактивные системы управления демонстрируют свою системную несостоятельность, оказываясь неспособными адекватно и своевременно отвечать на возникающие риски и возможности.

Формирование «региона будущего» — конкурентоспособного, устойчивого и ориентированного на человека — требует фундаментального пересмотра его архитектуры. Такой регион не может быть спроектирован на основе устаревших принципов; он должен представлять собой живую, обучающуюся и адаптивную систему. Ключевыми столпами этой новой архитектуры выступают три взаимосвязанных элемента: адаптивное управление, формирующее гибкий управленческий каркас; инновационные финансовые модели, обеспечивающие его ресурсную жизнеспособность; и сквозная цифровая экосистема, выполняющая роль новой инфраструктуры и сервиса. В предлагаемой статье эти элементы рассматриваются в их органичном единстве, где трансформация управления является не просто одним из направлений, но фундаментальной основой, без которой невозможна эффективная реализация финансовых и цифровых новаций.

Итеративность и эксперименты: Внедрение пилотных проектов, «песочниц» для регулирования, Agile-подходов в госуправлении. Быстрое тестирование гипотез, измерение результата и масштабирование успешных практик.

Экосистемность и партнерство: Отказ от роли государства как единственного субъекта управления. Формирование стратегических альянсов с бизнесом (в т.ч. стартапами), научным сообществом, НКО и активными гражданами.

Участие и соуправление: Развитие механизмов краудсорсинга, участного бюджетирования, общественных советов с реальными полномочиями. Цель — повышение легитимности решений и использование коллективного интеллекта.

Антихрупкость и управление рисками: Создание систем, которые не просто выдерживают потрясения (пандемии, климатические катастрофы, экономические кризисы), но и извлекают из них пользу, становясь сильнее.

Рис. 1. Ключевые принципы для создания адаптивного управления устойчиво-развитого региона

Трансформация системы регионального управления неизбежно влечет за собой необходимость фундаментальной перестройки его финансовой архитектуры. Традиционная модель, характеризующаяся преобладанием бюджетного финансирования, высокой зависимостью от федеральных трансфертов и ориентацией на покрытие текущих расходов, исчерпала свой потенциал для обеспечения прорывного развития. Она порождает иждивенческие настроения, сковывает инициативу и не создает стимулов для повышения эффективности. В условиях «эпохи перемен» регион будущего должен функционировать как динамичная корпорация, привлекающая инвестиции и управляющая ресурсами на принципах результативности и стратегической целесообразности. Таким образом, формирование инновационных финансовых моделей становится ключевым условием перехода от донорской логики к логике инвестиционного роста.

Бюджетная система российских регионов традиционно характеризуется высокой зависимостью от федеральных трансфертов и ограниченностью собственных доходных источников. В условиях исчерпания экстенсивной модели роста и ужесточения бюджетных ограничений это создает серьезные риски для реализации стратегий пространственного развития. Финансовая устойчивость многих субъектов РФ остается уязвимой, а объем инвестиций в основной капитал зачастую недостаточен для технологического обновления и модернизации инфраструктуры. Для перехода к новой, устойчивой финансовой парадигме регионам необходимо диверсифицировать инструменты привлечения инвестиций, сместив фокус с бюджетных ассигнований на проектные и партнерские механизмы [5].

1. Проектное финансирование и инфраструктурные облигации

Регионы активно выпускают целевые облигации для строительства инфраструктуры. Например, Московская область привлекла через такие механизмы более 120 млрд рублей для строительства 100 школ. Татарстан финансирует дорожные проекты на сумму свыше 50 млрд рублей. Доходность бумаг обеспечивается будущими денежными потоками от проектов, а не общими доходами бюджета.

2. Расширенные модели ГЧП

Современные ГЧП-проекты выходят за рамки традиционных концессий [8]. В 2024 году общий объем ГЧП-сделок в регионах превысил 500 млрд рублей. Ленинградская область реализует проекты в здравоохранении на 25 млрд рублей, где частные инвесторы не только строят, но и управляют объектами. Доля частных инвестиций в таких проектах достигает 60-80%.

3. Венчурные фонды развития

Регионы создают венчурные фонды для поддержки стартапов. Татарстан через фонд "ВТБ Капитал – Венчурные инвестиции" профинансировал более 50 IT-компаний. Новосибирский венчурный фонд объемом 3 млрд рублей поддерживает биотех-стартапы. Средний размер инвестиций составляет 50-150 млн рублей на проект.

4. Зеленое финансирование

ESG-финансирование набирает обороты. В 2024 году объем зеленых облигаций в России превысил 200 млрд рублей. Регионы начинают выпускать такие бумаги для экологических проектов - модернизации систем водоснабжения (15-20 млрд рублей) и перехода на возобновляемую энергетику. Проекты позволяют привлекать "длинные" деньги под 7-9% годовых.

5. Бюджетирование по результатам

БОР внедрен во всех регионах. В 2024 году 35% расходов региональных бюджетов были привязаны к конкретным результатам [2]. Татарстан и Тюменская область демонстрируют лучшие практики - до 45% бюджета распределяется по результативному принципу. Это позволяет повысить эффективность расходов на 15-20% по сравнению с традиционным бюджетированием.

Бюджетные средства должны выполнять роль катализатора, «длинных денег» и гаранта для привлечения многократно большего объема частных инвестиций, а не быть единственным источником финансирования. Активная работа по внедрению инструментов ГЧП и ESG-финансирования — это не дань моде, а необходимое условие для доступа к новым, более дешевым и «длинным» ресурсам на глобальном и национальном финансовом рынке. Трансформация финансовой модели — это сложный, но единственно возможный путь для регионов, стремящихся занять лидирующие позиции в экономике будущего.

Интеграция цифровых решений во все сферы жизни превращает регион в «умную» экосистему, где повышается эффективность, прозрачность и комфорт для всех участников [10].

В экономике Российской Федерации есть такое понятие, как Индекс цифровой экосистемы регионов (далее ИЦЭР) [7]. ИЦЭР - это комплекс аналитических инструментов, который предназначен для оценки уровня развития и зрелости цифровой среды субъектов РФ. Данный индекс основан на четырех ключевых показателях, а именно: масштаб инфраструктуры, глубина сервисов, пользовательский опыт и технологичность. Общая форма расчёта индекса выглядит следующим образом:

$$\text{ИЦЭР} = (\text{Инфраструктура} \times 0,3) + (\text{Сервисы} \times 0,35) + (\text{Технологии} \times 0,15) + (\text{УХ} \times 0,2),$$

где

УХ – компоненты индекса с соответствующими весовыми коэффициентами (весами).

Каждый компонент индекса вносит взвешенный вклад в общую оценку. Глубина сервисов (вес 0,35) отражает переход от цифрового присутствия органов власти к полноценному цифровому исполнению их функций. Масштаб инфраструктуры (вес 0,3) выполняет роль фундаментального базиса экосистемы. Пользовательский опыт (вес 0,2)

ориентирован на качество взаимодействия пользователя с цифровыми сервисами. Технологичность (вес 0,15) играет роль катализатора развития экосистемы, однако имеет относительно меньший вес в связи со своей вторичностью. Так благодаря расчету ИЦЭР, можно привести следующую статистику развития цифровизации экономики по регионам:

Таблица 1

Рейтинг ИЦЭР по субъектам РФ

Место	Субъект РФ	ИЦЭР
1	Москва	96,76
34	Красноярский край	52,71
85	Республика Тыва	24,07

Москва как лидер цифровизации государственных и муниципальных услуг инициирует внедрение системы адаптации населения к использованию цифровых сервисов.

В конце рейтинга с индексом ниже 30 баллов расположилась Республика Тыва, низкий показатель обусловлен комплексом факторов: недостаточным финансированием, слабой ИТ-инфраструктурой, низкой плотностью населения и географической удаленностью, дефицитом квалифицированных кадров, а также сложной социально-экономической ситуацией. Наблюдается серьезный разрыв между лидерами и аутсайдерами. Разрыв между Москвой (96.76) и Республикой Тыва (24.07) составляет более 72 баллов.

Анализ показывает, что из-за значительной разницы в уровне цифровизации качество жизни в регионах России ощутимо отличается. Создание по-настоящему конкурентоспособного и устойчивого "региона будущего" требует принципиально новых решений. Ключевой задачей становится переход от громоздкой бюрократической системы к гибкому управлению, способному быстро реагировать на изменения, опираться на данные при принятии решений и активно вовлекать жителей и бизнес в процессы развития. Столь же важным является расширение финансовой самостоятельности регионов через внедрение современных механизмов — проектного финансирования, государственно-частного партнерства, "зеленых" облигаций и венчурных фондов. Это позволит привлекать существенные частные инвестиции и постепенно снижать зависимость от федеральных дотаций. Одновременно цифровая инфраструктура должна стать универсальной средой, обеспечивающей эффективное взаимодействие между властью, бизнесом и обществом, а также основой для предоставления качественных публичных сервисов. Синергия гибкого управления, современных финансовых механизмов и сквозной цифровизации создает прочный фундамент для преодоления пространственных диспропорций, формирования новых точек экономического роста и повышения качества жизни людей в регионах Российской Федерации.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.
2. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2014. № 26 (часть I). Ст. 3378.
3. О цифровой трансформации регионов Российской Федерации: Указ Президента РФ от 21.07.2023 № 531 // Собрание законодательства РФ. 2023. № 30 (часть II). Ст. 5124.
4. Азбиева У. Р., Мамаева А. А., Кувшинова Ю. А. Цифровая грамотность и кибермошенничество: новые вызовы для российской экономики знаний // Вестник Национального института бизнеса. 2025. № 2 (54). С. 45–52.

5. Петров И. С. Инновационные финансовые модели регионального развития // Финансы и кредит. 2024. № 12 (480). С. 34–45.
6. Семенова М. К. Адаптивное управление в системе регионального развития // Экономика региона. 2023. № 4 (75). С. 78–89.
7. Индекс цифровой экосистемы регионов 2024 [Электронный ресурс] // Минцифры России. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/statistic/rating/> (дата обращения: 15.11.2024).
8. Государственно-частное партнерство в регионах России: итоги 2024 года [Электронный ресурс] // Национальный центр ГЧП. URL: <https://pppcenter.ru/analytics/regional-ppp-2024/> (дата обращения: 15.11.2024).
9. Зеленое финансирование в субъектах РФ: обзор рынка [Электронный ресурс] // Банк России. URL: <https://cbr.ru/finmarkets/supervision/green-finance-regions/> (дата обращения: 15.11.2024).
10. Козлов А. В., Николаева С. М. Цифровая трансформация регионального управления // Актуальные проблемы современной экономики: сборник научных трудов. М. : Финансовый университет, 2024. С. 112–125.
11. Организация венчурного финансирования в регионах / сост. Л. П. Морозова. СПб. : Изд-во Политехнического университета, 2023. 215 с.

БЮДЖЕТНАЯ ПОЛИТИКА СУБЪЕКТОВ РФ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Алпатова Э.С.

АНО ВО «Российский новый университет», г. Москва, Россия, 589elsa@gmail.com

Аннотация. В статье анализируются современные вызовы бюджетной политики субъектов Российской Федерации, включая снижение налоговых поступлений, рост социальных обязательств и усиление санкционного давления на региональные экономики. Рассматриваются меры финансовой стабилизации, применяемые федеральным центром и регионами, а также трансформация межбюджетных механизмов и новые подходы к управлению расходами. Делается вывод о необходимости перехода к более результативной и структурно ориентированной модели региональной бюджетной политики.

Ключевые слова: региональная бюджетная политика, бюджетные доходы, межбюджетные трансферты, дефицит региональных бюджетов, долговая нагрузка субъектов РФ, социальные расходы, санкционное давление, бюджетные кредиты, выравнивание бюджетной обеспеченности, оптимизация расходов.

BUDGET POLICY OF THE FEDERAL SUBJECTS OF THE RUSSIAN FEDERATION IN THE CURRENT ENVIRONMENT

Alpatova E.S.

Russian New University, Moscow, Russia, 589elsa@gmail.com

Abstract. The article analyses contemporary challenges facing the budgetary policy of the constituent entities of the Russian Federation, including declining tax revenues, growing social obligations, and increased sanctions pressure on regional economies. It examines the financial stabilisation measures applied by the federal centre and the regions, as well as the transformation of interbudgetary mechanisms and new approaches to expenditure management. It concludes that there is a need to transition to a more effective and structurally oriented model of regional budgetary policy.

Keywords: regional budget policy, budget revenues, interbudgetary transfers, regional budget deficits, debt burden of Russian Federation constituent entities, social expenditures, sanctions pressure, budget loans, budgetary equalisation, expenditure optimisation.

Бюджетная политика регионов России в 2022 - 2025 гг. претерпела значительные изменения под влиянием макроэкономических вызовов: инфляции, замедления экономического роста, а также последствий санкций и новых социальных обязательств государства. Несмотря на первоначальные опасения, по итогам 2022 г. региональные бюджеты показали стабильность, тогда как в 2023 - 2024 гг. ситуация усложнилась под влиянием внешних и внутренних факторов. Так, весной 2022 г. прогнозировалось падение доходов регионов на 5% и рост расходов на 7%, однако реальные итоги оказались более благоприятными: суммарные доходы консолидированных бюджетов регионов выросли примерно на 12% (причём на 14% - налоговые и неналоговые доходы) [2]. Это стало возможным благодаря адаптивности экономики и активной финансовой поддержке, включая национальные проекты и дешёвые бюджетные кредиты. Тем не менее уже в 2023 - 2024 гг. **источники доходов начали сдерживаться:** влияние санкций и международной изоляции, рост ключевой ставки и выполнение возросших социальных обязательств привели к сужению фискального пространства регионов.

По итогам 2024 г. консолидированные бюджеты субъектов РФ были исполнены с **дефицитом около 0,4 трлн руб.** (дефицит сложился у 50 регионов). Общий объём доходов региональных бюджетов вырос на 8,7% по сравнению с 2023 г., а расходов - на 9,5%. При этом собственные доходы регионов (налоговые и неналоговые) увеличились на 13,5%, а межбюджетные трансферты из федерального бюджета сократились на 6,8%. **Социальная сфера** продолжает формировать львиную долю региональных расходов: доля социальных расходов достигла 54,8% от общего объёма расходов (включая образование, здравоохранение, социальную политику и культуру). Несмотря на дефицит, долговая нагрузка регионов в целом снизилась: общий государственный долг субъектов к концу 2024 г. уменьшился на 2,3% до 3,148 трлн руб. [5]. Однако уже по итогам I полугодия 2025 г. картина изменилась: 71 из 89 регионов завершили период с **дефицитом** (общий дефицит – 397,8 млрд руб.), тогда как годом ранее большинство регионов (59 субъектов) имели профицит. Расходы регионов в I полугодии 2025 г. выросли на 15 - 16%, опережая рост доходов (приблизительно 2 - 4%) [4]. Таким образом, современное состояние бюджетной политики субъектов РФ характеризуется нарастанием фискальной напряжённости: рост обязательств и расходов регионов противостоит замедленному росту собственных доходов.

Ситуация усложняется рядом **факторов давления**, которые сокращают фискальную устойчивость регионов:

1. Снижение налоговых поступлений. С введением в 2023 г. механизма Единого налогового платёжного счета (ЕНС) в ряде регионов произошло *резкое* перераспределение поступлений НДС и других налогов. Налоговые поступления в региональные и особенно местные бюджеты в январе - феврале 2023 г. существенно снизились. ЕНС привёл к тому, что часть поступлений НДС регионов списывалась на уплату федеральных обязательств, а поздний срок уплаты (28-го числа) и недостаток информации усугубили ситуацию [3]. Кроме того, сдерживает доходы регионов замедление экономической активности и спад в ключевых отраслях. Так, промышленные регионы металлургии столкнулись со снижением спроса на 14 - 15%, угледобывающие территории - с логистическими ограничениями, а строительный сектор (потребляющий более 75% металла) серьёзно сократил активность на фоне высоких кредитных ставок. Так, Кемеровская область (Кузбасс) только за 8 месяцев 2025 г. недополучила 12 млрд руб. налоговых доходов из-за падения мировых цен на уголь и остановки ряда предприятий [4].

2. Рост обязательств и социальные расходы. Расходная часть региональных бюджетов находится под давлением жёстких федеральных гарантий и указов. Фактический рост расходов на 15 - 16% (I полугодие 2025 г.) обусловлен исполнением законодательно закреплённых обязательств [4]. В числе таких обязательств - индексация оплаты труда работников бюджетной сферы (здравоохранение, образование, культура), финансирование национальных проектов по утверждённым планам, ежегодная индексация социальных выплат (пенсий, пособий), а также инвестпрограммы инфраструктурных проектов. Региональные власти не могут произвольно сокращать эти расходы. По оценкам Минфина, при планировании бюджетных обязательств учитываются факторы: продление централизации 1 процентного пункта налога на прибыль в федеральный бюджет (включая проект «Сахалин-2»), ежегодная индексация зарплат бюджетников и МРОТ, а также рост объёма федеральных трансфертов по национальным программам [1]. Выполнение этих требований автоматически увеличивает расходную нагрузку регионов.

3. Санкционное воздействие. Несмотря на относительную устойчивость 2022 - 2023 гг., санкции и внешнее давление оказывают избирательный эффект. Регионы с ориентацией на металлургию и добычу угля ощутили снижение поступлений из-за сокращения мирового спроса и введения логистических ограничений [4]. Агентство «Эксперт РА» отмечает, что в ряде случаев даже более финансово устойчивые регионы в 2024 г. увеличили долговую нагрузку из-за снижения доходов на фоне санкционного давления на металлургические и угольные отрасли [5]. Помимо экономики, санкции косвенно сказываются через инфляцию, повышающую расходы. **Рост цен** за 2022 - 2023 гг. «нивелировал значительную часть

номинального увеличения поступлений» [2], а высокий уровень инфляции (пик 2022 г. - 12,4%) сдерживает рост доходов и стимулирует рост расходов в регионах.

4. Военные и социальные обязательства. Согласно анализу Счётной палаты, расходы регионов на восстановление инфраструктуры новых субъектов РФ, выплаты участникам СВО и членам их семей, затраты на здравоохранение и прочие социальные обязательства значительно выросли и увеличили дефицит [2]. Одновременно сохраняются и выпады федеральных выплат, например, индексация зарплат чиновников в 2024 г. была приостановлена [1], что вынуждает часть социальных расходов ложиться на региональные бюджеты.

Таким образом, сочетание снижения налоговых поступлений, санкционного давления, жёстко заданного роста социальных обязательств и инфляции создало для регионов существенные фискальные вызовы. В этих условиях бюджеты субъектов России вынуждены искать дополнительные ресурсы и оптимизировать расходы, одновременно соблюдая жёсткие бюджетные ограничения.

Правительство и Минфин РФ предприняли ряд мер для поддержки субъектов Федерации и смягчения бюджетных рисков:

1. Пересмотр межбюджетных трансфертов. На 2025 г. запланирован общий объём федеральной поддержки регионов в размере 3,26 трлн руб., включая рост дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности на 6% и выделение специальных дотаций (например, 114,6 млрд руб. на увеличение зарплат бюджетников). Предусмотрены также инфраструктурные бюджетные кредиты объёмом 250 млрд руб. Несмотря на номинальное снижение суммарного объёма трансфертов (с 3,93 трлн в 2023 г. до 3,26 трлн в 2025 г.), государство смещает акценты: теперь упор делается на развитие региональных собственных доходов при целевой федеральной поддержке конкретных проектов [4].

2. Реструктуризация долгов и бюджетные кредиты. Важной мерой является крупная программа списания региональных долгов по бюджетным кредитам. На 2025 - 2027 гг. планируется аннулирование около 650 млрд руб. этих обязательств, а на период до 2029 г. - порядка 1,1 трлн руб. При этом высвобождаемые средства должны быть направлены на инфраструктурные проекты [4]. Одновременно федеральные бюджетные кредиты для регионов (по очень низким ставкам) остаются главным источником финансирования дефицита. По состоянию на 1 июля 2025 г. 79 - 80% государственного долга субъектов приходилось на бюджетные кредиты [4]. Это даёт регионам возможность привлекать средства под льготные условия, что при текущих рыночных ставках (18 - 20%) существенно снижает затраты на обслуживание долга.

3. Повышение бюджетной эффективности. На региональном уровне поощряется оптимизация расходов. Минфин и федеральные органы предлагают централизацию закупок, цифровизацию государственных услуг, а также системные обзоры бюджетных расходов. Такие меры позволяют экономить до 10 - 15% без снижения качества сервисов [4]. В 2024 - 2025 гг. усиливается контроль над планированием затрат: регионы обязаны отчитываться о результативности расходования средств, развиваются принцип проектного бюджета и программно-целевое планирование (инициативное и стратегическое бюджетирование). В целом принятые меры направлены на смягчение дефицитов региональных бюджетов, подкрепление ликвидности (через кредиты и списания) и стимулирование долгосрочного роста базовых доходов регионов. Однако их эффективность во многом зависит от продолжения макроэкономической стабилизации и развития собственных экономических ресурсов субъектов.

Одним из ключевых элементов региональной бюджетной политики являются инструменты **федерального выравнивания региональных бюджетов**. К ним относятся дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности, субсидии, субвенции и иные трансферты. В 2025 г. правительство планирует увеличить объём выравнивающих дотаций на 6% [4], что должно смягчить различия в доходных возможностях между богатыми и бедными регионами. Специальные дотации и субсидии направляются на поддержку конкретных отраслей и социальных обязательств (например, на повышение зарплат бюджетников). При этом доля

иных трансфертов существенно снижается: так, в 2024 г. объём «прочих межбюджетных трансфертов» (включая компенсации и выплаты на особые цели) упал с 504,6 до 125,5 млрд руб. (с 13,1% до 3,9% от общего объёма) [1].

Новые подходы к планированию бюджетов предусматривают **целевую бюджетную политику**. Вместо безусловных субвенций государство всё больше ориентируется на целевое финансирование проектов с чётко измеримыми результатами. Например, инфраструктурные кредиты под 2 - 3% годовых выдаются регионам на строительство школ, дорог и больниц при условии выполнения конкретных показателей (KPI) [4]. Такой переход от «раздачи денег» к «проектному финансированию» сопровождается усиленным контролем за результативностью проектов. Государство стимулирует регионы развивать собственную налоговую базу, одновременно давая им целевую поддержку под ключевые задачи.

Таким образом, механизмы выравнивания становятся более адресными, а межбюджетные трансферты приоритетно направляются на реализацию национальных проектов и решение первоочередных проблем. Это требует от регионов **более ответственного и стратегического подхода к планированию бюджетов** с акцентом на эффективность и долговременные результаты.

Перспективные **направления реформ** бюджетной политики регионов и оптимизации их расходов включают несколько ключевых пунктов:

1. Усиление собственной базы доходов. Регионам важно снижать зависимость от федеральных дотаций через развитие местной экономики. Это предполагает привлечение инвестиций в промышленность, агропром, туризм, IT- и технологический сектор. К примеру, Татарстан демонстрирует сильную промышленную базу, Краснодарский край - развитый туристический сектор, Москва и Санкт-Петербург - крупные технологические кластеры. Сильная собственная экономика создаст устойчивые налоговые поступления и повысит налоговую самостоятельность регионов.

2. Оптимизация расходов. Под оптимизацией понимается не простое сокращение бюджетных ассигнований, а повышение эффективности расходования средств. Рекомендуемые меры включают централизацию закупок (единые тендеры), сокращение административного аппарата при сохранении качества услуг, расширение электронных и дистанционных госуслуг, а также аудит неэффективных расходов. Такие меры способны обеспечить экономию до 10 - 15% бюджета без потери качества государственных функций [4].

3. Целевая федеральная поддержка. Реформа межбюджетных отношений движется в сторону адресной помощи. Вместо общих субвенций предлагается предоставлять средства на конкретные, измеряемые проекты. Например, бюджетные кредиты на строительство дорог или больниц выдаются под низкий процент (2 - 3%), при этом регион обязан обеспечить достижение согласованных показателей ввода в эксплуатацию [4]. Такой подход уже реализуется и представляется наиболее перспективным - он сочетает финансовую помощь с жёстким контролем эффективности.

Кроме того, обсуждаются и институциональные реформы: расширение практики «инициативного бюджетирования» (участие гражданских сообществ в определении приоритетов расходов) и усиление казначейского сопровождения региональных расходов. Счётная палата РФ подчёркивает важность развития внутреннего финансового контроля на местах и применение современных технологий планирования.

В результате переход к модели «финансирование под результат» должен повысить прозрачность и обоснованность региональных бюджетов.

Таким образом, бюджетная политика регионов России в условиях 2023 - 2025 гг. оказалась в режиме адаптации к новой реальности. С одной стороны, агрегация бюджетных показателей за 2022 - 2024 гг. свидетельствует о сдержанном росте доходов и умеренном дефиците (около 0,4 трлн руб. в 2024 г.) [5]. С другой стороны, уже в 2025 г. регионы столкнулись с резким ускорением расходов (на 15 - 16% в I полугодии) на фоне умеренного роста доходов (2 - 4%) [4]. Источниками этой фискальной нагрузки стали снижение налоговой базы (более всего в

металлургических и угольных регионах), выполнение возросших социальных обязательств и военных трат, а также необходимость финансирования национальных проектов.

Федеральный центр отвечает на вызовы комбинацией финансовых стимулов и контроля. С одной стороны, предоставляются масштабные льготные кредиты и списания долгов; с другой - проводятся реформы бюджетного процесса в духе программно-целевого управления и результативности [4]. Вместо традиционной модели «дадим денег на всё» происходит переход к «целевой поддержке под конкретные проекты», что должно повысить эффективность бюджетных расходов.

На перспективу критически важно, чтобы регионы укрепляли собственную фискальную основу и повышали качество управления расходами. Уже сейчас разрабатываются меры по цифровизации бюджетного процесса, централизации сметных расходов и внедрению KPI для ключевых государственных услуг. Если удастся сочетать развитие местной экономики с адресной федеральной поддержкой, то система межбюджетных отношений может эволюционировать в сторону более устойчивой и ориентированной на результат модели.

Библиографический список

1. Министерство финансов Российской Федерации. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов: утв. Минфином России 28.09.2023 г. - Текст: электронный // СПС Гарант: - URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1649771/> (дата обращения: 23.11.2025).

2. Землянский Д. Ю., Климанов В. В. (2025). Устойчивость региональных бюджетов в условиях санкций в 2022–2024 годах // Журнал Новой экономической ассоциации. № 1 (66). С. 308 - 316.

3. Круглов Е. Артамонов заявил о снижении налоговых поступлений в региональные бюджеты [Экономический ресурс]. - URL: <https://www.pnp.ru/> (дата обращения: 22.11.2025).

4. Региональные бюджеты 2025: как система адаптируется к новым вызовам [Экономический ресурс]. - URL: <https://vc.ru/> (дата обращения: 22.11.2025).

5. Тирских Т. Региональные бюджеты и экономика в условиях нестабильности: итоги 2024 года [Экономический ресурс]. - URL: <https://raexpert.ru/> (дата обращения: 22.11.2025).

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ SWOT-АНАЛИЗА В ХОДЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РАЗРЕЗЕ БИЗНЕС-СЕГМЕНТОВ

Бородин Д. А.

ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», г. Орёл,
Российская Федерация, Dmitriy.borodin@gmail.com

Аннотация. Центральное место в процессе стратегического планирования, занимает SWOT-анализ, который позволяет компании объективно оценить свои силы и слабости, возможности и угрозы, характерные для каждого конкретного сегмента бизнеса. Полученные данные SWOT-анализа служат базой для постановки стратегических целей и задач, позволяя сосредоточиться на тех направлениях, которые приносят наибольшую выгоду и меньше подвержены риску. В статье рассмотрены результаты SWOT-анализа на примере промышленного предприятия, которое производит строительные материалы и комплектующие, состоящее из нескольких бизнес-сегментов: производство цемента, изготовление бетонных смесей и выпуск кирпича.

Ключевые слова: стратегия, планирование, стратегическое планирование, SWOT-АНАЛИЗ, бизнес-сегменты

USING SWOT ANALYSIS IN STRATEGIC PLANNING AMONG BUSINESS SEGMENTS

Borodin D. A.

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, Dmitriy.borodin@gmail.com

Abstract. SWOT analysis plays a central role in the strategic planning process, allowing a company to objectively assess its strengths and weaknesses, opportunities, and threats specific to each business segment. The resulting SWOT analysis data serves as the basis for setting strategic goals and objectives, allowing for a focus on those areas that generate the greatest benefits and pose the least risk. This article examines the results of a SWOT analysis using the example of an industrial company producing building materials and components, comprised of several business segments: cement production, concrete mix manufacturing, and brick production.

Keywords: strategy, planning, strategic planning, SWOT analysis, business segments

Достижение устойчивых конкурентных преимуществ и обеспечение стабильно высоких результатов деятельности невозможно без разработки долгосрочной стратегии развития предприятия. Только благодаря стратегическому планированию можно добиться успеха в бизнесе.

При стратегическом планировании руководством промышленного предприятия должны быть точно определены все сферы его деятельности, операционные сегменты и их соответствующие цели. Бизнес-сегменты – это отдельные направления деятельности или подразделения компании, каждое из которых специализируется на определенной группе товаров, услуг или рынке. Каждый сегмент функционирует относительно автономно, имея собственные цели, задачи, ресурсы и стратегию развития. В рамках компании бизнес-сегменты могут отличаться по типу продукции, каналам сбыта, клиентским группам, географическому расположению и другим параметрам. Как считает В.В. Бурцев «каждый из бизнес-сегментов

имеет определенный жизненный цикл, состоящий из следующих фаз: зарождение, рост, зрелость и спад» [1].

Разделение подразделений должно осуществляться путем анализа сегментов бизнеса. Благодаря этому можно идентифицировать долгосрочный потенциал успеха отдельных подразделений и выбрать подходящие стратегии. Важно, точно определить и дифференцировать стратегические области бизнеса по отношению к рынку. Каждая стратегическая область бизнеса имеет конкретную задачу на рынке и по отношению к отдельно взятому покупателю и клиенту. Каждая из них имеет свою собственную позицию по отношению к конкурентам. Поэтому реально существующие стратегические области бизнеса не должны пересекаться. Лучше их сегментировать в соответствии с характеристиками, относящимися к контрагентам, функциям, технологиям и внешней среде. Например, при сегментации подразделений в предприятиях нефтяной отрасли, И.В. Буренини и В.А. Варакина выделили следующие сегменты: разведка и добыча, нефтепереработка и нефтехимия, реализация продукции, корпоративное управление [2]. И.В. Ромашкина, В.А. Погорелова, рассматривая особенности бюджетного управления в транспортной компании, к бизнес-сегментам путевого хозяйства отнесли: реализацию металлолома; сдачу в аренду недвижимого имущества; услуги ЖКХ; дополнительные услуги клиентуре; прочие виды деятельности [4]. Более сложное сегментирование бизнеса приводят профессор С.Н. Гришкина и аспирант К.С. Честнова, на примере автомобильной отрасли. Авторы выделили несколько групп сегментов: бизнес-сегменты 1 порядка – по видам деятельности, бизнес-сегменты 2 порядка – по видам продукции, услугам, бизнес-сегменты 3 порядка – по покупателям/заказчикам [3].

Целью выделения и изучения бизнес-сферы являются обнаружение возможностей и рисков, а также идентификация сильных и слабых сторон сегмента бизнеса. В ходе стратегического планирования в разрезе бизнес-сегментов (рис. 1), одним из его этапов является анализ внутренней и внешней среды экономического субъекта. В работе использование SWOT-АНАЛИЗА в ходе диагностики бизнес-сегментов было рассмотрено на примере промышленного предприятия, которое производит строительные материалы и комплектующие, состоящее из нескольких бизнес-сегментов: производство цемента, изготовление бетонных смесей и выпуск кирпича.

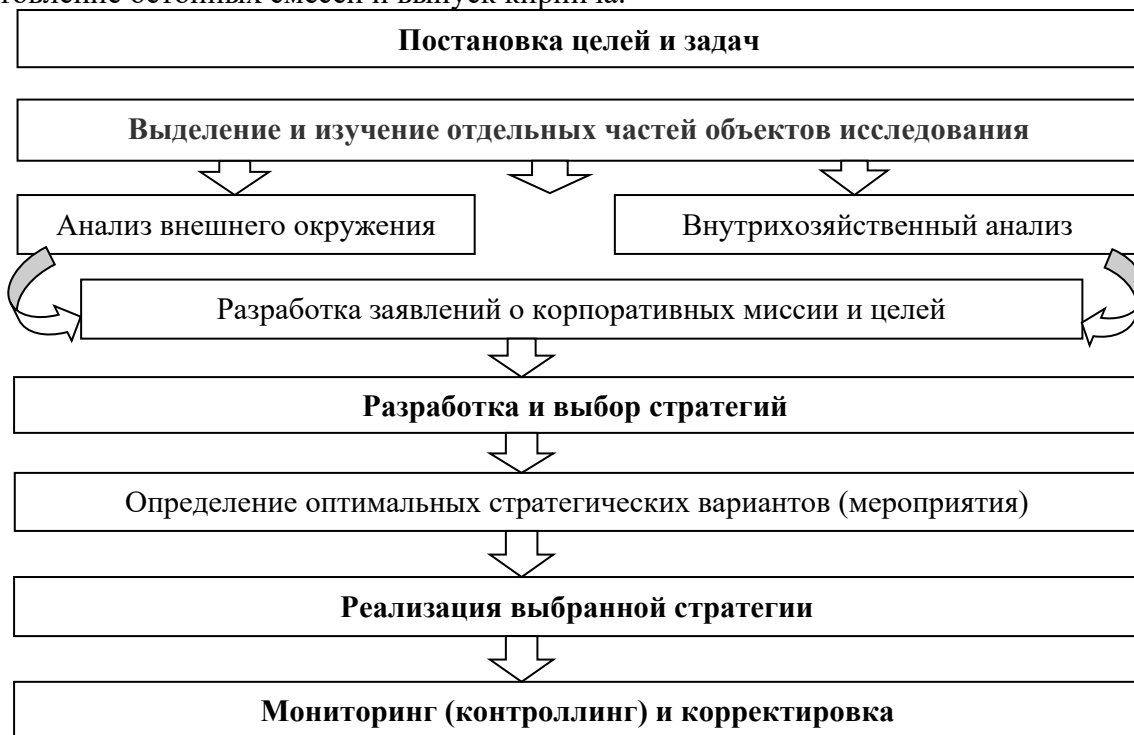


Рис. 1. Алгоритм стратегического планирования на промышленном предприятии в разрезе бизнес-сегментов

Ситуационный анализ является важным компонентом, так как он анализирует текущее состояние промышленного предприятия и анализ окружающей среды. Он является важной фазой стратегического планирования.

Основная задача анализа внешнего окружения промышленного предприятия – выявить возможности и риски для соответствующих областей бизнеса, которые имеют большое значение для будущего. Для этого в первую очередь используется анализ возможностей и рисков. Основное внимание здесь уделяется развитию макроокружения, рынкам сбыта и закупок, а также конкуренции. При анализе компании текущая ситуация в соответствующей отрасли экономики сравнивается с положением дел у конкурентов. Здесь используется инструмент анализа сильных и слабых сторон. Каждый сегмент бизнеса оценивается отдельно, что позволяет учесть уникальные особенности каждого направления деятельности (табл. 1).

Таблица 1

Данные SWOT-анализа в разрезе бизнес-сегментов

Производство цемента	
<i>Сильные стороны</i> Дешевое сырье, современное оборудование	<i>Слабые стороны</i> Устаревшие технологии упаковки
<i>Возможности</i> Открытие новых месторождений сырья	<i>Угрозы</i> Конкуренция со стороны крупных производителей
Изготовление бетонных смесей	
<i>Сильные стороны</i> Удобное расположение заводов вблизи строительных площадок	<i>Слабые стороны</i> Отсутствие собственного фирменного знака
<i>Возможности</i> Расширение географического сегмента	<i>Угрозы</i> Нестабильная цена на продукт
Выпуск кирпича	
<i>Сильные стороны</i> Хорошая репутация продукции на рынке	<i>Слабые стороны</i> Ограниченный ассортимент
<i>Возможности</i> Выход на зарубежный рынок	<i>Угрозы</i> Высокие транспортные расходы

На основе результатов корпоративного анализа корректируются цели деятельности в будущем и корпоративное видение. Далее разрабатывается фактическая стратегия для каждого сегмента. Например:

Производство цемента:

- повышение эффективности производства за счет автоматизации производственных процессов и модернизации оборудования;
- внедрение современных упаковочных линий.

Изготовление бетонных смесей:

- запуск рекламной кампании и создание бренда.
- открытие филиалов в соседних регионах.

Выпуск кирпича:

- расширение ассортимента продукции за счет введения широкой палитры цветов и оттенков кирпича, включая постельные тона, яркие цвета и декоративные покрытия, производства декоративных кирпичей с необычными формами и текстурами;
- начало экспорта продукции в ближнее и дальнее зарубежье.

Для правильной реализации стратегии в дальнейшем разрабатываются мероприятия по минимизации существующих рисков.

Итак, проведение SWOT-анализа в разрезе бизнес-сегментов позволяет получить полную картину состояния каждого сектора компании, оценить его сильные и слабые стороны, выявить возможности и угрозы. Полученные данные используются для разработки эффективных

стратегий развития, укрепления позиций на рынке и повышения общей конкурентоспособности организации.

Библиографический список

1. Бурцев, В.В Бизнес-сегменты предприятия: будущее корпоративной отчетности / В.В. Бурцев // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 9. С. 87–93.
2. Буренина, И.В. Система единых показателей оценки эффективности деятельности вертикально-интегрированных нефтяных компаний / И.В. Буренина, В.А. Варакина // Интернет-журнал Науковедение. 2014. № 1(20). С. 6.
3. Гришкина, С.Н. Формирование в системе управленческого учета показателей для оценки устойчивого развития компаний (на примере автомобильной отрасли) / С.Н. Гришкина, К.С. Честнова // Аудитор. 2021. Т. 7, № 6. С. 22–29.
4. Ромашкина, И.В. Планирование доходов и расходов по прочим видам деятельности транспортной компании / И.В. Ромашкина, В.А. Погорелова // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 12-3(118). С. 76–79.

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ ВЫЗОВ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ: СТАРЕНИЕ, УТЕЧКА УМОВ И ДИСБАЛАНС НА РЫНКЕ ТРУДА

Джойс Э.А.

Омская ордена Почета академия МВД России, г. Омск, Россия, ella_smk@mail.ru

Кургuzов А.В.

Омская ордена Почета академия МВД России, г. Омск, Россия, kav-83@yandex.ru

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ современного демографического кризиса в России, рассматриваемого авторами как долгосрочный стратегический вызов. Основное внимание уделяется трем взаимосвязанным проблемам: устойчивому снижению рождаемости и старению населения, региональным диспропорциям, а также противоречивой роли миграционных процессов. На основе актуальных статистических данных раскрывается качественное несоответствие между структурой спроса на квалифицированную рабочую силу и реальным миграционным потоком, характеризующимся низким уровнем образования. Отдельно исследуется феномен «утечки умов», наносящий значительный экономический ущерб и ослабляющий потенциал национальной безопасности. В заключении оценивается эффективность текущих мер государственной политики и обосновывается необходимость формирования более сбалансированного подхода, сочетающего стимулирование рождаемости, управляемую трудовую миграцию и создание условий для закрепления высококвалифицированных кадров внутри страны.

Ключевые слова. демографический кризис, старение населения, трудовые ресурсы, миграционная политика, утечка умов, рынок труда, экономическая безопасность, региональное развитие.

THE DEMOGRAPHIC CHALLENGE OF CONTEMPORARY RUSSIA: AGING, BRAIN DRAIN, AND LABOR MARKET IMBALANCE

Joyce E.A.

Omsk Order of Honor Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Omsk, Russia, ella_smk@mail.ru

Kurguzov A.V.

Omsk Order of Honor Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Omsk, Russia, kav-83@yandex.ru

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of the current demographic crisis in Russia, which the authors view as a long-term strategic challenge. The focus is on three interrelated issues: a steady decline in the birth rate and population aging, regional disparities, and the contradictory role of migration processes. Based on current statistical data, a qualitative discrepancy is revealed between the structure of demand for skilled labor and the actual migration flow, characterized by low levels of education. The phenomenon of "brain drain," which causes significant economic damage and weakens national security, is examined separately. The conclusion evaluates the effectiveness of current public policy measures and substantiates the need for a more balanced approach combining birth rate stimulation, managed labor migration, and the creation of conditions for the retention of highly skilled personnel within the country.

Keywords: demographic crisis, population aging, labor force, migration policy, brain drain, labor market, economic security, regional development.

The Russian Federation is experiencing a profound and multifaceted demographic crisis, which is not a temporary phenomenon but a long-term existential challenge. Its roots lie in the tragic history of the 20th century, and its consequences are felt today in every aspect of socioeconomic life. This crisis consists of three key components: historically low fertility, accelerated population aging, and complex, contradictory migration processes.

The current demographic situation in Russia cannot be understood without analyzing the «demographic waves» or "echoes" left by past catastrophes. Each major upheaval of the 20th century—World War I, the Civil War, Stalin's repressions, the famine, and, especially, the Great Patriotic War—led to colossal human losses and sharp declines in the birth rate. These fertility «pitfalls» were then reproduced across generations: the smaller generation born during the war itself produced less offspring 20-25 years later [3, p. 114].

The most recent and painful blow to demography occurred in the 1990s. The socioeconomic collapse following the collapse of the USSR led to a sharp decline in living standards, rising mortality rates (especially among working-age men), and a collapse in the birth rate [2, p. 136]. It is precisely this small generation of the 1990s who are now of reproductive age, which is one of the main reasons for the current record low birth rates. Thus, the country is in a cycle of reproducing demographic declines, and resolving this cycle presents a formidable challenge.

The foundation of the modern demographic problem is a steadily declining birth rate and an aging population. With the exception of a brief period from 2013 to 2015, Russia has experienced negative natural population growth for three decades. In 2023, the total fertility rate fell to 1.4, the lowest in 17 years. This level is significantly below the replacement level (2.15), which, according to long-term forecasts from Rosstat, condemns the country to a population decline to 138.8 million by 2046, even under the average, most likely scenario [5].

At the same time, society is aging. As of early 2023, the average age of men in Russia reached 38.1 years, while that of women reached 43 years. This is leading to an increase in the proportion of the retirement-age population and, consequently, to an increased burden on the social system and a decline in the proportion of the economically active population.

Analyzing Russia's demographic map reveals regional disparities. The demographic crisis is manifesting itself extremely unevenly across Russia. Analytical reports show a stark contrast between regions [2, p. 136]. On the one hand, there are relatively prosperous regions, primarily the national republics of the North Caucasus (Chechnya, Ingushetia, Dagestan) and other regions (Tyva, Yakutia), where traditions of large families are preserved and natural population growth is observed.

On the other hand, the vast majority of regions in Central Russia, the Northwest, and the Far East are experiencing severe depopulation. Here, low birth rates are combined with high mortality and migration outflow to metropolitan areas. This internal migration depopulates vast territories, creating demographic deserts and exacerbating the infrastructure burden in several major centers. This regional imbalance creates additional threats to national security and the integrity of the country's economic space.

For decades, migration has served as a key tool to offset natural population decline. However, recent years have demonstrated growing instability and new challenges in this area. Official statistics are contradictory, which in itself indicates a crisis of governance.

According to Rosstat data for 2023, the number of migrants arriving in Russia totaled 560,400, down 23% from the previous year and the lowest since 2013. The majority (31%) were from Tajikistan. A key characteristic of this influx is their low level of education: 39% of migrants have only a secondary education, and only 9% have a higher education. This creates a qualitative mismatch between the demand for skilled workers in the Russian market and the supply from migrants [5].

On the other hand, preliminary data for 2024 presented by the HSE Institute of Demography paints a different picture. According to them, Russia's net migration growth has increased sharply, reaching 568,500 people, 2.8 times more than for the same period in 2023 [5]. This surge was largely due to an increase in both incoming and outgoing migrants, suggesting a high turnover of personnel rather than a steady influx.

This volatility is exacerbated by recent political decisions. Following the terrorist attack at Crocus

City Hall, inspections were tightened and regional bans on migrant workers were introduced in certain sectors, such as taxis and the food service industry. At the same time, the state is actively using the simplified naturalization mechanism (issuing citizenship) as a way to fill demographic gaps and create a mobilization reserve. In recent years, hundreds of thousands of foreigners have received Russian passports, allowing the overall population to be artificially maintained amid natural population decline.

Thus, Russia's migration policy is contradictory: the economic need for labor collides with tightening controls and growing xenophobic sentiments in society, making migration flows unstable and unpredictable.

The typical migrant arriving in Russia is typically from the CIS countries with a low level of education (31% from Tajikistan), heading to regions with a shortage of low-skilled labor.

At the same time, there is an outflow of population, including migrants, from capital agglomerations, which indicates complex and heterogeneous processes in the labor market.

For the Russian Federation, labor migration is a largely negative phenomenon, leading to the departure of many high-quality labor resources abroad (a process also known as «brain drain»). "Brain drain" is a specific type of population emigration outside the country, primarily affecting highly skilled workers, scientists, academics, researchers, and other innovative workers who have decided to move from developing countries to countries with a high standard of living and stable economies. [4, p. 142]

The Russian Federation's annual direct losses due to the outflow of qualified personnel are estimated at \$3 billion. If we take into account the lost profits from domestic specialists working for the benefit of another country, and the inability to profitably sell their own developments, the damage can be estimated at \$50-60 billion, which is approximately 3% of GDP.

By training highly qualified specialists at its own expense, Russia annually saves approximately \$300,000 per specialist from foreign budgets. [4, p. 144].

The author emphasizes that the concept of migration policy is of particular importance for the further development of migration in Russia. The "Concept of State Migration Policy of the Russian Federation for 2019-2025" defines the following objectives:

- a) creating conditions and incentives for compatriots living abroad, emigrants, and certain categories of foreign citizens to permanently relocate to the Russian Federation;
- b) developing differentiated mechanisms for attracting, selecting, and utilizing foreign labor;
- c) promoting the development of internal migration;
- d) promoting educational migration and supporting academic mobility;
- d) combating illegal migration, etc. [1].

It has been noted that in Russia, measures are currently being taken to improve the situation and stem the «brain drain» to developed economies and markets, including increasing scientists' salaries, purchasing equipment, and attracting investors to finance research projects. However, it is clear that the institutional conditions and economic mechanisms for supporting talented youth remain underdeveloped.

Russia's migration policy should be aimed at ensuring a positive change in the number of labor migrants, the influx of which will increase the degree of competitiveness in the labor market and increase the domestic consumption of goods and services.

The conducted analysis allows us to conclude that Russia's demographic crisis has become systemic and protracted. It stems not only from natural population decline but also from a profound structural distortion of the age pyramid. The aging of the population and the declining share of the economically active population pose a direct threat to the sustainability of the pension system and the potential for economic growth.

Migration, which has long served as a compensatory mechanism, is proving ineffective due to the qualitative mismatch between the incoming workforce and the needs of the modern labor market. Meanwhile, the most valuable component of human capital—highly skilled specialists—continues to leave the country. The current regional imbalance only exacerbates the situation, leading to the depopulation of entire macroregions.

Thus, overcoming the crisis requires not just a set of disparate measures, but a holistic strategy. This must include effective tools for stimulating the birth rate, targeting skilled migrants, and creating

effective incentives for retaining domestic workers. Without addressing these challenges, ensuring the country's long-term economic security and demographic sovereignty remains in serious question.

References

1. Decree of the President of the Russian Federation of October 31, 2018, No. 622 «On Approval of the Concept of Migration Policy of the Russian Federation for 2019-2025» // Legal Reference and Information System «Consultant Plus».
2. Joyce, E.A., Simakova, N.Yu., Simakov, A.A. Adaptation Strategies to Demographic Challenges // XXXI April Economic Readings. Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference Dedicated to the 95th Anniversary of the Financial University in Omsk. Moscow, 2025. pp. 134-137.
3. Simakova, N.Y., Simakov, A.A., Joys, E.A. Adaptation Processes in the Labor Market // Twenty-Seventh April Economic Readings. All-Russian Scientific and Practical Conference. Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation. - Omsk, 2021. pp. 113-115;
4. Federal State Statistics Service. Demographic Forecast to 2046. [Electronic resource] - Official website. - Access mode URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (date of access: 11.10.2025).

УКЛОНЕНИЕ ОТ УПЛАТЫ НАЛОГОВ, ОТМЫВАНИЕ ДЕНЕГ И НАЛОГОВАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ В РОССИИ И ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

Ильясова Н. А.

ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», г. Орёл, Российская Федерация, Nanka180894@mail.ru

Аннотация. Налоговые поступления являются основным источником финансирования государственных расходов, включая социальные программы, инфраструктуру, образование, здравоохранение и оборону. Уклонение от уплаты налогов уменьшает объем ресурсов, доступных государству для реализации своих функций, что негативно сказывается на качестве предоставляемых государством услуг населению. В статье раскрыта содержание ключевых понятий, так как уклонение от налогов, легализация доходов, полученных преступным путем («отмывание денег»), налоговая прозрачность, определяющих предмет научного изыскания. Особое внимание уделено вопросам, связанным с использованием оффшорных юрисдикций в целях минимизации фискальной нагрузки, сокрытия криминальных активов и повышения уровня информационной открытости финансовых операций в зарубежных странах.

Ключевые слова: *налоги, уклонение от налогов, отмывание денег, налоговая прозрачность, налоговые оффшоры*

TAX EVASION, MONEY LAUNDERING, AND TAX TRANSPARENCY IN RUSSIA AND FOREIGN COUNTRIES

Ilyasova N. A.

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, Nanka180894@mail.ru

Abstract. Tax revenues are the primary source of funding for government expenditures, including social programs, infrastructure, education, healthcare, and defense. Tax evasion reduces the resources available to the state to fulfill its functions, negatively impacting the quality of public services. This article explores key concepts such as tax evasion, money laundering, and tax transparency, which define the subject of this research. Particular attention is paid to issues related to the use of offshore jurisdictions to minimize the fiscal burden, conceal criminal assets, and increase the level of transparency in financial transactions abroad.

Keywords: *taxes, tax evasion, money laundering, tax transparency, tax offshores*

Вопросы уклонения от уплаты налогов волнуют как налогоплательщиков, которые хотят уменьшить налоговую нагрузку на свой бизнес, так и государство, которое выполняет свою фискальную функцию по аккумулированию средств в бюджете страны. Многими теоретиками и практиками уклонение от налогов рассматривается с двух позиций; 1) путем осуществления законных действий в рамках налогового законодательства; 2) незаконных действий, преследуемых уголовным правом.

Если рассматривает уклонение от уплаты налогов с правовой точки зрения – это преступное деяние, заключающееся в сокрытии законно или незаконно полученного дохода до его оценки и взыскания налоговыми органами. Подобные действия могут реализовываться посредством предоставления ложных сведений в налоговой декларации либо путем размещения денежных средств, полученных законным способом, на счета иностранных банков. Следует отличать данное явление от налоговой оптимизации, представляющей собой правомерное применение установленных законом механизмов, направленных на модификацию

имущественного статуса физического лица или организаций с целью снижения размера подлежащих погашению налоговых обязательств. Как правило, эффект налоговой экономии достигается через применение специальных налоговых режимов, льготных ставок и иных налоговых преференций. Как заключает Д.Ю. Федотов «отклонение от уплаты налогов является неизменным атрибутом процесса налогообложения. Вместе с тем масштабы данного явления различаются в разных странах мира. В одних странах налогоплательщики в большей степени расположены к соблюдению законов при исчислении и уплате налогов, в других странах налогоплательщики всеми возможными законными и незаконными способами стремятся уклониться от их уплаты, поэтому стоит предположить, что уклонение от уплаты налогов не носит неизменный характер, имеются факторы, повышающие либо снижающие его масштабы» [4].

Отмывание денег означает использование доходов, полученных преступным путем, направленным на маскировку нелегального происхождения указанных средств и последующую интеграцию их в легитимный экономический оборот. Данная противоправная активность реализуется вне контроля компетентных государственных структур (налоговых органов). Это формулировка соответствует определению, используемому в мировом сообществе в ходе борьбы с отмыванием денег и финансированием терроризма. В России действует специальный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ, где закреплено, что легализация (отмывание) доходов, полученных преступным путем, – придание правомерного вида владению, пользованию или распоряжению денежными средствами или иным имуществом, полученными в результате совершения преступления [1].

Отмывание денег осуществляется в три этапа: денежные средства, полученные в результате основного преступления: 1) депонируются на счета; 2) переводятся в другие институциональные единицы (например, посредством банковских операций) для сокрытия следов; и 3) используются для приобретения легальных активов посредством схем, включающих операции с азартными заведениями, фиктивными торговыми предприятиями и иными структурами, обеспечивающими конверсию теневых капиталом (рис. 1).

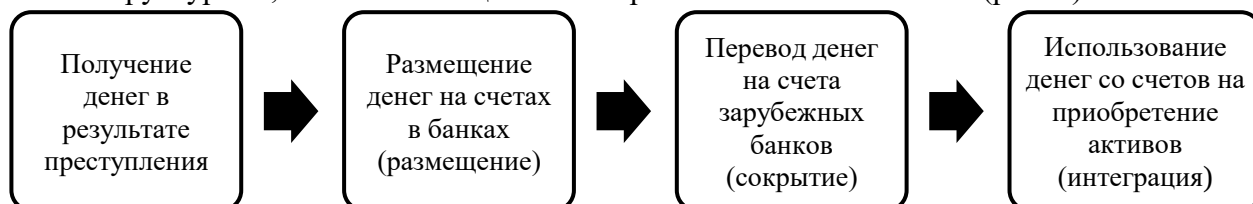


Рис. 1. Этапы отмывания денег

Налоговая прозрачность выступает инструментом ограничения возможностей для уклонения от исполнения налоговых обязательств. Её основной задачей является содействие гражданам государств, располагающих значительными природными ресурсами, в получении информации от правительства об использовании полученных доходов. Для этого налоговая прозрачность требует осуществления коммуникаций между различными юрисдикциями и организациями. Страны, внедрившие технологию, позволяющую автоматически обмениваться документами онлайн в структурированном электронном формате, отправляют и получают заранее согласованные налоговые сведения каждый год без необходимости подачи специального запроса. Многие страны мира присоединились к этому проекту, подписав соответствующие соглашения:

- многостороннее соглашение компетентных органов об автоматическом обмене финансовой информацией, подписанное 29 октября 2014 года. Соглашение закрепляет применение единого стандарта отчётности (Common Reporting Standard, CRS);

- многостороннее соглашение компетентных органов об автоматическом обмене страновыми отчётами, подписанное 27 января 2016 года.

В России 14 августа 2014 г. Постановлением Правительства Российской Федерации № 805 [2] был утвержден документ «О заключении соглашений об обмене информацией по налоговым делам». 12 мая 2016 года представители Российской Федерации поставили подписи под многосторонней Конвенцией, предусматривающей сотрудничество компетентных органов государств-участников в области автоматизированного обмена информацией, согласно установленному международному стандарту CRS (CRS MCAA). Первый обмен сведениями в автоматическом режиме состоялся для России в 2018 году. Участниками данного соглашения также является 82 страны, в том числе такие офшорные зоны как Британские Виргинские острова, Белиз, Бермудские острова, Мэн, Сейшелы и др. В действующем перечне на 2025 год, утверждённом приказом ФНС России № ЕД-7-17/916@ [3], содержится 75 юрисдикций (Австралия, Аргентина, Багамы, Израиль, Камерун, Катар, ОАЭ, Саудовская Аравия, Сингапур, Южная Африка и др.). В силу межполитических отношений (экономических санкций) обмен данными РФ прекратился со странами, входящими в Европейский Союз.

В целях соблюдения принципа прозрачности в налогообложении с 1 января 2026 года в России планируется введение системы оценки финансово-хозяйственного состояния компаний. ФНС будет подвергать анализу сведения о бизнесе на основе совокупности доступной ей статистической информации и фактологических данных, а результат мониторинга будет доступен как экономическим субъектам, так и третьим лицам.

В целях предотвращения уклонения от уплаты налогов возникла острая необходимость решения проблемы оффшорных налоговых убежищ, в том числе в заморских странах и зонах свободной торговли (ЗСТ), которые обычно создаются на территории морских портов и аэропортов или в непосредственной близости от них. Эта сложная практическая ситуация, требующая решения, волнует не только Правительство Российской Федерации, но и власти других стран. В Договоре о функционировании Европейского союза» выделены признаки заморских стран, где могут создаваться оффшорные зоны в целях налогообложения. На территориях этих государств вводятся налоговые преференции. Например, введение нулевой ставки корпоративного налога на Британских Виргинских островах, Каймановых островах и Бермудских островах, создало для зарубежных компаний возможность уклонения от налогообложения. Можно утверждать, что указанные условия возникли вследствие стремления компенсировать негативные факторы, обусловленные геополитическими особенностями расположения территории и ограниченными возможностями региональной экономики. Вместе с тем, именно специфика режима налогообложения оказывается привлекательной для тех, кто пытается уйти от уплаты законно установленных налогов.

Таблица 1

Ключевые данные о заморских странах и территориях ЕС (фрагмент)

Государство-член	Область	Постоянное население	ВВП на душу населения (в евро)	Основные секторы экономики
Дания	Гренландия	55 847	30 020	Рыболовство, добыча полезных ископаемых, туризм
Франция	Сен-Бартелеми	9 131	35 700	Туризм, строительство и общественные работы, нефинансовый рыночный сектор, торговля
	Новая Каледония	268	28 931	Горнодобывающая промышленность, торговля, строительство, туризм
	Французская Полинезия	271	16 000	Услуги, туризм
	Уоллис и Футуна	12 200	10 100	Сельское хозяйство, услуги, не связанные с торговлей (образование, здравоохранение и коммунальные услуги), торговля
	Сен-Пьер и Микелон	6 081	28 327	Государственное управление и коммерческие услуги

Королевство Нидерландов	Аруба	110 309	27 134	Туризм
	Бонайре	19 408	20 545	Туризм
	Саба	1 947	20 075	Туризм, медицинский университет

Каждое государство-член, осуществляющее в настоящее время суверенитет над заморской страной или территорией, принимает решение о том, какой объём автономии оно предоставляет бывшим колониям или территориям, которые оно контролировало в прошлом в иной форме. В мире выделяют четыре страны – Данию, Францию, Нидерланды и Великобританию имеющие зарубежные таможенные территории и потенциально способные влиять на них в борьбе с оффшорной практикой. Например, страны карибского бассейна, являющиеся частью Нидерландов, подчиняются голландскому законодательству и надзору со стороны государства. В этом смысле правительство Нидерландов оказывает значительное влияние на указанные территории на национальном уровне, включая вопросы, связанные с уклонением от уплаты налогов, легализацией доходов, полученных преступным путем («отмыванием денег») и налоговой прозрачностью.

Гренландия – единственная заморская территория Королевства Дания. Являясь крупнейшим островом мира, Гренландия входила в состав Европейского Союза с 1972 по 1985 года, однако изменила свой правовой статус после проведения народного референдума в 1982 году. Экономика Гренландии основана на рыболовстве, добыче минеральных ресурсов (включая уран), туризме и некоторых наземных отраслях промышленности. Финансовое положение государства продолжает оставаться зависимым главным образом от значительного объема субсидий, поступающих от Датского королевства, доля которых превышает половину ежегодного бюджета. К компетенциям местного правительства относится адаптация национальной нормативно-правовой базы к нормам международных договоров и обязательств, а также гарантирование исполнения принятых резолюций, направленных на противодействие таким угрозам, как финансирование террористической деятельности и налогового мошенничества. Власти Гренландии имеют право заключать соглашения с другими странами, что было сделано в декабре 2015 года в рамках автоматического обмена информацией об активах, находящихся во владении нерезидентов. Чуть позже Гренландия также подписала несколько двусторонних соглашений, облегчающих обмен налоговой информацией с другими зарубежными странами и с территориями, находящимися под прямым управлением английской короны, а также с некоторыми третьими странами.

Итак, проведенное исследование позволило сделать вывод, что тема уклонения от уплаты налогов, отмывания доходов и прозрачности налогообложения не перестает быть актуальной. Это международная проблема. Транснациональные корпорации часто используют оффшорные зоны, которые в мире достаточно, чтобы минимизировать свои налоговые обязательства. Поэтому борьба с уклонением от уплаты налогов важна для поддержки финансовой стабильности любого государства, обеспечения социальной справедливости и поддержки экономического роста.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2025) // Правовая справочно-информационная система «Гарант».
2. Постановление Правительства РФ от 14.08.2014 N 805 (ред. от 21.02.2018) «О заключении соглашений об обмене информацией по налоговым делам» // Правовая справочно-информационная система «Гарант».
3. Приказ ФНС России от 30.10.2024 № ЕД-7-17/916@ «Об утверждении Перечня государств (территорий), с которыми осуществляется автоматический обмен финансовой информацией» // Правовая справочно-информационная система «Гарант».
4. Федотов, Д. Ю. Уклонение от уплаты налогов как институциональная ловушка / Д. Ю. Федотов // Известия Байкальского государственного университета. 2023. Т. 33, № 2. С. 220–233.

ВЛИЯНИЕ МЕР, ПРИНЯТЫХ ГОСУДАРСТВОМ В СФЕРЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ, НА НАЛОГОВУЮ ПОЛИТИКУ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ильясов Д.М.

ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», г. Орёл, РФ,
lv_134@mail.ru

Аннотация. Справедливая налоговая политика является основой построения эффективной налоговой системы и признаком сильного государства. Она предполагает справедливый подход к различным налогоплательщикам, приоритет интересов налогоплательщика в отношениях между ним и налоговой администрацией. Со справедливой, устойчивой и разумной налоговой политикой, государство может сократить неравенство между богатыми и бедными гражданами страны, а отдельные экономические субъекты обеспечить успех бизнеса. В статье рассмотрена налоговая нагрузка на экономику в некоторых странах ОЭСР и России, выделены некоторые меры, принятые государством в сфере налогообложения, влияющие на налоговую политику организации.

Ключевые слова: налоги, налогообложение, налоговая политика, справедливость в налогообложении

IMPACT OF STATE TAX MEASURES ON CORPORATE TAX POLICY

Pyasov D.M.

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, lv_134@mail.ru

Abstract. A fair tax policy is the basis for building an effective tax system and a sign of a strong state. It implies a fair approach to various taxpayers, the priority of the interests of the taxpayer in the relationship between him and the tax administration. With fair, sustainable and reasonable tax policies, the state can reduce the inequality between rich and poor citizens of the country, and individual economic entities ensure the success of business. The article examines the tax burden on the economy in some OECD countries and Russia, highlighting some of the measures taken by the state in the field of taxation that affect the organization's tax policy.

Keywords: taxes, taxation, tax policy, fairness in taxation

Налоговая политика предприятия формируется под влиянием множества факторов, среди которых важную роль играют решения государственных органов власти в сфере налогообложения. Важно учитывать изменения законодательства по налогам и сборам и адаптироваться к новым условиям, используя доступные инструменты минимизации налогового бремени.

Российская налоговая система продолжает реформироваться. На протяжении последних лет модификации подверглись налог на доходы физических лиц (НДФЛ), налог на добавленную стоимость (НДС), упрощенная система налогообложения (УСН), страховые взносы. В качестве эксперимента в регионах вводятся новые специальные налоговые режимы, например, автоматизированная упрощенная система налогообложения (АУСН).

Вопреки распространенному мнению, общая налоговая нагрузка в России не особо высока, по сравнению с Данией, Францией, Бельгией, Швецией и другими странами (рис. 1).

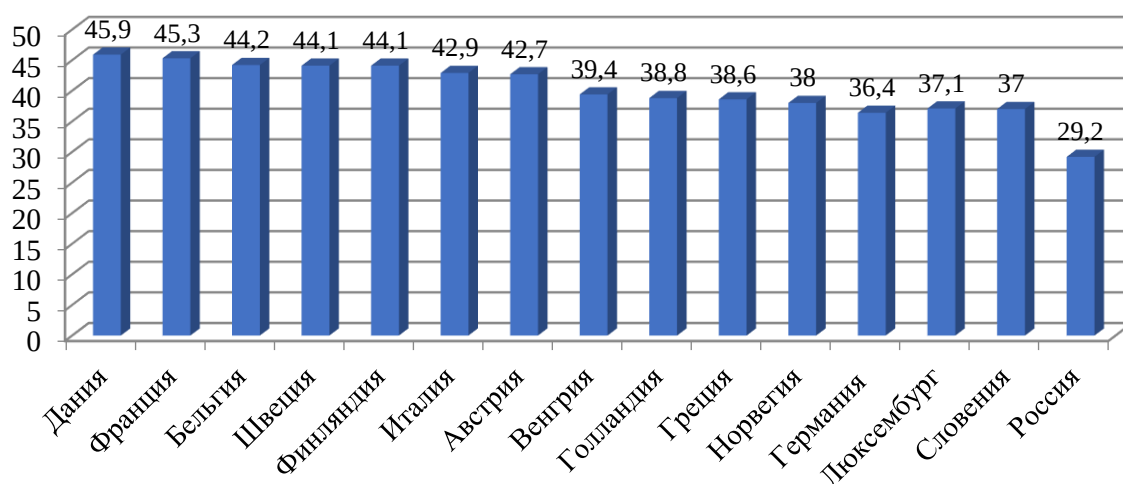


Рис. 1. Налоговая нагрузка на экономику в странах ОЭСР по налоговым поступлениям (фрагмент) [1]

Налоговая нагрузка на российскую экономику представляет собой совокупность всех видов налогов и сборов, уплачиваемых предприятиями и гражданами. Она включает федеральные, региональные и местные налоги, страховые взносы, таможенные платежи (рис. 2). Каждый налоговый платеж имеет своё значение и влияние на экономическое развитие страны.

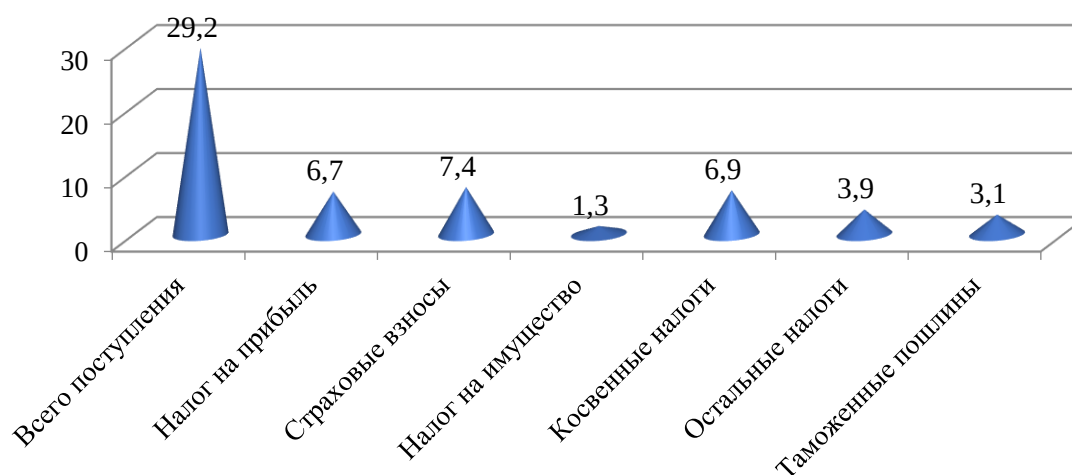


Рис. 2. Налоговая нагрузка на экономику в России по видам налогов [1]

Высокая доля страховых взносов (7,4%) обусловлена необходимостью формирования устойчивых социальных гарантий для действующих работников и пенсионеров. Российские власти стремятся обеспечить стабильность пенсионной системы и доступ к медицинским услугам, что требует значительных финансовых средств. Такая ситуация наблюдается не только в России, но и большинстве стран мира.

Налоговая политика России подвергается международному давлению и резким обострениям противоречий в сфере экономики на уровне государства или предприятия. Поэтому государство постоянно корректирует свои действия в области налогов и налогообложения. Так, например, в целях развития и выполнения национальных целей государства Правительством РФ были приняты меры в сфере налогообложения, чтобы повысить справедливость распределения налоговой нагрузки и эффективность налоговой системы. Во-первых, чтобы сократить дистанцию между богатыми и бедными, усилить социальную направленность, сократить налоговую нагрузку на семей с детьми, для них был введен «кешбэк» и увеличен размер стандартного вычета на ребенка. С доходов богатых налог стал взиматься по более высокой ставке НДФЛ. Во-вторых, произошел рост налоговой ставки

по налогу на прибыль до 25%. В-третьих, увеличился уровень налогообложения рентных доходов для отраслей с высокой операционной рентабельностью. Для содействия обелению экономики и созданию справедливых конкурентных условий проводилась работа по улучшению администрирования доходов со стороны фискальных органов, были расширены параметры налогового мониторинга: снижены «пороговые» требования к величине активов (с 1 млрд до 800 млн руб.), сумме уплаченных налогов (со 100 до 80 млн руб.) и размеру дохода (с 1 млрд до 800 млн руб.), предъявляемых к потенциальным участникам.

В 2024 и 2025 годах со стороны государства были приняты меры стимулирующего характера, направленные на повышение экономической и инвестиционной активности, которые могут повлиять на минимизацию налоговых платежей экономического субъекта и формирование их налоговой политики (табл. 1). По мнению Л.Ю. Филобоковой «налоговая политика является одним из важнейших элементов финансовой стратегии хозяйствующего субъекта, и ее основное предназначение заключается в повышении эффективности расходов, взаимоувязанных с общей целевой установкой конкретного хозяйствующего субъекта» [3].

Таблица 1

Меры, принятые государством в сфере налогообложения, влияющие на налоговую политику организации

Меры стимулирующего характера, направленные на повышение экономической и инвестиционной активности	
С 1 января 2025 года введен новый инструмент развития инвестиционной активности – федеральный инвестиционный налоговый вычет	Позволяет налогоплательщику, осуществившему расходы на создание и реконструкцию основных средств или нематериальных активов, уменьшить сумму налога на прибыль на 50% при определенных условиях
Увеличены с 1,5 до 2 повышающие коэффициенты для расходов на НИОКР и исключительные права на программное обеспечение (ПО) и базы данных	Позволяет налогоплательщику, осуществившему расходы на НИОКР, разработку ПО, уменьшить сумму налога на прибыль
Установлена возможность применения ускоренной амортизации, увеличение при расчете налога на прибыль повышающего коэффициента (с 1,5 до 2) для первоначальной стоимости российского высокотехнологичного оборудования	Позволяет налогоплательщику, применяющему российское высокотехнологическое оборудование, уменьшить сумму налога на прибыль через начисление амортизации с применением повышенных коэффициентов
Установлен с 1 января 2024 года проектный вычет	Позволяет налогоплательщику, при осуществлении расходов на создание и модернизацию (реконструкцию) основных средств, сократить сумму налога на прибыль на 25% при условии заключения соглашения о реализации инвестиционного проекта с регионом

Для эффективного использования инвестиционного налогового вычета предприятие должно планировать крупные вложения заранее, учитывая сроки начала и окончания проекта, тип приобретаемого имущества и планируемые объемы производства. Наиболее выгодна данная мера для высокотехнологичных отраслей промышленности, строительства, транспорта и связи, где потребность в постоянном обновлении техники особенно высока. По заключению С. Игумновой инвестиционный налоговый вычет является «инструментом, который направлен на поддержку отечественного производства и стимулирование долгосрочных инвестиций в высокотехнологичные отрасли» [2]. Несмотря на определенные выгоды, у налогоплательщиков существуют определенные риски и ограничения в применении указанной налоговой преференции. Во-первых, это сложность расчета налогового вычета и возможные споры с налоговыми органами. Во-вторых, соблюдение строгих критериев отбора проектов и контроль.

В отношении расходов на НИОКР и исключительных прав на ПО введены повышающие коэффициенты, что дает налогоплательщику возможность увеличить расходы в целях

налогообложения и тем самым уменьшить налоговую базу по налогу на прибыль. В результате у организации остается больше средств, которые могут быть направлены на дальнейшее финансирование исследований и разработок, закупку новейшего оборудования и привлечение высококвалифицированных работников, способных генерировать новые идеи.

Как видим, несмотря на увеличение налоговой нагрузки на физических лиц и предприятия, со стороны государства принимаются меры в сфере налогообложения, способные стимулировать предпринимателей заниматься бизнесом, стратегически важных для государства и общества в целом. Исходя из этого топ-менеджеры и владельцы капитала могут направить свои усилия и финансовые средства в развитие высокотехнологичных отраслей промышленности, получая от государства налоговые преференции.

Библиографический список

1. Минфин России [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/opendata/7710168360-tax_burden/7710168360-tax_burden-visual (дата обращения: 11.11.2025).
2. Игумнова, С. Инвестиционный налоговый вычет: правила получения и заметные изменения с 2025 года / С. Игумнова // Практическая бухгалтерия. 2025. № 1. С. 49–51.
3. Филобокова, Л.Ю. Налоговая политика малого предприятия: оценка эффективности // Л.Ю. Филобокова // Аудиторские ведомости. 2008. № 5. С.64–70.

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Каратаев А.С.

ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», г. Орёл, Российская Федерация, lv_134@mail.ru

Аннотация. Одной из основных областей поддержки процессов принятия управленческих решений, устойчивого роста и повышения эффективности является учетная система организации, включающая в себя, в основном три вида учета, финансовый, налоговый и управленческий. Использование методов управленческого учета не является новинкой для предприятий России. Они давно и успешно их применяют, поскольку позволяют руководителям предприятий получать более точную и важную информацию для принятия управленческих решений. В статье рассмотрены современные методы управленческого учета, отмечены их плюсы и недостатки.

Ключевые слова: *учет, управленческий учет, методы управленческого учета*

MODERN METHODS OF MANAGEMENT ACCOUNTING

Karataev A. S.

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, lv_134@mail.ru

Abstract. One of the key areas for supporting management decision-making, sustainable growth, and improved efficiency is an organization's accounting system, which primarily includes three types of accounting: financial, tax, and management. The use of management accounting methods is nothing new for Russian companies. They have long been successfully used by them, as they allow managers to obtain more accurate and relevant information for management decision-making. This article examines modern management accounting methods, highlighting their advantages and disadvantages.

Keywords: *accounting, management accounting, management accounting methods*

Учет затрат прошел длительный путь в своём развитии. Наиболее важным этапом в становлении управленческого учета считается период с 1880 по 1910 годы. По мере роста компаний и повышения технологий производства у менеджеров возросли информационные потребности и озабоченность контролем эффективности работы работников, а, следовательно, и производительности, что создала дополнительный спрос на новые методы управленческого учета. Многие исследователи считают, что методы управленческого учета достигли пика своего развития к 1920-м годам, а современный управленческий учет был разработан во время промышленной революции. Таким образом, с развитием делового мира, совершенствовался и управленческий учет.

На ранних этапах основным направлением развития была калькуляция себестоимости продуктов и услуг для выявления прибыльных и убыточных продуктов. Но с расширением бизнеса, появлением новым бизнес-процессов у менеджеров возникла обязанность предоставлять владельцам капитала и руководству компании всё более своевременную и актуальную информацию о деятельности организации в разрезе нескольких направлений. Необходимость в управленческом учете, как считает профессор Т.Б. Кувалдина [2] возникла и у технических специалистов, которые заняты проектированием и производством нового продукта. В связи с этим стали появляться новые методы управленческого учета. Сегодня современные методы управленческого учета включают в себя калькуляцию затрат по видам

деятельности (ABC), моделирование затрат, отчетность по затратам на качество, целевую калькуляцию затрат, стратегический управленческий учет (SMA), учет пропускной способности, калькуляцию себестоимости методом обратного расчета и калькуляцию затрат жизненного цикла. Эти методы разрабатывались и продвигались по отдельности, но организации могут извлечь выгоду от совместного их использования в виде синергетического эффекта.

Метод калькуляции затрат по видам (ABC) представляет собой систему распределения накладных расходов, основанную на бизнес-процессах, необходимых для производства продукции или оказания услуг. Основная идея метода заключается в том, что затраты возникают вследствие выполнения определенных видов деятельности, а не напрямую связаны с объемом произведенных продуктов. Калькуляция затрат при использовании этого метода происходит в несколько этапов (рис. 1).

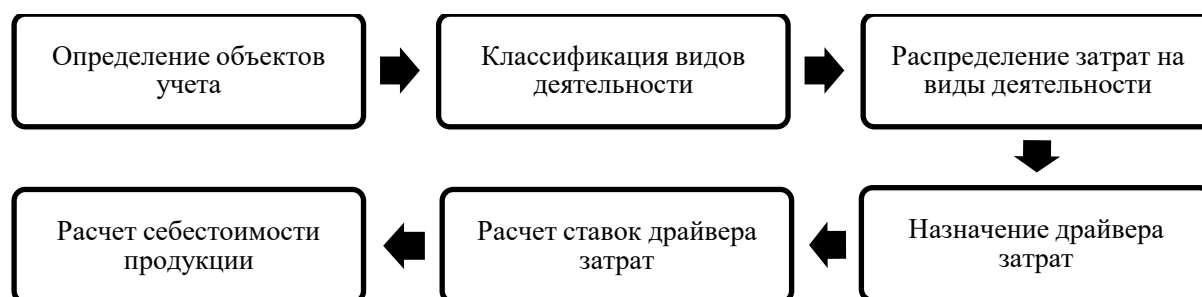


Рис. 1. Этапы внедрения методов ABC

Метод ABC имеет определенные преимущества: более точно распределяются накладные расходы, позволяет лучше понимать структуру затрат и находить возможности их снижения, повышает точность оценки истинной себестоимости продукции. В качестве недостатков можно отметить: высокую сложность реализации и необходимость значительных временных и материальных ресурсов, сложность выбора адекватных драйверов затрат, ограниченную применимость для небольших предприятий.

Метод моделирования затрат (Cost Modeling Method) применяется предприятиями для систематизированного анализа и прогнозирования величины затрат, возникающих в процессе производства товаров или оказания услуг. Основная цель метода – построить модель, которая бы наглядно продемонстрировала взаимосвязь между производственными процессами и затратами. К преимуществам данного метода можно отнести: повышенную точность прогнозирования, возможность лучшей оптимизации затрат, жесткий контроль над затратами и их модификацией в динамике. В качестве отрицательных моментов можно отметить: сложность производимых расчетов, постоянное обновление данных, ошибки в прогнозировании, отсутствие универсальности. Несмотря на недостатки, данный метод широко применяется на практике, поскольку позволяет минимизировать финансовые потери и обеспечивает эффективность управления затратами.

Отчетность по затратам на качество представляет собой важную составляющую внутреннего управленческого учета, предназначенную для мониторинга и анализа расходов, связанных с обеспечением необходимого уровня качества продукции (рис. 2). Целью данной отчетности является выявление слабых мест в производстве, улучшение процессов и снижение потенциальных потерь, вызванных недостаточными качественными характеристиками продукта. К плюсам отчетности по затратам на качество можно отнести: повышение прозрачности затрат, ранняя диагностика проблем, стратегическое планирование, контроль и оценка прогресса, минимизация рисков, улучшение коммуникаций. Отчетность по затратам обладает минусами. Во-первых, предъявляются жесткие требования к качественным характеристикам информации, раскрываемой в отчетах. Во-вторых, наблюдаются некоторые

проблемы в классификации затрат. В-третьих, имеются трудности в интерпретации сведений, отражаемых в отчетности.

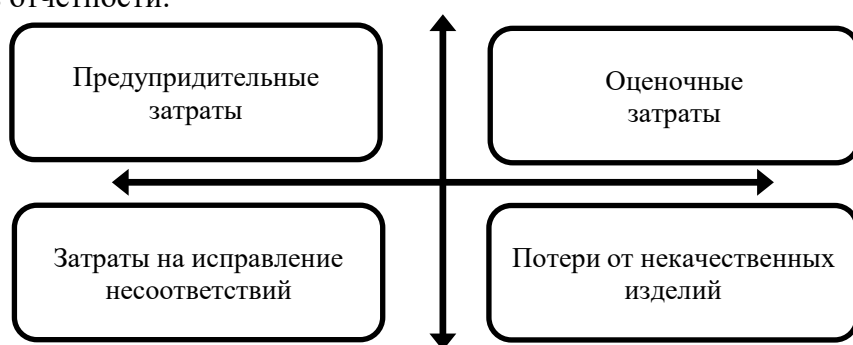


Рис. 2. Виды затрат, отражаемых в специализированной отчетности по качеству

Целевая калькуляция затрат (Target Costing) – это метод управленческого учета, направленный на расчет целевой себестоимости на ранних стадиях жизненного цикла продукции. Цель метода – обеспечить конкурентоспособность продукта за счет строгого контроля затрат и достижения заданного уровня цены, приемлемого для покупателей. Процесс включает несколько последовательных шагов (рис. 3).

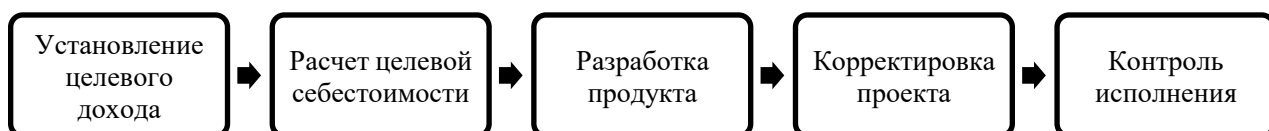


Рис. 3. Последовательность целевой калькуляции затрат

К преимуществам целевой калькуляции можно отнести: уменьшение вероятности завышения себестоимости на стадиях разработки продукта, повышение конкурентоспособности продукции за счет оптимальной ценой политики, улучшение коммуникации между структурными подразделениями компании, сокращение сроков вывода продукции на рынок. Но и этот метод имеет определенные недостатки: требует высокого уровня координации между участниками процесса, возможны компромиссы в дизайне и технических характеристиках продукта, высокие первоначальные затраты на внедрение и поддержание в ходе использования.

Стратегический управленческий учет (Strategic Management Accounting (SMA)) представляет собой специализированную область управленческого учета, направленную на интеграцию стратегического анализа и тактического управления организацией. Его главная задача – помогать высшему руководству принимать взвешенные решения, базируясь на комплексной оценке внешней и внутренней среды компании. К плюсам стратегического управленческого учета целесообразно отнести: комплексный взгляд на ситуацию, принятие управленческих решений на основе полной и достоверной информации, конкурентоспособность, поддержка стратегического планирования, улучшение взаимосвязей подразделений компании, повышение устойчивости к изменениям. Несмотря на преимущества, данный метод тоже имеет определенные недостатки: высокие требования к качеству данных, значительные временные и материальные затраты, сложность реализации, риск переоценки внешнего окружения, вероятность конфликта интересов.

Проведенное исследование позволили констатировать, что все рассмотренные методы управленческого учета имеют как преимущества, так и недостатки. Выбор метода управленческого учета за руководством предприятия. Как заключают М.А. Калачев, В.С. Киселева «выбор зависит от потребностей компании и преимуществ системы. Например, в некоторых отраслях, таких как добыча нефти и газа, может использоваться система ABC» [1].

Преодолеть существующие трудности в применении тех или иных методов управленческого учета можно с помощью совершенствования автоматизации процессов и

современных цифровых технологий. Например, использовать искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение, которые позволяют обрабатывать большие объёмы данных, предсказывать финансовые риски и выявлять случаи мошенничества. Такие подходы повысят точность принимаемых решений и улучшат качество работы.

Библиографический список

1. Калачев, М. А. Современные методы управленческого учета как инструмент повышения эффективности деятельности организации / М. А. Калачев, В. С. Киселева // Управленческий учет. 2024. № 3. С. 63–69.

2. Кувалдина, Т. Б. Управленческий учет для инженерно-технических специалистов: сущность и необходимость / Т. Б. Кувалдина // Международный бухгалтерский учет. 2015. № 14(356). С. 2–15.

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ И ВЫЗОВОВ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ

Конюкова О. Г.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

Аннотация. Научная статья посвящена анализу проблем и вызовов, с которыми сталкиваются предприятия сферы услуг малого и среднего бизнеса в последние годы. В условиях современной экономики МСП играют ключевую роль в обеспечении устойчивого роста, создании рабочих мест и стимулировании инноваций. Их гибкость и близость к потребителям позволяют эффективно реагировать на изменения рыночной ситуации и способствуют развитию регионов. Однако в последние годы предприятия малого и среднего бизнеса сталкиваются с рядом существенных трудностей, таких как экономическая нестабильность, изменчивость рыночных условий и высокая налоговая нагрузка. Исследование актуальных проблем данной сферы позволяет выявить тенденции развития и определить перспективы повышения конкурентоспособности МСП, что имеет важное значение для формирования эффективных стратегий поддержки и развития малого и среднего предпринимательства в современных условиях.

Ключевые слова: малые бизнес, средний бизнес, сфера услуг, экономическая нестабильность, региональное развитие, инновации в МСП.

ANALYSIS OF PROBLEMS AND CHALLENGES OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS SERVICES ENTERPRISES: TRENDS AND PROSPECTS IN RECENT YEARS

Konyukova O. G.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Abstract. The scientific article is devoted to the analysis of problems and challenges faced by small and medium-sized businesses in the service sector in recent years. In the conditions of the modern economy, SMEs play a key role in ensuring sustainable growth, creating jobs and stimulating innovation. Their flexibility and proximity to consumers allow them to respond effectively to changes in the market situation and contribute to the development of regions. However, in recent years, small and medium-sized businesses have faced a number of significant difficulties, such as economic instability, volatility of market conditions and high tax burden. The study of current problems in this area allows us to identify development trends and determine prospects for increasing the competitiveness of SMEs, which is important for the formation of effective strategies for supporting and developing small and medium-sized businesses in modern conditions.

Keywords: small business, medium business, service sector, economic instability, regional development, innovation in SMEs.

К малому и среднему предпринимательству относятся юридические лица и индивидуальные предприниматели, соответствующие установленным требованиям. Все такие организации и ИП зарегистрированы в Едином реестре налоговой службы, что подтверждает их законную деятельность [1].

К малому бизнесу относят организации с небольшой долей на рынке, управление которыми обычно осуществляется их владельцами. Доход такого предприятия за предыдущий год не превышает 800 миллионов рублей, а среднесписочная численность сотрудников — 100 человек. Регистрация малых предприятий осуществляется через цифровую платформу МСП.РФ. На базе

субъектов малого предпринимательства формируются субъекты среднего бизнеса, которые должны соответствовать определённым критериям: доход за предыдущий год — от 801 миллиона до 2 миллиардов рублей, а среднесписочная численность персонала — от 101 до 250 человек [5].

Одной из основных проблем, с которыми столкнулись малые и средние предприятия в последние годы, стала пандемия COVID-19. Она привела к потере рыночных долей, уходу клиентов, снижению доходов и банкротствам. В условиях пандемии были введены меры по соблюдению социальной дистанции, обязательному ношению масок, ограничениям по площади торговых помещений и количеству посетителей в торговых залах. Также были запрещены массовые развлекательные мероприятия. Эти меры оказали значительное влияние на малый и средний бизнес. С декабря 2019 года наблюдалось сокращение числа субъектов малого предпринимательства: если в декабре 2019 года их было 224 898, то к апрелю 2020 года — уже 222 144.

По данным Росстата, оборот в сфере общественного питания во время карантина сократился почти вдвое по сравнению с аналогичным периодом 2019 года. Для частичного возмещения убытков рестораны и кафе начали предлагать услуги на вынос и доставку. После снятия ограничений в июле открылись летние веранды, а в августе и сентябре разрешили работу залов при соблюдении ограничений по численности посетителей и рекомендаций Роспотребнадзора. В секторе розничной торговли непродовольственными товарами наблюдались значительные убытки: по данным Росстата, в апреле оборот снизился на 36,7 % по сравнению с апрелем 2019 года — более чем на 400 миллиардов рублей. В мае темпы падения замедлились до 19,2 % [3].

Очевидно, что пандемия негативно сказалась на деятельности малого и среднего бизнеса, что проявилось в снижении ключевых показателей. В ответ государство предприняло ряд мер поддержки для развития этого сектора. В период с мая по июнь была оказана безвозмездная финансовая помощь: с 12 мая было выплачено 31,6 миллиарда рублей. Эти средства получили около 601,5 тысячи ИП и предприятий малого и среднего бизнеса — именно они обеспечивают занятость более 2,6 миллиона человек (80% от общего числа работников пострадавших отраслей).

Для предотвращения экономического спада Федеральная налоговая служба предоставила отсрочку по уплате налогов для компаний, понесших убытки из-за коронавируса — сроком на три месяца с 30 марта. Также было предложено временно отменить налоги для самозанятых лиц во время эпидемии: поскольку они не получали компенсаций или отпусков как наемные работники, им было сложно оплачивать налоги при резком снижении доходов.

Кроме того, приостановлены личные контакты инспекторов с налогоплательщиками: выездные проверки, изъятия и осмотры временно прекращены или проводились только при крайней необходимости. В 2020 году условия по аренде для малого и среднего бизнеса были облегчены за счет поддержки государства. Также были введены льготные кредиты для МСП: объем субсидий увеличился, а ограничения значительно снизились.

Еще одной важной проблемой последних лет стала ситуация с санкциями (СВО). В марте 2023 года журнал «Генеральный Директор» (сервис «Аktion Управление») провел опрос руководителей малого и среднего бизнеса. Результаты показали более оптимистичный настрой: 54,3% респондентов отметили негативное влияние санкций на деятельность предприятий, тогда как 39,9% заявили о его отсутствии; еще 5,8% оценили санкции как положительный фактор — например, стимулирующий развитие отечественных производителей и разработчиков.

Некоторые предприниматели признают необходимость замещения импортных товаров менее качественными аналогами. Переключение поставщиков стало одним из распространенных способов адаптации: одни перешли с европейских на российских поставщиков, другие нашли выгодные предложения в Китае. Например, один из опрошенных отметил: «Цены на немецкое геодезическое оборудование выросли значительно, ассортимент сократился; ремонт обходится дороже. Мы нашли хорошие аналоги в Китае — они подходят

для определенных работ и стоят в два-три раза дешевле». Переход к новым условиям оказался сложным; мнения руководителей о способах адаптации сильно различаются.

Основные выводы руководителей по итогам текущей ситуации включают необходимость гибкого планирования — наличие запасных сценариев развития событий (по три-четыре варианта), ускорение принятия решений для быстрого реагирования на изменения и поиск новых возможностей через импортозамещение, развитие собственного бренда или смену поставщиков [4].

Также важным уроком стало создание финансовой подушки безопасности — наличие резервов или вспомогательного производства — а также вера в собственные силы и способность адаптироваться без паники.

Поддержка государства сыграла свою роль: после начала спецоперации власти объявляли о мерах поддержки бизнеса — субсидировании кредитов, мораториях на проверки и скидках на отечественное программное обеспечение. Однако лишь около 15% предпринимателей воспользовались этими мерами; наиболее популярными стали перенос сроков уплаты взносов, беспроцентные кредиты и снижение стоимости эквайринга. Например, Центральный банк снизил комиссию до 1% для компаний торговли товарами первой необходимости с апреля по август 2022 года. Некоторые бизнесы получили гранты — например, на исследования по импортозамещению — а также льготы для IT-компаний.

В заключение анализа проблем, с которыми сталкиваются предприятия малого и среднего бизнеса в последние годы, следует выделить несколько ключевых моментов. Прежде всего, пандемия COVID-19 стала серьезным испытанием для МСП. Введенные меры по ограничению распространения вируса привели к снижению спроса на товары и услуги, нарушению цепочек поставок и росту затрат на соблюдение санитарных требований. Многие предприниматели оказались в сложной финансовой ситуации, столкнулись с сокращением рабочих мест и вынуждены были закрывать бизнесы.

Появление ситуации с специальной военной операцией создало новые сложности: нестабильность на рынках, рост цен на сырье и логистические проблемы негативно сказались на деятельности МСП. Некоторые компании смогли адаптироваться, переориентировавшись на новые рынки, однако для многих сохранение бизнеса стало серьезным вызовом.

Автором предлагается учитывать следующие дополнительные аспекты, которые являются важными для комплексного анализа развития малого и среднего бизнеса в современных условиях:

1) Роль государственной поддержки и политики развития МСП:

Необходимо подчеркнуть важность разработки и реализации программ поддержки малого и среднего бизнеса, включая финансовую помощь, налоговые льготы, упрощение административных процедур и создание условий для инновационного развития. Исследования показывают, что активная государственная политика способствует повышению устойчивости МСП в условиях кризисных ситуаций;

2) Инновационные подходы и цифровизация как инструменты адаптации:

В условиях современных вызовов особое значение приобретает внедрение цифровых технологий, развитие электронной коммерции и автоматизация бизнес-процессов. Эти меры позволяют МСП расширять рынки сбыта, снижать издержки и повышать конкурентоспособность;

3) Долгосрочные перспективы и стратегические направления развития:

Для повышения устойчивости МСП необходимо формировать стратегические планы развития, ориентированные на диверсификацию деятельности, развитие экспортного потенциала и внедрение инновационных продуктов. Важным аспектом является также развитие инфраструктуры поддержки предпринимательства — бизнес-инкубаторов, образовательных центров и консультационных служб;

4) Социальная значимость МСП:

Малый и средний бизнес не только способствует экономическому росту, но и выполняет социальную функцию — создает рабочие места в регионах, способствует развитию местных сообществ и повышению уровня жизни населения [2];

5) Исследование факторов успеха и барьеров для развития МСП:

Для более эффективной поддержки необходимо проводить системные исследования факторов, способствующих успеху предприятий, а также выявлять основные барьеры (финансовые, административные, кадровые), мешающие развитию МСП.

Важно подчеркнуть, что малый и средний бизнес играет важную роль в экономике страны, и его поддержка должна быть приоритетом на всех уровнях — от федерального до муниципального. Следует помнить, что малое и среднее предпринимательство способствует повышению конкурентоспособности отраслей, стимулирует инновации, создает новые рабочие места и повышает уровень благосостояния населения. Эффективное функционирование МСП напрямую влияет на темпы экономического роста и структуру ВВП. Поэтому роль малого и среднего бизнеса в экономике страны является исключительно значимой.

Библиографический список:

1. Конюкова О.Г. Особенности функционирования малых предприятий сферы услуг торговли // В сборнике: XXX Апрельские экономические чтения. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Омск, 2024. С. 242-245.

2. Конюкова О.Г. SWOT-анализ как инструмент оценки регионального развития сферы услуг // В сборнике: Актуальные тренды в экономике и финансах. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Омск, 2024. С. 63-66.

3. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.09.2025).

4. Петренко Н.Е., Конюкова О.Г. Понятие, особенности, структура стратегии предприятий сферы услуг // В сборнике: Фестиваль науки Сочинского государственного университета. Материалы Международной научно-практической конференции. Сочи, 2024. С. 64-68.

5. Цифровая платформа МСП РФ. URL: <https://mcp.rf/services/news/detail/maliy-i-sredniy-biznes-cto-eto-i-v-chem-otliche/> (дата обращения: 10.09.2025)

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ПРИМЕРЕ НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ

Конюкова О. Г.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

Аннотация. В научной статье рассматривается актуальная проблема обеспечения прозрачности и эффективности исполнения местных бюджетов субъектов Российской Федерации. На примере Новосибирской области оценивается результативность использования бюджетных средств, выявляются нарушения и слабые стороны в ходе исполнения бюджета. Используя математические и аналитические инструменты, автор демонстрирует необходимость совершенствования бюджетного планирования и своевременного анализа эффективности расходования средств для принятия обоснованных управленческих решений. Особое внимание уделяется роли оценки исполнения бюджета в повышении прозрачности, подотчетности органов власти и стратегическом управлении финансовыми ресурсами региона. Результаты исследования позволяют сформировать рекомендации по оптимизации бюджетного процесса, что способствует повышению социально-экономической устойчивости и развития Новосибирской области.

Ключевые слова: *бюджетное исполнение, доходы бюджета, расходы бюджета, профицит (дефицит) бюджета, бюджетный контроль, региональные финансы, цифровизация.*

THEORETICAL BASIS FOR ASSESSING THE EXECUTION OF THE BUDGET OF A SUBJECT OF THE RUSSIAN FEDERATION USING THE EXAMPLE OF THE NOVOSIBIRSK REGION

Konyukova O. G.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Abstract. The scientific article examines the current problem of ensuring transparency and efficiency of execution of local budgets of the subjects of the Russian Federation. Using the example of the Novosibirsk Region, the effectiveness of the use of budget funds is assessed, violations and weaknesses in the course of budget execution are identified. Using mathematical and analytical tools, the author demonstrates the need to improve budget planning and timely analysis of the effectiveness of spending funds to make informed management decisions. Particular attention is paid to the role of budget execution assessment in increasing transparency, accountability of government bodies and strategic management of the region's financial resources. The results of the study allow formulating recommendations for optimizing the budget process, which contributes to increasing the socio-economic sustainability and development of the Novosibirsk Region.

Keywords: *budget execution, budget revenues, budget expenditures, budget surplus (deficit), budget control, regional finances, digitalization.*

Оценка исполнения бюджета субъекта Российской Федерации представляет собой систематический анализ фактических показателей доходов и расходов региона в сравнении с утвержденными планами [1]. Этот процесс позволяет определить эффективность использования бюджетных средств, выявить отклонения и причины их возникновения, а также разработать рекомендации по улучшению финансового управления.

В рамках оценки используются различные методы: сравнительный анализ, анализ

отклонений, оценка эффективности расходных статей и экспертные оценки. Источниками информации служат отчеты об исполнении бюджета, данные контрольных органов, статистическая отчетность и сведения о реализации программ [2, 4].

Основной целью является обеспечение прозрачности и подотчетности региональных органов власти, повышение эффективности расходования средств и содействие социально-экономическому развитию региона. Важным аспектом является соблюдение принципов законности, объективности, системности и результативности.

Особое значение имеет современная система межбюджетных отношений. В условиях увеличения доли федеральных трансфертов регионы сталкиваются с зависимостью от центра, что требует тщательного контроля за исполнением бюджета для обеспечения устойчивого развития.

Характеристика Новосибирской области: Новосибирская область расположена в Восточно-Сибирском регионе России. Граничит с Омской, Томской, Кемеровской областями, Алтайским краем и Казахстаном. Площадь региона составляет около 178 200 квадратных километров, а население — примерно 2,8 миллиона человек.

Регион обладает богатой природной средой: реки Обь, Иртыш и Тобол обеспечивают водные ресурсы и транспортные пути. Экономика области развита в сферах машиностроения, металлургии, химической промышленности. Особое значение имеет научно-образовательный центр — Новосибирский Академгородок — один из крупнейших научных центров России.

Инфраструктура включает международный аэропорт Толмачево, развитую железнодорожную сеть и автомобильные магистрали. В социальной сфере функционируют несколько университетов (например, Новосибирский государственный университет), медицинские учреждения и культурные центры.

Экологическая ситуация в регионе в целом благоприятная, однако в городах наблюдаются проблемы загрязнения воздуха и воды. Регион активно участвует в программах развития инфраструктуры и социальной сферы.

Таким образом, оценка исполнения бюджета играет важную роль в обеспечении финансовой стабильности региона. Она помогает выявлять слабые места в управлении финансами и способствует достижению стратегических целей развития Новосибирской области.

За период с 2020 по 2022 год общий объем налоговых и неналоговых доходов увеличился с 114,14 млрд рублей до 211,61 млрд рублей, что более чем в 1,8 раза [5]. Основными источниками доходов в 2022 году остаются налоги на прибыль - 73,4%, налоги на доходы физических лиц - 6,7% и налоги на имущество - 7,6%. Также отмечается значительный рост поступлений от налога на профессиональный доход — на 57,5% по сравнению с 2021 годом, что может свидетельствовать о развитии самозанятости в регионе. Неналоговые доходы в целом выросли за счет поступлений от использования имущества и оказания платных услуг. В то же время доля безвозмездных поступлений снизилась с 34,3% в 2021 году до 25,4% в 2022 году, что связано с уменьшением межбюджетных трансфертов. Анализ показывает положительную динамику роста доходов региона за счет увеличения налоговых поступлений и эффективного использования активов. Рост неналоговых доходов отражает развитие платных государственных сервисов и управление государственным имуществом. Снижение доли безвозмездных поступлений может быть связано с изменениями в межбюджетной политике или пересмотром трансфертов. В целом, динамика доходов свидетельствует о позитивных тенденциях экономического развития Новосибирской области, однако для более полной оценки необходимо учитывать инфляцию и общий экономический рост региона.

За период с 2020 по 2023 год расходы бюджета субъекта Российской Федерации демонстрируют устойчивый рост. В 2020 году общие расходы составляли 10,2 миллиарда рублей, а к 2023 году они увеличились до 14,9 миллиарда рублей, что соответствует росту на 23,1%. В течение этого времени наблюдается особенно активный прирост в 2021 и 2023 годах. Наиболее значимым направлением расходов является социальная политика. В 2020 году на нее было выделено 3,6 миллиарда рублей, что составляло около 35,3% от общего объема расходов.

К 2023 году эта сумма выросла до 5,7 миллиарда рублей и заняла уже около 38,3% бюджета. Рост расходов на социальную сферу обусловлен реализацией национальных проектов, увеличением социальных выплат и ростом численности населения, нуждающегося в поддержке.

Образование также демонстрирует увеличение затрат: с 2,8 миллиарда рублей (27,5%) в 2020 году до 3,6 миллиарда (24,2%) в 2023 году. Межбюджетные трансферты общего характера увеличились с 1,1 миллиарда рублей (10,8%) до 2,2 миллиарда (14,8%), что свидетельствует о расширении взаимодействия с федеральным бюджетом.

Расходы на здравоохранение за этот период выросли с 0,5 миллиарда рублей (4,9%) до аналогичной суммы в абсолютных цифрах и увеличили свою долю в структуре бюджета с 0,9% до 3,4%, что подчеркивает приоритетность этого направления.

В структуре расходов наблюдается тенденция к перераспределению ресурсов: доля расходов на национальную оборону снизилась с 1,9% в 2020 году до 0,7% в 2023 году. Аналогично сократились доли расходов на жилищно-коммунальное хозяйство и культуру. Эти изменения могут быть связаны с перераспределением приоритетов или передачей функций на федеральный уровень.

Финансовое состояние региона остается стабильным: за три года наблюдался устойчивый профицит бюджета. В 2020 году он составил около половины миллиарда рублей; в 2021 — более двух миллиардов; в 2022 — около двух миллиардов. На планируемый период сохраняется профицит примерно в размере двух миллиардов рублей. Такой результат обусловлен ростом налоговых доходов — особенно налога на прибыль организаций — эффективным управлением расходами и дополнительными доходами от продажи имущества.

В целом можно сделать вывод о том, что бюджет региона демонстрирует стабильность и динамичный рост. Основной акцент делается на развитие социальной сферы и образования. В последние годы наблюдается тенденция к перераспределению ресурсов из оборонных и коммунальных сфер в пользу социальной политики и здравоохранения. Это способствует повышению уровня жизни населения и укреплению социальной защищенности при сохранении финансовой стабильности региона.

Анализ исполнения бюджета Новосибирской области за 2020–2024 годы показал, что финансовое планирование осуществлялось стабильно и сбалансировано. Основные тенденции включают: среднегодовой рост доходов бюджета около 5%, что способствовало увеличению финансирования приоритетных направлений расходов; расходы также увеличивались, но темпы их роста были ниже, чем у доходов, что позволило сформировать профицит бюджета; бюджет реализовывался без дефицита, что свидетельствует о финансовой устойчивости региона; эффективное использование бюджетных средств подтверждается высокими показателями освоения ассигнований.

Автором рекомендуется рассматривать процесс цифровизации в теоретических основах оценки исполнения бюджета субъекта Российской Федерации [3]. Он включает несколько ключевых этапов и принципов, направленных на повышение эффективности, прозрачности и точности бюджетного управления: анализ существующих процессов и определение целей цифровизации (на первом этапе проводится оценка текущих методов учета, контроля и анализа исполнения бюджета. Определяются основные задачи, которые должна решить цифровизация: автоматизация отчетности, повышение прозрачности, снижение ошибок и ускорение процессов мониторинга); разработка концепции и стратегии внедрения цифровых технологий (создается стратегический план внедрения информационных систем и платформ. В рамках теоретических основ подчеркивается важность интеграции различных систем учета, аналитики данных и автоматизированных инструментов для оценки исполнения бюджета); внедрение электронных информационных систем (на практике реализуются системы электронного документооборота, автоматизированные платформы для сбора данных о доходах и расходах, системы мониторинга исполнения бюджета в реальном времени. В теории подчеркивается необходимость стандартизации данных и обеспечения их безопасности); использование аналитических инструментов и искусственного интеллекта (для оценки эффективности использования

бюджетных средств применяются аналитические модули, позволяющие выявлять отклонения от плановых показателей, прогнозировать будущие тренды и принимать обоснованные управленческие решения. В рамках теоретической базы особое внимание уделяется моделям прогнозирования и алгоритмам обработки больших данных); обеспечение прозрачности и отчетности (цифровые платформы позволяют публиковать открытые отчеты о выполнении бюджета, обеспечивая доступность информации для общественности и контролирующих органов. Теоретические основы подчеркивают важность повышения доверия к бюджетному процессу через прозрачность данных); обучение персонала и развитие инфраструктуры (для успешной реализации цифровых решений необходимо подготовить специалистов по работе с информационными системами, а также обеспечить развитие необходимой инфраструктуры — серверных мощностей, каналов связи и средств защиты информации); постоянное совершенствование и адаптация технологий (процесс цифровизации предполагает регулярное обновление программных решений, внедрение новых технологий (например, блокчейн для повышения надежности данных) и адаптацию к меняющимся нормативным требованиям;

В целом в теоретической основе подчеркивается важность комплексного подхода к цифровизации — сочетания технических решений с организационными изменениями — для повышения эффективности оценки исполнения бюджета субъекта РФ на примере Новосибирской области. Такой подход способствует более точному контролю за расходованием средств, повышению прозрачности процессов и принятию обоснованных управленческих решений в условиях современного цифрового общества.

В целом по Новосибирской области положительные результаты включают рост расходов на социальную сферу, образование и здравоохранение; реализацию крупных инфраструктурных проектов; повышение прозрачности и подотчетности бюджетного процесса. Однако существуют и недостатки: недофинансирование отдельных статей расходов, что требовало корректировок бюджета в течение года; недостаточный контроль за эффективностью использования средств со стороны главных распорядителей; наличие остатков неиспользованных средств на счетах бюджета.

Для повышения эффективности управления финансами региона рекомендуется улучшить прогнозирование доходов и расходов, а также усилить контроль за целевым использованием бюджетных средств. Реализация этих мер позволит повысить качество управления государственными финансами в Новосибирской области и способствовать ее социально-экономическому развитию.

Библиографический список:

- 1) Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 11.11.2025)
- 2) Гоник Г.Г., Гонежук Д.А. Анализ государственного бюджета Российской Федерации // В сборнике: Глобальные научные тренды: междисциплинарные исследования. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 270-276.
- 3) Ивашкевич Т.В., Конюкова О.Г. Цифровизация системы государственного управления // В сборнике: XXXI Апрельские экономические чтения. Материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 95-летию Финансового университета в г. Омске. Москва, 2025. С. 219-223.
- 4) Краснопивцева Д.В., Сысоев Д.Д. Роль корреляционно-регрессионного анализа в решении задач экономического анализа прогнозирования доходов федерального бюджета Российской Федерации // Международный академический вестник. 2020. № 2 (46). С. 150-153.
- 5) Электронный бюджет URL: https://budget.gov.ru/Главная-страница?_adf.ctrl-state=hbgo6yfcv_4®ionId=45000000 (дата обращения: 11.11.2025).

НОВАЦИИ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ ВЫРУЧКИ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ДОГОВОРОВ С ОТСРОЧКОЙ ПЛАТЕЖА

Кувалдина Т.Б.

Омский государственный университет путей сообщения, г. Омск, Россия,
kuvaldina2004@mail.ru

Аннотация. Бухгалтерский учет обоснованно воспринимается многими как универсальное средство коммуникации в деловой среде, поскольку он обеспечивает возможность получения точной информации об активах и пассивах экономических субъектов путем количественного выражения соответствующих величин, оценки текущего финансового положения организаций и анализа эффективности управления. За минувшие пять лет российское законодательство, регулирующее организованную систему сбора, фиксации и обобщения сведений о состоянии хозяйственных средств, обязательствах и капитале организации, и их модификациях, претерпело значительные изменения. Прежде всего, это касается разработки и внедрения обновленных федеральных стандартов, которые изменили учет некоторых видов активов. Доходы экономических субъектов также находится в фокусе внимания указанных преобразований. С 1 января 2027 года будет введен ФСБУ 9/2025, устанавливающий правила признания доходов в учете, а также порядок раскрытия информации о них в отчетности. Научный интерес у автора вызвал учет выручки при исполнении договоров с отсрочкой платежа. В работе даны рекомендации по обновлению методического раздела учетной политики организации в свете нового стандарта.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, доходы, выручка, бухгалтерский учет выручки

INNOVATIONS IN ACCOUNTING FOR REVENUE IN THE PERFORMANCE OF DELAYED PAYMENT CONTRACTS

Kuvaldina T.B.

Omsk State Transport University, Omsk, Russia, kuvaldina2004@mail.ru

Abstract. Accounting is rightly perceived by many as a universal means of communication in the business environment, as it provides the ability to obtain accurate information about the assets and liabilities of economic entities by quantifying the corresponding values, assessing the current financial position of organizations, and analyzing management effectiveness. Over the past five years, Russian legislation regulating the organized system of collecting, recording, and summarizing information about the state of economic assets, liabilities, and capital of an organization, and their modifications, has undergone significant changes. This primarily concerns the development and implementation of updated federal standards, which have changed the accounting for certain types of assets. The income of economic entities is also a focus of these changes. Effective January 1, 2027, FSBU 9/2025 will be introduced, establishing rules for recognizing income in accounting, as well as the procedure for disclosing information about it in financial statements. The author was interested in the accounting of revenue from the execution of contracts with deferred payment. The paper provides recommendations for updating the methodological section of an organization's accounting policy in light of the new standard.

Keywords: accounting, income, revenue, revenue accounting

Доходы организации являются одним из важнейших финансовых показателей для коммерческой организации, поскольку отражают успешность реализации продукции, товаров и услуг, способность привлекать клиентов и удерживать рынок. Высокие доходы

свидетельствуют, что организация обладает уникальными конкурентными преимуществами и её продукция находит своего покупателя.

Информацию о доходах стейкхолдеры находят в отчете о финансовых результатах, который является обязательным в составе бухгалтерской отчетности для всех экономических субъектов. Учет доходов и раскрытие информации о них в отчетности изложен в ФСБУ 9/2025 «Доходы» [1], который будет применяться с 1 января 2027 года. Основой для нового национального учетного стандарта послужил МСФО 15 (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями (рис. 1).

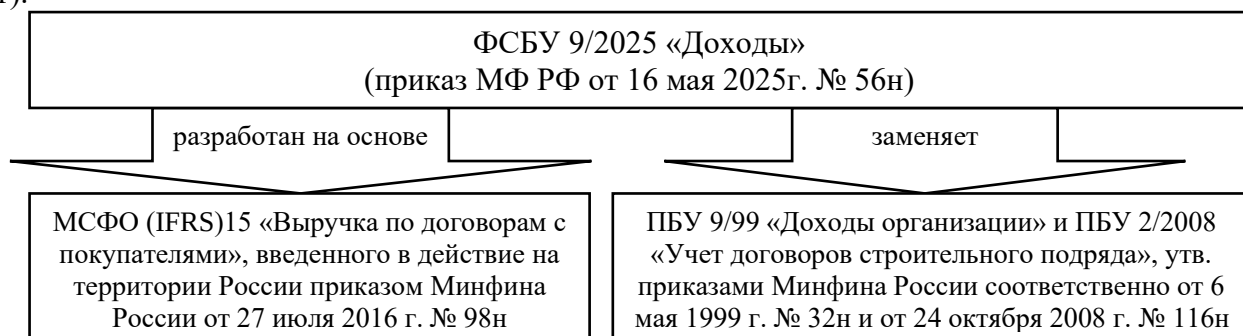


Рис. 1. ФСБУ 9/2025 «Доходы»

ФСБУ 9/2025 [1] вводит особый порядок регулирования учета некоторых доходов. Это касается доходов от предоставления во временное пользование имущества по договору аренды (субаренды) и доходов по договорам страхования (рис. 2).

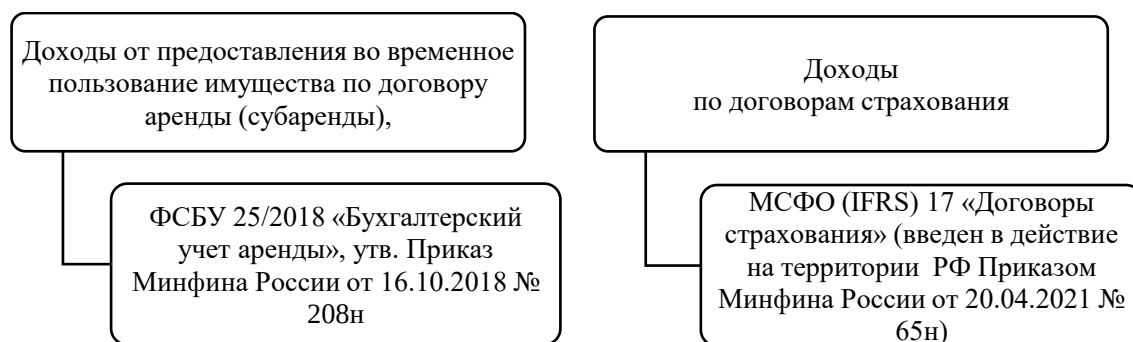


Рис. 2. Особый порядок регулирования учета некоторых видов доходов

Согласно ФСБУ 9/2025 [1] под доходами организации понимается увеличение экономических выгод в результате следующих операций: поступление актива, увеличение стоимостной оценки актива, погашение обязательства, уменьшение величины задолженности. Новый стандарт вводит новое ранжирование доходов (рис. 3).



Рис. 3. Классификация доходов в свете ФСБУ 9/2025

Согласно п. 10 ФСБУ 9/2025 [1] выручка идентифицируется как доходы от продажи продукции, товаров, работ, услуг. Ключевым в стандарте является тот факт, что решение о признании дохода выручкой принимается организацией самостоятельно, в зависимости от её предмета деятельности. Кроме того, как делают вывод К.Ю. Абрамов, Н.С. Пласкова «ФСБУ 9/2025 кардинально изменяет подход к моменту признания выручки, а также сделает показатель доходов от основных видов деятельности более расчетным и будет учитывать экономическую сущность операций» [2].

ФСБУ 9/2025 [1] ввел новые правила учета выручки при продаже продукции на условиях отсрочки (рассрочки) платежа. Стандарт предусматривает два способа учета выручки:

1) в сумме денежных средств, которая была бы получена компанией от контрагента при отсутствии отсрочки (рассрочки) платежа;

2) в сумме номинальной величины актива, который должен поступить в оплату по контракту в будущем.

Альтернативный (второй) способ допустимо задействовать применительно ко всем перечисленным ниже ситуациям:

а) временной интервал предоставления коммерческого кредита покупателю не выходит за пределы 12 календарных месяцев, исчисляемых с момента передачи контрольных полномочий над материальной ценностью указанному контрагенту;

б) предоставление стороне договора отсрочки не носит коммерчески значимого характера и выступает исключительно инструментом гарантии надлежащего исполнения организацией предусмотренных контрактом договоренностей;

в) размер и временной лаг поступления активов в качестве исполнения договорных обязательств обусловлены наступлением либо ненаступлением будущих событий, которые находятся вне сферы влияния сторон соглашения.

Как справедливо заключают К.Ю. Абрамов, Н.С. Пласкова «российский бухгалтерский учет доходов помимо нового разработанного федерального стандарта требует составления и публикации дополнительных разъяснений и методических рекомендаций» [2]. Поэтому рассмотрим порядок признания выручки по договорам, предусматривающим отсрочку платежа на конкретном примере.

ООО «Ритм» осуществляет реализацию товаров 3 января 2027 года на сумму 4 400 тыс. руб. Согласно условиям заключенного договора, оплата предусмотрена в срок до 31 декабря 2028 года включительно. Договор поставки не предусматривает предоставление контрагенту условий коммерческого кредитования в форме отсрочки платежа. Следовательно, по состоянию на указанную дату реализации товаров в учетной системе надлежит произвести отражение полученной выручки и возникновение задолженности дебитора, используя дисконтированную стоимость. Коэффициент дисконтирования установлен равным процентной ставке по кредитам, предоставляемым в национальной валюте с периодом возврата основного долга через два года, а именно в размере 20%.

Дисконтированная (приведенная) стоимость = $4\,400 \text{ тыс. руб.} / (1 + 0,2)^2 = 3\,055,55 \text{ тыс. руб.}$

Разница между номинальной стоимостью (4 400 тыс. руб.) и дисконтированной стоимостью (3 055,55 тыс. руб.) в сумме 1 344,45 тыс. руб. представляет собой сумму процентных доходов, учет которых должен быть отражен на счете 91 «Прочие доходы и расходы».

На 03.01.2027 г. признание выручки по дисконтированной стоимости отражается:

Д-т сч. 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками», субсч. «Расчеты за реализованные товары»

К-т сч. 90 «Продажи», субсч. 1 «Выручка»

3 055,55 тыс. руб.

На 31.01.2027 г. Отражены процентные доходы за месяц:

Д-т сч. 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками», субсч. «Расчеты по процентным доходам»

К-т сч. 91 «Прочие доходы и расходы», субсч. 1 «Прочие доходы»

50,93 тыс. руб. ($3\,055,55 \cdot 20\% / 12$ мес.)

Организация должна ежемесячно в течение 2027 г. включать в состав прочих доходов сумму процентов, рассчитанную исходя из суммы предоставленного коммерческого кредита. По состоянию на 31 декабря 2027 г. дебиторская задолженность составит 3 666,71 тыс. руб. ($3\,055,55 + 611,16$).

На 31.01.2028 г. Признание процентных доходов отражается:

Д-т сч. 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками», субсч. «Расчеты по процентным доходам»

К-т сч. 91 «Прочие доходы и расходы», субсч. 1 «Прочие доходы»

61,11 тыс. руб. ($3\,666,71 \cdot 20\% / 12$ мес.)

Организация должна ежемесячно в течение 2028 г. включать в состав прочих доходов сумму процентов, рассчитанную исходя из суммы предоставленного коммерческого кредита. Таким образом, по состоянию на 31 декабря 2028 г., то есть на дату оплаты договора, дебиторская задолженность составит 4 400 тыс. руб. ($3\,666,71 + 733,3$)

На 31.12.2028 г. получение денежных средств от покупателя будет отражено:

Д-т сч. 51 «Расчетные счета»

К-т сч. 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками», субсч. «Расчеты за реализованные товары»

3 055,55 тыс. руб.

Д-т сч. 51 «Расчетные счета»

К-т сч. 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками», субсч. «Расчеты по процентным доходам»

1 344,45 тыс. руб.

Информацию о доходах, в виде процентов по отсрочке платежа, в отчете о финансовых результатах продавцу следует раскрывать по строке 2320 «Проценты к получению», поскольку согласно п. 1 ст. 823 ГК РФ отсрочка платежа является коммерческим кредитом. Указанная статья отчета специально выделена из прочих доходов, так как является существенной информацией для пользователей бухгалтерской отчетности.

В 2026 году организациям нужно актуализировать учетную политику в целях бухгалтерского учета под требования ФСБУ 9/2025, чтобы её применять с 1 января 2027 года.

Учетная политика организации в целях бухгалтерского учета (фрагмент)

Раздел 1. Учет выручки при продаже продукции на условиях отсрочки (рассрочки) платежа

При осуществлении операций, связанных с реализацией продукции на условиях коммерческого кредитования, признание выручки осуществляется в порядке, установленном п. 30 ФСБУ 9/2025, и подлежит соответствующему документальному оформлению в регистрах бухгалтерского учета, разработанных организацией самостоятельно (Приложение к учетной политике). В случае, когда содержание договоренности соответствует операции финансирования продолжительностью свыше 12 месяцев, величина признаваемой выручки определяется исходя из суммы денежных средств, эквивалентной той цене, которую приобретающая сторона уплатила бы за поставленные ей товары (так называемая монетарная стоимость сделки). При определении монетарной стоимости сделки применяется коэффициент дисконтирования, определяемый исходя из ставки по банковским кредитам, полученным компанией или предложенным банком на сопоставимую сумму и срок.

Библиографический список

1. Приказ Минфина России от 16.05.2025 № 56н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 «Доходы» // Правовая справочно-информационная система «Гарант».

2. Абрамов, К.Ю. Реформирование бухгалтерского учета доходов и финансовой отчетности в условиях конвергенции российских стандартов с международными стандартами финансовой отчетности / К.Ю. Абрамов, Н.С. Пласкова // Управленческий учет. 2025. № 6. С. 129–134.

ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Легасова И. В.

ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», г. Орёл, Российская Федерация, inga.legasova@remiling.ru

Аннотация. Показатели деятельности предприятия играют ключевую роль в финансовом менеджменте, поскольку позволяют оценить эффективность бизнеса, выявить слабые места и разработать стратегии развития. В настоящее время нет единого перечня показателей, которые выделяют в финансовом менеджменте, поскольку они могут меняться в зависимости от сферы деятельности компании. Кроме того, в отношении некоторых показателей отсутствуют единые подходы к расчёту и толкованию их значений, что усложняет проведение анализа. В статье предложено все показатели в системе финансового менеджмента условно разбить на четыре группы: показатели финансового состояния; показатели прибыльности рентабельности; показатели эффективности использования ресурсов; показатели долговой нагрузки и кредитоспособности.

Ключевые слова: *показатели, финансовые показатели, финансовый менеджмент*

PERFORMANCE INDICATORS OF AN ENTERPRISE IN THE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM

Legasova I. V.

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, inga.legasova@remiling.ru

Abstract. Enterprise performance indicators play a key role in financial management, as they enable us to evaluate business performance, identify weaknesses, and develop development strategies. Currently, there is no single list of indicators used in financial management, as they can vary depending on the company's industry. Furthermore, for some indicators, there are no uniform approaches to calculating and interpreting their values, complicating analysis. This article proposes dividing all indicators in the financial management system into four groups: financial performance indicators; profitability indicators; resource efficiency indicators; and debt burden and creditworthiness indicators.

Keywords: *indicators, financial indicators, financial management*

Совокупность методов, форм и приёмов управления денежными ресурсами и финансовыми отношениями предприятия представляет собой систему финансового менеджмента. Она охватывает все сферы управления финансами – от расчётов с клиентами до привлечения капитала (кредитов, инвестиций). Эффективно функционирующая система финансового менеджмента ориентирована, главным образом, на две цели. Во-первых, это максимизация стоимости компании — долгосрочная цель, ориентированная на увеличение рыночной капитализации или фундаментальной стоимости бизнеса. Во-вторых, это максимизация прибыли — ориентирована на оптимизацию разницы между доходами и расходами в определённом временном горизонте. Часто выступает как тактическая цель и промежуточный показатель эффективности.

Исходя из этих задач, перед финансовыми менеджерами стоят следующие задачи:

- 1) Обеспечить достаточный объём финансовых ресурсов в соответствии с задачами развития предприятия.
- 2) Эффективно использовать ресурсы по основным направлениям деятельности.
- 3) Оптимизировать денежный оборот, управлять денежными потоками, минимизировать средний остаток свободных денежных активов.
- 4) Свести к минимуму уровень финансового риска при необходимом уровне прибыли, диверсифицировать виды операционной и финансовой деятельности.
- 5) Обеспечить постоянное финансовое равновесие, поддерживать высокий уровень финансовой устойчивости и платёжеспособности, формировать оптимальную структуру капитала и активов.

Для оценки эффективности системы финансового менеджмента используют различные показатели. По мнению Е.А. Ермаковой, Т.С. Гаспарян «данные показатели позволяют финансовым менеджерам регулировать ситуацию и принимать решения, направленные на улучшение финансового состояния организации, достижения ее стратегических целей, а также нужны для изучения эффективности работы системы финансового менеджмента» [1]. Все важные показатели, имеющие большое значение в финансовой сфере управления предприятием, можно разбить на четыре группы (рис. 1).

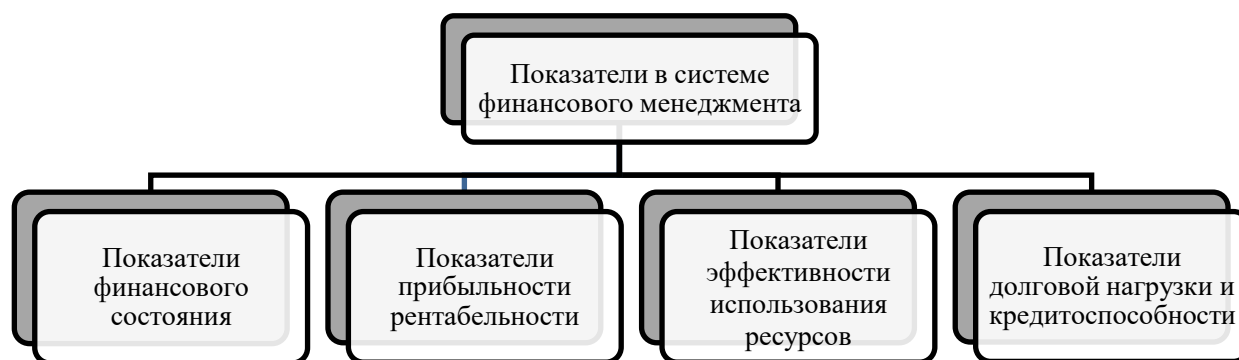


Рис. 1. Группы показателей, имеющие большое значение в финансовой сфере управления предприятием

Финансовое состояние предприятия – это система экономических показателей, характеризующих обеспеченность организации финансовыми ресурсами, эффективность их размещения и использования, структуру активов и пассивов, а также способность экономического субъекта своевременно исполнять обязательства и поддерживать устойчивый уровень финансирования своей деятельности на заданную дату. Показатели финансового состояния – это количественные характеристики, которые отражают результаты деятельности компании в целом и работу финансовых менеджеров, в частности. Они помогают оценить, насколько эффективно предприятие использует свои ресурсы для достижения поставленных целей. Как считает «данные финансовые показатели необходимы для понимания эффективности работы системы финансового менеджмента корпорации и выявления существующих проблем в финансовой деятельности» [2].

Рентабельность – это показатель, характеризующий степень доходности бизнеса в плане получения прибыли по отношению к затратам или использованным ресурсам. Показатели рентабельности – это индикаторы эффективности управления предприятием, которые показывают, какую величину прибыли смогли получить менеджеры компании при использовании определённой величины ресурсов или активов (капитала).

Основные показатели рентабельности включают:

Рентабельность продаж (ROS) – показывает, сколько прибыли получает бизнес с каждого рубля выручки. Рассчитывается как отношение прибыли к выручке, умноженное на 100%.

$$ROS = (\text{Прибыль} / \text{Выручка}) \times 100\%.$$

Например, компания получила выручку 2 млн рублей и прибыль от продаж 800 тысяч рублей. $ROS = (800\,000 / 2\,000\,000) \times 100\% = 40\%$, т.е. 40% от общей выручки компании составляет прибыль.

Рентабельность активов (ROA) демонстрирует, насколько эффективно бизнес распоряжается активами для получения прибыли. Рассчитывается как отношение чистой прибыли к средней стоимости активов, умноженное на 100%.

$$ROA = (\text{Чистая прибыль} / \text{Средняя стоимость активов}) \times 100\%.$$

Например, чистая прибыль компании за год составила 5 млн рублей, средняя стоимость активов – 50 млн рублей. $ROA = (5\,000\,000 / 50\,000\,000) \times 100\% = 10\%$ – каждый рубль активов принёс компании 10 копеек чистой прибыли.

Рентабельность собственного капитала (ROE) показывает, сколько чистой прибыли приходится на 1 рубль вложенных собственниками средств. Рассчитывается как соотношение чистой прибыли и собственного капитала, умноженное на 100%.

$$ROE = (\text{чистая прибыль} / \text{собственный капитал}) \times 100\%.$$

Например, прибыль после уплаты налога – 6 млн рублей, собственный капитал – 26 млн рублей. $ROE = (6\,000\,000 / 26\,000\,000) \times 100\% = 24\%$ – на каждые вложенные собственником средства компания получает 24 коп. чистой прибыли.

Рентабельность инвестиций (ROI) отражает доходность вложения денег за определённый срок. Рассчитывается как отношение прибыли за период к стоимости инвестиций, умноженное на 100%.

$$ROI = \text{Прибыль за период} / \text{Стоимость инвестиций} \times 100\%.$$

Если ROI выше нуля, инвестиции можно считать рентабельными, если ниже – убыточными.

Показатели эффективности использования ресурсов – это индикаторы, которые позволяют оценить, насколько рационально используются различные ресурсы, выявить потери и принять обоснованные управленческие решения (табл. 1).

Таблица 1

Показатели эффективности использования ресурсов

Виды ресурсов	Показатели оценки
Трудовые ресурсы	Производительность труда – количество продукции, произведённой в единицу времени (час, смена, месяц, год), или время, затраченное на единицу продукции. Рассчитывается в нормо-часах или в денежных единицах. Трудоёмкость – затраты рабочего времени, необходимые для выпуска одной единицы продукции. Коэффициент текучести – отношение числа сотрудников, уволившихся по собственному желанию, к среднесписочной численности всего персонала. Коэффициент оборота по приёму – отношение числа работников, принятых на работу, к среднесписочной численности персонала.
Материальные ресурсы	Материалоотдача – выход продукции на один рубль материальных затрат, то есть сколько произведено продукции с каждого рубля потреблённых ресурсов (сырья, материалов, топлива, энергии и т. д.). Материалоёмкость – величина материальных затрат, приходящихся на один рубль произведённой продукции. Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции – отношение суммы материальных затрат к полной себестоимости произведённой продукции. Коэффициент материальных затрат – отношение фактической суммы материальных затрат к плановой, пересчитанной на фактический объём выпущенной продукции. Показывает, насколько экономно используются материалы, нет ли их перерасхода по сравнению с установленными нормами.

Показатель долговой нагрузки и кредитоспособности (ПДНК) – это соотношение ежемесячных платежей по всем кредитам и среднемесячного дохода заёмщика. ПДНК помогает

оценить уровень платёжеспособности и понять, сможет ли экономический субъект без проблем погашать новый кредит.

Таким образом, рассмотренные в работе показатели деятельности предприятия в системе финансового менеджмента имеют важное значение, так как они помогают оценить состояние компании и её возможности в будущем. Однако они имеют ограничения и могут быть недостаточными в ряде ситуаций. Поэтому нужно наряду с финансовыми показателями при анализе деятельности предприятия включать, так называемые нефинансовые показатели, например, уровень брака и возврата товаров, удовлетворенность покупателя качеством товара, выработка на одного работника, индекс вовлеченности сотрудников, доля инновационных продуктов в общем объеме продаж, обновление производственных мощностей и оборудования, средний срок хранения запасов, эффективность логистических операций, энергоэффективность производства, степень автоматизации бизнес-процессов, репутационные индексы компании и др.

Библиографический список

1. Ермакова, Е.А. Влияние искусственного интеллекта на систему финансового менеджмента в коммерческой организации / Е.А. Ермакова, Т.С. Гаспарян // Региональная экономика. Юг России. 2024. Т. 12, № 4. С. 216–223.
2. Ермакова, Е.А. Инвестиционная составляющая в развитии коммерческой организации и её место в системе финансового менеджмента / Е.А. Ермакова, Т.С. Гаспарян // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2025. № 69. С. 241–254.

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ РАСЧЕТОВ С ПОСТАВЩИКАМИ

Максимочкина О.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия maksimochkina@yandex.ru.

Аннотация. В статье рассмотрены основные элементы системы внутреннего контроля расчетов с поставщиками.

Ключевые слова: *система внутреннего контроля расчетов с поставщиками, цели, задачи и принципы внутреннего контроля расчетов с поставщиками, этапы проведения внутреннего контроля расчетов с поставщиками.*

INTERNAL CONTROL OF ACCOUNTS WITH SUPPLIERS

Maksimochkina O.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia maksimochkina@yandex.ru

Abstract. The article discusses the main elements of the internal control system for settlements with suppliers.

Keywords: *internal control system for settlements with suppliers, goals, objectives, and principles of internal control for settlements with suppliers, and stages of internal control for settlements with suppliers.*

Ведение контроля расчетов с поставщиками в бухгалтерском учете имеет несколько ключевых аспектов, каждый из которых играет важную роль в управлении финансовой деятельностью организации. Регулярный мониторинг платежей и счетов-фактур (первичных документов и регистров учета) позволяет вовремя обнаруживать ошибки и исправлять их до того, как они повлияют на общую картину финансового состояния компании. С помощью контроля расчетов можно эффективно управлять денежными потоками. Это включает планирование будущих выплат, оценку текущей ликвидности и предотвращение кассовых разрывов. Регулярная сверка расчетов с поставщиками позволяет точно знать, когда и сколько нужно заплатить, а также избегать просрочек и штрафов.

Регулярный контроль расчетов помогает обнаружить подозрительные операции и предотвратить возможные случаи мошенничества. Например, проверка дублирующих платежей, завышенных сумм или фиктивных счетов может защитить компанию от финансовых потерь. Также своевременный контроль и оплата счетов способствует поддержанию хороших отношений с поставщиками. Это может положительно сказаться на условиях сотрудничества, таких как предоставление скидок, отсрочки платежа или улучшение качества обслуживания, что также высоко ценится ввиду предпринимательства. Таким образом внутренний контроль расчетов с поставщиками является ключевым элементом управления финансовыми потоками организации. Его основная цель — обеспечить достоверность информации, предотвращение ошибок и злоупотреблений.[4].

Методика проведения внутреннего контроля расчетов с поставщиками включает несколько этапов. Первый этап — анализ договора с поставщиком. Необходимо тщательно проверять условия поставки, оплаты и штрафных санкций. Второй этап — проверка счетов-фактур. Сравнение документации с фактическими поставками и условиями договора позволяет выявить

расхождения. Третий этап — контроль сроков оплаты. Определение графика платежей и установка напоминаний помогает избежать просрочек и штрафов. Четвертый этап — оценка качества поставок. Важно вести учет рекламаций и возвратов, что позволяет оперативно реагировать на проблемы.

Кроме того, внутренний контроль должен включать регулярные проверки и анализ рисков. Создание эффективной системы отчетности и использование современных технологий автоматизации значительно повысит эффективность контроля. В итоге, качественная организация внутреннего контроля расчетов с поставщиками способствует укреплению финансовой стабильности компании и обеспечивает его конкурентные преимущества на рынке.

Система внутреннего контроля представляет многоуровневую структуру, субъектами которой являются все органы управления, структурные подразделения организации, работники, деятельность которых связана с рисками, способными оказать влияние на достижение целей организации.

Форма контроля - конкретное выражение и организация контрольных действий в зависимости от соотношения времени проведения контроля и времени совершения проверки хозяйственных операций, выделяют три основных формы: предварительный, текущий, последующий.

Внутренний контроль расчетов с поставщиками осуществляется в соответствии с основными принципами: Первый из принципов - разделение обязанностей. Контроль распределен между разными сотрудниками: менеджер, отвечающий за приобретение (отдел), согласует условия договора (за первичный договор отвечает руководитель отдела, например руководитель отдела Запасных частей, далее формированием заказа занимается менеджер отдела запасных частей). Далее бухгалтер проверяет первичные документы, ведет учет. Бухгалтер по расчетам авторизует платежи, согласовав с Главным бухгалтером. Иногда требуется вмешательство руководителя для согласования платежей сверх лимита. Важным правилом является то, что один человек на одной должности не должен отвечать за несколько этапов сделки. Например, бухгалтер не должен одновременно подписывать договор и оплачивать счета.

Второй принцип - контроль на ключевых этапах. До заключения договора руководитель отдела и главный бухгалтер проверяют поставщика на соответствие информации в ЕГРЮЛ (проверка через ФНС). Проверяют отсутствие контрагента в реестре недобросовестных поставщиков. Проводится анализ условий договора: соответствуют ли цены рыночным, сроки поставки и оплаты, какая предусмотрена ответственность за нарушения (штрафы, пени). При приемке товаров происходит сверка документов: накладная (УПД) должна соответствовать договору. Также имеет место физическая проверка: соответствие количества и качества. При оплате проводится трехэтапная проверка платежа: 1. Бухгалтер — сверяет счет с договором и первичными документами; 2. Бухгалтер по расчетам — проверяет наличие денег в бюджете. Проводит оплату только в установленные договором сроки (исключение — санкции за просрочку); 3. Руководитель — подписывает платежное поручение (если сумма выше лимита).

Важное место в контроле расчетов с поставщиками занимает последующий контроль. Последующий контроль - третий принцип ведения контроля расчетов с поставщиками. Целями последующего контроля являются: подтверждение соответствия операций законодательству, например, проверка соблюдения НК РФ, ГК РФ, ФЗ "О бухгалтерском учете"; Выявление ошибок и нарушений: несвоевременное отражение операций, арифметические ошибки, дублирование платежей; Контроль документооборота наличие и корректность первичных документов (договоры, накладные, акты, счета-фактуры); Проверка экономической обоснованности расходов: соответствие закупок потребностям бизнеса, анализ ценовой политики; Предотвращение мошенничества: выявление фиктивных поставщиков, необоснованных авансов.

Организация документооборота и автоматизации - четвертый принцип организации контроля учета расчетов с поставщиками. Обязательными документами для хранения являются: договоры + дополнительные соглашения. первичные документы: товарные

накладные, счета-фактуры (для НДС), УПД, Акты сверок (желательно ежеквартально), Реестр платежей (чтобы избежать дублирующих оплат).

По окончании месяца формируется реестр с помощью 1С, в котором указаны дата, контрагент, сумма и само приобретение. Проводится сверка "документ-учет": соответствие сумм в накладных, актах и платежках данным бухгалтерского учета (счет 60). Проверка хронологии: операции должны отражаться в том периоде, к которому относятся (принцип начисления). Бухгалтер, который работает с первичными документами, обязан проверить наличие первичных документов (УПД, счет-фактуры, накладной). Помимо наличия первичных документов, проверяется правильность их оформления: реквизиты контрагентов, сумма, дата, наличие подписей с обеих сторон и печатей. Данные документы подшиваются в папку в определенном порядке, наверх кладется регистр, в котором отмечены присутствующие документы. Если какой-либо из документов отсутствует или находится не в полном объеме, то бухгалтер по первичным документам оповещает об этом Заместителя Главного бухгалтера и далее вносит информацию о недостающем документе в созданный файл Excel для нужд организации. Файл находится в общем доступе внутри компании, в нем руководители отделений могут видеть какой документ отсутствует в бухгалтерии и обязаны в ближайшие сроки предоставить отсутствующий документ в бухгалтерию. [4].

Пятым принципом внутреннего контроля расчетов с поставщиками в организации являются периодические проверки (аудит). Внутренний аудит проводится раз в год и способствует выявлению ошибок в учете, проводит проверку соблюдения регламентов.

Все принципы, разработанные в организации, должны быть экономически обоснованными. И особую роль играет последующий контроль расчетов с поставщиками. Последующий контроль с поставщиками - не просто формальность, а необходимость для минимизации налоговых и финансовых рисков. Оптимально сочетать автоматизированные инструменты с периодическими ручными проверками.

Цель внутреннего финансового контроля заключается в обеспечении информационной прозрачности управляемого объекта, что позволяет принимать эффективные управленческие решения. Форма внутреннего финансового контроля представляет собой способ организации упорядоченной совокупности процедур контроля за всеми объектами внутри организации. К институтам (субъектам) внутреннего финансового контроля относятся контролеры, ревизионные комиссии и внутренние аудиторы, которые назначаются собственниками организации. Задачи контроля определяются в зависимости от целей собственников и той информации, которая необходима им для управления.

Целью проведения проверки является оценка соответствия процессов расчетов с поставщиками законодательству РФ, выявление рисков и контроль за достоверностью учета. Выделяют несколько этапов контрольной проверки:

1. Подготовительный этап:

- Определение нормативной базы. Представим основную законодательную документацию: Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) – договорные отношения (ст. 454, 506); Налоговый кодекс РФ (НК РФ) – учет НДС (ст. 168-169), первичные документы (ст. 252); Федеральный закон № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» – требования к документации; ПБУ 10/99 «Расходы организации» – признание затрат; Закон № 223-ФЗ (если закупки у государственных поставщиков).
- Формирование рабочей группы: аудиторы, бухгалтер по расчетам, юрист (при необходимости).
- Составление программы проверки: определение ключевых участков, например, договоры поставок, первичные документы, учет НДС, сверки, сроки оплат.

2. Основной этап проверки:

- Проверка договоров с поставщиками: Соответствие ГК РФ: наличие существенных условий (предмет, цена, сроки); Актуальность: действующие/закрытые договоры, пролонгация;
- Соблюдение ФЗ № 223/44-ФЗ (если применимо).
- Делегирование полномочий: подписи уполномоченных лиц.

- Анализ первичных документов: Накладные (ТОРГ-12, УПД): соответствие договору, подписи, печати; Акты выполненных работ/услуг: даты, соответствие объемам; Счета-фактуры: корректность НДС (ст. 169 НК РФ).

- Контроль учета расчетов: Сверка с поставщиками: акты сверок, выявление неотфактурованных поставок; Сроки оплаты: соблюдение графика, просроченная кредиторская задолженность; Валютные операции: соответствие ФЗ № 173-ФЗ (если есть валютные контракты).

- Проверка налогового учета (НДС): Вычеты НДС: наличие счетов-фактур, регистрация в Книге покупок; Ошибки в учете: дублирование вычетов, «переходящий» НДС.

- Анализ состояния системы внутреннего контроля: Разделение обязанностей: кто заключает договоры, принимает товар, оплачивает; Авторизация платежей: подписи руководителя, лимиты; Мониторинг дебиторской задолженности: меры по взысканию переплат.

3. Заключительный этап:

- Фиксация нарушений состоит из составления рабочего отчета с выявленными отклонениями (например, выявление неподписанных актов, просроченной кредиторской задолженности, отсутствия сверок)

- Разработка рекомендаций: внедрение графика сверок, автоматизации контроля сроков оплат, обучение сотрудников по первичной документации.

- Отчет для руководства: составляется письменный акт с приложениями (выборки, реестры нарушений) в форме и сроках, принятых в организации (принято в течение 10 рабочих дней после проверки предоставить отчет).

Также могут быть приняты дополнительные меры. Например, может быть организована дополнительная проверка связанных процессов: закупки (соответствие 223-ФЗ или 44-ФЗ), складской учет. В ряде случаев анализируют работу корпоративных информационных систем (КИС). Анализ работы систем (1С, SAP) приводит к минимизации ошибок.

Фиксация результатов – ключевой этап внутреннего аудита, который позволяет документально закрепить выявленные нарушения, оценить их значимость и разработать корректирующие меры.

Формы фиксации результатов. Если говорить о работе контролера, то формой фиксации результатов являются рабочие документы контролера такие как: заметки – краткие записи в процессе проверки (например: "Договор №45 от 12.03.2024 не содержит условия о штрафах за просрочку поставки"); Выборки данных – таблицы с примерами нарушений (например, реестр неоформленных актов сверок); Фотокопии проблемных документов – для приложения к отчету (например, ТОРГ-12 без подписи получателя).

Отчет о выявленных нарушениях также является формой фиксации результатов, данный отчет формируется по структуре: 1. Описание нарушения (что не соответствует норме); 2. Нормативный акт (ссылка на закон/ПБУ/ФСБУ); 3. Примеры (конкретные документы или операции); 4. Риски (налоговые, финансовые, репутационные).

Также принято вводить классификацию нарушений. Результаты группируются по степени критичности: 1. Существенные (критические). При обнаружении формируется срочное уведомление для руководства, корректировка отчетности: Неотражение обязательств в учете (искажение отчетности); Систематическое отсутствие первичных документов; Налоговые нарушения (неправомерный вычет НДС). 2. Значительные (требуют исправления). При обнаружении составляется план исправления в течение 1-3 месяцев: Просроченная кредиторская задолженность; Отсутствие подписей на актах. 3. Незначительные (технические). Пересмотр системы работы с первичными документами, разработка рекомендаций по улучшению процессов: Опечатки в реквизитах договоров; Задержка подписания сверки на 5 дней.

Оформление итогового акта важная часть проверки. Документ включает в себя вводную часть, основную часть, рекомендации, приложения. Презентация результатов руководству и контроль исполнения решений являются последующими действиями.

В вводной части указываются цель и сроки проверки, а также проверенные участки (договоры, НДС, сверки и т.д.). Основная часть включает в себя таблицы с нарушениями как было представлено выше, анализ причин (например: "Отсутствие контроля за подписанием актов из-за отсутствия ответственного") и оценку финансового воздействия (суммы доначислений, потенциальные штрафы).

Рекомендации предполагают конкретные меры по каждому нарушению. Для четкой организации работы предлагается разделить рекомендации на краткосрочные и долгосрочные. Краткосрочные предполагают исправить ошибки (дополнительно оформить документы, подать уточнение по НДС) и прочее, ввиду условий организации. Долгосрочные предполагают введение ежеквартальных сверок с поставщиками, автоматизацию контроля сроков оплат в 1С, проведение обучения для бухгалтерии по первичной документации.

Приложениями к отчету служат копии проблемных документов, реестры нарушений (Excel-таблицы), переписка с поставщиками по устранению недостатков и прочее.

Презентация результатов руководству проводится в форме, принятой в организации. Это может быть письменная форма, созвон или совещание. Важным моментом специалисты отмечают понятность отчета для нефинансовых менеджеров и прочих стейкхолдеров.

Контроль исполнения решений - заключительный этап проверки. Рекомендуется вести план-график исправлений с отметками о выполнении, а впоследствии проведение повторной выборочной проверки через 3-6 месяцев.

Как итог, фиксация результатов не является простой формальностью, а выступает инструментом для минимизации налоговых и договорных рисков, повышения прозрачности расчетов, оптимизации процессов работы с поставщиками. [5].

Резюмируя все вышесказанное, можно сделать вывод о том, что ведение расчетов с поставщиками широкого регламентировано многими правовыми документами. За нарушение расчетов вводится административная ответственность и штрафные санкции, но в то же время внутренний контроль имеет свободный стиль по оформлению, жестко не ограничен сроками и структурой. Из чего можно сделать вывод, что ведения аудита, контроля за расчетами с поставщиками, является больше инициативой организации для ее благоприятного функционирования. В интересах бизнесмена, предпринимателя следить за учетом первичных документов, их хранением, работой с дебиторской и кредиторской задолженностью.

Система внутреннего контроля расчетов с поставщиками - важный инструмент защиты бизнеса от финансовых, налоговых и репутационных рисков. Внедрение СВК окупается за счет снижения потерь и повышения прозрачности операций.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая, четвертая) [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ .
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (части первая и вторая) [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/.
3. О бухгалтерском учете: Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/.
4. Швецкая В.М. Контроль и ревизия расчетов с поставщиками [Текст]: практикум / В.М. Швецкая, Н.А. Головкин. — М.: КноРус, 2023. — 198 с. — ISBN 978-5-406-09876-2.
5. Кузнецов А.А. "Контроль расчетов с поставщиками как элемент внутреннего аудита" / А.А. Кузнецов, Е.Л. Смирнова // Аудиторские ведомости. — 2022. — № 9. — С. 34–41.

НОВОЕ В УЧЕТЕ ДОХОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Максимочкина О.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия maksimochkina@yandex.ru

Аннотация. В статье рассмотрены основные изменения в признании в учете доходов организации и проблемы с переходом на новые правила отражения доходов в учете, которые могут возникнуть в организации.

Ключевые слова: *доходы, выручка, порядок признания выручки в учете, доходы отличные от выручки, учетная политика организации.*

NEW INCOME ACCOUNTING FOR ORGANIZATIONS

Maksimochkina O.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia maksimochkina@yandex.ru

Abstract. The article discusses the main changes in the recognition of an organization's income in accounting and the challenges associated with transitioning to the new rules for accounting income.

Keywords: *income, revenue, the procedure for recognizing revenue in accounting, income other than revenue, the organization's accounting policy.*

16 мая 2025 года Министерство финансов Российской Федерации своим приказом № 56 «Об утверждении Федерального Стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 «Доходы»» (далее ФСБУ 9/2025) утвердило новые правила учета доходов в организации. Начиная с определения доходов и их классификации и заканчивая правилами их признания в учете и отражения в отчетности. Цель нового Стандарта - максимальное сближение российского бухгалтерского учета с принципами МСФО (IFRS 15).

Так ФСБУ 9/2025 уточнило определение доходов организации теперь это увеличение экономических выгод: 1) при поступлении актива; 2) увеличении стоимости актива; 3) погашении обязательства; 4) уменьшении величины обязательства.

Увеличение экономических выгод должно вести к увеличению капитала организации, не связанному с вкладами (взносами) ее учредителей (участников, акционеров, собственников имущества).

При классификации доходов организации теперь их делим сначала на две основные группы - первая, это доходы включаемые в чистую прибыль (убыток) организации и вторая - доходы, не включаемые в чистую прибыль (убыток) этой организации [п. 5. 1]:

1. Доходы, включаемые в чистую прибыль (убыток):

- Выручка: от продажи продукции, выполнения работ, оказания услуг.

- Доходы, отличные от выручки: проценты, дивиденды, арендная плата (если аренда не является специализированной деятельностью компании).

2. Доходы, не включаемые в чистую прибыль: регулируются иными ФСБУ (например, доходы от переоценки активов).

Доходами не признают поступления:

- сумм налога на добавленную стоимость, акцизов и иных аналогичных обязательных платежей;

- активов по договорам в обеспечение комиссионера (поверенного, агента) средствами на исполнение поручения, в возмещение расходов на исполнение поручения (отличных от вознаграждения);

- предоплаты прав на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации;

- залога, если договором установили передачу залогодержателю прав на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации;

- аванса;

- задатка;

- активов в погашение займа, предоставленного заемщику [п. 4. 1].

Основные новации в учете выручки:

- введение дифференцированного порядка учета выручки. Организации делят на 3 группы: обязанные составлять консолидированную финансовую отчетность, подлежащие обязательному аудиту, иные. Порядок учета выручки и раскрытия информации о ней различаются в зависимости от принадлежности к группе;

- обновление условий признания выручки. Так, скорректировали общие условия признания выручки, условия признания выручки от предоставления прав на результаты интеллектуальной деятельности, от финансовых вложений;

- уточнение порядка оценки выручки в стандартных хозяйственных ситуациях. Так, скорректировали общий подход к оценке выручки, порядок учета скидок в выручке;

- расширение перечня специфических хозяйственных ситуаций, для которых применяют особый порядок оценки выручки. Так, определили порядок оценки выручки при передаче продукции в течение долгого периода (ранее правила устанавливались только для договоров строительного подряда). Также в ФСБУ 9/2025 установили процедуру определения момента признания выручки в бухучете (ранее такой процедуры не было), сформулировали требования к степени готовности (ранее требования были только для договоров строительного подряда).

Теперь доход признается выручкой только при соответствии ее строгому определению в ФСБУ 9/2025. В противном случае он классифицируется как «доход, отличный от выручки». Это исключает разночтения, например в учете арендных платежей у компаний, для которых аренда не является профильной деятельностью.

Выручку признают одним из способов: 1) по мере готовности; 2) в момент передачи контроля над продукцией контрагенту.

Первый способ применяйте, когда выполняются следующие условия:

- организация по договору обязана передать продукцию контрагенту в течение периода, превышающего один отчетный период;

- организация может определить степень исполнения этой обязанности, то есть степень готовности.

Если одно из условий не выполняется, выручку признавайте вторым способом [п. 18.1]. Приведенные способы используют независимо от вида договора.

Наиболее революционное изменение - замена ключевого критерия признания выручки. Ранее требовалось одновременное выполнения пяти условий, включая «переход права собственности на готовую продукцию к покупателю». А теперь ФСБУ 9/2025 вводит концепцию «передачи контроля» над товаром или услугой контрагенту. Контроль определяется как способность покупателя:

- использовать актив;

- получать от него практически все экономические выгоды;

- ограничивать доступ третьих лиц к этим выгодам.

Для признания выручки требуется одновременное выполнение следующих условий:

1) экономический субъект имеет право на получение выручки, вытекающее из договора (контракта), заключенного с покупателем, заказчиком, иным лицом (далее совместно - контрагент) в рамках обычной деятельности экономического субъекта, или подтвержденное иным образом (далее - договор). Договор имеет коммерческое содержание, то есть ожидается,

что его исполнение приведет к изменению распределения рисков, связанных с исполнением договора, денежных потоков сторон договора в будущем. В договоре определены права сторон в отношении продукции, передаваемой экономическим субъектом по договору, и условия ее оплаты;

2) к контрагенту перешел контроль над продукцией, переданной экономическим субъектом, то есть контрагент может определять способ использования переданной ему продукции, получать экономические выгоды от нее, ограничивать права других лиц определять способ использования продукции и получать экономические выгоды от нее;

3) имеется уверенность в том, что в результате передачи продукции экономическим субъектом контрагенту произойдет увеличение экономических выгод экономического субъекта. Такая уверенность имеется в случае, когда экономический субъект получил в оплату актив либо отсутствует неопределенность в отношении получения актива;

4) величина выручки может быть определена;

5) величина расходов, которые произведены или будут произведены в связи с исполнением обязанности передать продукцию контрагенту, может быть определена.

Этот может существенно изменить момент признания выручки. Так при продаже товаров с особым переходом права собственности на продукцию к покупателю, например после ее оплаты, или по договору комиссии, ранее действующее ПБУ 9/99 запрещало признание выручки. ФСБУ 9/2025 разрешает признание, если покупатель получил контроль (например, право владения, пользования, риски гибели, возможность перепродажи). Это ускорит отражение выручки, но потребует детального анализа условий договоров.

Величину выручки определяют с учетом всех скидок независимо от того, в какой форме они предоставляются. Для этого требуется, чтобы одновременно соблюдались такие условия, как:

- сумма скидки может быть определена;

- контрагент имеет право на скидку или есть вероятность, что это право у него возникнет. Например, по договору при приобретении им определенного объема продукции, которая поставляется партиями, ее цена снижается на 10%. Как правило, по аналогичным договорам с этим контрагентом данное условие выполняется. В таком случае вы должны признать выручку по каждой партии продукции с учетом этой скидки.

Если исходя из условий договора определить сумму скидки нельзя, вы можете сделать это одним из следующих способов [п. 28.1]:

- рассчитать средневзвешенное значение скидки по аналогичным продажам. Оно определяется как среднее из произведений каждого возможного значения скидки на его вероятность;

- выбрать единственное наиболее вероятное значение суммы скидки из набора ее возможных значений, вытекающих из условий договора.

Выбранный способ определения суммы скидки по договору последовательно применяется при исполнении этого договора. При продаже продукции на условиях отсрочки или рассрочки платежа величину выручки определяйте в размере денежных средств, которые вы получили бы от контрагента, если бы отсрочки или рассрочки не было. [2].

Еще одно важное правило касается корректировки выручки, если изменились предмет и (или) цена договора. Так, если после внесения изменений в договор контрагенту будет передана другая продукция по сравнению с той, что передана до их внесения, то ранее признанную выручку не корректируют. После изменения договора выручку оценивают исходя из новой цены. Если же продукция, которая подлежит передаче, не отличается от переданной до внесения изменений в договор, ранее признанную выручку надо скорректировать. Корректировку делают одновременно с учетом изменения цены и оценки степени готовности на момент изменения договора. Корректировать сопоставимые данные за предшествующие отчетные периоды не нужно [2].

Доходы, отличные от выручки, предусмотрены п. 36 ФСБУ 9/2025 в частности, к ним относят:

1. Доходы от предоставления за плату прав на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации, если их предоставление не является предметом деятельности организации. В противном случае эти доходы - выручка.

Доходы признаются в учете, если выполняются одновременно условия указанные в п.37 ФСБУ 9/2025:

- Организация имеет право на получение дохода на основании договора;
- к контрагенту перешел контроль над полученными им правами. Это означает, что контрагент может определить способ использования прав, ограничить права других лиц, определять способ использования полученных прав, получать экономические выгоды от них;
- есть уверенность в том, что в результате передачи прав экономические выгоды организации увеличатся. Это происходит, когда организация получает в оплату актив или не сомневается в его получении;
- величина дохода может быть определена.

2. Доходы от осуществления финансовых вложений, если это не является предметом вашей деятельности.

3. Доходы от предоставления во временное пользование имущества по договору аренды, при условии, что это не является предметом вашей деятельности.

4. Проценты, полученные за предоставление в пользование денежных средств, а также проценты за использование банком денежных средств, находящихся на банковском счете. Проценты начисляют на конец каждого отчетного периода согласно условиям договора.

5. Безвозмездно полученные активы. Доходы признают в сумме, равной стоимости поступившего актива, в момент его поступления. Актив оценивается в порядке, предусмотренном конкретным ФСБУ в зависимости от вида актива. Например, если организация безвозмездно получила запасы или объекты основных средств, то они учитываются согласно ФСБУ 5/2019 и ФСБУ 6/2020 по справедливой стоимости. В этой же сумме отразите доход.

6. Неустойки за нарушение условий хозяйственных договоров, возмещение убытков. Доходы признаются в суммах, присужденных судом или признанных должником. При этом должны выполняться следующие условия:

- организация имеет право на получение дохода на основании договора;
- имеется уверенность в том, что экономические выгоды увеличатся;
- величина дохода может быть определена.

7. Кредиторская задолженность, по которой истек срок исковой давности. Доходы признают в сумме, отраженной в бухгалтерском учете. Учитываются в отчетном периоде, в котором истек срок исковой давности.

8. Прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году. Доходы признают в фактической сумме в отчетном периоде, в котором выявили доходы.

9. Иные доходы, отличные от указанных выше, в случаях, установленных другими стандартами по бухгалтерскому учету. Признают их в сумме и в порядке, установленных данными стандартами [п. 37.1].

Последствия изменения учетной политики, связанные с началом применения ФСБУ 9/2025 отражают одним из двух способов:

- ретроспективным (п. 43 ФСБУ 9/2025);
- альтернативным (п. 45 ФСБУ 9/2025).

Выбранный способ организация раскрывает в бухгалтерской отчетности за первый отчетный период применения ФСБУ 9/2025 (п. 47 ФСБУ 9/2025, п. 21 ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации»).

Библиографический список

1. Приказ Минфина России от 16 мая 2025 г. № 56н об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 «Доходы».
2. Информационное сообщение Минфина России от 11.09.2025 N ИС-учет-59.

СТАБИЛЬНОСТЬ И УСТОЙЧИВОСТЬ КАК УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ СИСТЕМЫ СТРАНЫ

Мельниченко А.В.

ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», г. Орёл, Российская Федерация, Melnichenko.rf@gmail.com

Аннотация. В условиях экономической неопределенности и повышенного риска усиливается роль и значение денежно-кредитной системы, как упорядоченной совокупности институциональных, функциональных и регулятивных элементов, обеспечивающей движение денег и кредитов в экономике. Денежно-кредитная система России сегодня подвержена ряду угроз, которые из года в год усиливаются и требуют со стороны регулятора гибкого реагирования. В статье изложены вопросы развития денежно-кредитной системы страны, стабильность и устойчивость определены как главные условия такого динамического развития.

Ключевые слова: денежно-кредитная система, денежные ресурсы, деньги, кредит

STABILITY AND SUSTAINABILITY AS CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY'S MONETARY SYSTEM

Melnichenko A. V.

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, Melnichenko.rf@gmail.com

Abstract. In a context of economic uncertainty and heightened risk, the role and importance of the monetary system, as an orderly set of institutional, functional, and regulatory elements that ensures the flow of money and credit in the economy, is growing. Russia's monetary system is currently exposed to a number of threats, which are growing stronger year after year and require a flexible response from the regulator. This article discusses the development of the country's monetary system, identifying stability and sustainability as the key conditions for such dynamic development.

Keywords: monetary system, monetary resources, money, credit

В любом государстве регулирование денежного обращения и поддержание активности в экономике осуществляется через денежно-кредитную систему (ДКС). Как считают И.У. Гусманов, Ю.А. Рахматуллина, Р.Ф. Юнусова «денежно-кредитная система представляет собой сложную сеть взаимосвязанных макро и микро экономических переменных, которые влияют на общее состояние национальной экономики» [2].

Совершенствование денежно-кредитной системы становится ключевым фактором, влияющим не только на рост ВВП, но и на раскрытие финансового потенциала государства — его обновление и масштабирование. Это формирует устойчивую основу для долгосрочного прогресса хозяйствующих субъектов во всех значимых областях: от экономики и науки до техники, политики и обороны.

Формирование денежно-кредитной системы выступает ключевым ориентиром для реализации фундаментальных экономических мероприятий. В современной экономической науке активно дискутируются подходы к разработке новой теории экономического развития, которая на глобальном уровне предполагает создание эффективной и конкурентоспособной

денежно-кредитной системы, способной обеспечить максимально высокий уровень инвестиционной привлекательности.

Вместе с тем современная денежно-кредитная система сталкивается с рядом существенных проблем:

1. Всё сложнее становится процесс долгосрочного прогнозирования операций в финансовой сфере, что снижает надежность экономических оценок.

2. Упор в экономической политике смещается в сторону ужесточения налогообложения, что может снижать гибкость денежно-кредитного регулирования.

3. Наука о финансах не в полной мере способна разъяснять закономерности возникновения отдельных экономических феноменов и делать их прогноз, что делает трудным процесс принятия обоснованных управленческих решений.

В теории дефиниция «развитие» означает поступательное движение, изменения в динамике и трансформацию системы из одного состояния в другое, сопровождающуюся качественными изменениями её структуры и функций.

Денежно-кредитная система постоянно находится в состоянии динамического равновесия, балансируя между вектором прогрессивного развития и регрессивными отклонениями, обусловленными внутренними и внешними силами. Эволюционный механизм денежно-кредитной системы включает неустойчивость, вариативность траекторий и бифуркации. Система стремится к оптимальной организации на макро- и микроуровнях посредством инициативной адаптации компонентов.

Динамическое равновесие в денежно-кредитной системе — это устойчивое состояние системы, при котором достигается оптимальная сбалансированность интересов её субъектов. В процессе функционирования и эволюции экономические агенты стремятся к рациональной аллокации денежных ресурсов, реализуя их перераспределение от менее приоритетных к более перспективным направлениям хозяйственной деятельности. Данная траектория поведения субъектов способствует минимизации влияния эндогенных и экзогенных возмущающих воздействий, обеспечивая тем самым устойчивость системы в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды.

В системном анализе стабилизация и устойчивость рассматриваются как ключевые составляющие экономического равновесия, а достижение и поддержание устойчивых или динамически равновесных состояний — важные макро- и микроэкономические установки. В трактовке дефиниции «устойчивое развитие» наблюдается несколько подходов. Так, например, научной среде оно идентифицируется как «сбалансированное развитие», «постоянно поддерживаемое развитие» и «развитие без разрушений». Кроме того, можно выделить и другие варианты интерпретаций:

1. Устойчивое развитие представляет собой такой тип движения вперед, который удовлетворяет потребности современного социума, не подрывая при этом способности будущего поколения обеспечивать собственные жизненно важные нужды.

2. Устойчивое развитие предполагает сохранение окружающей среды в пределах биосферных ограничений, гарантируя тем самым сохранность природной основы, необходимой для воспроизводства человеческой жизни.

Несмотря на наличие ряда дефиниций устойчивого развития, представленные определения носят обобщённый характер и не раскрывают сущностных механизмов данного процесса. В рамках теории самосохранения общества предлагается более развёрнутая концептуальная трактовка: устойчивое развитие представляет собой способность целостной системы осуществлять эволюцию без деструктивных процессов, способных привести к формированию условий существования, неприемлемых для человека.

Кардинальные социальные трансформации последнего десятилетия существенно повлияли на развитие денежной системы и кредитных отношений. Это диктует необходимость переосмысления существующих понятий и определений в сфере денежного обращения и кредита, а также выработки новых категорий, отражающих динамику макроэкономической системы в её временной эволюции.

В рамках системного анализа устойчивость трактуется как способность системы сохранять текущее состояние под воздействием внешних факторов. В ходе эволюционного развития система претерпевает трансформации, переходя в состояние позитивного, прогрессивного развития. Устойчивость конкретного динамического процесса детерминирована его стабильностью в контексте актуальных трендов развития. В случае если целеполагание при формировании системы ориентировано на её развитие и преобразование в заданном направлении, устойчивость приобретает статус глобального системного свойства.

С методологической точки зрения анализ денежно-кредитных систем предполагает следующий критерий стабильности: система признаётся стабильной при условии полного выполнения всех присущих ей функций. В случае нарушения этого условия необходимо принятие корректирующих мер, таких как: изменения в денежном обращении, как пример, внедрение цифрового рубля; девальвация; снижение стоимости национальной валюты по отношению к другим валютам; изменение ключевой ставки; операции на открытом рынке; регулирование резервных требований; валютные интервенции.

Современное понятие финансовой стабильности предполагает, что устойчивость выступает неотъемлемым компонентом системного равновесия. Устойчивость денежно-кредитной системы государства выражается через совокупность ключевых индикаторов, отражающих её способность сохранять функциональную целостность при воздействии эндогенных и экзогенных факторов. Основные аспекты устойчивости включают:

1. Ценовая стабильность, определяемая как поддержание низкого и устойчивого уровня инфляции, выполняет три ключевые функции: обеспечивает защиту доходов и сбережений граждан от инфляции; формирует предсказуемую макроэкономическую среду для предпринимательской деятельности и инвестиционной активности; повышает конкурентоспособность национальной валюты в системе международных расчетов.

2. Стабильность валютного курса представляет собой способность национальной валюты поддерживать относительно неизменное соотношение обменного курса по отношению к иностранным денежным единицам. Режим плавающего валютного курса, регулируемый механизмами рыночного ценообразования, обеспечивает адаптацию национальной экономики к экзогенным шокам и способствует снижению её зависимости от внешних макроэкономических факторов.

3. Устойчивость финансовых рынков и институтов представляет собой способность банков, инвестиционных фондов, страховых компаний и иных финансовых учреждений к бесперебойному функционированию. Данное свойство предполагает поддержание необходимого уровня ликвидности, достаточности капитала и качества активов указанных экономических субъектов.

4. Сохранение функций денежной системы заключается в обеспечении непрерывной работы механизмов денежного обращения, включающих эмиссию, расчетные операции и платежные системы. Устойчивость денежной системы предполагает реализацию всего комплекса присущих ей функций: средства обмена, единицы учета, средства накопления.

5. Макроэкономическая сбалансированность – согласование денежно-кредитной политики с целями экономического роста, управления государственным бюджетом и другими аспектами макроэкономической стабильности. Например, координация с бюджетной политикой для предотвращения избыточного государственного долга.

6. Доверие к национальной валюте и финансовым институтам – уверенность населения, бизнеса и инвесторов в стабильности системы снижает риски массового изъятия вкладов, спекулятивных атак и других дестабилизирующих факторов.

7. Эффективность трансмиссионного механизма – способность денежно-кредитной политики влиять на экономику через ключевые инструменты (например, ключевую ставку), что отражается на ставках по кредитам и депозитам, котировках ценных бумаг и курсе валюты.

7. Наличие буферов устойчивости – значительные международные резервы, низкий государственный долг, достаточный запас капитала в банковском секторе, которые позволяют системе противостоять внешним и внутренним шокам.

8. Развитая инфраструктура финансового рынка – наличие эффективных платёжных систем, рынков капитала, механизмов страхования вкладов и других институтов, обеспечивающих бесперебойную работу финансовой системы.

9. Эффективное регулирование и надзор – деятельность центрального банка и других регуляторов по мониторингу системных рисков, финансовому оздоровлению банков, внедрению макропруденциальных мер для предотвращения накопления избыточных рисков в отдельных сегментах финансового рынка.

Как считают А.А. Адаменко, Н.Е. Данилова, И.А. Чернышов для поддержания устойчивости денежно-кредитной системы необходимо уделять повышенное внимание вопросам экономической безопасности [1].

Для оценки устойчивости денежно-кредитной системы используются количественные и качественные показатели, включая динамику ВВП, уровень безработицы, темпы инфляции, состояние платёжного баланса, объём международных резервов, качество активов банков и другие метрики (табл. 1).

Таблица 1

Основные виды показателей устойчивости денежно-кредитной системы

Группы показателей	Показатели	Комментарий
Макроэкономические показатели	Рост ВВП и его темпы; уровень безработицы; темпы инфляции; реальные доходы населения	Оценивают общее состояние экономики и её влияние на ДКС
Финансовая стабильность	Устойчивость финансовых рынков и институтов; динамика платёжного баланса; валютный курс	Отражают состояние финансовой системы и её способность противостоять шокам
Ценовая стабильность	Индекс потребительских цен (ИПЦ); темпы инфляции	Измеряют уровень инфляции и стабильность цен
Валютная стабильность	Динамика валютного курса; чистые международные резервы	Оценивают устойчивость национальной валюты и внешнеэкономическое положение
Денежное предложение	Денежная масса (М2); монетизация экономики (отношение к ВВП); доля наличных денег в денежной массе	Характеризуют объём денег в обращении и их структуру
Операционные цели	Средневзвешенный курс рубля к доллару и евро; краткосрочная процентная ставка; денежная база	Отражают текущие параметры денежно-кредитной политики
Показатели банковской системы	Коэффициент достаточности капитала (отношение регулятивного капитала к активам, взвешенным с учётом риска); рентабельность активов и капитала; ликвидность (отношение ликвидных активов к обязательствам)	Оценивают устойчивость банков и их способность выполнять функции
Системные риски	Чувствительность к рыночным рискам (например, валютным); концентрация кредитных рисков; качество активов	Выявляют потенциальные угрозы для финансовой стабильности
Внешние факторы	Мировые цены на сырьё; санкционное давление; глобальные финансовые кризисы	Учитывают влияние международной среды на денежно-кредитную систему

К качественным показателям, по которым оценивают денежно-кредитную систему, можно отнести:

1) Практическая направленность – соответствие мер денежно-кредитной политики реальной экономической ситуации.

2) Своевременность – оперативность реагирования на изменения в экономике.

3) Действенность – способность влиять на экономическую ситуацию через инструменты регулирования.

4) Оптимальность – выбор наиболее эффективных методов достижения целей.

Таким образом, обеспечение устойчивости денежно-кредитной системы государства представляет собой многофакторный, нелинейный динамический процесс, характеризующийся высокой степенью зависимости от совокупности эндогенных и экзогенных детерминант, что обуславливает необходимость перманентного мониторинга параметров системы и оперативной адаптации регулятивных механизмов к трансформирующимся макроэкономическим условиям.

Библиографический список

1. Адаменко, А.А. Система обеспечения экономической безопасности денежно-кредитной системы страны / А.А. Адаменко, Н.Е. Данилова, И.А. Чернышов // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 2(46). С. 230–236.

2. Гусманов, И.У. Состояние кредитно-денежной системы России в условиях экономического давления западных стран / И.У. Гусманов, Ю.А. Рахматуллина, Р.Ф. Юнусова // Дискуссия. 2023. № 2(117). С. 120–132/

НАЛОГОВОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ НАЛОГА НА ДОХОДЫ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ В УСЛОВИЯХ ПРОДОЛЖАЮЩЕЙСЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Николаенко А.В.

Северо-Западный институт управления - филиал РАНХиГС, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация, anica80@mail.ru

Аннотация. Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) – это федеральный налог, взимаемый у источника выплаты. Основная цель введения такого порядка уплаты налогового платежа в большинстве стран мира и в России, в частности, – борьба с уклонением от уплаты налогов. Налогоплательщиками этого налога являются физические лица – получатели дохода, но фактически в бюджет его перечисляют налоговые агенты. Налоговые органы могут вернуть часть уплаченного налога налогоплательщику при наличии соответствующих оснований. Однако не все имеют право на возврат НДФЛ. Он не предоставляется тем, у кого отсутствует официальный доход, а также тем, у кого истек срок действия права на возврат. Кроме того, возврат не предоставляется физическим лицам, не являющимся налоговым резидентом Российской Федерации. Контроль над правильностью исчисления, своевременности уплаты налога осуществляется через налоговое администрирование, которое с каждым годом развивается и показывает свою эффективность. В статье рассмотрен процесс взаимодействия налоговых органов, налогоплательщиков и налоговых агентов в отношении НДФЛ в современных условиях продолжающейся цифровой трансформации.

Ключевые слова: *налог, налоговые платежи, налог на доходы физических лиц, налоговое администрирование*

PERSONAL INCOME TAX ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF ONGOING DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

Nikolayenko A.V.

North-West Institute of Management - Branch of RANEPA RANEPA, St. Petersburg, Russia, anica80@mail.ru

Abstract. Personal income tax (PIT) is a federal tax levied at the source of payment. The primary purpose of introducing this tax payment system in most countries, including Russia, is to combat tax evasion. Taxpayers of this tax are individuals who receive income, but it is tax agents who actually transfer it to the budget. Tax authorities may refund a portion of the tax paid to the taxpayer if the appropriate grounds exist. However, not everyone is eligible for a PIT refund. It is not available to those who have no official income or to those whose refund eligibility period has expired. Furthermore, refunds are not available to individuals who are not tax residents of the Russian Federation. Control over the accuracy of tax calculation and timely payment is exercised through tax administration, which is evolving and demonstrating its effectiveness every year. This article examines the interaction between tax authorities, taxpayers, and tax agents regarding PIT in the current context of ongoing digital transformation.

Keywords: *tax, tax payments, personal income tax, tax administration*

Несмотря на то, что НДФЛ является федеральным налогом, он полностью поступает в бюджеты субъектов РФ. Поэтому налогообложение доходов граждан играет важную роль в формировании доходной части региональных бюджетов.

По данным Оперативного доклада о ходе исполнения консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации январь – декабрь 2024 года [1] повышение благосостояния населения, проявляющееся в росте заработной платы и иных форм доходов, оказал позитивное влияние на динамику доходов региональных бюджетов, главным образом за счет возрастания объемов поступлений НДФЛ. Если 2023 год характеризовался низкой базой по данному налогу, то 2024 год был намного успешнее. Общий показатель поступлений от НДФЛ продемонстрировал заметный рост на 25,7% по регионам России, причем показатели большинства субъектов РФ превысили общероссийский средних уровень. Таких территориальных образований насчитывается 32. Наиболее весомый вклад в общую положительную динамику обеспечили регионы-лидеры, среди которых выделяется Москва (прирост 454,8 млрд. руб.). Данный показатель составляет более четверти суммарного прироста по стране (около 27%). Второе место в рейтинге занимают Московская область и город Санкт-Петербург, чьи дополнительные поступления составили соответственно 120,7 млрд. руб., что соответствует доле порядка 7,4%.

Большинство остальных регионов демонстрируют умеренную динамику роста поступлений НДФЛ, варьирующуюся от незначительного прироста в размере 0,3 млрд. руб. в Республике Ингушетия до 50,0 млрд. руб. в Республике Татарстан. Такое изменение объема налоговых доходов в 2024 году обусловлено действием ряда факторов, таких как повышение минимальной заработной платы (МРОТ) с начала года на 18,5%, что оказало влияние на фонд оплаты труда, и как следствие, на увеличение налоговой базы по НДФЛ. Рост поступлений налога от доходов, полученных физическим лицом в виде дивидендов от долевого участия в деятельности других компаний, также положительно повлияло на налоговые поступления. Дополнительно в 2024 году наблюдалось улучшение регулярности поступления НДФЛ. Это было связано с изменением порядка зачисления налога в бюджет, при перераспределении единого налогового платежа (ЕНП).

Увеличение поступлений НДФЛ было зафиксировано по всем отраслям российской экономики. Наибольший вклад внесли отрасли гостиничного дела и общественного питания (=34,9%), строительства (28,3%), обрабатывающего производства (+24,6%), торговли оптом и розницей (+22,0%) и административная деятельность (+29,5%).

Не секрет, что при такой динамике налоговых поступлений в бюджет, возрастает значение налогового администрирования (рис. 1), которая, прежде всего, направлена на контроль правильности исчисления, перечисления налога налоговыми агентами.

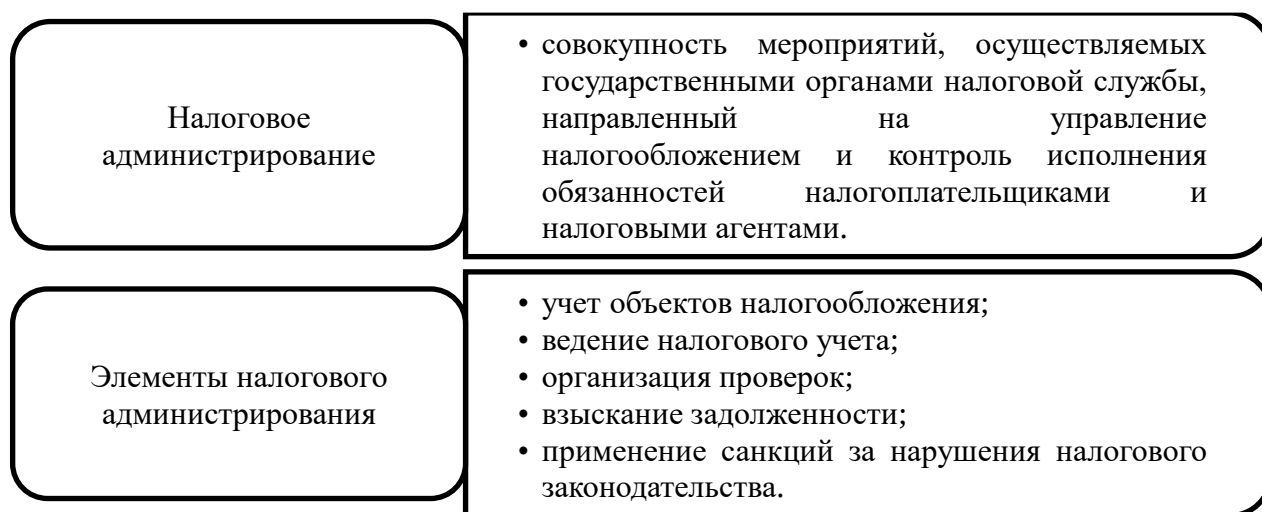


Рис. 1. Понятие и слагаемые налогового администрирования НДФЛ

Администрирование НДФЛ в России отличается определенными особенностями, характерными для отечественной налоговой системы. Во-первых, основной объем поступлений НДФЛ формируется за счет удержания налога работодателями, исполняющими обязанности налогового агента. Физические лица обязаны самостоятельно подавать декларации и уплачивать налог только в случае получения доходов, отличных от заработной платы. Во-вторых, налоговая база по НДФЛ определяется совокупностью доходов физического лица, полученных как в денежной, так и в натуральной форме, в том числе в виде имущества, что порой трудно поддается контролю. В-третьих, в России введена прогрессивная шкала НДФЛ, что требует особого контроля над доходами со стороны налогового органа. В-четвертых, законодательство РФ предусматривает налоговые вычеты и льготы по налогу, позволяющие снизить размер налогооблагаемой базы для отдельных категорий граждан, что приводит к увеличению мошеннических схем со стороны налогоплательщиков.

Для развития налогового администрирования НДФЛ в России уже многое сделано, например:

1) Создана автоматизированная информационная система (АИС) «Налог-3», позволяющая интегрировать данные о налогоплательщиках, декларациях и платежах, обеспечивая оперативный доступ к информации на всех уровнях ФНС.

2) Получили развитие личные кабинеты налогоплательщиков – физических и юридических лиц. Через личные кабинеты ФНС направляет налогоплательщикам электронные декларации по форме 3-НДФЛ для получения социальных и имущественных налоговых вычетов. Время предоставления услуги сократилось в несколько раз — в среднем с четырёх месяцев до 6-7 рабочих дней.

3) Внедрен механизм единого налогового счета (ЕНС) и единого налогового платежа (ЕНП), что позволило сформировать по каждому налогоплательщику единый счёт в ФНС, и теперь нет необходимости распределять деньги по бюджетам страны. Эту функцию возложили на себя ФНС и Казначейство.

4) Сократилось количество выездных налоговых проверок, например, в 2023 году почти в два раза по сравнению с 2022 годом. За январь-июнь 2024 года снижение произошло ещё на 28%.

5) Развитие получил проект налогового мониторинга.

В планах ФНС на 2025 год и плановый период 2026-2030 годов – полный отказ от бумажных деклараций по НДФЛ, повсеместное внедрение электронного документооборота, а также применение искусственного интеллекта (ИИ) для прогнозирования налоговых рисков на уровне отраслей. ИИ и сегодня уже активно используется в деятельности ФНС России. Например, алгоритмы машинного обучения используются для автоматического анализа подаваемых налогоплательщиками деклараций по НДФЛ. Система проверяет правильность заполнения полей, сопоставляет данные с имеющейся информацией о доходах и расходах физического лица, выявляет расхождения и предупреждает о возможных ошибках или признаках налогового правонарушения. Такой подход освобождает специалистов фискального органа от трудоёмких рутинных операций и позволяет сосредоточить внимание на сложных ситуациях. В сентябре 2025 года Сбер вместе с ФНС запустил платформу социальных налоговых вычетов, где ИИ-помощник в приложении «СберБанк Онлайн» помогает оформлять налоговый вычет в один клик. К преимуществам использования ИИ в работе ФНС России можно отнести следующее:

- ИИ упрощает внутренние процессы налоговых органов и меняет взаимодействие с налогоплательщиками;

- анализ больших объёмов данных и применение алгоритмов машинного обучения позволяют выявлять необычные тренды и схемы, связанные с налоговыми преступлениями;

- онлайн-сервисы позволяют подавать декларации, получать информацию о своих налоговых обязательствах и взаимодействовать с налоговыми органами удалённо;

- декларации заполняются автоматически, сервисы личного кабинета помогают получать налоговые вычеты;
- снижаются негативные финансовые последствия в виде пеней за неуплату налога за продолжительный период с момента совершения нарушения до момента его выявления;
- минимизируется вероятность возникновения споров между налоговыми органами и налогоплательщиком.

Переход ФНС России на цифровой формат работы положительно оценили многие отечественные ученые, а также практики. Так, например, экономисты С. А. Алексахина, А. А. Горшкова, Н. А. Озерова, Е. Н. Нохтуева сделали вывод об эффективности внедрения цифровых технологий в систему налогового администрирования и необходимости дальнейшего углубления цифровой трансформации налоговой системы [2].

Поддержание стабильности налоговой системы и пополнение бюджетов разных уровней возможно только благодаря эффективному администрированию, в том числе и в отношении НДФЛ. К основным целям налогового администрирования можно отнести:

- обеспечение полноты и своевременности внесения НДФЛ в региональный бюджет;
- предотвращение уклонения от уплаты налога и выявление нарушений налогового законодательства;
- создание благоприятных условий для легализации доходов и сокращения теневого сектора экономики;
- поддержание социальной справедливости путем равномерного распределения налоговой нагрузки между различными категориями налогоплательщиков.

Таким образом, эффективное администрирование НДФЛ выступает важным элементом налоговой политики государства, влияющим на стабильность общественных финансов и справедливости налоговой системы.

Библиографический список

1. Оперативный доклад о ходе исполнения консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации январь – декабрь 2024 года [Электронный ресурс]. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/1da/jvb8h6wl8r2ycmnepny019p0mlssa6q7.pdf?ysclid=mi9yos6ewu631517444> (дата обращения: 20.11.2025).
2. Цифровизация налогового администрирования как инструмент повышения эффективности налоговой политики / С. А. Алексахина, А. А. Горшкова, Н. А. Озерова, Е. Н. Нохтуева // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 12. С. 7079–7094.

РОЛЬ ФИНАНСОВ В КИНЕМАТОГРАФЕ

Першин Г. С.

ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», г. Орёл, Российская Федерация, lv_134@mail.ru

Аннотация. Кинематограф, являясь формой эстетического творчества и досугового потребления, играет важную роль в культурных традициях народов мира. Разнообразие жанров, начиная от коммерческих проектов и заканчивая артхаусными лентами локального производства, формирует богатый спектр художественных концепций, отражающих культурное разнообразие человеческой цивилизации. Тем не менее, за увлекательной сюжетностью и впечатляющей визуализацией скрыта комплексная система финансово-экономических взаимосвязей, оказывающих значительное воздействие на процессы кинопроизводства, дистрибуции и кинопроката в мировом масштабе. Статья посвящена финансовой составляющей индустрии кино.

Ключевые слова: кино, кинематограф, кинопроизводство, финансы, финансирование

THE ROLE OF FINANCE IN CINEMA

Pershin G. S.

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, lv_134@mail.ru

Annotation. Cinema, as a form of aesthetic creativity and leisure consumption, plays a vital role in the cultural traditions of the world's peoples. The diversity of genres, from commercial projects to locally produced arthouse films, creates a rich spectrum of artistic concepts reflecting the cultural diversity of human civilization. However, behind the captivating storytelling and impressive visuals lies a complex system of financial and economic relationships that significantly influence film production, distribution, and distribution processes globally. This article examines the financial aspects of the film industry.

Keywords: cinema, cinematography, film production, finance, financing

Кинематограф рассматривается сегодня как отрасль культуры и развлечений, включающую создание, прокат и распространение фильмов. Он включает в себя несколько процессов: инвестирование капитала, организацию кинопроизводства, маркетинговую стратегию продвижения продукции, получение экономической выгоды от проката, продажи прав на показ и реализацию сопутствующих товаров. Можно согласиться с мнением А.И. Бычкова, который считает, что «киноиндустрия занимает особое место среди отраслей российской экономики за счет выполнения целого ряда публично значимых функций, позволяющих влиять на воспитание, образование, культурное развитие граждан, организацию их досуга» [1].

Финансовое обеспечение кинематографии представляет собой процедуру привлечения инвестиций для кинопроизводства. Данный процесс играет ключевую роль в формировании ресурсной базы, средства которой должны быть направлены на покрытие затрат, связанных с созданием фильма, его продвижение и коммерциализацию. Финансирование кинопроизводства может осуществляться из различных источников, включая частных инвесторов, киностудии, продюсерские компании, краудфандинг, государственные гранты, хедж-фонды (рис. 1). В России практически отсутствуют хедж-фонды для инвестиций в кинопроизводство, ранее существовал ЗПИФ «Тройка Диалог – Кино», который прекратил своё существование, после

провала мультфильма «Смешарики. Начало». В 2024 году в средствах массовой информации сообщалось, что **Национальная медиа группа (НМГ) и Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ)** создают совместный коммерческий фонд развития кино и анимации. За счёт средств фонда планируют финансировать производство полнометражных фильмов для дальнейшего проката на коммерческой основе.



Рис. 1. Источники финансирования кино

Цель финансирования кино – собрать достаточно средств для завершения производства фильма, что позволит кинематографистам сосредоточиться на создании захватывающей истории, эффективно управляя бюджетом. Без надлежащего финансирования было бы сложно покрыть высокие расходы на кинопроизводство, такие как привлечение актёров, поиск локаций, аренда оборудования и оплата услуг постпродакшна.

Основной задачей финансового обеспечения кинематографической деятельности выступает консолидация достаточного объема инвестиционных ресурсов, которая позволит завершить производственный цикл фильма и обеспечит создателям оптимальные условия для реализации художественно-эстетического замысла посредством эффективного бюджетирования. Недостаточное финансирование существенно осложняет кинопроизводство, выплату гонораров актёрам, аренду съёмочных площадок, эксплуатацию технического оснащения.

Генезис экономического обеспечения кинематографического производства берёт своё начало ещё в эпоху зарождения кинематографа, когда первопроходцам зачастую приходилось опираться исключительно на собственные финансовые возможности либо привлекать капитал меценатов для воплощения собственных идей в полнометражные кинокартины. Прогресс и возрастание общественной востребованности киноискусства закономерно повлекли повышение потребности в масштабной финансовой поддержке, выразившейся в формировании студийных моделей организации кинодеятельности, преимущественно в Голливуде, радикально преобразовавших систему финансирования путём учреждения централизации всех этапов производства, распространения и рекламы кинопродуктов.

В классической парадигме экономико-финансового сопровождения кинематографического производства лидирующее положение в мире занимают крупные киностудии, такие как **WarnerBros. Entertainment, Inc.** (WarnerBros., по-русски – «Братья Уорнеры»), **TheWaltDisneyCompany** (рус. «Уолт Дисней Компания») и др., выделяющие значительные объёмы денежных средств на разработку высокзатратных кинопроектов благодаря своим финансовым активам и международной инфраструктуре распределения кинопродукции. Источниками финансирования указанных компаний выступают разнообразные механизмы, среди которых использование внутренних резервов, заимствование банковских кредитов и привлечение средств через заключение стратегических альянсов с иными профильными организациями. Кроме того, киностудии заключают договоры о совместном сотрудничестве с международными партнерами, что позволяет распределять финансовые риски и расширять географию присутствия на рынках сбыта кинематографической продукции. Но, несмотря на имеющиеся в распоряжении киностудий средства, их зачастую не хватает, чтобы реализовать

задуманное. Всегда существует дефицит между общими бюджетными показателями проекта и объёмом предварительно зарезервированных или аккумулированных финансовых ресурсов. Нехватка таких средств, порой возникает на поздних этапах производства, когда возникают внеплановые расходы. Тогда начинается поиск источников финансирования, начиная от частных инвесторов и заканчивая обращениями к специализированным кредиторам. Благодаря финансовой помощи из внешних источников, достигается непрерывность процесса создания кинофильмов от первоначального замысла до показа готового продукта аудитории в кинотеатрах.

Поскольку кредиторов, прежде всего, интересуют коммерческий успех проекта и окупаемость вложенных инвестиций, то чаще всего заключаются соглашения с ограниченным бюджетом средств. Такое финансирование играет важную роль, поскольку помогает деятелям киноискусства воплотить свои творческие идеи в жизнь и преодолеть финансовые трудности, присущие созданию кинофильмов.

Инвесторы, которые вкладывают денежные средства в производство фильмов, влияют на успех кинопроекта. Во-первых, помогая финансово, они обеспечивают финансирование всех этапов кинопроизводства (написание сценария, подбор актёров и съёмочной группы, организация съёмок, постобработка (монтаж, цветокоррекция, озвучка, спецэффекты) и дистрибуция). Это финансирование часто имеет решающее значение для **создателей профессиональных художественных фильмов, которые производятся вне системы основных киностудий**, чтобы запустить свои проекты. Во-вторых, инвесторы осознают присущую кинопроизводству неизбежность рисков и прибегают к их снижению посредством использования структурированных схем финансирования, таких как, вложение в уставный капитал, применения налоговых льгот, что позволяет гарантировать последовательное продвижение проекта в соответствии с установленным финансовым планом. В-третьих, инвесторы традиционно наделены правом на получение определенной доли чистой прибыли, генерируемой фильмом после его выпуска в широкий прокат. Это доходы, получаемые от продажи билетов, лицензионных сделок, цифрового распространения фильмов и др., что является гарантией возврата инвестиций. В-четвертых, профессиональные инвесторы вносят значительный вклад в развитие проектов, выдавая конструктивные рекомендации и ценные советы в области маркетинга, продвижения и дистрибуции продукта. Проводимая ими экспертиза позволяет кинематографистам успешно разрешать возникающие проблемы и достигать оптимального результата при создании кинокартин. В-пятых, инвесторы, действующие в сфере кинематографа, нередко располагают обширными контактами в развлекательной индустрии, которые используются ими при заключении выгодных контрактов и партнёрских альянсов, что способствует расширению зрительской аудитории и повышению коммерческого успеха киноработ. Как справедливо заключает А.Ю. Лайков «умножение количества таких проектов и поддержка продюсеров, способных их осуществить, являются необходимыми для подлинного развития отечественного продюсерского кинематографа» [2].

В заключение отметим, что роль финансов в мировом кинематографе многогранна и постоянно меняется. Создание фильма требует колоссальных финансовых средств, особенно когда речь идет о масштабных проектах с технологиями, **создающими выразительные и достоверные экранные изображения, а также с известными актерами, каскадерами и сложной постановочной работой.** За прошедшие годы ландшафт финансирования кинематографической индустрии подвергся значительным преобразованиям, от традиционной схемы студийного финансирования до использования независимых краудфандинговых платформ (платформы [MovieInvestor](#), [StartEngine](#), [CrowdFounder](#), [Seed&Spark](#) и др.). Но, несмотря на это, инвесторов, желающих вложить в средства в российское кино не так много, поскольку риски большие, нет уверенности в том, что фильм окупится и принесет прибыль.

Библиографический список

1. Бычков, А.И. Правовое регулирование киноиндустрии в России / А.И. Бычков // Экономика-правовой бюллетень. 2018. № 7. 160 с.
2. Лайков, А.Ю. Управление рисками в сфере шоу-бизнеса / А.Ю. Лайков// Организация продаж страховых продуктов. 2009. № 5. С. 101–111.

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Пилипенко А.В.

*ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», г. Орёл,
Российская Федерация, a@pilipenko.info*

Аннотация. Финансовое планирование представляет собой важнейший элемент системы корпоративно управления, направленный на оптимальное распределение и грамотное использование финансовых ресурсов организации, способствующий достижению поставленных стратегических целей и обеспечению устойчивого экономического риска. Эффективное финансовое планирование позволяет минимизировать риски, оптимизировать затраты и повысить конкурентоспособность предприятия. Настоящая статья посвящена исследованию методов и инструментов финансового планирования, рассмотрению основных этапов процесса планирования на современном предприятии, раскрыты актуальные вопросы, требующие научного и практического решения.

Ключевые слова: *финансы, финансовые ресурсы, план, планирование, финансовое планирование*

TOPICAL ISSUES OF FINANCIAL PLANNING IN A MODERN ENTERPRISE

Pilipenko A. V.

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, a@pilipenko.info

Abstract. Financial planning is a crucial element of the corporate governance system, aimed at the optimal allocation and efficient use of an organization's financial resources, facilitating the achievement of strategic goals and ensuring sustainable economic risk management. Effective financial planning minimizes risks, optimizes costs, and enhances the company's competitiveness. This article examines financial planning methods and tools, examines the key stages of the planning process in a modern enterprise, and addresses pressing issues requiring scientific and practical solutions.

Keywords: *finance, financial resources, plan, planning, financial planning*

Процесс разработки мероприятий, которые нацелены на обеспечение финансовой устойчивости и устойчивого развития предприятия, принято называть финансовым планированием. Оно включает в себя прогнозирование доходов и расходов, определение инвестиций и контроль над исполнением бюджета. Важность финансового планирования обусловлена необходимостью адаптации предприятий к изменениям внешней среды, таким как колебания рыночной конъюнктуры, изменения законодательной базы и экономические кризисы. Но как заключают Н.В. Фалина, А.А. Храмченко, В.В. Топыгова, Э.Э. Смехова «финансовое планирование как инструмент управления финансовыми ресурсами недостаточно развит в России и применяется чаще всего крупными и средними предприятиями, что определяется множеством разнообразных причин» [4]. По мнению С.А. Криворотова, О.А. Воротилова, К.А. Красицкая, К.С. Лысенкова «в большинстве российских предприятий финансовое планирование носит только формальный характер и данные бюджетов используются для контроля определенных, наиболее проблемных участков, таких как дебиторская задолженность [3].

Концептуальные основы, а именно методы и принципы финансового планирования изображены на рис. 1.

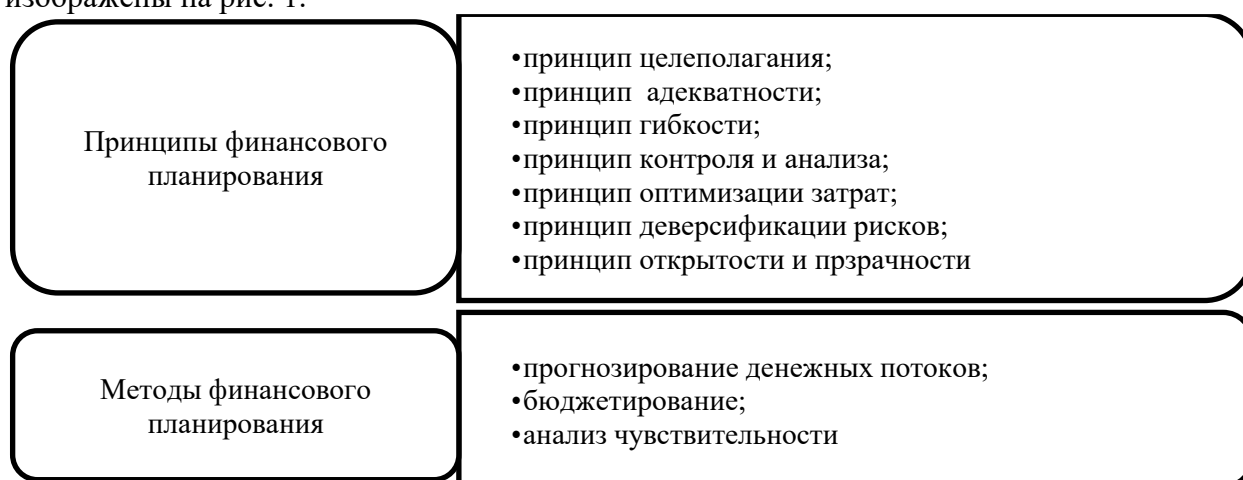


Рис. 1. Методы и принципы финансового планирования

Прогнозирование денежных потоков – это процесс оценки и планирования поступлений и расходов денежных средств и денежных эквивалентов компании на определённый период (например, за месяц или год). Иными словами, это план, который показывает денежные потоки организации на заданный период. Для построения прогноза используют разные методы, выбор подхода зависит от горизонта планирования, доступности данных и специфики бизнеса. Например, может использоваться прямой метод, который подходит для краткосрочного планирования. Он основан на постатейном учёте всех ожидаемых поступлений и платежей, либо косвенный, базирующийся на данных отчёта о финансовых результатах, а также изменениях в состоянии баланса компании.

Бюджетирование – это систематический процесс планирования, координации и контроля финансовых ресурсов организации на определённый период времени. Основа бюджетирования – **бюджеты**, т.е. детальные планы, отражающие доходы, расходы и инвестиции за определённый период

Анализ чувствительности – это метод, который позволяет оценить, как изменения в ключевых параметрах модели или проекта влияют на выходные результаты. Это помогает выявить наиболее критичные факторы, определить «запас прочности» проекта, разработать стратегии для минимизации рисков.

Процесс финансового планирования состоит из нескольких последовательных этапов (рис. 2).

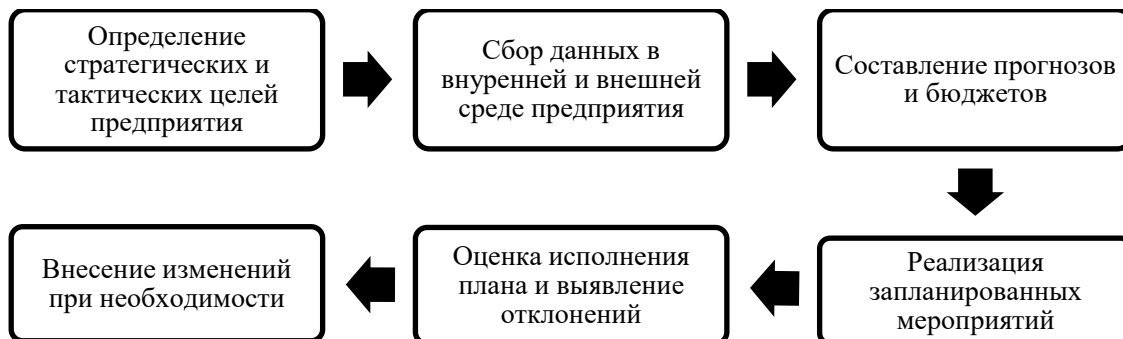


Рис. 2. Этапы финансового планирования на современном предприятии

При финансовом планировании на предприятии возникает ряд нерешенных теоретических вопросов. Во-первых, это определение оптимального уровня финансирования. На практике предприятия сталкиваются с необходимостью выбора наиболее эффективного способа

привлечения капитала. Задача ученых – помочь практикам предложить методический инструментарий, с помощью которого можно определить оптимальный баланс между собственным капиталом и заемными средствами, а также критерии оценки риска и доходности при выборе источников финансирования. Во-вторых, требует развития управление рисками на предприятии. До сих пор не решен вопрос по классификации финансовых рисков, отсутствует общепринятая методика их оценки, нет и научно-практических рекомендаций по использованию инструментов хеджирования в целях снижения рисков, а также организации контроля и мониторинга рисков. В-третьих, недостаточно изучены проблемы прогнозирования денежных потоков в условиях неопределенности, в том числе с применением современных методов анализа больших данных. В-четвертых, налоговая нагрузка существенно влияет на финансовую устойчивость предприятия. Поэтому важно решить вопросы, как выбрать налоговую стратегию, которая бы обеспечивала максимальную выгоду при соблюдении законов, какие налоговые льготы и преференции можно использовать для повышения рентабельности. В-пятых, актуальным является вопрос стратегического финансового планирования, которое подразумевает интеграцию финансовых решений с общей стратегией развития предприятия. Требуют разработки методики составления срочного финансового плана. В-шестых, с активизацией проектной деятельности, необходимо понимать концептуальные основы финансового планирования по каждому проекту. Как делает вывод, профессор Т.Б. Кувалдина «руководству предприятий важно иметь представление о наиболее важных шагах на пути к систематическому и понятному планированию, реализации и анализу проектов» [2].

Практики финансового планирования на предприятиях также сталкиваются с рядом проблем. Примером трудностей выступает постановка перед сотрудниками организаций излишне амбициозных целей или же нереалистичных целевых значений, что вызывает значительное отклонение запланированных результатов от фактически достигнутых. Нередко финансовые планы разрабатываются без должного учета динамики факторов внешней среды, вследствие чего исполнители сталкиваются с проблемами оперативного реагирования на изменения рыночной конъюнктуры, что существенно ограничивает возможности финансового менеджмента. Также распространенной проблемой является недостаточная интеграция процессов финансового планирования и операционной деятельности подразделений предприятий, что препятствует своевременной синхронизации стратегических целей и тактических решений. Многие российские организации испытывают трудности с внедрением современных технологий и инструментов финансового планирования. Недостаточное использование специализированных ИТ-решений затрудняет создание эффективных моделей прогнозирования и оптимизации бюджетов. Вместе с тем, современные цифровые технологии помогают оптимизировать финансовые процессы, повысить точность прогнозов и снизить риски. Так, например:

1) Искусственный интеллект (ИИ) анализирует обширные массивы данных, выявляет закономерности и тенденции, что важно для точного анализа рисков и прогнозирования финансовых показателей. ИИ можно применить при:

- при прогнозировании денежных потоков. ИИ применяет методы машинного обучения для анализа исторических данных;

- **сценарном моделировании (What-if analysis)**. ИИ позволяет строить модели последствий управленческих решений;

- **выявлении аномалий и разработке мероприятий по снижению рисков**. ИИ способен в реальном времени фиксировать отклонения в финансовом поведении и давать команду системе на автоматическое приостановление операций,

2) **Блокчейн** обеспечивает прозрачный и безопасный обмен данными и активами, что важно для оптимизации финансовых процессов. Среди некоторых направлений применения блокчейна в финансовом планировании можно отметить:

– **автоматизация заключения сделок** – блокчейн исключает необходимость участия посредников и ускоряет исполнение платежей;

– **финансирование цепочки поставок** – блокчейн предоставляет прозрачное, сквозное представление транзакций по всей цепочке поставок, что сокращает задержки и риск мошенничества.

3) **Облачные решения** помогают уменьшить расходы на хранение и обработку данных, обеспечивая гибкость и масштабируемость. Например, в финансовом планировании используются облачные сервисы для управления учётными записями, создания финансовых отчётов, обработки платежей.

4) **Big Data** охватывает широкий спектр данных, включая транзакции, рыночные изменения, поведение клиентов и даже социальные сети. Основная цель – выявление закономерностей и трендов, которые могут помочь улучшить управление капиталом и снизить риски. К некоторым направлениям использования Big Data в финансовом планировании можно отнести:

– **персонализированное управление активами** – большие данные анализируют финансовое поведение клиента, его цели и предпочтения;

– **управление рисками**. Анализ данных позволяет заранее выявить потенциальные угрозы и разработать мероприятия для их минимизации.

Итак, эффективное финансовое планирование играет определяющую роль в достижении устойчивости экономического субъекта, поскольку обеспечивает принятие обоснованных управленческих решений, позволяющих минимизировать влияние негативных внешних факторов и максимизировать потенциал роста. Применение прогрессивных методов прогнозирования, анализа чувствительности и сценарного моделирования повышает способность предприятия оперативно реагировать на динамичные изменения макроэкономической ситуации, отраслевые тенденции и конкурентную среду, адаптируясь к меняющимся внешним условиям и поддерживая долгосрочную уверенность на рынке. Таким образом, внедрение системы финансового планирования становится необходимым условием успешного функционирования современного предприятия.

Библиографический список

1. Кувалдина, Т.Б. Планирование и бюджетирование в туристическом бизнесе / Т.Б. Кувалдина // Трансформация Российской науки в эпоху информационного общества: сборник научных трудов по материалам XI Международной научно-практической конференции, Москва, 23 декабря 2024 года. – Москва: АНО ДПО Центр развития образования и науки, 2024. – С. 42–47.

2. Кувалдина, Т.Б. концепция планирования, реализации и анализа проектов / Т.Б. Кувалдина // Экономические и гуманитарные науки. 2025. № 4(399). – С. 41–49.

3. Финансовое планирование как инструмент стратегического управления / С.А. Криворотова, О.А. Воротилова, К.А. Красицкая, К.С. Лысенкова // Фундаментальные исследования. – 2024. – № 4. – С. 48-53. – DOI 10.17513/fr.43593. – EDN CZMKUN.

4. Финансовое планирование как способ улучшения использования финансовых ресурсов предприятия / Н.В. Фалина, А.А. Храмченко, В.В. Топыгова, Э.Э. Смехова // Вестник Академии знаний. – 2024. № 2(61). С. 540–544.

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА И ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАТИВНОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ

Попова Л.В.

*ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», г. Орёл,
Российская Федерация, lv_134@mail.ru*

Сутурин Т.С.

*ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», г. Орёл,
Российская Федерация, tsuturin@mail.ru*

Аннотация. В научном сообществе на протяжении последних двух десятилетий фиксируется устойчивая тенденция к интенсификации исследовательской деятельности в области организации и реализации корпоративного финансового контроля. Это объясняется наличием существенного правового пробела. Если процессы бухгалтерского учёта и аудита в нашей стране регулируются системой нормативно-правовых актов и профессиональных стандартов с детально проработанными правилами и процедурами, то сфера корпоративного контроля до настоящего времени не имеет аналогичных регламентов, что создаёт объективные предпосылки для активизации научных изысканий в данном направлении. В статье изложены результаты исследования понятийного аппарата и дана общая характеристика корпоративного финансового контроля.

Ключевые слова: *контроль, корпоративный контроль, корпоративный финансовый контроль*

STUDY OF THE CONCEPTUAL FRAMEWORK AND GENERAL CHARACTERISTICS OF CORPORATE FINANCIAL CONTROL

Popova L.V.

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, lv_134@mail.ru

Suturin T.S.

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, tsuturin@mail.ru

Abstract. Over the past two decades, the academic community has seen a steady trend toward intensifying research into the organization and implementation of corporate financial control. This is due to a significant legal gap. While accounting and auditing processes in our country are regulated by a system of legal acts and professional standards with detailed rules and procedures, the field of corporate control has so far lacked similar regulations, creating objective preconditions for intensifying scientific research in this area. This article presents the results of a conceptual framework study and provides a general description of corporate financial control.

Keywords: *контроль, корпоративный контроль, корпоративный финансовый контроль*

Российское законодательство устанавливает обязательную необходимость внедрения внутреннего контроля на всех предприятиях, при этом его конкретные механизмы зависят от организационно-правовой формы, сферы деятельности и размеров бизнеса.

Хотя понятие «финансовый контроль» преимущественно фигурирует в нормативно-правовых актах бюджетной сферы и не является ключевым для коммерческих организаций, его организация и реализация критически важны для любого экономического

субъекта вне зависимости от специфики деятельности. Для чёткого определения данной категории анализируем её сущность, опираясь на труды российских исследователей и экспертов в этой области.

Анализ существующих трактовок позволил сформулировать ряд ключевых наблюдений:

- авторы при раскрытии содержания термина «финансовый контроль» акцентируют внимание на разных аспектах;
- законодательство не содержит официального определения понятия «финансовый контроль»;
- в научной среде сложился консенсус относительно принципов финансового контроля;
- основной интерес к финансовому контролю проявляют государственные структуры, а не владельцы капитала и менеджмент коммерческих предприятий.

При этом отсутствие нормативного закрепления сущности финансового контроля не порождает противоречий в авторских интерпретациях. На основе изучения позиций российских исследователей выделены несколько подходов к пониманию данного термина (рис. 1).

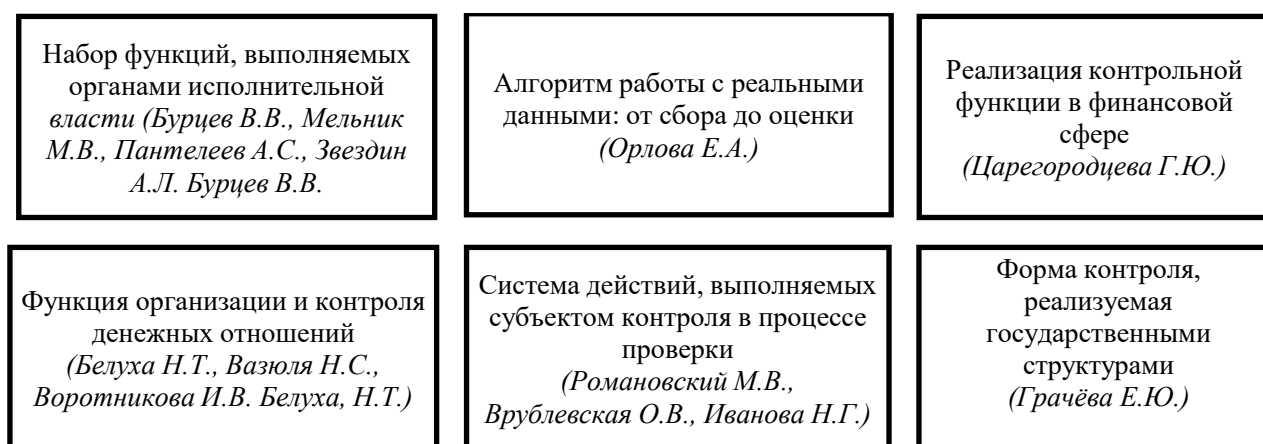


Рис. 1. Подходы к интерпретации термина «финансовый контроль»

Полное исследование финансового контроля требует рассмотрения его видов. Под видом финансового контроля понимается критерий, на основании которого контрольные мероприятия распределяются по различным категориям (табл. 1).

Таблица 1

Виды финансового контроля

Видовые признаки	Виды
С акцентом на временной этап	предварительный, оперативный, последующий
По предмету	специфический и всеобъемлющий контроль
С позиции характера коммуникативных связей	макроконтроль и микроконтроль
По регламенту	императивный и факультативный контроль
Относительно временных границ реализации	текущий оперативный, установленный планом, проводимый без предупреждения
По отношению к субъекту контроля	государственный, корпоративный, общественный

По отношению к субъекту контроля выделяют корпоративный контроль – это система процедур надзора и мониторинга, осуществляемых внутри организации (её органами управления, подразделениями, сотрудниками) либо внешними по отношению к процессам субъектами (например, внутренним аудитом) для обеспечения достижения целей компании. Субъектами корпоративного контроля могут выступать (кто контролирует): органы управления

(совет директоров, комитет по аудиту, правление); ревизионная комиссия; подразделения и центры ответственности; служба внутреннего аудита; иные контрольные органы.

К формам корпоративного контроля (как контролируют) можно отнести:

Во-первых, систему внутреннего контроля (СВК), т.е. совокупность организационной структуры, методик и процедур, принятых руководством организации для упорядоченного и эффективного ведения хозяйственной деятельности.

Во-вторых, систему управления рисками (СУР) – структурированный, непрерывный процесс идентификации, анализа, оценки, реагирования и мониторинга рисков, направленный на минимизацию потенциальных угроз и убытков, максимизацию возможностей для достижения целей организации.

В-третьих, комплаенс-контроль, т.е. систему внутренних политики, процедур и механизмов, с помощью которых организация обеспечивает соблюдение требований законодательства, нормативных актов, отраслевых стандартов, внутренних регламентов и этических норм.

В-четвертых, внутренний аудит, который представляет собой объективную оценочную и консультационную деятельность внутри корпорации, направленную на повышение её эффективности и минимизацию рискованных ситуаций.

Также нужно конкретизировать, что корпоративный контроль может быть финансовым. Это систематический процесс мониторинга, анализа и регулирования финансовых потоков и активов корпорации, с целью обеспечения законности совершаемых фактов хозяйственной жизни, эффективности использования всех видов ресурсов, достоверности финансовой отчетности, сохранности имущества, минимизации финансовых рисков. Корпоративный финансовый контроль – это не просто формальность, а ключевой элемент устойчивого развития бизнеса. Он позволяет компаниям сохранять финансовую стабильность, адаптироваться к изменениям внешней среды и достигать стратегических целей.

Вопросы корпоративного финансового контроля относительно недавно стали предметом исследований отечественных ученых. Можно назвать труды таких ученых, как И.Е. Егорова [1], В.Н. Жуков [2, 3], Е.А. Касюк [4], Т.Б. Кувалдина [5, 6], Я.И. Устинова [7] и др. Нельзя однозначно утверждать, что все проблемы корпоративного финансового контроля в России решены отечественными учёными. Несмотря на значительные исследования в этой области, остаются нерешённые вопросы, связанные с цифровизацией контрольных процедур, правовым регулированием, кадровыми аспектами и адаптацией к меняющимся экономическим условиям.

Проведенное исследование позволило сделать вывод, что статус «внутренний финансовый контроль» и «корпоративный финансовый контроль» пока не имеет законодательного закрепления, отсутствуют и единые стандарты финансового контроля для корпораций. В связи с этим, считаем, требуется:

- сформировать нормативную базу финансового контроля для коммерческих структур корпоративного типа;
- стандартизировать их контрольную деятельность.

Рекомендуется разработать методические рекомендации по корпоративному финансовому контролю, содержащие: словарь ключевых терминов; типовые формы локальных актов по организации контроля. Такие меры будут способствовать повышению качества и обоснованности корпоративного финансового контроля в коммерческих организациях.

Библиографический список

1. Егорова, И.С. Внутренний корпоративный контроль: некоторые вопросы идентификации, организации и методики / И.С. Егорова // Аудитор. 2020. № 5. С. 822.
2. Жуков, В.Н. Система внутреннего финансового контроля в корпорациях: содержание и инструменты моделирования: монография / В.Н. Жуков. – Москва: Инфра-М, 2016. – 211с.

3. Жуков, В.Н. Развитие инструментария системного финансового контроля в корпорациях / В.Н. Жуков // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 2 (29). – С. 204-214.
4. Касюк, Е.А. Внутренний корпоративный контроль: принципы и интеграция подходов к организации / Е.А. Касюк // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. № 3. С. 3844.
5. Кувалдина, Т.Б. Внутренний контроль в системе контроллинга / Т.Б. Кувалдина, Е.В. Кравцова // Экономические и гуманитарные науки. 2017. № 11(310). С. 29–39.
6. Кувалдина, Т.Б. Корпоративный финансовый контроль и оценка деятельности внутренних контролеров / Т.Б. Кувалдина, Т.А. Фоменко // Сибирская финансовая школа. 2025. № 3(159). С. 104–110. Кувалдина, Т. Б. Организация внутреннего финансового контроля на предприятии / Т. Б. Кувалдина, Т. А. Фоменко // Инновационная экономика и общество. 2024. № 4(46). С. 54–62.
7. Устинова, Я.И. Корпоративный контроль в обществах с ограниченной ответственностью: утрата и восстановление / Я.И. Устинова // Бухгалтерский учет. 2009. № 17. С. 54–58.

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА

Саврасова Д.В.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
Dvsavrasova@fa.ru*

Аннотация. Цель исследования — определить эффективные инструменты и механизмы, способствующие повышению инвестиционной активности региона в условиях нестабильной социально-экономической среды. Особое внимание в исследовании уделено проблемам, сдерживающим развитие инвестиционной активности в регионе: неравномерному распределению инвестиций, кадровому дефициту, инфраструктурным ограничениям, финансовым и административным барьерам. На основе выявленных ограничений предложены практические рекомендации, направленные на повышение инвестиционных рейтингов Омской области.

Ключевые слова: *инвестиционная привлекательность, региональное развитие, социально-экономическое развитие*

METHODS OF INCREASING REGIONAL INVESTMENT ATTRACTIVENESS

Savrasova D. V.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
Dvsavrasova@fa.ru*

Abstract. The purpose of the study is to identify effective tools and mechanisms that contribute to increasing the region's investment activity in an unstable socioeconomic environment. The study focuses on the challenges that hinder the development of investment activity in the region, including uneven investment distribution, staff shortages, infrastructure limitations, and financial and administrative barriers. Based on the identified limitations, the study proposes practical recommendations aimed at improving the investment ratings of the Omsk Region.

Keywords: *investment attractiveness, regional development, socio-economic development.*

Повышение инвестиционной привлекательности региона требует не только устранения внутренних барьеров и административных трудностей, но и выстраивания эффективной системы внешнего позиционирования. Инвесторы, особенно представители среднего и крупного бизнеса, принимают решения на основе не только официальных данных, но и репутации территории, доверия к управленческим практикам и реальных историй успеха. В этом контексте эффективным инструментом может стать создание и продвижение публичных кейсов реализованных инвестиционных проектов в Омской области.

Речь идёт о формировании целенаправленного информационного ресурса, который позволит показать на конкретных примерах, как в регионе запускаются, сопровождаются и развиваются инвестиционные инициативы. Это может быть как отдельный цифровой раздел на официальном инвестиционном портале Омской области, так и специализированный медийный проект, охватывающий как текстовые форматы, так и мультимедийные решения.

Каждый кейс должен быть структурирован по единой логике: краткое описание компании-инвестора, масштабы и специфика проекта, объёмы вложенных средств, число созданных рабочих мест, сроки реализации, применённые меры поддержки со стороны региона, административные трудности, с которыми столкнулся инвестор, и способы их преодоления. Как

итог, создаётся не просто витрина успешных проектов, а рабочий инструмент, который транслирует прозрачность, предсказуемость и сопровождение со стороны власти.

Такие кейсы могут играть сразу несколько ролей. Во-первых, они выполняют функцию ориентира для потенциальных инвесторов, особенно тех, кто только рассматривает регион в качестве возможной площадки для запуска бизнеса. Конкретные примеры помогают им лучше понять, чего ожидать от взаимодействия с местной администрацией, какие инструменты поддержки действительно работают и каковы реальные сроки получения разрешений и подключений. Во-вторых, они формируют позитивный имидж региона, демонстрируя, что Омская область не только открыта к инвестициям, но и умеет выстраивать партнёрские отношения на практике.

Для реализации инициативы необходимо создать единый цифровой реестр инвестиционных кейсов (ЕЦРИК), доступный на официальном сайте инвестиционного портала Омской области и интегрированный в федеральные платформы («Национальная инвестиционная карта», «Инвестпортал России»). [1] Кейсы должны быть обновляемыми и дополненными интерактивными материалами: видеопрезентациями, инфографикой, интервью с предпринимателями, аналитикой по отраслям.

Важным элементом этой инициативы может стать выпуск регулярного инвестиционного дайджеста, например, в формате ежеквартального PDF-журнала, распространяемого по базе региональных, федеральных и иностранных бизнес-ассоциаций, торгово-промышленных палат, институтов развития. Такой дайджест может содержать не только новые кейсы, но и аналитические обзоры по отраслям, новости по мерам поддержки, информацию о свободных производственных площадках и программах развития.

Однако, недостаточно одной реализации такого кейса. Важно провести обширную маркетинговую кампанию и уделить внимание каналам распространения таких кейсов. Помимо размещения на инвестиционном портале Омской области и в структурах типа Центра «Мой бизнес», стоит использовать и внешние площадки: специализированные СМИ об инвестициях, отраслевые Telegram-каналы, страницы правительства Омской области в социальных сетях. Не менее перспективным выглядит участие с такими кейсами на инвестиционных форумах — например, Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ), Восточном экономическом форуме, Сибуровском форуме в Новосибирске, а также форумах межрегионального уровня.

Для повышения доверия аудитории к предлагаемой информации важно, чтобы сами кейсы готовились в формате интервью или при прямом участии представителей бизнеса, чьи проекты реализованы на территории региона [2]. Это не только усиливает эффект «присутствия», но и позволяет услышать мнение инвестора о взаимодействии с региональной администрацией и существующих механизмах поддержки. В ряде случаев стоит делиться и теми трудностями, с которыми столкнулись компании — это повысит достоверность материала и покажет, как регион решает реальные проблемы в процессе реализации инвестиционных инициатив.

Наконец, продвижение публичных кейсов может стать основой для формирования долгосрочной информационной стратегии по улучшению инвестиционного имиджа региона. Регион, который открыто демонстрирует результаты работы с инвесторами, транслирует не только деловую активность, но и готовность к диалогу, адаптивность к запросам бизнеса и прозрачность принятия решений. В условиях, когда конкуренция между субъектами Российской Федерации за инвестора усиливается, подобный подход позволяет Омской области выделиться среди других территорий [4].

Предложенная мера по созданию и продвижению публичных кейсов успешных инвесторов требует не только административного и информационного сопровождения, но и предварительной оценки её экономической целесообразности. Ниже представлены расчеты, отражающие примерные затраты на реализацию инициативы и возможные результаты в виде привлечённых инвестиций и доходов в бюджеты различных уровней.

Для внедрения механизма системной работы с инвестиционными кейсами потребуется ряд действий: создание онлайн-раздела на инвестиционном портале, подготовка и публикация кейсов, медиаподдержка и участие в профильных форумах.

На основе анализа рыночных расценок и сопоставимых региональных проектов можно выделить следующие статьи расходов:

- разработка и техническое сопровождение онлайн-платформы – около 800 тыс. руб. в год (среднерыночная стоимость создания сайта или модуля на уже существующей платформе (например, на базе «ИнвестОмск»);
- подготовка контента – в среднем 100 тыс. руб. на 1 кейс (интервью, фото, текст, публикация), при 5 кейсах в год – 500 тыс. руб.
- PR-продвижение – закуп рекламы в деловых СМИ, участие в форумах, таргетированная реклама, дизайн полиграфии, организация «круглых столов» – по анализу рынка составит 700 тыс. руб. (базовая сумма на 1 год активности).

По представленным оценкам годовой бюджет на реализацию мероприятия составит примерно 2 млн. руб. в год.

Привлечение хотя бы 2–3 новых инвесторов в год благодаря улучшению информационного имиджа региона — вполне реалистичный результат. С учётом средней стоимости запуска небольшого промышленного объекта или агропредприятия в Омской области (от 40 до 60 млн. руб.), потенциал дополнительных инвестиций может составить 100–150 млн. руб. в год.

Исходя из средней оценки 125 млн. руб. инвестиций, возможен следующий фискальный эффект:

- налог на прибыль (20%) с условной прибыли 20 млн. руб. — 4 млн. руб.;
- НДФЛ (13%) с фонда оплаты труда 40 млн. руб. — 5,2 млн. руб.;
- страховые взносы (~30%) — около 12 млн. руб.;
- прочие косвенные поступления — не менее 3–4 млн. руб.

В совокупности бюджетный эффект за первый год реализации проектов может достигать 16,5 млн. руб., что в 8 раз превышает затраты на саму инициативу.

Экономическая модель кейса демонстрирует высокую эффективность предлагаемой меры. Даже при консервативной оценке эффектов инициатива способна окупиться менее чем за год только за счёт прямых налоговых поступлений. При этом важно учитывать, что она создаёт долгосрочные нематериальные активы: репутацию региона, доверие со стороны инвесторов и стандарты открытого взаимодействия власти с бизнесом. Всё это не только оправдывает инвестиции в реализацию, но и делает данное направление приоритетным в рамках региональной инвестиционной стратегии.

Ожидаемый результат от внедрения такого мероприятия – рост узнаваемости региона на инвестиционном рынке, увеличение числа обращений от потенциальных инвесторов, укрепление доверия к власти и повышение позиций в федеральных рейтингах инвестиционной привлекательности [3]. Создание репутации «региона реальных кейсов» способно стать не менее важным ресурсом, чем финансовые меры поддержки.

Библиографический список

1. Инвестиционный интернет-портал Омской области. Сопровождение инвестиционных проектов по принципу «одного окна». [Электронный ресурс]. URL: <https://investomsk.ru/ru/article/investment-project-support-under-the-principle-of-single-window> (дата обращения: 07.10.2025).
2. Муравьева А. О. Инструменты и методы повышения инвестиционной привлекательности региона на основе его инфраструктурного развития // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2024. – №5. – с 194-199. [Электронный

ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-i-metody-povysheniya-investitsionnoy-privlekatelnosti-regiona-na-osnove-ego-infrastrukturnogo-razvitiya> (дата обращения: 15.10.2025).

3. О Стратегии социально-экономического развития Омской области до 2030 года: Постановление Правительства Омской области от 12.10.2022 № 543-п // Портал Правительства Омской области (Омская Губерния) [Электронный ресурс]. URL: <https://mec.omskportal.ru/magnoliaPublic/dam/jcr:7db862c9-d082-40db-bcf6-e2810f3de675/Стратегия%202030%20543-п%20от%2012.10.2022.pdf>. (дата обращения: 01.10.2025).

4. Опалев В. В. Маркетинг инфраструктуры региона как фактор социально-экономического развития регионов // Прогрессивная экономика. – 2025. – №1. – с. 16-25. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-infrastrukтуры-regiona-kak-faktor-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regionov> (дата обращения: 15.10.2025).

ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ: СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И РИСКИ

Смоляр А.К.

ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», г. Орёл,
Российская Федерация, asel.smolyar@gmail.ru

Аннотация. Ключевую роль в современной экономике, обеспечении механизма привлечения капитала, распределении ресурсов играют сегодня финансовые активы. Они включают в себя различные инструменты и объекты, которые дают право их владельцам получать экономические выгоды в будущем. Но финансовые активы сопряжены с большими рисками, которые могут привести к потере вложенных средств. Поэтому инвесторам следует внимательно ознакомиться с сущностью финансовых активов, их видами, прежде чем инвестировать в них. Существенность факторов риска определяется на основе оценки вероятности их возникновения и ожидаемой степени негативного воздействия. Статья посвящена финансовым активам, их видам, особое внимание уделено рискам, которым подвержены финансовые активы в виде ценных бумаг.

Ключевые слова: *финансовые активы, ценные бумаги, риски, факторы риска*

FINANCIAL ASSETS: NATURE, TYPES AND RISKS

Smolyar A. K.

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, asel.smolyar@gmail.ru

Abstract. Financial assets play a key role in the modern economy, providing a mechanism for attracting capital, and allocating resources. They include various tools and facilities that entitle their owners to future economic benefits. But financial assets are fraught with great risks that can lead to the loss of invested funds. Therefore, investors should carefully familiarize themselves with the essence of financial assets, their types, before investing in them. The materiality of risk factors is determined on the basis of an assessment of the probability of their occurrence and the expected degree of negative impact. The article is devoted to financial assets, their types, special attention is paid to the risks to which financial assets in the form of securities are exposed.

Keywords: *financial assets, securities, risks, risk factors*

Финансовые активы – это всевозможные инструменты, которые имеют определённую стоимость и могут быть использованы для получения экономической выгоды в будущем. Они отражают права требования или доли в капитале, подходят как для краткосрочных спекуляций, так и для долгосрочного накопления капитала. Им характерны следующие свойства: доходность, ликвидность, риск, регулируемость.

Выделяют разные виды финансовых активов. Например, Б.Л. Сафиуллин, сравнивая финансовые активы домохозяйств по странам, выделил: депозиты, добровольное пенсионное страхование и страхование здоровья, акции, паевые инвестиционные фонды, облигации, другие активы [2]. Экономист М.М. Османова к финансовым активам относит: наличные деньги в кассе; денежные средства на лицевых и расчетных счетах; депозиты; ценные бумаги; пакеты акций других предприятий; паи или долевое участие в других предприятиях; обязательства дебиторов по выплате средств; обязательства дебиторов по возврату ранее выданных средств [1]. По мнению Н.М. Соколовой финансовые активы можно представить «в виде денежных средств, прав получить денежные потоки по торговой дебиторской задолженности, прочих

долговых инструментов, а также финансовых инвестиций в капитал других компаний» [3]. Обзор специальной литературы позволил выделить восемь видов финансовых активов (рис. 1).

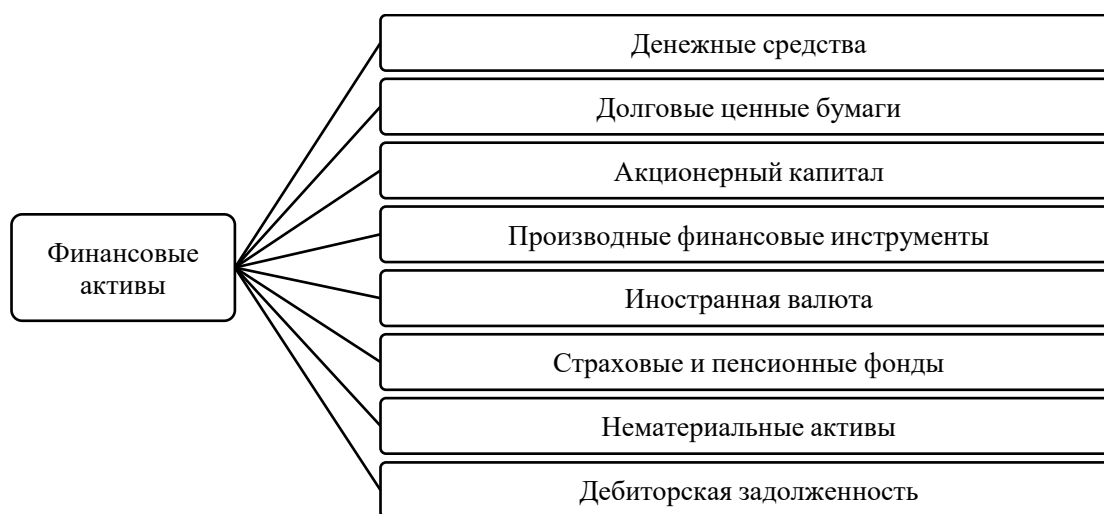


Рис. 1. Виды финансовых активов

Финансовые активы подвержены различным рискам (рис. 2). Всё зависит от вида финансовых активов. Наиболее подвержены рискам финансовые инструменты. Например, риски по ценным бумагам возникают из-за их структуры или внешнего воздействия, которое может негативно повлиять на их стоимость. Риски могут реализовываться по отдельности или одновременно. Более того, несколько рисков могут усиливать друг друга непредвиденным образом. Рассмотрим некоторые виды рисков, присущих финансовым инструментам.



Рис. 2. Виды рисков

Существуют риски, связанные с правом эмитента на досрочное погашение или расторжение. Ценные бумаги, окончательные условия которых предусматривают право эмитента на досрочное погашение, или которые могут быть прекращены при наступлении определенных событий, как ожидается, будут иметь более низкую справедливую стоимость, чем в остальном идентичные ценные бумаги без такого права. Поэтому инвесторы, владеющие такими ценными бумагами, могут понести убытки.

Наиболее значимым фактором риска, связанным с базовыми активами, является рыночный риск, т.е. потери из-за изменений цен на различные финансовые инструменты, такие как акции, облигации, валюты и товары. Практика показывает, что обычно инвестируют в сырьевые товары, фьючерсы, хедж-фонды и иностранную валюту, только опытные инвесторы с агрессивной толерантностью к риску и высокой способностью нести убытки.

Доходность ценных бумаг зависит от цены или уровня базового актива или базового объекта и, следовательно, от стоимости встроенного опциона, которая может существенно варьироваться в течение определенного лага. Интенсивность ожидаемых флуктуаций возрастает пропорционально увеличению степени вариабельности исходного актива или базового объекта.

Колебания стоимости или значения базового актива или объекта оказывают непосредственное воздействие на рыночную цену соответствующих ценных бумаг. Направление и величина подобных изменений носят вероятностный характер, обуславливая неопределенность относительно повышения или снижения стоимости базового актива или объекта. Вследствие этого держатели рассматриваемых ценных бумаг подвергаются риску негативного влияния динамики базового актива или объекта, которое способно вызвать уменьшение стоимости принадлежащих им бумаг, сокращение величины денежных расчетов или выплат, вплоть до полного обесценения инвестиционного инструмента.

Страны с формирующимся рынком характеризуются существенными юридическими, экономическими и политическими рисками, степень проявления которых зачастую превосходит аналогичные показатели государств, входящих в Европейский союз или относящихся к категории индустриально развитых стран. Поэтому инвестиции, осуществляемые в экономику таких стран подвержены дополнительным рискам. К ним относятся состояние неопределённости в политической системе страны, характеризующееся кризисами власти, изменением государственной политики, социальными протестами и конфликтами, нарушения в работе финансовых, товарных и трудовых рынков, устойчивый рост общего уровня цен на товары и услуги и др.

Специфический спектр рисков ассоциируется с ценными бумагами корпораций, центральные органы управления или операционная деятельность которых локализованы в юрисдикциях с низким уровнем юридической определенности, характеризующихся наличием признаков формирующихся рынков. К таким рискованным ситуациям можно отнести появление обстоятельств непреодолимой силы, форс-мажор в контексте законодательства, передача в собственность государства имущества, принадлежащего частным лицам или коллективным собственникам. Кроме того, это могут быть вводимые государством ограничения в отношении иностранных инвесторов, ужесточение валютного контроля, экспроприация активов и др. Значительные колебания курсов валют в развивающихся странах также усиливают риски инвесторов. Подобные факторы могут привести к масштабному и быстрому изъятию инвестиций для реинвестирования в другие страны. Указанные события оказывают значительное отрицательное воздействие на текущую стоимость актива на рынке и уровень ликвидности соответствующих финансовых инструментов.

В странах с формирующейся рыночной структурой фондовый рынок чаще всего пребывает на начальной фазе своего развития, что сопряжено с повышенными рисками, такими как высокая амплитуда колебаний ценовых показателей и ограниченная способность активов к быстрой продаже. Следствием вышеуказанных обстоятельств выступает потенциальное ухудшение стоимостных характеристик обращающихся на фондовых площадках указанных государств эмиссионных ценных бумаг, а также снижение надежности и продолжительности процедур расчетов, причем отмеченные негативные эффекты способны сохраняться продолжительный временной интервал.

Совокупность перечисленных факторов способна оказать деструктивное воздействие на стоимостные характеристики базового актива и, соответственно, выпускаемых на его основе ценных бумаг, равно как и на объём предоставляемого денежного возмещения, что чревато

утратой всей вложенной инвестором суммы. Величина подобного риска прямо коррелирует с числом одновременно действующих негативных факторов.

Риски, обусловленные колебаниями валютных курсов (валютные курсы), проявляются в ситуациях, когда платежи по финансовым инструментам номинированы в иностранной валюте, отличающейся от валюты расчетов, и подлежат последующей конверсии в последнюю. Подобная ситуация приобретает особую значимость применительно к ценным бумагам, чьи условия предусматривают зависимость платежей от динамических изменений обменных курсов.

Наиболее значительный риск, связанный с налогообложением ценных бумаг, заключается в изменениях налогового законодательства или налоговой практики. Налоговое законодательство, решения налоговых судов и административная практика налоговых органов подвержены непредвиденным изменениям, возможно, даже имеющим обратную силу. Таким образом, налогообложение ценных бумаг может измениться по сравнению с моментом их приобретения. Владельцы ценных бумаг, таким образом, несут риск неверной оценки налогообложения доходов от инвестиций в ценные бумаги. Следовательно, ожидаемая доходность от приобретения ценных бумаг при определенных обстоятельствах может оказаться значительно ниже фактически полученной.

Итак, можно заключить, что финансовые активы рассматриваются многими как инструменты, которые могут приносить доход, например, ценные бумаги, производные финансовые инструменты. Но инвестирование в производные финансовые инструменты требует специальных знаний и понимания рынка, поскольку эти инвестиции отличаются повышенной сложностью и риском по сравнению с акциями и облигациями. Поэтому инвесторы должны обладать определенными компетенциями, а именно понимать структуру инструментов, производить оценку риска, уметь анализировать рыночную динамику, выстраивать сложную торговую стратегию, обладать психологической устойчивостью, владеть компьютерными навыками, обладать правовой грамотностью.

Библиографический список

1. Османова, М. М. Финансовые активы. Источники их формирования и эффективное использование бюджетом / М. М. Османова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2025. № 2. С. 241–246.
2. Сафиуллин, Б. Л. Финансовые активы домохозяйств: сравнительный анализ по странам / Б. Л. Сафиуллин // Казанский экономический вестник. 2024. № 5(73). С. 27–31.
3. Соколова, Н. Н. Экономическая сущность категории «финансовые активы» / Н. Н. Соколова // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Д. Экономические и юридические науки. 2020. № 6. С. 89–92.

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Чернышев Г.О.

*ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», г. Орёл,
Российская Федерация, Grishastroy.ivanoff@yabdex.ru*

Аннотация. Современный бизнес характеризуется высокой динамичностью и постоянными изменениями. Управление бизнес-процессами помогает компаниям быстро адаптироваться к новым условиям. Но многие организации сталкиваются с проблемами в этой области: неэффективное управление, отсутствие ясности в целях и задачах, кибербезопасность при цифровизации бизнес-процессов, дефицит квалифицированных кадров. В статье приведены результаты теоретического исследования сущности управления бизнес-процессами в современных условиях хозяйствования, а именно раскрыт жизненный цикл управления бизнес-процессами, рассмотрены обязанности ответственных лиц за осуществление бизнес-процессов на предприятии, охарактеризованы этапы идентификации процессов.

Ключевые слова: *бизнес, процессы, бизнес-процессы, управление бизнес-процессами*

MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

Chernyshev G.O.

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, Grishastroy.ivanoff@yabdex.ru

Abstract. Modern business is characterized by high dynamics and posturing изменениями. The management of business processes by the company is quick and easy to adapt to new words. Many organizations face problems in this region: Non-effective control, which creates mental health in cells and bodies, Cyber security before digital visualization business processes, deficiencies of qualified cadres. In the statue of the master, the results of the theoretical theory of science Control of business processes in modern industries, а именно раскрыт цикл Controlling business processes, improving the visibility of the face за осуществление бизнес процессов н предприятия, охарактеризованы этапы identification of processes.

Keywords: *business, process, business process, control of business process*

Современные условия, в которых осуществляют бизнес отечественные предприятия нельзя назвать простыми. Наблюдается высокая конкуренция, обязательным условием становится внедрение цифровых технологий, изменяются потребительские предпочтения, вводятся новые ограничения со стороны недружественных стран. Предприятиям приходится разрабатывать и внедрять меры, позволяющие им продолжать свою деятельность, например, переходить к импортозамещению, оптимизировать производство, совершенствовать свои бизнес-процессы и т.д. Но как считают А.Д. Петросян, А.Л. Золкин, О.А. Полянская «для модернизации существующих бизнес-процессов требуется совсем другое последовательное решение задач, включающее, например, комплексную диагностику предприятия, формализацию проблемных зон, оптимизацию активов, построение цепочек поставок» [2].

Под бизнес-процессом понимается сложный рабочий процесс, состоящий из нескольких функций, предназначенных для выполнения бизнес-задач. Эти функции (часто также называемые деятельностью) логически и временно связаны друг с другом и способствуют

достижению бизнес-цели. Участниками бизнес-процессов являются конкретные работники, перед которыми ставятся четкие задачи и за которыми закрепляются определенные обязанности. Они используют информацию и входные данные для создания продукта или услуги.

В компаниях уже давно внедрена концепция «ориентация на процессы» – это подход к организации бизнеса, основанный на бизнес-процессах. Обязанности по процессам четко определены в рамках организационной структуры.

Существуют различные точки зрения и подходы на процессы. Но как считают А.В. Корнеева, Г.У. Корнеев «не всякий процесс является бизнес-процессом, необходимо различать термины «процесс» и «бизнес-процесс» [1]. С точки зрения функционального представления процесс представляет собой разложение сложной операции на отдельные подфункции. Представление управления (также известное как представление потока управления) относится к аспектам процесса, связанным с выполнением функций, а также к событиям и правилам между этими функциями. Представление данных бизнес-процесса описывает, какие документы и другая информация требуются для различных функций или генерируются ими. Организационное представление описывает различных участников процесса. В зависимости от уровня детализации описания, участниками могут быть отдельные исполнители задач или должностей, а также целые организационные подразделения и компании. Конечным результатом бизнес-процесса является предоставление продукта или услуги.

Управление бизнес-процессами (УБП) – это системный подход к мониторингу и оптимизации всех процессов компании. Он относится к совокупности всех задач и мер, направленных на повышение эффективности и результативности бизнес-процессов. Управление бизнес-процессами строится на определенных принципах, т.е. ключевых положениях (табл. 1).

Таблица 1

Принципы управления бизнес-процессами	
Принципы	Сущность
Централизация	Каждый бизнес-процесс должен иметь назначенного ответственного исполнителя, что будет обеспечивать контроль и координацию деятельности.
Системность	Бизнес-процесс должен быть структурирован и состоять из логически связанных этапов, чтобы обеспечить его последовательное выполнение.
Автоматизация	Использование информационных технологий позволяет автоматизировать выполнение рутинных операций и ускорить процесс работы.
Постоянное совершенствование	Бизнес-процессы должны постоянно анализироваться и оптимизироваться для повышения эффективности и снижения затрат.
Контроль качества	Каждый этап бизнес-процесса должен быть поддающимся контролю и измерению, что является необходимым условием для обеспечения высокого качества его исполнения.
Адаптивность	Компания должна быть готова модифицировать свои бизнес-процессы в соответствии с изменяющимися требованиями рынка и окружающей среды.
Видимость и формализация	Все процессы должны быть описаны, что позволяет увидеть цепочку действий, узкие места и наглядно показать взаимосвязи.
Измеримость и анализ	На каждом этапе процесса устанавливаются показатели: время выполнения, стоимость операции, производительность работников, качество результата
Вовлеченность персонала	Предполагает обучение сотрудников, их включённость и готовность предлагать изменения, что повышает мотивацию и ответственность.

Принцип постепенного совершенствования заложен в жизненном цикле управления бизнес-процессами, который представляет собой повторяющийся процесс (рис. 1). Он включает в себя идентификацию, документирование, анализ, улучшение, внедрение и мониторинг процессов.



Рис. 2. Жизненный цикл управления бизнес-процессами

Анализ процесса относится к систематическому выявлению слабых сторон процесса и их причин. Анализ добавленной стоимости относит каждую функцию процесса к категориям: добавляющая ценность, служащая бизнесу и не добавляющая ценность. Диаграмма причинно-следственных связей используется для анализа причин проблемы и различает категории причин: люди, машины, окружающая среда, материалы, методы и измерения.

Согласно профстандарту специалист по процессному управлению отвечает за повышение эффективности деятельности организаций путем разработки и усовершенствования их процессов. Обязанности по управлению процессами, закрепленные за ответственными лицами представлены в таблице 2.

Таблица 2

Обязанности по управлению процессами

Роль	Функции
Инициатор проекта	Отвечает за определение основных целей проекта и за то, чтобы инициатива проекта была принята к реализации. Он также несет ответственность за обеспечение ресурсов, необходимых для стратегического управления проектом
Руководитель проекта	Отвечает за управление проектом в целом, а также за его эффективность, выполнение плана и функций управления проектом
Исполнитель проекта	Отвечает за выполнение задач проекта и тесно работает с руководителями проекта
Системный аналитик	Отвечает за анализ и разработку систем, анализирует и разрабатывает системы для интеграции в проект
Аналитики требований	Отвечает за анализ требований к проекту, анализирует их, разрабатывает соответствующие информационные системы

На предприятии должна быть организована работа по систематическому выявлению, описанию и структурированию бизнес-процессов внутри организации. Такой процесс называется идентификацией и включает в себя несколько этапов (рис. 3).



Рис. 3. Этапы идентификации процессов

Этап определения процессов в управлении бизнес-процессами – это выделение и подробное описание существующих в компании процессов. Документирование процессов (документирование бизнес-процессов) представляет собой процесс создания детальных инструкций, в которых описывается последовательность действий ответственных за процесс лиц. Этап структурирования процессов (моделирования бизнес-процессов) заключается в описании существующих в компании процессов и документировании требований к ним. Целевая установка – визуализация внутренней деятельности в понятном и структурированном формате, выявление скрытых проблем (лишние действия, пересечения зон ответственности, задержки).

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

1. Важность бизнес-процессов обусловлена разделением труда при предоставлении услуг в рамках бизнес-контекста. Управление бизнес-процессами способствует четкой координации отдельных этапов, участвующих в этом разделении труда.
2. Различные этапы управления бизнес-процессами можно описать с помощью модели жизненного цикла. Они включают в себя идентификацию, документирование, анализ, улучшение, внедрение и мониторинг процессов.
3. Для идентификации процессов необходимо определить основные бизнес-процессы компании. Затем важно провести их оценку на основе критериев стратегической важности, необходимости и потенциала улучшения. Структуру всего ландшафта процессов можно описать в виде архитектуры процессов.

Библиографический список

1. Корнеева, А.В. Бизнес-процессы: от ценности к прибыли / А.В. Корнеева, Г.У. Корнеев // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 7-2. С. 168–175.
2. Петросян, А.Д. Управление бизнес-процессами в контексте цифровой трансформации: подходы, стратегии и методологии / А.Д. Петросян, А.Л. Золкин, О.А. Полянская [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 6, № 3(156). С. 69–78.

КАРШЕРИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ РАЗВИТИЯ ГОРОДСКОЙ МОБИЛЬНОСТИ В МОСКВЕ

Шилов С.А.

Научный руководитель: Глинкина О.В.

АНО ВО «Российский новый университет», shilov_sergey00@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается каршеринг как элемент системы городской мобильности, его роль в трансформации транспортных практик и формировании устойчивой городской среды Москвы. Проведён обзор научных и аналитических публикаций, выявлены ключевые факторы, влияющие на развитие каршеринга в российских мегаполисах, а также представлены статистические данные, демонстрирующие динамику рынка за последние годы. Особое внимание уделено проблемам интеграции каршеринга в транспортную систему города, нормативным барьерам и экономическим детерминантам развития.

Ключевые слова: *каршеринг, городская мобильность, транспортная система, устойчивое развитие.*

CARSHARING AS AN ELEMENT OF URBAN MOBILITY DEVELOPMENT IN MOSCOW

Shilov S.A.

Scientific supervisor: Glinkina O.V.

ANO VO "Russian New University", shilov_sergey00@mail.ru

Abstract. The article examines carsharing as an element of the urban mobility system, its role in the transformation of transport practices and the formation of a sustainable urban environment in Moscow. A review of scientific and analytical publications has been conducted, key factors influencing the development of carsharing in Russian megacities have been identified, and statistical data demonstrating market dynamics in recent years have been presented. Special attention is paid to the problems of carsharing integration into the city's transport system, regulatory barriers and economic determinants of development.

Keywords: *carsharing, urban mobility, transport system, sustainable development.*

Понятие городской мобильности в последние десятилетия претерпело значительную эволюцию. На смену традиционным моделям индивидуального владения автомобилем приходят концепции разделяемого пользования транспортом, в частности, модели каршеринга. Согласно исследованиям российских и зарубежных, каршеринг рассматривается как промежуточная форма между частным и общественным транспортом, способствующая повышению эффективности использования городской инфраструктуры и снижению транспортной нагрузки.

За последние десять лет в Москве последовательно реализуется стратегия развития «умной мобильности», направленная на снижение зависимости от личного автомобиля. Среди ключевых инструментов этой стратегии можно выделить развитие МaaS-платформ, цифровизация транспортных сервисов и стимулирование использования экологических видов транспорта [5].

Система городского транспорта Москвы является одна из самых разветвлённых и многокомпонентных в мире. Ядро транспортной инфраструктуры столицы образует метрополитен, включающий более 300 станций и около 500 км путей. Его дополняют Московское центральное кольцо (МЦК) и Московские центральные диаметры (МЦД), которые

обеспечивают прямое соединение между пригородами и центром без необходимости пересадки. С момента запуска МЦД в 2019 г. пассажиропоток этих линий вырос более чем вдвое и достиг 800 тыс. человек в день.

Существенную роль играет и наземный общественный транспорт. В городе функционирует более 1000 маршрутов автобусов и электробусов, что делает московскую сеть одной из крупнейших в Европе. Электробусный парк столицы является крупнейший в мире, насчитывающий свыше 1500 единиц техники, что позволило полностью отказаться от дизельных автобусов на центральных маршрутах.

Таким образом, московская транспортная система ориентирована на реализацию концепции устойчивой мобильности, предполагающей баланс между скоростью, экологией и доступностью.

На этом фоне каршеринг выступает как гибридный элемент между личным и общественным транспортом. Он обеспечивает свободу индивидуальных поездок без необходимости владения автомобилем, что соответствует стратегическим целям города по сокращению транспортной нагрузки и улучшению экологической ситуации.

Согласно данным Департамента транспорта, около 60% поездок на каршеринге начинаются или заканчиваются в радиусе 500 метров от станций метро, что подтверждает его роль как дополняющего элемента городской транспортной сети [6].

Для Москвы, где уровень автомобилизации превышает 400 машин на 1000 жителей, интеграция каршеринга в транспортную систему имеет стратегическое значение. По данным ежедневно в столице совершается около 150 тыс. поездок на каршеринговых автомобилях, что делает данный сегмент крупнейшим в Европе. Общее число активных пользователей сервиса в этом году достигло 1,7 миллиона человек.

Обзор публикаций и других исследований позволяет выделить шесть ключевых групп факторов, определяющих динамику развития каршеринга: экономические, технические, транспортные, социальные, экологические, организационные и нормативные.

Экономические факторы связаны с ростом стоимости владения автомобилем, включая расходы на страхование, топливо и парковку. В Москве действует дифференцированная система оплаты парковки, которая делает использование личного автомобиля менее выгодным, чем краткосрочная аренда.

Транспортные факторы включают высокий уровень загруженности дорог, ограниченность парковочных мест и стремление оптимизировать транспортные потоки. Каршеринг в этом контексте способствует снижению числа частных автомобилей и повышению гибкости транспортной сети.

Социальные факторы отражают изменение поведенческих моделей, особенно среди молодёжи, для которой владение автомобилем перестаёт быть символом статуса. Все большее значение приобретают удобство, доступность и экологичность.

Экологические факторы выражаются в сокращении выбросов углекислого газа и снижения уровня шумового загрязнения. Распространение электромобилей в каршеринге дополнительно усиливает экологический эффект.

Организационно-нормативные факторы связаны с уровнем поддержки бизнеса и муниципалитета. В Москве действует программа субсидирования операторов, включая компенсации на покупку электромобилей и льготные парковочные разрешения. С 2018 года сервисы каршеринга в Москве получили от столичного правительства субсидии на общую сумму 1,4 млрд рублей.

Для оценки масштабов развития каршеринга в Москве рассмотрим статистические показатели 2020–2024 годов. В 2024 году число каршеринговых автомобилей достигло 40000 единиц, что на 18% выше, чем в 2023 году [2]. Как правило, пользователи на одном автомобиле совершают в среднем 5–6 поездок в день, совокупно около 53 млн поездок в год. По данным банка «Русский Стандарт», доля платежей за каршеринг выросла до 12% от всех платежей за мобильные сервисы (по сравнению с 9% годом ранее) [3]. К 2028 году 80% рынка каршеринга

займут эконом-модели, а 15% - комфорт-класс, что отражает тренд на массовую доступность и устойчивое развитие [4].

Несмотря на заметный рост, интеграция каршеринга в систему городской мобильности сопровождается рядом проблем, основными являются несовершенство нормативно-правовой базы, ограниченность взаимодействия операторов с муниципальными транспортными структурами, а также инфраструктурные ограничения.

Во-первых, действующие регламенты не в полной мере учитывают особенности краткосрочной аренды транспорта, что создаёт сложности в вопросах страхования, оформления ДТП и контроля за правонарушениями.

Во-вторых, наблюдается дефицит выделенных парковочных зон и станций обслуживания каршеринговых автомобилей. Это затрудняет их интеграцию в систему MaaS и взаимосвязь с общественным транспортом.

В-третьих, межведомственная координация между Департаментом транспорта, ГИБДД и частными операторами остаётся ограниченной, что снижает эффективность внедрения цифровых сервисов и анализов больших данных в планировании транспортной политики.

Тем не менее, сформировавшийся потенциал каршеринга, его технологическая зрелость и растущая вовлечённость населения создают предпосылки для институционализации этого вида транспорта в рамках государственной транспортной политики. В последние годы городские власти активно включают каршеринг в систему планирования транспортного развития, рассматривая его не как конкурирующий с общественным транспортом элемент, а как дополняющий и интегрирующий компонент городской мобильности.

В Стратегии транспортного развития до 2035 года (утверждённой Правительством Москвы) каршеринг обозначен как один из ключевых инструментов перехода к «умной мобильности» (Smart Mobility) [1]. Его развитие рассматривается в связке с цифровизацией транспорта, расширением MaaS-платформ и внедрением беспилотных технологий.

Среди долгосрочных целей обозначены:

- повышение доли совместного транспорта до 20% от всех индивидуальных поездок;
- интеграция каршеринга в платёжную систему «Тройка»;
- формирование сети многофункциональных транспортных узлов (МТУ), где объединяются метро, МЦД, общественный транспорт, парковки и станции каршеринга.

Таким образом, московский транспорт эволюционирует в сторону комплексной, гибкой и экологичной системы, где каршеринг играет роль адаптивного и интеграционного звена, соединяющего основные маршруты с конечными точками мобильности граждан.

Развитие каршеринга в Москве стало одним из наиболее показательных примеров внедрения инновационных транспортных решений в крупном мегаполисе. Исследование показало, что данный вид мобильности не только удовлетворяет растущие потребности горожан в гибких, доступных и экологических способах передвижения, но и играет стратегическую роль в реализации концепции «умного города» и перехода к устойчивому транспорту.

В стратегической перспективе каршеринг рассматривается как часть более широкой системы городской мобильности, основанной на принципах устойчивого развития, экологичности и технологической эффективности. Его дальнейшее развитие будет во многом зависеть от степени цифровизации транспортного сектора, уровня межведомственного взаимодействия и готовности населения к изменениям в транспортном поведении.

Таким образом, каршеринг в Москве трансформировался из нишевого коммерческого сервиса в значимый элемент городской транспортной политики, способствующий снижению автомобильной зависимости, повышению качества городской среды и достижению целей устойчивого развития мегаполиса.

Библиографический список

1. Стратегия развития транспортной системы г. Москвы и Московской области на период до 2035 года [Электронный ресурс]. URL: <https://mintrans.gov.ru/> (дата обращения 09.11.2025)
2. В московском каршеринге установлен рекорд - 40 тыс. автомобилей — 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2025/01/09/reg-cfo/v-moskovskom-karsheringe-ustanovlen-rekord-40-tys-avtomobilej.html?ysclid=mhrkg94y2h243850855> (дата обращения: 10.11.2025).
3. Доля платежей за каршеринг выросла в РФ зимой, за такси – снизилась – «Русский Стандарт» – 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rsb.ru/press-center/publications/2024/150324/> (дата обращения: 09.11.2025)
4. Индустриальный отчет Б1 [Электронный ресурс]. URL: <https://b1.ru/analytics/b1-car-sharing-in-russia-survey/?ysclid=lvjm7vbscg567794909> (дата обращения 09.11.2025)
5. Милякин С., Скубачевская Н. Перспективы развития каршеринга в Москве: Анализ и прогноз с применением теории социальных практик // Проблемы прогнозирования. 2024. №4.
6. Московский каршеринг [Электронный ресурс]. URL: <https://transport.mos.ru/> (дата обращения: 09.11.2025)

НОВЫЕ ВЫЗОВЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ

Шпилькина Т.А.

«Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева» (РХТУ им. Д.И. Менделеева), г. Москва, Россия, luk-72@mail.ru

Ковалев А.И.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ (Финуниверситет), г. Омск, Россия, ak3345@mail.ru

Аннотация. В представленном исследовании выявлены новые вызовы и сложности, ожидающиеся в деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в предстоящем 2026 году и в перспективе. Авторами было проведено исследование влияния новых законодательных изменений на функционирование субъектов МСП, изложены существующие программы поддержки бизнеса, определена роль малого бизнеса на конкурентных рынках, в импортозамещении и технологическом суверенитете России.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство, вызовы, налоговые изменения, льготы, преференции, экономическое развитие страны, конкуренция, компетенции.

NEW CHALLENGES FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN RUSSIA

Shpilkina T.A.

D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology, Moscow, Russia, luk-72@mail.ru

Kovalev A.I.

«Financial University under the Government of the Russian Federation», (Financial University), Omsk, Russia, ak3345@mail.ru

Abstract. The presented study identifies new challenges and difficulties that are expected in the activities of small and medium-sized enterprises in the upcoming year of 2026 and beyond. The authors conducted a study of the impact of new legislative changes on the functioning of small and medium-sized enterprises, outlined existing business support programs, and determined the role of small businesses in competitive markets, import substitution, and Russia's technological sovereignty.

Keywords: small and medium-sized enterprises, challenges, tax changes, benefits, preferences, economic development of the country, competition, competencies

Современное мировое хозяйство находится в зоне турбулентности. В большинстве стран наблюдаются изменения, как в политическом устройстве, так и в экономическом развитии. Серьезные изменения видны и в российской экономике.

В послании президента России В.В. Путина Федеральному собранию 29 февраля 2024 года были обозначены основные задачи для экономического развития страны на ближайшие 5 лет. Основной целью поставлено вхождение России к 2030 году в четвёрку крупнейших экономических держав мира по объёму ВВП. Для обеспечения экономического роста необходимо, в том числе создание сети из 100 передовых инженерных школ, формирование долгосрочной программы грантовой поддержки вузов, ускорение роста инвестиций в отечественные ИТ-решения и другие» [2].

Поставленные задачи сложны и требуют от предприятий и общества консолидации, применения всех знаний, навыков и умений, чтобы выполнить все что изложено в стратегическом плане государства. Наблюдаемая картина действительности говорит об имеющихся проблемах, сложностях и новых вызовах. Начиная с 1992 года страна пережила достаточно много неприятных событий: кризисы, военные конфликты, сильнейший спад в экономике и каждый раз выходила обновленной, с новыми планами и идеями. По большей части это происходило благодаря населению страны, которое несмотря на неудачи, проблемы, болезни, выстояли, осмыслили, приобрели неоценимый опыт, который и помогает дальше жить, более эффективно трудиться и созидать.

Как правило, маяками общества являются активные граждане – предприниматели, которые умея анализировать и думать, практически безошибочно определяют те ниши в экономике страны, где можно начать новое дело, открыть предприятие, и запуская бизнес-процессы, способствовать росту экономики страны. «Малый и средний бизнес по существу являются основной составляющей рыночной экономики любого государства» [17]. Субъекты МСБ играют важную роль в экономическом развитии, создании рабочих мест и социальной стабильности, способствуют разнообразию предложений на рынке и инновационным решениям» [4].

Большинство исследователей, занимающихся темой развития предприятий малого и среднего предпринимательства, отмечают их важную роль в экономике. Так, например, *Няргинен В.А., Шеверева В.А.*, в своей исследовательской работе указывают на то, что «субъекты малых и средних форм хозяйствования обладают большей инновационной активностью, гибкостью и способностью быстро адаптироваться к меняющимся условиям рынка, способствуют разнообразию товаров и услуг на рынке, снижению безработицы и повышению социальной стабильности» [7].

«Повышение роли малых предприятий в экономике является составной частью экономической политики государства. Развитие созданных и формирование новых малых предприятий является условием формирования конкурентной рыночной среды, фактором преодоления монополизма в производстве и других сферах деятельности» [15].

«Однако, к большому сожалению, малый и средний бизнес часто находится в менее выгодном положении по сравнению с крупными корпорациями из-за ограниченности ресурсов, доступа к финансированию и рыночным возможностям» [7].

Несмотря на небольшой рост субъектов МСП и их доходов, наблюдавшийся в 2022-2024 годах после ухода зарубежных компаний, в 2025 году возможности роста были практически нивелированы, и даже не помогло небольшое снижение ключевой ставки. Кроме этого, с 2025 года «организации и индивидуальные предприниматели (ИП), применяющие упрощённую систему налогообложения (УСН), обязаны уплачивать НДС в размере 20%, а для льготных категорий товаров — **10%**» [3]. **Пониженные ставки** при этом, составляют **5% и 7%** и применяются при доходах от 60 млн до 450 млн руб.:

- **5%** — при доходах от 60 до 250 млн руб.;
- **7%** — при доходах от 250 до 450 млн руб. [9].

В 2026 году малый и средний бизнес ожидают серьезные изменения. Если в этом году субъекты МСП переживали по поводу уплаты и администрирования НДС, то в следующем налоговых преференций станет гораздо меньше. Дело в том, что «Минфин вышел с инициативой отменить для ИТ-компаний льготы по НДС и по страховым взносам, для малого бизнеса на (УСН) резко, с 60 млн до 10 млн руб., понизить порог, с которого возникает необходимость уплаты НДС, плюс отменить патентную систему налогообложения (ПСН) для торговли и грузовых перевозок. И это при общем повышении НДС с 20 до 22%» [5].

Грядущее повышение налогов вызвало много вопросов и тревогу у малого бизнеса, именно они попадают в самую сложную ситуацию и объективно стоит проблема их дальнейшего существования. Благодаря резонансу и обсуждению этой проблемы в СМИ, 6 ноября 2025 года на заседании Правительства РФ было предложено пойти навстречу субъектам МСП и смягчить

ряд положений. Глава правительства Мишустин М.В. озвучил предложения по изменению проекта (рис. 1) [10].

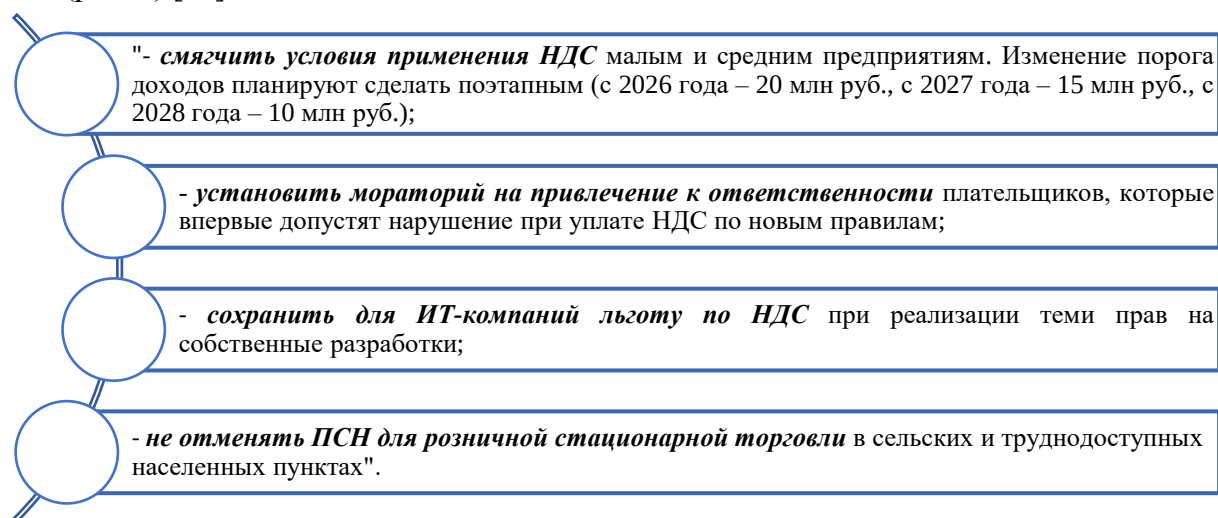


Рис. 1. Основные предложения по снижению налоговой нагрузки на субъекты МСП в 2026 году и на перспективу до 2028 года [10]

Предложенные меры по смягчению налоговой нагрузки на бизнес позволят тем предприятиям МСП, порог дохода которых не превышает 20 млн руб., продолжить работать дальше, с остальными большой вопрос, смогут ли они пережить 2026 год или все же обанкротятся. По данным ряда исследований следует, что «доля доходов от предпринимательской деятельности в объеме доходов российских граждан годами колеблется в пределах 6,5–7,6%. Как видим, даже расцвет малого предпринимательства вокруг маркетплейсов в последние 4-5 лет не увеличил эту долю. Сейчас в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства числится 6,64 млн предприятий, где трудится 15,2 млн чел., причем 6,4 млн предприятий из реестра относится к категории «микро» с доходом не выше 120 млн руб.» [5].

Проблема субъектов МСП в сфере налогов состоит в том, что далеко не все из них владеют информацией о возможных преференциях и льготах, и о том, что у них тоже есть возможности снизить налоговую нагрузку. Ряд программ поддержки бизнеса появился почти 20 лет, некоторые появились недавно. К основным программам поддержки субъектов МСП можно отнести следующие:

1. **«Программа «1764»**, которая выглядит примерно так же, как и льготная ипотека: банк выдает предпринимателю кредит под 13,5%, потом обращается в Минэкономразвития и получает из бюджета субсидию на 3,5%» [16].

2. **Программа стимулирования кредитования (ПСК)**, она позволяет субъектам малого и среднего бизнеса получить льготные кредиты на оборотные или инвестиционные цели, развитие предпринимательской деятельности, рефинансирование и др. [16].

3. **Национальная гарантийная система (НГС)** — система организаций, которые предоставляют поручительства и/или гарантии по кредитам и другим обязательствам (займам, лизингу и т. д.) субъектов предпринимательства и самозанятых лиц. В НГС входят [9].

- **Корпорация МСП**— выдаёт поручительства по кредитам, в том числе «зонтичные» (до 1 млрд руб. по кредиту (или нескольким кредитам) одного предпринимателя).

- **Региональные гарантийные организации (РГО)**— выдают поручительства в конкретном регионе.

- **МСП Банк** — государственный банк развития предпринимательства, выдаёт льготные кредиты.

4. **Программа «Развитие Фонда содействия инновациям** «ориентирована на поддержку действующих компаний, уже имеющих опыт создания и реализации собственной научно-

технической продукции, но ощущающих необходимость проведения дополнительных НИОКР для повышения эффективности работы путем расширения производства или снижения издержек через внедрение новых технических решений. Максимальная сумма финансирования: от 15 до 50 млн руб. Действие гранта: 12-24 мес.» [13].

По данным Федеральной корпорации по развитию малого и среднего предпринимательства «малый и средний бизнес в 2024 году привлек рекордные 1,18 трлн рублей благодаря финансовой поддержке участников (НГС), оператором которой является Корпорация МСП. Прирост к 2023 году составил 8%. Рекордным стал и показатель по количеству получателей поддержки. Финансирование при помощи гарантий и поручительств участников НГС получили почти 74 тыс. предпринимателей. Это на 71% больше, чем в 2023 году. Более 60% (774,3 млрд руб.) от общего объема привлеченного финансирования малый и средний бизнес получил в рамках программ поддержки Корпорации МСП и дочернего МСП Банка» [11]. В первом полугодии 2025 года малый и средний бизнес новых регионов получил 1,34 млрд руб. с помощью финансовых инструментов участников (НГС), оператором которой является Корпорация МСП. Это на 66% больше, чем в первом полугодии 2024 года.

Итак, несмотря на то что представленные данные говорят о росте числа субъектов, имеющих возможность развивать свое дело, у большинства экспертов и предпринимателей есть большие опасения, что в 2026 году они вряд ли смогут функционировать в том же режиме, что и сейчас. Вызывает вопросы все еще высокая ключевая ставка (16,5%), повышение НДС до 22%, снижение порога в 20 млн, свыше которого надо будет уплачивать НДС и др.

К сожалению, проводимая политика роста налоговой нагрузки на предприятия МСП будет способствовать монополизации, и еще большему росту крупных компаний и снижению конкурентных возможностей для малого и среднего бизнеса, часть из которых либо закроется, что уже наблюдается и сейчас, либо уйдет в «теневой бизнес», и это после долгих лет работы над легализацией субъектов МСП.

Анализ источников позволяет сделать вывод, что «конкуренция является существенным фактором развития и обеспечения экономической безопасности национальной экономики, стимулируя хозяйствующие субъекты к постоянному совершенствованию и повышению производительности и качества товаров и услуг, оптимальному использованию ресурсов и разделению труда, а также к разработке и внедрению инноваций» [7], что не происходит при наличии монополизированного рынка. Кроме этого, «анализ и учет внешней среды организации, ее инвестиционной активности [6], а также «создание конкурентных преимуществ являются стратегическим направлением для завоевания экономической конкурентоспособности на современных рынках» [8].

Руководители субъектов МСП «должны еженедельно (или чаще) просматривать несколько источников данных, чтобы оценивать меняющиеся потребности клиентов и деловых партнеров, а также свою собственную эффективность» [12]. В текущих геополитических условиях российским предприятиям необходимо наращивать экономический потенциал, максимально используя свои ресурсы, готовить кадры для работы в бизнес-среде, обеспечивая технологический суверенитет и устойчивое развитие» [14].

Следовательно, нужно принять все меры, чтобы субъекты МСП владели данными об имеющихся возможностях и льготных программах, по возможности снизить налоговую нагрузку на малый и средний бизнес, особенно тем, кто занимается инновациями и новыми разработками, импортозамещением, повышая таким образом, не только технологический суверенитет, но и обороноспособность страны. Необходимо «формирование и развитие предпринимательских компетенций и чем больше внимания будет уделяться данной теме, тем больше возможностей открывается для формирования нового поколения успешных бизнесменов, способных внести значимый вклад в экономическое развитие страны» [1], и обеспечения национальной безопасности».

Библиографический список

1. Балабанова А.В. Предпринимательские компетенции: содержание, принципы формирования и развития // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2024. Т. 23, № 4. С. 56-63.
2. Вызовы и перспективы обновления мироустройства: роль и место России в глобальном мире, геополитический и образовательный аспекты / Т.А. Шпилькина, Т.А. Малова, А.А. Андронов [и др.]. – Москва: ООО "Русайнс", 2025. 118 с.
3. Главбух. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.glavbukh.ru/art/391232-stavka-nds-na-usn-v-2025-godu-kakaya-vygodna-10-i-20-ili-5-i-7> (дата обращения 07.11.2025)
4. Горицкий П.А., Маковецкая Е.Н., Маковецкий М.Ю. Предпосылки внедрения механизмов устойчивого развития на предприятиях малого и среднего бизнеса // Образование, технологии и общество на смене эпох: Материалы XX международного конгресса с элементами научной школы для молодых ученых. В 2-х томах, Москва, 28–29 марта 2024 года. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2024. – С. 794-813.
5. Гурова Т. За «малышей» заступились все // Моноколь. 2025. №44. С. 11
6. Ковалев А.И. Экономические аспекты инвестиционной деятельности предприятия // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2012. № 4(4). С.11-14
7. Няргинен, В.А., Шеверева Е.А. Малое и среднее предпринимательство в системе обеспечения отраслевой экономической безопасности: вызовы и возможности // Российский экономический интернет-журнал. 2024. № 2.
8. Организация и управление производственным подразделением: учебник / Д.С. Лопаткин, Т.А. Шпилькина, Л.С. Артамонова [и др.]. – Москва: ООО "Издательство "КноРус", 2026. – 384 с.
9. Официальный сайт Центрального банка РФ. [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения 08.11.2025)
10. Пересмотр порога доходов по УСН, мораторий на штраф и другое: какие предложения поддержал кабмин. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru/legalnews/29970/> (дата обращения 07.11.2025)
11. Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства. [Электронный ресурс]. URL: <https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/bole-1-trln-rublej-poluchil-malyi-i-sredniy-biznes-v-2024-godu-za-schet-gospodderzhki/> (дата обращения 08.11.2025)
12. Филимонова, Н.Н., Егоров А.Ю. Цифровизация бизнеса в условиях перманентного кризиса // Двадцать девятые апрельские экономические чтения: материалы всероссийской научно-практической конференции, Омск, 20 апреля 2023 года / Под ред. Т.В. Ивашкевич, А.И. Ковалева, О.В. Фрик, О.Г. Конюковой. – Омск: Омский филиал ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 2023. – С. 195-199.
13. Фонд содействия инновациям: программа «Развитие». [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://aipim.ru/fond-sodejstviya-innovacziyam-programma-razvitie/> (дата обращения 08.11.2025)
14. Шмелева Н.В. Формирование системы интегральных показателей, отражающих окна возможностей для устойчивого развития промышленных регионов Российской Федерации // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 1. С. 86–94
15. Шпилькина Т.А. Формирование эффективных организационных структур управления на предприятиях малого бизнеса // автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2007. 25 с.
16. Шпилькина Т.А., Долина О.Н., Филимонова Н.Н., Артамонова Л.С. Перспективы развития субъектов малого и среднего предпринимательства до 2030 года в рамках реализации новых нацпроектов // Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17, № 4. С. 57-66.
17. Шпилькина Т.А., Ковалев А.И. Малый и средний бизнес в экономике роста // XXX Апрельские экономические чтения: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 18 апреля 2024 года. – Омск: Омский государственный технический университет, 2024. – С. 117-121.

СЕКЦИЯ 3. АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Научная статья
УДК 2964

ИНСТИТУАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Бабкина Н.И., Нарбутова Ю.С., Сумина Е.В.

Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, г. Красноярск, Россия, natasha.babkina.770@yandex.ru, narbutova.yulya@mail.ru, katrinsv@yandex.ru

Аннотация. В статье исследуется цифровая трансформация системы государственного управления. Определены основные нормативные правовые акты регламентирующие цифровые процессы в том числе в системе государственного управления.

Ключевые слова: *цифровое государственное управление, нормативно правовой акт.*

INSTITUTIONALIZATION OF THE MECHANISMS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Babkina N.I., Narbutova Y.S., Sumina E.V.

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, Russia, natasha.babkina.770@yandex.ru, narbutova.yulya@mail.ru, katrinsv@yandex.ru

Abstract. The article examines the digital transformation of the public administration system. The main regulatory legal acts regulating digital processes, including in the public administration system, have been identified.

Keywords: *digital public administration, regulatory legal act.*

В государственном секторе Российской Федерации существует иерархия нормативных и методических документов, которая в том числе определяет механизмы и порядок осуществления цифровой трансформации системы отрасли государственное управление. В Указе Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» для оценки достижения цели «Цифровая трансформация» установлен показатель «достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления»².

В первую очередь высшим нормативным актом Российской Федерации является Конституция Российской Федерации. В соответствии со статьей 110 главы 6 Конституции Российской Федерации исполнительную власть Российской Федерации осуществляет Правительство Российской Федерации под общим руководством Президента Российской Федерации [1]. Тем самым основным нормативным документом страны установлена обязанность Правительства Российской Федерации по осуществлению исполнительной власти и определена задача по реализации государственной политики.

Федеральное законодательство в области цифровой трансформации отрасли государственного управления – это нормативные акты, принятые уполномоченными на то государственными органами в установленном порядке, регулирующие деятельность в рамках цифровизации. Здесь можно отметить несколько федеральных законов, содержащих прежде

всего понятийный аппарат и направления деятельности в рамках телекоммуникационной инфраструктуры, цифровых и информационных технологий, а также устанавливающих сферу применения и отношения в рамках вышеуказанной деятельности. Федеральными законами Российской Федерации осуществляется регулирование различных сфер деятельности государства и общества в целом, и в частности, вопросы цифрового развития. нормативно-правовые, организационные и технологические аспекты внедрения цифровых технологий в систему государственного управления, прежде всего, на федеральном и региональном уровнях управления в Российской Федерации.

Цифровизация государственных процессов — от электронного документооборота до систем управления данными, включая направления и проекты: инфраструктура электронного правительства; цифровая трансформация; ведомственный проектный офис; цифровизация субъектов Российской Федерации; центры управления регионов; госаппликации; видеонаблюдение на выборах в органы госвласти; главный конструктор ГАС «Выборы»; госвеб и другие компоненты [2]. Цифровизация процессов представления государственных услуг и исполнения государственных функций государственными органами власти включает внедрение цифровых технологий и платформенных решений в сферах государственного управления и оказания государственных услуг, в том числе в интересах населения и субъектов малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей; стимулирование граждан к получению государственных и муниципальных услуг в электронном виде. В региональном разрезе вырос объем данных, количество сведений, передаваемых органами государственной власти в режиме онлайн в рамках межведомственного взаимодействия при предоставлении государственных услуг и исполнения функций, в том числе коммерческих организаций, в соответствии с законодательством [3].

Модель цифровой зрелости Gartner (также известная как модель зрелости цифрового правительства) описывает эволюцию от разрозненных ведомственных услуг к ориентированному на данные, проактивному и полностью цифровому государству включает пять ключевых этапов [4]. По характеристикам: начало использования аналитики данных для принятия управленческих решений и платформенный принцип управления, можно представить то, что Россия демонстрирует неравномерный прогресс в цифровизации системы негосударственного управления. Портал Госуслуг является успешным примером цифровизации системы государственного управления, признанным на международном уровне. Следует отметить, что наблюдаются «цифровые разрывы», когда качество и доступность услуг сильно различаются в зависимости от региона и конкретного ведомства. В 2025 года стало известно о том, что Правительство РФ утвердило платформенный подход к управлению государственными ИТ-ресурсами. Такая модель, как ожидается, позволит повысить эффективность расходования бюджетных средств, решить проблему неравенства в ведомственной информатизации и усилить межведомственное взаимодействие при оказании госуслуг.

К одним из ключевых Федеральных законов Российской Федерации в области регулирования цифровой трансформации государственного управления можно отнести: Федеральный закон от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»; Федеральный закон от 9 февраля 2009 года № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления»; Федеральный закон от 27 июля 2010 года № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»; Федеральный закон от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных»; Федеральный закон от 6 апреля 2011 года № 63-ФЗ «Об электронной подписи»; Федеральный закон от 26 июля 2017 года № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации».

Федеральный проект направлен на развитие инфраструктуры услуг и сервисов в цифровом виде для их предоставления при непосредственном обращении заявителя или в

проактивном режиме, а также на достижение «цифровой зрелости» в ключевых отраслях экономики и сферы государственного управления

Следует отметить, что регламентация цифровой трансформации не останавливается на действии и применении одних лишь федеральных законов, но и регулируется подзаконными актами высшего порядка (Указы Президента Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации), которые определяют политическую линию и задачи России в сфере цифровой трансформации.

Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» в целях обеспечения устойчивого экономического и социального развития Российской Федерации, укрепления государственного, культурно-ценностного и экономического суверенитета, повышения уровня жизни граждан, обеспечения безопасности государства и общественной безопасности, открытости внешнему миру, экономического развития, основанного на честной конкуренции, предпринимательстве и частной инициативе, высокой эффективности и технологичности одной из национальных целей развития Российской Федерации определена «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы» [5]. В целях достижения указанной национальной цели развития в настоящее время в цифровой трансформации государственных органов власти делается акцент в том числе на повышении прозрачности и эффективности государственного управления, а также на соблюдении принципов клиентоцентричности в предоставлении государственных услуг. Коллаборативная цифровая среда и взаимодействие государства позволяет удовлетворить потребности заинтересованных сторон в реализации проектов цифровой трансформации (рисунок 1).

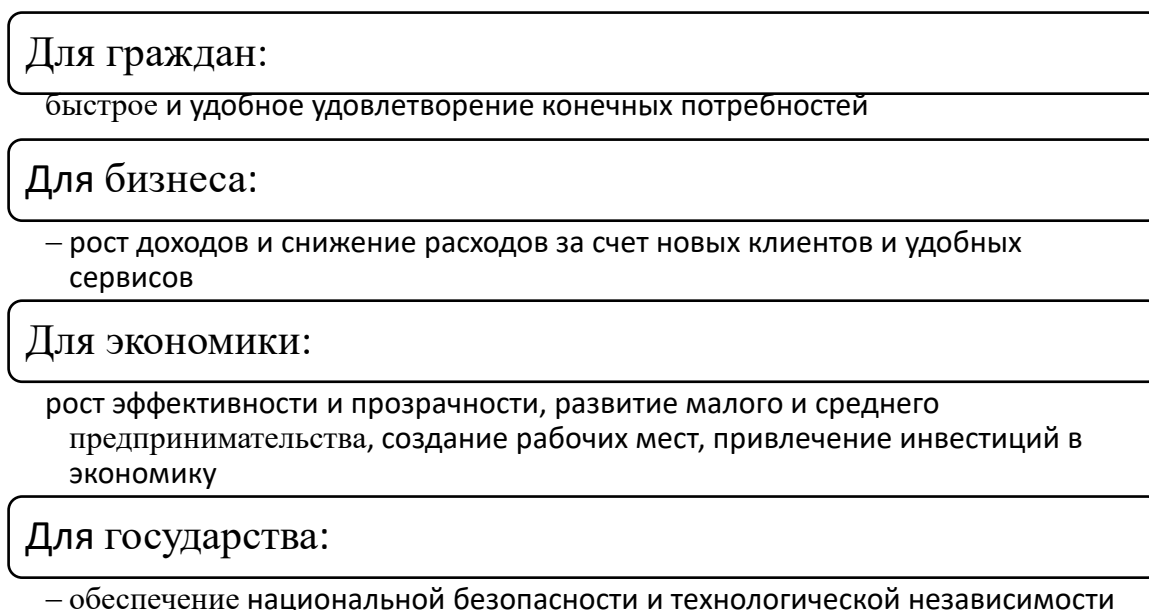


Рис. 1. Потребности заинтересованных сторон в реализации проектов цифровой трансформации

Нормативная и методологическая база, регулирующая цифровую трансформацию в государственном секторе Российской Федерации, регулярно обновляется и актуализируется, гибко реагируя на научно-технологические и социальные вызовы.

Институционализация в цифровизации системы государственного управления — это процесс создания устойчивых управленческих и социальных практик, формирования структур и институтов, включает совершенствование уже существующих, а также формирование норм и

статусов участников коллабораций в цифровой среде, которые регулируют поведение людей в киберпространстве. Институционализация механизмов цифровой трансформации системы государственного управления неминуемо затрагивает различные сферы общественной жизни.

Большинство международных индексов цифрового развития отмечают качество человеческого капитала как сильную сторону России, что говорит о благоприятных условиях для развития цифровой грамотности [6, 7]. Уровень цифровой грамотности оценивается в категориях навыков, необходимых для формирования новой институциональной основы может быть представлен следующими направлениями на рисунке 2.

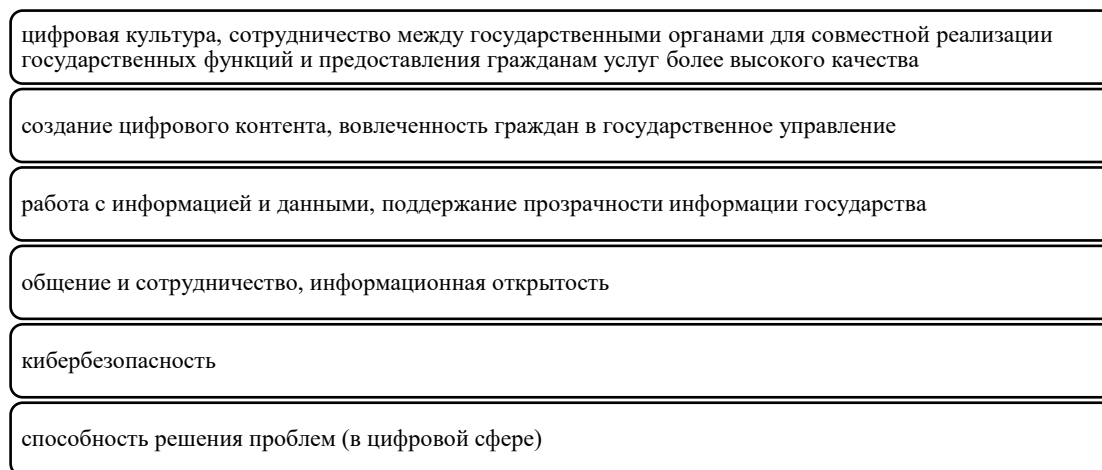


Рис. 2. Категории навыков и организационные условия для формирования новой институциональной основы цифровой трансформации системы государственного управления

Институционализация в процессе цифровизации системы государственного управления означает развитие новых социотехнических систем, включающих искусственный интеллект, поддерживаемых информационными технологиями, которая позволяет информации беспрепятственно протекать между государственными учреждениями и программами и обладает интуитивно понятным интерфейсом для предоставления высококачественного обслуживания гражданам, формирует новые координационные высокотехнологичные системы контроля и мониторинга, обратной связи и коллаборации, формирования цифровой экосистемы создания, развития и эксплуатации государственных информационных систем. Институциональные условия для достижения уровня цифровой зрелости органов государственной власти определяется новыми организационными структурами и условиями – формированием цифровых экосистем и платформ

В современных условиях в целях цифровизации системы государственного управления формируется человеко-ориентированная институциональная среда, определяющая взаимодействие между органами власти и населением: платформы и экосистемы, сетевые организационные формы, в рамках которых осуществляется предоставление услуг государственных услуг. Следует отметить все заинтересованные стороны в реализации проекта цифровой трансформации системы государственного управления. Органы власти должны взаимодействовать с наделением и бизнесом. Переход к проактивному подходу и направленности на технологическое лидерство невозможен без институциональной основы, обладающей динамическими характеристиками.

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/acts/constitution> (дата обращения: 15.10.2025).
2. Региональный проект «Цифровое государственное управление (Красноярский край)». [Электронный ресурс]. URL: <http://project.krskstate.ru/nacprojects/digital/regproject/0/id/43658> (дата обращения: 15.10.2025).
3. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva/vedomstvennyj-proektnyj-ofis-vpo/administrirovanie-i-soprovozhdenie-ispolneniya-nacionalnogo-proekta-ekonomika-dannyh-i-czifrovaya-transformacziya-gosudarstva/cz4-czifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie> (дата обращения: 15.03.2025).
4. Gartner. Digital Government Key Initiative Overview. – Published: 22 April 2014 ID: G00262983 / [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gartner.com/doc/2715718> (дата обращения: 15.10.2025).
5. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 15.10.2025).
6. Глобальный индекс конкурентоспособности талантов [Электронный ресурс] // Факультет и научные исследования. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index> (дата обращения: 20.11.2025).
7. Стырина Н.Е. Цифровая трансформация в государственном управлении [Электронный ресурс] : коллект. моногр. / Н. Е. Дмитриева, А. Г. Санина, Е. М. Стырин и др. ; под ред. Е. М. Стырина, Н. Е. Дмитриевой ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — Электрон. текст. дан. (2,3 Мб). — М. : Изд. Дом Высшей школы экономики, 2023 Rubel Thom. Smart Government: Creating More Effective Information and Services / [Электронный ресурс]. URL: http://www.govdelivery.com/pdfs/IDC_govt_insights_Thom_Rubel.pdf.

КИБЕРРИСКИ И ПРАВОВАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ КАК КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ ФИНАНСОВОГО МОНИТОРИНГА ЦИФРОВЫХ ВАЛЮТ

Быков А.В.

Российский новый университет (РосНОУ), г. Москва, Россия, andrey2-01@mail.ru

Аннотация. В статье исследуются киберриски и правовая неопределенность как системные вызовы для финансового мониторинга цифровых валют. Проанализированы ключевые виды киберрисков и аспекты правовой неопределенности, выявлен эффект их синергии. Предложены направления совершенствования контрольно-надзорной деятельности.

Ключевые слова: *децентрализованные финансы, киберриски, криптовалюты, правовое регулирование, рынок цифровых валют, финансовые технологии, финансовый мониторинг, цифровые валюты*

CYBER RISKS AND LEGAL UNCERTAINTY AS KEY CHALLENGES FOR FINANCIAL MONITORING OF DIGITAL CURRENCIES

Bykov A.V.

Russian New University (RosNOU), Moscow, Russia, andrey2-01@mail.ru

Abstract. The article investigates cyber risks and legal uncertainty, identifying them as systemic challenges for the financial monitoring of digital currencies. The analysis covers the principal types of cyber risks and dimensions of legal uncertainty, demonstrating the effect of their synergy. Directions for improving the supervisory and regulatory framework are proposed.

Keywords: *decentralized finance, cyber risks, cryptocurrencies, legal regulation, digital currency market, digital currency market, financial technologies, financial monitoring, digital currencies.*

Современная финансовая система претерпевает фундаментальную трансформацию, обусловленную процессами цифровизации и появлением новых классов активов. Одним из наиболее значимых и дискуссионных инновационных трендов стало распространение цифровых валют, к которым принято относить как криптоактивы, так и стейблкоины, а также активно разрабатываемые центральными банками различных стран цифровые валюты [1].

Данные инструменты, основанные на технологии блокчейн, обладают значительным потенциалом для повышения эффективности расчетов, снижения транзакционных издержек и расширения финансовой инклюзии. Однако их децентрализованная природа, трансграничный характер и специфические технологические особенности создают серьезные системные вызовы для существующих институтов финансового контроля и надзора [5].

Актуальность исследования обусловлена нарастающим противоречием между стремительным развитием рынка цифровых валют и ограниченной способностью традиционных систем финансового мониторинга эффективно противодействовать сопутствующим им рискам. Ключевой проблемой в данном контексте являются риски использования цифровых валют в целях отмывания доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма. Традиционные механизмы, такие как идентификация и верификация клиента, отслеживание цепочек платежей и блокировка подозрительных операций, сталкиваются с принципиально новыми препятствиями в цифровой среде, требующими адаптации существующих подходов.

Фундаментальным вызовом для системы финансового мониторинга в контексте цифровых валют является комплекс киберрисков, порожденных технологическими особенностями их функционирования. Децентрализованная архитектура, основанная на технологии блокчейн,

хотя и обеспечивает высокую устойчивость сети, одновременно создает среду, в которой традиционные, централизованные механизмы контроля теряют свою эффективность. Данные риски можно систематизировать по нескольким ключевым направлениям, каждое из которых представляет серьезную проблему для надзорных органов [4].

Одной из базовых характеристик многих цифровых валют, в первую очередь таких как Bitcoin, является псевдоанонимность [2]. В отличие от традиционных банковских счетов, жестко привязанных к идентифицированной личности, операции в публичных блокчейнах проводятся между адресами, представляющими собой анонимные криптографические ключи. Это создает парадоксальную ситуацию: все транзакции являются прозрачными и верифицируемыми для любого участника сети, однако установление реальной личности, стоящей за конкретным адресом, представляет значительную трудность. Данное противоречие является первым и основным барьером для финансового мониторинга, построенного на принципе «знай своего клиента». Злоумышленники, используя множество одноразовых адресов, могут дробить потоки средств, существенно затрудняя отслеживание происхождения и конечного пункта назначения капиталов. Псевдоанонимность становится фундаментальной основой для уклонения от контроля и требует разработки специализированных методов анализа.

Второй пласт киберрисков связан с уязвимостями технологической инфраструктуры, окружающей экосистему цифровых валют. Публичный блокчейн может быть защищен, однако точки входа и вывода средств – криптобиржи, онлайн-кошельки, сервисы хранения ключей – являются централизованными элементами, подверженными традиционным кибератакам.

Известны многочисленные случаи масштабных краж с криптобирж (взлом Mt. Gox в 2014 году, кража с FTX в 2022 году), которые привели к потере средств инвесторов на миллиарды долларов. Отдельную категорию рисков представляют смарт-контракты, лежащие в основе децентрализованных финансов. Ошибки в их коде регулярно эксплуатируются злоумышленниками, что приводит к несанкционированному выводу активов. Кроме того, для блокчейнов с низким уровнем хешрейта сохраняется угроза атаки 51%, позволяющая злоумышленнику проводить двойное расходование средств и реорганизацию цепочки блоков. Эти уязвимости не только наносят прямой финансовый ущерб, но и подрывают саму возможность стабильного и предсказуемого мониторинга, так как легитимность транзакционной истории может быть поставлена под сомнение [3].

Третий, наиболее изощренный вызов, это активное использование злоумышленниками специализированных сервисов, целенаправленно предназначенных для сокрытия транзакционных следов. К ним относятся:

- миксеры (сервисы, которые смешивают криптовалюты множества пользователей, а затем выводят их на новые адреса, разрывая прямую связь между отправителем и получателем);
- одноранговые (P2P) платформы и децентрализованные биржи (DEX), позволяющие осуществлять обмен активами без прохождения процедуры KYC на централизованной площадке, что затрудняет идентификацию контрагентов;
- кросс-чейн мосты и обменники, позволяющие перемещать активы между разными блокчейнами, что еще больше усложняет отслеживание, поскольку мониторинг должен вестись уже в нескольких, технологически не связанных между собой сетях.

Совокупное действие этих инструментов делает традиционный транзакционный анализ, применяемый банками, крайне затруднительным, а зачастую и вовсе бесполезным без применения специализированных технологий блокчейн-аналитика, требующих значительных ресурсов и экспертизы.

Киберриски формируют технологический барьер, который фактически делает невозможным применение классических процедур финансового мониторинга к цифровым валютам.

Псевдонимность, уязвимости инфраструктуры и специализированные инструменты обфускации создают среду с высоким уровнем анонимности и операционных рисков.

Преодоление данного барьера требует не эволюционного совершенствования существующих методов, а разработки принципиально новых, адаптированных к децентрализованной реальности подходов, основанных на передовых технологиях анализа данных и межведомственном сотрудничестве, что представляет собой сложную практическую задачу для регуляторов и финансовых институтов.

Наряду с технологическими барьерами, системным вызовом для формирования эффективного финансового мониторинга цифровых валют выступает правовая неопределенность. Если киберриски являются вызовом де-факто, то отсутствие четкого и унифицированного правового поля представляет собой фундаментальную проблему юридически.

Эта неопределенность проявляется на нескольких уровнях: от фундаментального вопроса о правовой природе активов до противоречий в международном регулировании и пробелов в национальных законодательствах, создавая сложный комплекс юридических проблем.

Первичной проблемой является отсутствие консенсуса относительно того, чем именно является цифровая валюта с точки зрения права. В зависимости от юрисдикции и контекста, ее пытаются квалифицировать как:

- иное имущество (гражданско-правовой подход, используемый в России);
- товар (подход Комиссии по торговле товарными фьючерсами США - CFTC);
- ценную бумагу (позиция Комиссии по ценным бумагам и биржам США - SEC);
- виды денежных суррогатов, оборот которых запрещен [6].

Каждая из этих квалификаций влечет применение различного правового режима и, что наиболее важно, разных требований в сфере ОД/ФТ. Если актив признан имуществом, то сделки с ним могут не подпадать под действие антиотмывочного законодательства, ориентированного на традиционные финансовые институты. Если он признан ценной бумагой, то подключается весь массив регулирования рынка капитала. Эта неопределенность создает «серые зоны», которыми могут пользоваться недобросовестные участники рынка, выбирая юрисдикцию с наиболее мягким режимом, что значительно осложняет международное сотрудничество в сфере финансового мониторинга.

На международной арене наблюдается значительный разброс в подходах к регулированию цифровых валют, что создает почву для регуляторного арбитража. Условно можно выделить три модели:

- запретительная (Китай, Алжир, Непал) - полный или частичный запрет на операции с криптоактивами для финансовых институтов и физических лиц;
- либеральная (Швейцария, Сингапур, ОАЭ, Эстония) - создание гибких регуляторных рамок, направленных на развитие инноваций при одновременном внедрении требований по соблюдению стандартов ОД/ФТ;
- выжидательная (многие страны, включая Россию на начальных этапах) - отсутствие комплексного регулирования при мониторинге развития технологии. Несмотря на усилия ФАТФ по унификации подходов, их имплементация на национальном уровне остается фрагментированной. Это позволяет преступным организациям выбирать для своей деятельности юрисдикции с наименее строгим надзором, свободно перемещая активы через границы, что делает любой национальный мониторинг неэффективным без тесного международного сотрудничества и гармонизации законодательства.

Российское законодательство в сфере цифровых валют, несмотря на принятие Федерального закона № 259-ФЗ, сохраняет существенные пробелы, создающие правовую неопределенность. Действие закона ограничивается операциями в регулируемой инфраструктуре Банка России, оставляя вне правового поля децентрализованные сделки.

Сферы DeFi и NFT остаются практически нерегулируемыми из-за отсутствия субъекта ответственности в децентрализованных протоколах. Не решены вопросы определения юрисдикции и применимого права к трансграничным операциям. Эти пробелы существенно затрудняют построение эффективной системы финансового мониторинга.

Правовая неопределенность выступает институциональным барьером, который парализует систему финансового мониторинга на уровне ее правового основания. Отсутствие единого статуса цифровых валют, противоречия в международных подходах и пробелы в национальных законодательствах создают среду, в которой невозможно четко определить субъекты регулирования, их обязанности и зоны ответственности. Это приводит к дезориентации как регуляторов и правоохранительных органов, так и добросовестных участников рынка, и сводит на нет попытку построения единой и согласованной системы контроля, требуя скорейшего разрешения на международном и национальном уровнях.

Рассмотренные выше киберриски и правовая неопределенность не являются изолированными вызовами. Напротив, они находятся в отношениях тесной взаимозависимости и взаимного усиления, создавая кумулятивный эффект, который значительно превосходит простую сумму двух составляющих. Эта синергия формирует своеобразный «порочный круг», блокирующий развитие эффективной системы финансового мониторинга и требующий комплексного подхода к его преодолению.

Отсутствие четких правовых рамок усугубляет киберриски, создавая двустороннюю зависимость. Правовая неопределенность сдерживает выход на рынок уважаемых финансовых институтов, что формирует вакуум, заполняемый нерегулируемыми операторами со слабыми системами кибербезопасности. Одновременно сохраняются «серые зоны», где функционируют офшорные биржи, P2P-платформы и миксеры, целенаправленно используемые для обхода контроля.

Крупные инциденты провоцируют реактивную позицию регуляторов, приводя к поспешным запретительным мерам вместо взвешенного регулирования. Эффект «запретить, а не регулировать», примером которого является подход Китая, не решает проблему, а лишь вытесняет деятельность в нерегулируемое поле или другие юрисдикции, затрудняя глобальный мониторинг.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что формирование адекватной системы финансового мониторинга цифровых валют сталкивается с системными вызовами, имеющими двойственную природу. Киберриски, выступающие технологическим барьером, и правовая неопределенность, представляющая собой институциональное препятствие, не являются разрозненными проблемами. Их тесная взаимосвязь и способность к взаимному усилению создают кумулятивный эффект, формируя «порочный круг», который блокирует развитие эффективных контрольно-надзорных механизмов. Правовой вакуум замедляет развитие легитимного рынка и регуляторных технологий, способствуя расцвету непрозрачных операций и увеличению киберугроз. В свою очередь, высокий уровень киберрисков провоцирует регуляторов на запоздалые и зачастую излишне жесткие меры, которые не устраняют коренные проблемы, а лишь усиливают общую неопределенность, вытесняя риски в другие сегменты или юрисдикции, что требует комплексного решения.

Недостаточно просто адаптировать существующие методы контроля к новой цифровой среде. Необходима выработка сбалансированного и пропорционального регулирования, которое, с одной стороны, сможет четко определить правовые рамки и зоны ответственности, а с другой не будет подавлять технологические инновации. Ключевым условием успеха является активное развитие и внедрение специализированных технологий анализа данных, таких как инструменты блокчейн-аналитика, способных обеспечить прозрачность там, где технология изначально предполагает псевдонимность. При этом ни одна страна в одиночку не сможет эффективно противостоять трансграничным по своей сути рискам цифровых валют.

Создание устойчивой системы финансового мониторинга возможно лишь на основе тесного международного сотрудничества регуляторов и правоохранительных органов, направленного на гармонизацию стандартов и выработку единых правил игры. Только такой многогранный подход позволит трансформировать «порочный круг» рисков в цикл управляемого развития, обеспечивая безопасность финансовой системы без ущерба для ее цифровой трансформации и способствуя устойчивому развитию финансовых рынков в новых условиях.

Библиографический список

1. Абрамов А. Е., Радыгин А. Д. Цифровые валюты и трансформация финансовой системы // Вопросы экономики. – 2023. – № 5. – С. 45–67.
2. Быков А. В. Понятие и сущность рынка цифровых валют //XXXI Апрельские экономические чтения: материалы Всеросс. науч.-практ. конф. (Россия, Омск, 17 апреля 2025 г.) / Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Омск); под общ. ред. А. И. Ковалева. – Электрон. текстовые дан. (3,39 Мб). – Москва : Изд-во «Перо», 2025 – С.202-206
3. Головнин М. Ю., Малкина М. Ю. Криптоактивы в глобальной экономике: вызовы для денежно-кредитной политики // Деньги и кредит. – 2022. – № 8. – С. 23–45.
4. Иванов А. В., Петров К. С. Digital transformation of payment systems: risks and opportunities // Finance and Credit. – 2022. – Vol. 28(3). – Pp. 512–529.
5. Кунин А.А., Соломатина Т.Б. Выявление трендов развития блокчейна как инструмента в достижении технологического лидерства России // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2025. № 1. С. 23-30
6. Соломатина Т.Б. Применение международного опыта для минимизации риска использования цифровых активов и их учета Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2020. № 3. С. 100-103

СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ АУДИТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

Васина Н.В.

*Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации,
NVVasina@fa.ru*

Аннотация. В статье исследуется трансформация аудита в государственном секторе под влиянием цифровизации. Рассматриваются ключевые современные инструменты, такие как анализ больших данных, интеллектуальный анализ данных, технологии RPA, машинное обучение и анализ социальных сетей. Проанализированы их потенциальные преимущества в контексте повышения эффективности, глубины и охвата аудиторской деятельности. Сделан вывод о необходимости комплексного и сбалансированного подхода к цифровой трансформации государственного аудита.

Ключевые слова: *государственный аудит, цифровизация, большие данные, интеллектуальный анализ данных, RPA, машинное обучение, САД, эффективность, прозрачность.*

MODERN TOOLS AND THEIR APPLICATION IN PUBLIC SECTOR AUDITING

Vasina N.V.

Omsk Branch, Financial University under the Government of the Russian Federation, NVVasina@fa.ru

Abstract. The article explores the transformation of public sector auditing under the influence of digitalization. It examines key modern tools such as big data analytics, data mining, RPA technologies, machine learning, and social media analysis. Their potential benefits are analyzed in the context of enhancing the efficiency, depth, and scope of audit activities. The conclusion emphasizes the necessity for a comprehensive and balanced approach to the digital transformation of public sector audit.

Keywords: *public sector audit, digitalization, big data, data mining, RPA, machine learning, continuous auditing, efficiency, transparency.*

Актуальность темы. В условиях глобальной цифровой трансформации и возрастающих требований к прозрачности и подотчетности публичной власти, государственный аудит сталкивается с необходимостью фундаментального пересмотра своих методов и инструментов. Традиционные выборочные методы проверки, основанные на работе с бумажными носителями, становятся недостаточными для анализа масштабных финансовых потоков, сложных государственных программ и многомиллиардных контрактов. Современные вызовы, такие как борьба с коррупцией, оптимизация бюджетных расходов и оценка эффективности государственных услуг, требуют от контрольно-счетных органов применения более совершенных, проактивных и аналитических подходов. Внедрение современных цифровых инструментов является не просто тенденцией, а императивом для повышения качества, своевременности и результативности аудита в государственном секторе, что и обуславливает высокую актуальность данного исследования.

Обзор литературы. Проблематика модернизации государственного аудита активно разрабатывается как зарубежными, так и отечественными учеными и практиками.

В работах зарубежных авторов, таких как [1, 2], подчеркивается революционная роль анализа больших данных (Big Data) и интеллектуального анализа данных (Data Mining). Исследователи акцентируют внимание на переходе от выборочного аудита к сплошной проверке всех операций, что позволяет выявлять аномалии, скрытые закономерности и системные риски, невидимые при традиционных подходах.

Значительное внимание в научной литературе [3] уделяется использованию роботизированной автоматизации процессов (RPA) для рутинных операций, таких как сверка данных, формирование отчетностей и проверка соблюдения регламентов. Это позволяет высвободить аудиторские ресурсы для задач, требующих аналитического мышления и профессионального суждения.

В трудах отечественных ученых [4, 5] рассматриваются вопросы адаптации международного опыта к российской специфике государственного финансового контроля. Особое внимание уделяется развитию непрерывного аудита (Continuous Auditing) и мониторинга (Continuous Monitoring) на основе цифровых платформ, интегрированных с информационными системами аудируемых организаций.

Несмотря на обширность существующих исследований, остается недостаточно изученным вопрос комплексного применения всего спектра современных инструментов в рамках единой стратегии цифровизации контрольно-счетных органов, а также анализа системных барьеров на пути их внедрения.

Современное состояние и применяемые инструменты

На текущий момент можно констатировать, что ведущие контрольно-счетные органы мира и России находятся на разных стадиях внедрения следующих ключевых инструментов:

1. Аналитика данных (Data Analytics):

- Большие данные и Data Mining: позволяют обрабатывать структурированные и неструктурированные данные из множества источников (бюджетные классификации, госзакупки, реестры контрактов, данные с порталов госуслуг). С помощью алгоритмов кластеризации, регрессионного и ассоциативного анализа выявляются подозрительные транзакции, завышение цен в закупках, нецелевое использование средств.
- Машинное обучение (Machine Learning): Обученные модели способны прогнозировать риски (например, риск срыва исполнения госконтракта), автоматически классифицировать документы и присваивать рейтинги надежности контрагентов. Постоянное обучение моделей на новых данных повышает точность прогнозов.

2. Автоматизация процессов:

- Роботизированная автоматизация процессов (RPA): Программные роботы используются для автоматического сбора данных из различных, зачастую не связанных между собой, информационных систем (например, из ЕИС в сфере закупок и регистров муниципального имущества), что исключает человеческую ошибку и ускоряет подготовительный этап аудита.

3. Визуализация и интерактивная отчетность:

- Интерактивные дашборды (Dashboards): позволяют в режиме реального времени визуализировать ключевые показатели финансовой деятельности, отслеживать исполнение бюджета и оперативно выявлять отклонения. Это инструмент как для самих аудиторов, так и для представления результатов руководству и общественности.

4. Анализ нефинансовой информации:

- Анализ социальных сетей и текстовой информации (Text Mining): применяется для оценки эффективности государственных программ через анализ обратной связи граждан, а также для проверки достоверности отчетности о выполнении мероприятий.

Проблемы внедрения.

Несмотря на очевидные преимущества, процесс внедрения современных инструментов сопряжен с рядом серьезных проблем:

- **Нормативно-правовые барьеры:** Существующее законодательство часто не поспевает за технологическим развитием, не регламентирует использование алгоритмов ИИ в принятии аудиторских решений и статус данных, полученных с помощью нетрадиционных методов.

- **Проблемы кибербезопасности и защиты данных:** Работа с большими массивами конфиденциальной информации требует создания надежных систем защиты от кибератак и строгого соблюдения законодательства о персональных данных.

- **Кадровый дефицит:** Острый недостаток аудиторов, обладающих одновременно глубокими знаниями в сфере государственных финансов и компетенциями в области Data Science, программирования и работы с современным ПО.

- **Высокая стоимость внедрения и поддержки:** Затраты на приобретение лицензий, разработку или адаптацию ПО, обучение сотрудников и техническое обслуживание являются значительными для бюджетных организаций.

- **Соппротивление организационным изменениям:** Консерватизм аудиторского сообщества, недоверие к результатам, полученным "машиной", и низкая цифровая культура части персонала.

- **Этические риски:** Возможность заложенных в алгоритмы предубеждений, что может привести к дискриминации определенных аудируемых субъектов, и проблема "черного ящика", когда решение, предложенное ИИ, не поддается простой интерпретации человеком.

Перспективы развития.

Перспективы развития инструментов аудита в государственном секторе связаны с углублением цифровизации и интеграцией новых технологий:

1. **Расширенное использование искусственного интеллекта (ИИ):** Создание экспертных систем для поддержки принятия решений, предиктивных моделей для оценки долгосрочных бюджетных рисков и NLP-алгоритмов для автоматического анализа юридических документов и контрактов.

2. **Внедрение блокчейн-технологий:** Использование распределенного реестра для ведения учета государственных активов, проведения закупок и контроля за движением бюджетных средств позволит обеспечить неизменяемость и прозрачность данных, значительно снизив риски манипуляций и фальсификаций.

3. **Развитие экосистемы данных (Data Fabric):** Создание единого защищенного пространства данных для контрольно-счетных органов, обеспечивающего беспрепятственный и стандартизированный доступ к необходимым информационным ресурсам государства.

4. **Форсайт-аудит (Foresight Audit):** Переход от ретроспективного контроля к проактивному аудиту, направленному на оценку будущих рисков и эффективности долгосрочных государственных стратегий и национальных проектов.

Выводы.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Современные цифровые инструменты (аналитика больших данных, RPA, машинное обучение) кардинально меняют парадигму государственного аудита, переводя его от выборочных проверок к комплексному, сплошному и проактивному анализу.

2. Внедрение этих технологий позволяет существенно повысить эффективность, глубину и доказательную базу аудиторских мероприятий, способствуя усилению подотчетности государства перед обществом.

3. Однако процесс цифровой трансформации сопряжен с системными проблемами, включая правовую неопределенность, киберриски, кадровые проблемы и высокие затраты.

4. Для успешной интеграции новых инструментов необходим комплексный подход, включающий адаптацию нормативной базы, масштабные инвестиции в цифровую

инфраструктуру и переподготовку кадров, а также формирование культуры, основанной на данных.

5. Дальнейшее развитие видится в конвергенции технологий и создании интеллектуальных аудиторских систем, способных не только выявлять нарушения, но и прогнозировать риски, оценивая тем самым качество управления публичными финансами на опережение.

Таким образом, цифровизация государственного аудита является необратимым и необходимым процессом, успех которого определит способность контрольно-счетных органов выполнять свою миссию в условиях цифровой экономики XXI века.

Библиографический список

1. Brown-Liburd, H., Issa, H., & Lombardi, D. (2015). Behavioral Implications of Big Data's Impact on Audit Judgment and Decision Making and Future Research Directions. *Accounting Horizons*, 29(2), 451-468.
2. Vasarhelyi, M. A., Kogan, A., & Tuttle, B. M. (2015). Big Data in Accounting: An Overview. *Accounting Horizons*, 29(2), 381-396.
3. Moffitt, K. C., Rozario, A. M., & Vasarhelyi, M. A. (2018). Robotic Process Automation for Auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 15(1), 1-10.
4. Рожкова, Н.В., & Смирнова, Е.А. (2020). Цифровая трансформация государственного финансового контроля: вызовы и перспективы. // *Финансы и кредит*. 2020. 26(11). С.2472-2487.
5. Ситниченко, Л.С. (2021). Применение технологий больших данных в деятельности контрольно-счетных органов Российской Федерации. // *Аудит и финансовый анализ*. 2021. (2). С.45-52.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В БЮДЖЕТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ: ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ И ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ

Васина Н.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, NVVasina@fa.ru

Аннотация. В статье исследуется современное состояние, проблемы и перспективы развития управленческого учета в бюджетных учреждениях. Актуальность темы обусловлена возрастающими требованиями к эффективности использования бюджетных средств в условиях реформирования государственного сектора. На основе анализа выявлены системные проблемы и определены ключевые направления трансформации управленческого учета в инструмент стратегического управления.

Ключевые слова: управленческий учет, бюджетные учреждения, эффективность, бюджетирование, ориентированное на результат, себестоимость услуг, государственные финансы.

MANAGEMENT ACCOUNTING IN BUDGETARY INSTITUTIONS: PROBLEM FIELD AND DEVELOPMENT VECTORS

Vasina N.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, NVVasina@fa.ru

Abstract. The article examines the current state, problems, and development prospects of management accounting in budgetary institutions. The relevance of the topic is determined by the increasing requirements for the efficiency of using budgetary funds in the context of public sector reform. Based on the analysis, systemic problems are identified, and key directions for transforming management accounting into a strategic management tool are defined.

Keywords: management accounting, budgetary institutions, efficiency, performance-based budgeting, cost of services, public finances.

Актуальность темы

В условиях постоянного реформирования бюджетного сектора и ужесточения контроля за расходованием государственных и муниципальных средств, перед руководителями бюджетных учреждений стоит сложная задача: не только обеспечивать предоставление услуг в установленном объеме и качестве, но и делать это максимально эффективно. Традиционная система бухгалтерского учета, ориентированная преимущественно на соблюдение сметы и отчетность перед контролирующими органами, не в полной мере удовлетворяет информационные потребности внутренних пользователей для стратегического и оперативного управления [3].

Актуальность исследования вопросов управленческого учета в бюджетных учреждениях определяется рядом факторов:

1. Требования законодательства: Внедрение федеральных стандартов бухгалтерского учета для государственных учреждений и концепции «эффективного контракта» актуализирует потребность в детальной информации о затратах и результатах [5].

2. Курс на повышение эффективности бюджетных расходов: Государственная политика направлена на переход от «сметного финансирования» к «финансированию услуг», что требует знания реальной себестоимости оказываемых услуг [4].

3. Необходимость обоснования бюджетных заявок: Для конкурентной борьбы за бюджетные ассигнования учреждениям необходимо демонстрировать плановую и фактическую экономическую эффективность своей деятельности.

4. Развитие автономии бюджетных учреждений: Расширение прав в области распоряжения доходами от приносящей доход деятельности повышает ответственность руководства и требует современных инструментов финансового менеджмента [2].

Таким образом, формирование адекватной системы управленческого учета перестает быть данью моде и становится насущной необходимостью для выживания и развития бюджетного учреждения в современных условиях.

Обзор литературы

Проблематика управленческого учета в бюджетной сфере находится в поле зрения многих отечественных и зарубежных ученых.

Отечественные исследователи, такие как В.И. Подольский, М.А. Вахрушина, С.А. Рассказова-Николаева, заложили теоретические основы управленческого учета, адаптируя его принципы к российской специфике. В их работах подчеркивается, что управленческий учет в госсекторе должен быть нацелен не на извлечение прибыли, а на достижение общественно значимых результатов при оптимальном использовании ресурсов [1; 3].

Ряд ученых (А.Н. Азрилян, Л.И. Хоружий) уделяют внимание методологическим аспектам, в частности, вопросам калькулирования себестоимости услуг бюджетных учреждений и интеграции процессов бюджетирования и учета [2; 4].

В трудах зарубежных авторов (например, Р. Каплан, Д. Нортон) большое внимание уделяется сбалансированной системе показателей (BSC) как инструменту стратегического управления, который может быть успешно адаптирован для бюджетных организаций, дополняя финансовые показатели нефинансовыми (качество услуг, удовлетворенность потребителей, внутренние процессы) [6].

Несмотря на значительный объем научных разработок, отмечается определенный разрыв между теорией и практикой. Многие методики, предлагаемые в литературе, носят фрагментарный характер и сложны для внедрения в условиях недостаточного финансирования и сопротивления персонала изменениям.

Современное состояние управленческого учета в бюджетных учреждениях

На текущий момент ситуация с постановкой управленческого учета в бюджетных учреждениях России крайне неоднородна. Условно все учреждения можно разделить на три группы:

1. Учреждения с фрагментарным учетом: Управленческий учет существует в виде разрозненных Excel-таблиц, которые ведутся экономистами или руководителями подразделений. Данные часто несистематизированы, не всегда достоверны и не интегрированы с данными бухгалтерского учета. Это наиболее распространенная ситуация.

2. Учреждения с развивающейся системой учета: Внедрены отдельные элементы управленческого учета, такие как подготовка управленческого баланса и отчета о финансовых результатах, ведение бюджета доходов и расходов (БДР). Как правило, это требует значительных ручных трудозатрат.

3. Учреждения с интегрированной системой учета: Внедрены специализированные программные продукты, которые позволяют автоматизировать сбор, обработку и консолидацию управленческой информации. Такие примеры единичны и характерны для крупных учреждений (федеральные университеты, медицинские центры).

Ключевым трендом последних лет является попытка конвергенции бухгалтерского и управленческого учета на основе единой методологии, предусмотренной федеральными стандартами, что, однако, не всегда удовлетворяет специфические запросы менеджеров.

Анализ практики позволяет выявить следующие системные проблемы **внедрения и**

функционирования управленческого учета:

1. **Методологические проблемы:** Отсутствие единых, адаптированных к специфике бюджетной сферы методик по калькулированию себестоимости, распределению накладных расходов и оценке эффективности программ.

2. **Организационные проблемы:** Сопротивление персонала нововведениям, связанное с увеличением объема работы и необходимостью осваивать новые подходы; размытость ответственности за формирование и использование управленческой информации.

3. **Технологические проблемы:** Несовершенство и негибкость существующих информационных систем, их неспособность генерировать необходимые для управления отчеты без ручной обработки данных.

4. **Кадровые проблемы:** Дефицит специалистов, обладающих компетенциями как в области государственных финансов, так и в области современного управленческого учета и финансового менеджмента.

5. **Временные и ресурсные ограничения:** Внедрение полноценной системы управленческого учета требует значительных временных и финансовых затрат, которые часто не заложены в бюджете учреждения.

Преодоление указанных проблем и дальнейшее развитие системы управленческого учета видятся в следующих направлениях:

1. **Интеграция с Бюджетированием, Ориентированным на Результат (БОР):** Управленческий учет должен стать информационной основой для планирования, мониторинга и оценки достижения целевых показателей эффективности.

2. **Внедрение методов калькуляции себестоимости услуг:** Использование попроцессного и функционально-стоимостного методов (ABC/ABM) позволит точно определять стоимость услуг, что критически важно для обоснованного ценообразования и распределения ресурсов.

3. **Автоматизация и цифровизация:** Внедрение ERP-систем или специализированных модулей для управленческого учета, интегрированных с бухгалтерскими системами, позволит минимизировать ручной труд и повысить оперативность и достоверность данных.

4. **Использование технологий Big Data и AI:** Анализ больших массивов данных может помочь в прогнозировании затрат, оптимизации закупочной деятельности и выявлении скрытых резервов экономии.

5. **Развитие системы внутреннего контроля и аудита:** Создание служб внутреннего аудита, ориентированных не только на проверку соблюдения законодательства, но и на оценку эффективности системы управленческого учета.

Вывод по статье

Проведенное исследование позволяет констатировать, что управленческий учет в бюджетных учреждениях России находится на стадии становления. Несмотря на осознание его необходимости, массового, системного внедрения еще не произошло.

Успешная трансформация существующих систем учета в эффективный инструмент управления требует комплексного подхода, включающего:

- разработку и законодательное закрепление адаптированных методик;
- активную поддержку изменений со стороны высшего руководства;
- инвестиции в модернизацию ИТ-инфраструктуры;
- целенаправленную подготовку и переподготовку кадров.

Только при выполнении этих условий управленческий учет сможет реализовать свой потенциал и стать ключевым фактором повышения финансовой устойчивости, прозрачности и, что самое главное, качества выполнения государственных и муниципальных заданий бюджетными учреждениями.

Библиографический список

1. Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет : учебник для вузов / М. А. Вахрушина. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Вузовский учебник, 2019. – 399 с.
2. Подольский, В. И. Управленческий учет в бюджетных организациях: проблемы и перспективы / В. И. Подольский, А. А. Савин // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2020. – № 12. – С. 15–25.
3. Хоружий, Л. И. Управленческий учет в государственных (муниципальных) учреждениях: теория и методология / Л. И. Хоружий. – Москва : Финансы и статистика, 2021. – 256 с.
4. Азрилян, А. Н. Калькулирование себестоимости услуг бюджетных учреждений в системе управленческого учета / А. Н. Азрилян // Экономический анализ: теория и практика. – 2019. – № 5. – С. 34–48.
5. Федеральный стандарт бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Концептуальные основы» : утв. приказом Минфина России от 31.12.2016 № 256н (в ред. от 27.12.2019) // СПС «КонсультантПлюс».
6. Kaplan, R. S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston : Harvard Business Review Press, 1996. – 322 p.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В ТОРГОВЛЕ

Ганина С.А.

АНО ВО «Российский новый университет», Москва, Россия; АНО ВО «Институт международных экономических связей», Москва, Россия, svetla3@yandex.ru

Аннотация. В статье анализируются вопросы влияния цифровых технологий на логистику на примере сферы интернет-торговли. Быстрая цифровизация данного сектора привела к тому, что в нем уже сейчас используется большое количество цифровых инструментов и решений и их количество и качество будет в ближайшем будущем только нарастать. При этом уже сейчас можно выявить и проанализировать риски от внедрения цифровых технологий, которые негативно влияют как на систему ведения бизнеса, так и на его репутационную составляющую.

Ключевые слова: логистика, интернет-торговля, цифровые технологии, риски, цифровизация логистики

DIGITALIZATION OF LOGISTICS PROCESSES IN TRADE

Ganina S.A.

Russian New University (RosNOU), Moscow, Russia, ANO VO "Institute of International Economic Relations", Moscow, Russia / svetla3@yandex.ru

Abstract. The article analyzes the impact of digital technologies on logistics using the example of online shopping. The rapid digitalization of this sector has led to the widespread use of digital tools and solutions, and their number and quality will continue to grow in the near future. At the same time, it is already possible to identify and analyze the risks of introducing digital technologies, which have a negative impact on both the business system and its reputation.

Keywords: logistics, online shopping, digital technologies, risks, digitalization of logistics

Текст научной статьи

Цифровизация происходит во всех сегментах бизнеса, в том числе затрагивает и сферу торговли. Цифровые решения по внедрению в бизнес-коммерции искусственного интеллекта, виртуальной дополненной реальности и других технологий получают широкое распространение. Стремление к удовлетворению потребительских предпочтений с меньшими расходами при повышении качества сервиса обслуживания с учетом персонализированного подхода к клиентам обуславливает стремительное развитие логистической составляющей экосистемы интернет-торговли.

Задачей развития цифровых технологий в торговле в перспективе становится интеграция систем, объединяющая процессы производства, реализации товаров и их доставки к конечному потребителю. Цифровизация в сфере торговли проходит в настоящее время очередной этап – появление онлайн-торговли, вызвавшей появление многоканальной дистрибуции товаров с появлением совершенно новых путей доставки покупателям: склад-дом или магазин-постамат и др.

Для совершенствования цифровых связей между ритейлерами и производителями требуются новые цифровые технологии, позволяющие управлять звеньями и сервисами цепочки доставки в формате «единого окна». Несмотря на то, что логистические компании считаются передовыми по уровню применения цифровых технологий, отмечается необходимость усовершенствования процессов транспортировки, складирования, управления

заказами на базе новых цифровых общетраслевых платформ, обеспечивающих полное взаимодействие всех звеньев логистической цепи. Использование платформенных возможностей в грузоперевозках даст конкурентные преимущества МСП за счет снижения доли посредников –экспедиторов с рынка перевозок, изменив ценовую конкуренцию с ростом эффективности использования грузового автопарка и снижением доли теневого бизнеса на рынке грузоперевозок.

Влияние цифровых технологий на логистику в интернет-торговле проявляется по различным направлениям. Происходит уменьшение разного рода издержек, сокращается количество персонала и, соответственно, имеет место экономия фонда оплаты труда, появляется возможность оперировать информацией в режиме реального времени. Интернет-магазины оперируют постоянно, в режиме 24/7 что требует повышения оперативности и устойчивости работы всех звеньев цепи логистики. Развитие онлайн- торговли способствует совершенствованию систем поставок.

Таким образом, цифровые технологии в логистике рационализируют бизнес- модели компаний сферы интернет-торговли, повысив удовлетворенность клиентов, и создав более прогнозируемые условия получения товара от поставщиков и дальнейшей его доставки клиенту. Информационно-коммуникационное направление признается одним из важных в цифровизации логистики в интернет-торговле.

Применение систем автоматизированной идентификации заказов, включающих в себя технологии штрихкодирования, радиочастотной идентификации (RFID), существенно повышает эффективность учета и мониторинга товарных потоков, ускоряя их обработку на всех этапах: от склада до доставки.

Штрихкодирование обеспечивает оперативный и надежный контроль за перемещением товаров, способствуя оптимизации запасов и минимизации потерь. В свою очередь, RFID-технология значительно улучшает процессы отслеживания, предоставляя информацию о месте нахождения определенного объекта на складе [1].

Активно применяются коммуникационные инновации, например, электронный обмен данными (EDI), системы автоматизированного управления транспортными средствами (AGVS) и комплексные информационные системы (IDS). EDI значительно упрощает взаимодействие между участниками торговли, повышая эффективность в цепочке поставок. AGVS способствует более эффективному перемещению продукции на складских комплексах, уменьшая влияние человеческого фактора на скорость операции. IDS играет важную роль в синтезе информации по разнообразным логистическим процессам, создавая согласованную стратегию в области логистики.

Информационные технологии, в частности планирование потребностей в распределении (DRP) и автоматизированные системы отслеживания запасов (AITS), обеспечивают контроль запасов. DRP помогает оптимизировать их объем и планировать поставки, минимизируя затраты и предотвращая дефицит товаров. AITS автоматизируют процесс отслеживания материальных ценностей, повышая точность инвентаризации, а также обеспечивая удовлетворение других информационных потребностей интернет- предприятия.

Технологии автоматического слежения GPS/ГЛОНАСС и геоинформационные системы (ГИС) обеспечивают точное отслеживание транспортных средств, позволяя определять приблизительные сроки доставки грузов интернет-пользователю. Решения осуществляют мониторинг перемещения груза и анализ данных ГИС о самом пути, что важно для оптимизации маршрутов дистрибуции [1]. OMS, TPS и WMS считаются фундаментальными логистическими информационными системами для организации бесперебойной работы звеньев логистической цепи интернет-торговли.

Кроме информационно-программных инструментов активно применяются и другие цифровые решения для улучшения логистики интернет-торговли и повышения рациональности изучаемого процесса.

Например, благодаря облачным вычислениям упрощается интеграция разнообразных систем, оптимизируется эффективность управления заказами и запасами, обеспечивается

масштабируемость и гибкость, а также создаются условия для обработки и хранения значительных объемов информации.

Машинное обучение используется для прогнозирования спроса и оптимизации маршрутов доставки, в результате чего происходит снижение операционных расходов, и повышается доход от конкретных интернет-бизнесов.

Искусственный интеллект (ИИ) принципиально меняет некоторые бизнес-процессы в системе логистики интернет-магазинов благодаря автоматизированному обслуживанию клиентов и интеллектуальным системам управления складом с повышением скорости и качества обслуживания клиентов путем удовлетворения информационных запросов о местонахождении товаров, дате отправки или поступления в точку выдачи. Автоматизируя рутинные задачи, ИИ позволяет более эффективно распределять человеческие ресурсы, концентрируясь на областях, требующих принятия сложных решений [3].

Аналитика больших данных используется для оценки поведения клиентов и оптимизации логистических потоков, построения прогнозов в указанных сферах работы интернет-магазина. Технология позволяет глубже понять потребности целевой аудитории, улучшить планирование и управление транспортными средствами, а также повысить рациональность логистических цепочек.

Дополненная и виртуальная реальность используется для обучения персонала и визуализации логистических процессов. Данная технология предоставляет сотрудникам возможность решать потенциальные проблемы, проходить обучение на ситуациях, имевших место ранее в компании, моделировать и разрешать гипотетические новые ситуации.

Интернет вещей (IoT) обеспечивает автоматизацию работы устройств, например, роботов на складе. Происходит автоматическая инвентаризация, складирование, перемещение грузов внутри склада или вне его территории, в результате чего снижается потребность в большом количестве персонала. Технология IoT считается основным каналом коммуникации между устройствами, оборудованием, транспортными средствами, что обеспечивает постоянный мониторинг и эффективное управление всеми элементами логистической цепи [4].

Применение робототехники в логистике способствует автоматизации погрузочно-разгрузочных работ и управлению складскими роботами. Акцент применения технологии ставится на создании роботов или на роботизации имеющихся у логистических компаний основных средств. Робототехника позволяет снизить количество человеческих ошибок, повысить скорость и эффективность складских операций, а также сократить расходы на оплату труда персонала.

Цифровизация логистики создает не только положительные эффекты, проявляются и деструктивные воздействия в случае реализации потенциальных определенных рисков, вызывающих негативные последствия.

Наиболее серьезным считается риск утечки данных клиентов. Финансовые потери, вызванные необходимостью выплаты компенсаций и штрафов, юридические последствия, потеря доверия целевой аудитории и ухудшение репутации компании - все это может стать результатом подобных ситуаций. Возможность реализации кибератак ведет к остановке логистических и сбытовых операций, к простоям в работе, финансовым потерям, нарушению цепочек поставок, другим нежелательным эффектам. Кибератаки, направленные на логистические системы, способны вызвать дезориентацию систем функционирования бизнеса электронной коммерции.

Увеличение инвестиционных расходов признается финансовым риском. Повышенная финансовая нагрузка в связи с необходимостью постоянного совершенствования цифровых технологий в бизнесе сокращает экономическую эффективность, рентабельность деятельности компании в целом. Снижение финансовой устойчивости ведет к снижению конкурентоспособности организации.

Взлом и перепрограммирование транспортных и складских устройств, подключенных к Интернету вещей (IoT), может привести к деструктивному поведению оборудования. Технологическая зависимость от западных стран в период санкционного давления и

ограничения поставок программного оборудования и средств технической поддержки имеющегося цифрового оборудования может привести к сбоям в бизнес- процессах из-за ограничения доступа к необходимым программам и другим компонентам. Риск блокировки важных счетов на сервисах логистики способствует риску нарушения сбыта интернет-магазина. Нехватка квалифицированного персонала для решения сложных технических задач может задерживать разработку и внедрение новых технологий или даже остановить цифровизацию конкретного предприятия. Таким образом, возможны как положительные, так и негативные эффекты для интернет-торговли от цифровизации логистики.

Выводы

- В сфере интернет-торговли для предприятий логистика выполняет ключевые функции: обеспечивает доставку на «последней миле», осуществляет перемещение товаров на значительные расстояния, управляет автоматизацией логистических процессов, занимается складской работой, реализует претензионные мероприятия и осуществляет транспортировку грузов через государственные границы.

- Внедрение цифровых инструментов, таких как искусственный интеллект, облачные вычисления, роботизация, Интернет вещей, машинное обучение, виртуальная и дополненная реальность, анализ больших данных способствуют оптимизации скорости доставки заказов конечному потребителю, высвобождению капитала за счет более рационального выполнения складской функции и повышению качества анализа логистики. Автоматизация других процессов интернет- магазина, оценка состояния и качества, отслеживание перемещения, автоматический учет и идентификация материальных ценностей обеспечиваются благодаря фундаментальным логистическим информационным системам (WMS, TPS и OMS), системам автоматического отслеживания (ГИС, GPS/ГЛОНАСС), информационным технологиям (автоматизированная система отслеживания запасов (AITS), планирование потребностей в распределении (DRP)), коммуникационным технологиям (IDS, AGVS, электронный обмен данными (EDI)), технологиям автоматической идентификации (радиочастотная идентификация (RFID), штрих-кодирование).

- Тем не менее, существуют определенные риски: нехватка кадров для решения сложных технических задач, блокировка важных аккаунтов, перебои в работе из-за отсутствия необходимого программного обеспечения и запасных частей имеющихся цифровых технологий в условиях санкционного давления, взлом и перепрограммирование складских и транспортных устройств, подключенных к сети интернета вещей, повышение инвестиционных расходов, остановка деятельности из- за кибератак, утечка данных о клиентах.

- Таким образом, логистика занимает крайне важное место в онлайн-торговле в целом, выполняя задачи по оптимизации и автоматизации процессов доставки, хранения, управления заказами. В настоящее время внимание предприятий интернет-торговли акцентируется на автоматизации работы складов, распределительной инфраструктуре, сортировочной деятельности, способствующих снижению расходов и повышению производительности труда.

Библиографический список

1. Молдабекова, А.Т. Роль цифровых технологий в развитии логистики в Казахстане в формировании индустрии 4. // Экономика: стратегия и практика. – 2021. – Т.16. – №2. – С.166.
2. Гайнуллина, Р.Р. Развитие строительной логистики на основе массового внедрения цифровых технологий // Горизонты экономики. – 2023. – № 3(76). – С.27
3. Чернухина, Г.Н. Процессные инновации как фактор развития торгового бизнеса // Современная конкуренция. – 2022. – №2(86). – С.92.
4. Волкова, А.А. Эволюция цифровых технологий, используемых в логистике // Управленческое консультирование. – 2022. – №1(157). – С.78.

БИЗНЕС-ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА ТРУДА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Глинка О.В.

АНО ВО «Российский новый университет», г.Москва, Россия, ovmail@bk.ru

Аннотация. В статье проводится анализ результатов исследований цифровой трансформации в сфере HR, которые четко выделяют тенденции, связанные с коренными изменениями и современными требованиями к претендентам на вакансии. Цель работы - обрисовать наиболее актуальные изменения бизнес-трансформации на рынке труда, в частности конкретизации формирующихся квалификационных компетенций специалистов. Были выявлены требования по вакансиям в различных сферах экономики, которые уже актуализируются в связи с внедрением цифровых решений в деятельности компаний.

Ключевые слова: традиционные профессии, диджитал-профессии, новые требования к персоналу, рутинные операции, автоматизация, нейросети, искусственный интеллект.

BUSINESS TRANSFORMATION OF THE LABOR MARKET IN THE DIGITAL ECONOMY

Glinkina O.V.

ANO VO "Russian New University", Moscow, Russia, ovmail@bk.ru

Abstract. This article analyzes the results of research on digital transformation in the field of HR, which clearly highlights trends associated with fundamental changes and modern requirements for job applicants. The purpose of this work is to outline the most relevant changes in business transformation in the labor market, in particular the specification of the emerging qualification competencies of specialists. Requirements for vacancies in various economic sectors have been identified and are now being updated in connection with the implementation of digital solutions in companies' operations.

Keywords: traditional professions, digital professions, new personnel requirements, routine operations, automation, neural networks, artificial intelligence.

Цифровизация бизнес-процессов сегодня происходит широкомасштабно, проникая во все отрасли и направления экономики, а рынок труда – одно из них. Цифровые технологии оказывают влияние на традиционные профессии, которые в результате начинают фундаментально меняться.

На Всемирном экономическом форуме (ВЭФ) в Давосе (январь 2025 г) в одном из докладов – «Будущее рабочих мест» - прозвучали такие результаты исследования [2]:

— Большинство работодателей (86%) предполагают, что к 2030 году ИИ (искусственный интеллект) и Big Data (Большие данные) окажут значительное влияние на бизнес-процессы компаний, что приведет к автоматизации до 30% рабочего времени в экономиках развитых стран;

— Новые диджитал-профессии окажут влияние на глубокую перестройку большинства алгоритмов традиционного труда;

— Эти изменения приведут к спросу на новых специалистов в сфере аналитических систем, робототехники и ИИ (по-другому – АПК – аппаратно-программным комплексам), что и является сейчас главным вызовом для тех специалистов, функционал которых заменят новые алгоритмы.

Проведем анализ тех областей, где наиболее активно проходит трансформация профессий, фундаментальные изменения в которых прогнозируют уже в 2026 году. И это тренд резкого сокращения неквалифицированных, рутинных позиций и их преобразование с помощью цифровых инструментов.

Сфера: Торговля

Ритейл всегда был лидером изменений и сейчас он повсеместно внедряет автоматизацию рутинных операций переводя их на технологии самообслуживания. Результаты исследования агентства «ГидМаркет» [3] ясно показывают, что в период 2022 – 2024 гг произошел взрывной рост по внедрению систем самообслуживания (ССО). В целом, в течение двух лет увеличение внедренных устройств ССО (в 2022 г поставлено 23,5 тыс ед, а в 2024 г – 67,9 тыс ед) привело к увеличению и денежного оборота в несколько раз (в 2022 г – на сумму в 3,7 млрд рубл, а в 2024 г – на сумму 11,7 млрд руб).

Трансформация профессий заключается в изменении алгоритма выполнения задач: вместо отдельных механических операций – комплексные решения. Один сотрудник может одновременно выполнять функцию консультанта, контроль работы терминалов, разбираться с нестандартными запросами клиентов. А это требует большей эрудиции, развития навыков коммуникаций, концентрации внимания, быстрой реакции на изменения.

Сферы: Call-центры / Телемаркетинг

Сфера услуг испытывает такое же давление, так как вместо «живого» работника, ориентированного на обработку входящих шаблонных запросов, компании активно внедряют чат-боты и голосовых роботов на базе ИИ. Это дает возможность автоматизации работы всех операторов до 80%, так как скорость обработки одного аппаратно-программного комплекса – одновременно до 1000 обращений, при минимальных затратах времени. По отчету ВЭФ (2025г) до 80% рутинных запросов к 2030 г заменит для обработки ИИ, а следовательно, будут востребованы те операторы call-центров, которые смогут решать нестандартные, сложные проблемы, обладая эмпатией и развитым эмоциональным интеллектом [2].

В нашей стране активно внедряют чат-ботов и голосовых ассистентов банковские структуры. Исследования компании Naumen (2024г) по 106-ти кредитным организациям показывают, что 29% -приходится на чат-ботов, 24% - на голосовых помощников [5].

Сфера телемаркетинга не отстает от изменений, так как уровень массовых обзвонов показывает чрезвычайно низкую эффективность. Аналитики компании Strategy Partners прогнозируют сокращение телемаркетологов: к 2030г на 70% произойдет замена сотен операторов на высококвалифицированных специалистов-менеджеров по клиентскому опыту (СХМ), которые и будут осуществлять взаимодействие с «глубоко прогретой» клиентской аудиторией на основе алгоритмов, выстроенных ИИ [1].

Сфера: Медиапродукты

В сфере контента отмирают профессии копирайтера, корректора и происходит смещение ценности к контент-стратегам, копирайтерам и редакторам, которые могут действовать креативно, нестандартно, дорабатывая безличный текст, сгенерированный ИИ, насыщая его уникальным стилем, эмоциями, проводя глубокий фактчекинг.

Исследования агентства по контент-маркетингу Siege Media (2025г) показало, что 76% контент-маркетологов уже сейчас используют ИИ в своей работе: описывают товары для маркетплейсов, типовые SEO-тексты и простые новостные публикации [9]. Кроме того, ИИ используется по всему миру как участник «мозговых штурмов» по созданию уникальных идей. При этом отмечается, что применение таких интеллект-инструментов увеличивает коэффициент конверсии (на целевых страницах – до 36%, рейтинг рекламных кликов – до 38%).

Сфера: Информационные технологии (IT)

В секторе IT-технологий тоже происходят изменения, несмотря на то что он сам – двигатель автоматизации. Рынок труда для начинающих аналитиков и программистов в 2025г показывает признаки перенасыщения. По данным исследования российской компании true.code около 35% «рутинных задач» выполняются нейросетями, что позволяет использовать программистов для творческих, нестандартных решений [4].

Все это создает сложности входа в профессию для начинающих специалистов, так как от них ждут не только умений для написания кода, но и владение бизнес-логикой, способности к пониманию архитектурных решений, умения разбираться с нестандартными заданиями. Результат такой трансформации – высокий уровень конкуренции среди специалистов IT-сферы.

Сфера: Туризм

На фоне развития платформенного бизнеса снижается потребность в офисных клерках, консультантах в турагентствах, задачи которых замыкались на оформлении стандартных туров на основе клиентского запроса. Данные исследования компании PwC (2025г) подтверждают, что к онлайн-платформам сегодня уходит массовое бронирование туристских услуг [7]. Востребованными, в сфере туризма, останутся туроператоры, которые смогут создавать более эксклюзивный туристский продукт, эксперты по сложным направлениям и агенты, которые будут сопровождать VIP-клиентов.

Сфера: HR Tech

HR – сфера прирастает цифровыми платформами (ATS – Applicant Tracking System), что позволяет с помощью ИИ значительно сокращать «рутинные задачи» по массовому подбору на 50 – 60%, минимизировать временные затраты на согласование кандидатов с нескольких недель и месяцев, иногда до нескольких часов и минут. По результатам исследования компании Key2Sales (2024г) на российском рынке HR Tech зафиксирован высокий темп роста, при этом продукты по автоматизации решений по подбору персонала в целом показывают лидирующую долю рынка, а выручка поставщиков решений увеличилась на 27% к 2024 г и составила 280,1 млрд руб [6]. Как результат – спрос на вакансии, которые требуют высокой квалификации, компетенции и умения принимать управленческие решения в условиях высококонкурентной среды.

Сфера: Промышленность

Сфера промышленности сегодня является одной из наиболее динамично оказывающей влияние на изменения в сфере занятости, в связи с глобальным трендом на автоматизацию. Указ президента России «О национальных целях развития РФ на период до 2030г и на перспективу до 2036г» [10] актуализировал одну из стратегических задач государства – к 2030 г по плотности роботизации в сфере промышленности стремиться войти в группу 25 ведущих мировых государств. Чтобы цель была достигнута важно уже сейчас максимально ускорять внедрение на промышленных предприятиях технологий автоматизации. Сейчас Россия занимает всего лишь 43 место в рейтинге стран, при этом на 10 тыс рабочих приходится только 19 промышленных роботов. Для изменения данных показателей нужно внедрить 123 тыс таких технических устройств (роботов), считают прогнозисты компании Kert [8].

Следовательно, содержание труда работников промышленных компаний должно кардинально измениться. Вместо монотонных операций, простых манипуляций и контроля от них потребуются умения для управления автоматизированными линиями, анализа данных в процессе предиктивного обслуживания станков и оборудования с опорой на ИИ. То есть, будет расти спрос на многофункциональных специалистов по взаимодействию с роботизированными IT-системами.

Библиографический список

1. Аналитика. URL: <https://strategy.ru/analytics/?ysclid=mhloz1btzs195477624> (дата обращения: 03.10.2025).
2. Отчет о будущем рабочих мест 2025 от всемирного экономического форума. URL: <https://takeoffer.ru/blog/tpost/y9r2p38u71-otchet-o-buduschem-rabochih-mest-2025-ot> (дата обращения: 02.10.2025).
3. Российский рынок систем самообслуживания - темпы роста, тенденции и направление развития по результатам исследования ГидМаркет. URL: <https://gidmark.ru/news/kassa-bez-kassira-chto-proishodit-s-ryinkom-sistem-samoobslyzhivaniya-v-rf> (дата обращения: 02.10.2025).
4. Исследование: больше трети разработки уже берут на себя нейросети. URL: <https://rg.ru/2025/05/16/issledovanie-bolshe-treti-razrabotki-uzhe-berut-na-sebia-nejroseti.html> (дата обращения: 02.10.2025).
5. Исследование контактных центров российских банков 2024 / Исследования компании NAUMEN. URL: <https://www.naumen.ru/events/research/6962/> (дата обращения: 02.10.2025).
6. Исследование рынка HR Tech и профильных услуг 2024: объем рынка, сегменты решений и услуг для HR, плотность конкуренции и перспективные направления. URL: <https://key2sales.pro/hrservices2025?ysclid=mgatmnlk5q75508410> (дата обращения: 02.10.2025).
7. Переосмысление бизнес-стратегий: итоги исследования PwC. URL: <https://or-ex.ru/article/pereosmyslenie-biznes-strategij-itogi-issledovaniya-pwc/?ysclid=mhlqa5rj9s66173438> (дата обращения: 02.10.2025).
8. Рынок промышленной роботехники. URL: https://kept.ru/news/rynok-promyshlennoy-robototekhniki/?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (дата обращения: 03.10.2025).
9. Статистика написания ИИ. URL: <https://www.siegemedia.com/strategy/ai-writing-statistics#ai-writing-stats> (дата обращения: 03.10.2025).
10. Указ Президента РФ «О национальных целях развития РФ на период до 2030 г и на перспективу до 2036 г». URL: https://lic-kormilovskij-r52.gosweb.gosuslugi.ru/svedeniya-ob-obrazovatelnoy-organizatsii/dokumenty/dokumenty-all_492.html (дата обращения: 03.10.2025).

ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ВИРТУАЛЬНЫХ БАНКОВ

Завадская В.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, vvzavadskaya@fa.ru

Аннотация. В настоящей статье представлена сравнительная характеристика традиционной бизнес-модели банка и нового формата банковского бизнеса, такого как «необанк». Рассмотрены основные отличия классической кредитной организации от виртуальной. Автором проведено исследование деятельности новых необанков, зарегистрированных регулятором за последние три года.

Ключевые слова: виртуальный банк, необанк, бизнес-модель, эффективность.

RESEARCH ON THE EFFECTIVENESS OF RUSSIAN VIRTUAL BANKS

Zavadskaya V.V.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, vvzavadskaya@fa.ru

Abstract. This article provides a comparative analysis of the traditional business model of a bank and the new format of banking, such as "neobank." It examines the main differences between a classical credit institution and a virtual one. The author conducts a study of the activities of new neobanks registered by the regulator over the past three years.

Keywords: virtual bank, non-bank, business model, efficiency.

Современная цифровизация национальной экономики, активное распространение новейших финансовых технологий прямым образом затрагивает и национальную банковскую систему, основными институтами которой являются коммерческие банки. Современные тренды в экономике требуют от банков модернизации их бизнес-моделей для поддержания высокой конкурентоспособности, адаптации к меняющимся внешним процессам и укрепления своей финансовой устойчивости. Одним из актуальных трендов в банковском бизнесе является виртуализация продуктов и услуг, создание новых технологичных онлайн-сервисов. В связи с этим многие традиционные банки переходят в виртуальное пространство, предлагая клиентам цифровые финансовые продукты и мобильные сервисы, расширяя онлайн-банкинг, модернизируя документооборот и т.п. Кроме этого, на банковском рынке наблюдается появление нового финансового института в виде виртуального банка или необанка, что влияет на конкуренцию в данной сфере, стимулируя банки к изменениям и трансформации.

Исследователи отмечают неоднозначное влияние появления виртуальных банков на банковскую систему. Некоторые считают, что необанки это процесс эволюции банковской операционной работы, связанной с необходимостью цифровизации услуг. Другие авторы считают, что необанки вытеснят традиционные кредитные организации [1, 4]. Поскольку появление виртуальных организаций в настоящее время набирает обороты, важно рассмотреть их влияние на банковскую систему и выявить на сколько их деятельность эффективна и возможно ли замена традиционных банков необанками. Поэтому тема данной статьи является актуальной на сегодняшний момент, а цель данного исследования заключается в рассмотрении наличия виртуальных банков в российской банковской системе и анализа эффективности некоторых из современных «необанков», зарегистрированных в системе за последние три года.

Необанки (виртуальные банки) – это кредитные организации, функционирующие на основе цифровых технологий, предоставляющие банковские продукты и услуги через онлайн-сервисы, не имеющие физических офисов, кроме юридического адреса. Появление новых игроков в банковском секторе было продиктовано эволюционным развитием виртуальных технологий. Данные процессы начались в Европе в 1980 г., когда впервые появилась модель онлайн-банкинга, с помощью которой клиенты кредитных организаций могли получать доступ к своим счетам через телефон или даже телевизор. При появлении телефонного банкинга в Великобритании в 1984 г. впервые стали говорить о безфилиальных офисах. В 1994г. с развитием интернет-технологий, была апробирована первая платформа интернет-банкинга. С 2000 г. начинается активное распространение Интернета во многие сферы деятельности и в данный период в Европе появляется термин «необанкинг» как новая форма предоставления банковских продуктов и услуг [2].

В российском банковском секторе формат необанков появился относительно недавно. Первая кредитная организация, заявившая о своей виртуальной работе, был АО «Тинькофф Банк», на сегодняшний день сменивший брэнд на АО «ТБанк» и получивший статус системно значимой кредитной организации. Следует отметить, что законодательно не закреплено определение виртуального банка или «необанк», поэтому выявить данный статус по зарегистрированным в реестре Банка России кредитным организациям достаточно сложно. Относится ли банк к виртуальному можно по заявленной стратегии организации, либо по факту отсутствия у банка физических офисов или отделений.

Из действующих на сегодняшний день кредитных организаций в реестре к числу необанков можно отнести: АО «ТБанк», АО КБ «Модульбанк», АО «Яндекс Банк», ООО «Банк Точка», ПАО "Контур.Банк", ООО «ОЗОН Банк», ООО «Вайлдберриз Банк», ООО Банк «Пэйджин». Указанные банки имеют самостоятельную лицензию от Банка России и отсутствие физических офисов, что дает право относить их к необанкам. Кроме такого формата бизнес-модели необанка, можно выделить формат работы без лицензии при сотрудничестве с традиционным банком-партнером. К таким необанкам можно отнести: Дело Банк (входит в банковскую группу АО «Банк Синара»), Просто Банк (является инфраструктурой Газпромбанка), TalkBank (партнер - финансовый сервис ООО «Толкфинанс»), Рокет Банк (входит с группу Совкомбанка) и Хайс Банк (входит в сервису АО КБ «Модульбанк»). Прежде чем, рассматривать особенности деятельности виртуального банка важно понять, чем необанк отличается от традиционной банковской модели.

Одним из существенных преимуществ необанка выделяют возможность круглосуточного и удобного обслуживания, с возможностью получения услуг из любой географической точки. Их считают более гибкими и адаптивными в плане смены стратегии и переориентации услуг под новые запросы клиентов, им проще создать новый финансовый стартап. Необанки не управляют огромным количеством услуг, как традиционные, поэтому их риски более низкие, необанки более склонны экспериментировать. Крупным традиционным банкам сложнее создавать продукт с нуля и интегрировать в свои бизнес-процессы. Бизнес-модели у большинства виртуальных банков ориентированы на узкий сегмент рынка, так, например, на привлечение малого и среднего бизнеса. Следовательно, для более узкой целевой аудитории проще и легче создать новые продукт. В связи с отсутствием физических офисов необанки существенно экономят на операционных затратах по сравнению с традиционным банком, сокращают время на обслуживание клиентов, так как минимизирован документооборот и сокращается время ожидания получения услуги как в офисах, что также удешевляет услуги [6].

Следует отметить и некоторые недостатки виртуальных банков в сравнении с традиционными. Организации нового типа предоставляют существенно меньше услуг, чем банки классические в виду особенностей онлайн-платформ. Так, например, у необанка нет услуг инкассации, кроме этого снятия наличных в банкомате возможно только в банках партнерах, что влечет дополнительные комиссии. Необанки не кредитуют в таком объеме как классические кредитные организации, так как имеют слабый опыт управления высоким

кредитным риском и более незащищенный уровень капитала. Сравнение виртуальных банков с традиционными по различным критериям систематизировано в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика традиционного и виртуального банка

Признак	Необанк (виртуальный)	Традиционный
Наличие офисов	Работают без физических офисов, через мобильные приложения или web-сайты	Обслуживание клиентов как в отделении, так и с помощью онлайн-банкинга или мобильного приложения
Каналы связи клиента с банком	Консультация клиентов через чат-боты в приложении	чат-боты, онлайн-мессенджеры, звонки по телефону и индивидуальные встречи в офисе
Банковские услуги	Ограниченное количество услуг	Широкий спектр услуг согласно лицензии
Законность деятельности	Работа как мобильный сервис без лицензии, либо в партнёрстве с традиционным банком	Деятельность возможна только с полноценной банковской лицензией, выданной Банком России
Бизнес-модель	Как правило, выбирают узкую целевую аудиторию, предлагая ей нестандартные услуги и привлекательные тарифы	Предоставляют широкий выбор банковских услуг различным клиентам (юридические и физические лица, другие банки)
Ценовая политика	Минимальные комиссии или их отсутствие, привлекательные процентные ставки	Основной упор получения дохода от процентной деятельности
Ключевые показатели эффективности	объем трафика, количество привлеченных клиентов и открытых счетов, объем транзакций	Чистая процентная маржа, рентабельность активов и капитал, качество кредитного портфеля, репутация, рейтинги.

Многие авторы отмечают, что со временем кредитные организации в формате необанка и классического станут более похожими, отличия между ними будут минимизированы. Это вызвано тем, что сейчас классические банки стремятся переходить в новые цифровые форматы, тем самым получая огромное преимущество перед необанками. Кроме того, к банкам с лицензией регулятора Банка России больше доверия со стороны клиентов, в виду законодательной защищенности.

Для целей данного исследования были выбраны те «необанки», которые имеют лицензию регулятора и были зарегистрированы в системе за последние три отчётных года (с 2022г. по 2024г.), а также изначально формат их создания был виртуальный. К таким банкам зарегистрированным в 2022 году относятся: ООО «ОЗОН Банк» и ООО Банк «Пэйджин»; зарегистрированные в 2023 году – ООО «Банк Точка» [7]. Автором данной статьи был проведен анализ деятельности указанных молодых банков с целью исследования эффективности их деятельности и вклада в развитие отечественной банковской системы. Материалами для анализа выступили данные, раскрываемые банками в отчетности, предоставляемой регулятору и размещенной на странице Банка России.

По данным авторского исследования к финансово устойчивым рассматриваемые необанки за три года работы нельзя отнести. Анализ проводился с точки зрения качества капитала, активов и пассивов банка, а также показателей эффективности [5]. Все три банка носят узкую специализацию банковских услуг. Так, анализируя привлеченные ресурсы Банка Точка и ОЗОН Банка было замечено, что они сконцентрированы на обслуживании малого и среднего бизнеса. На сегодняшний день физических лиц эти банки не обслуживают, хотя размер капитала и лицензия позволяют им проводить операции с населением. У Банка Пейджин в обязательствах доля клиентских средств незначительна на протяжении трех лет (не более 5%) и на 01.01.25

большая часть привлеченных ресурсов фиксируется на счетах в расчетах (возможно незавершенных).

Размещают ресурсы исследуемые банки с целью наименьшего для них риска. Это показывают данные банковской отчетности по форме 0409101 - Оборотная ведомость по счетам бухгалтерского учета кредитной организации. Например, у Банка Пейджин кредитный портфель состоит на 100% из депозитов в Банке России. Банк Точка и ОЗОН Банк кредитуют другие банки, причем у Точки межбанковские кредиты занимают около 90% кредитного портфеля, лишь за 2025г. у данной организации наблюдается наращивание портфеля за счет кредитования корпоративных клиентов. Все это говорит о том, что современные необанки не рискуют выходить на рынок ссудных капиталов и кредитовать реальный сектор экономики, что объясняется высокой конкуренцией на данном рынке и значительными рисками. Поэтому можно отметить, что привлекаемые ресурсы остаются внутри банковской системы, не трансформируясь в экономику.

Исследуя состояние капитала трех молодых необанков, следует отметить его неустойчивость по показателям качества капитала. Так, коэффициент покрытия, принятый в банковской практике оптимальным в размере 0,2 не соответствует у всех исследуемых банков. Это говорит о том, что, привлекая ресурсы, банки не уделяют внимания достаточному уровню капитала. При этом наблюдается чрезмерное формирование нормативов достаточности капитала, представленных в таблице 2 и составленных по данным отчетности формы 04098135. Например, у Банка Пейджин (банк с базовой лицензией, поэтому выполняет только норматив Н1.0) размер норматива Н1.0 на 01.01.25 составил 1472%, а ОЗОН Банк имеет уровень этого норматива 45%, что говорит о низком уровне высокорискованных активов, так как банк не кредитует клиентов, а также о неспособности эффективно управлять балансом между уровнем капитала и доходностью банка [3].

Таблица 2

Нормативы достаточности капитала необанков, %

Нормативы	Н 1.1			Н 1.2			Н 1.0		
Минимум	4,50%			6%			8%		
	1.01.23	1.01.24	1.01.25	1.01.23	1.01.24	1.01.25	1.01.23	1.01.24	1.01.25
ООО «Банк Точка»	-	7%	11%	-	11%	14%	-	11%	16%
ООО «ОЗОН Банк»	84%	17%	31%	84%	17%	31%	113%	34%	45%
ООО Банк «Пейджин»	-	-	-	-	-	-	369%	1022%	1472%

Следует отметить, что Банк Пейджин не является участником системы страхования вкладов и по лицензии не имеет право привлекать средства физических лиц. Отсюда следует, что данный банк не будет привлекателен для обслуживания малого бизнеса и хранения средств на счетах в этом банке предпринимателями, что ограничивает ресурсную базу банка, а среди привлечения средств юридических лиц достаточно высокая конкуренция.

Анализируя финансовые результаты деятельности необанков, можно отметить концентрацию операционной работы на транзакционном бизнесе и операциях с иностранной валютой. Чистый комиссионный доход (далее ЧКД) в структуре финансовых результатов выше, чем процентная маржа, однако у двух банков он отрицательный, что обусловлено высоким уровнем расходов по операциям с валютными ценностями. Что касается операционной эффективности банка, оцениваемой по показателю CIR (Cost of Income Ratio - отношение операционных расходов к операционным доходам), то стоит заметить, что исследуемые банки не превышают рекомендуемый оптимум в 50%, что и является преимуществом виртуальных банков по сравнению с традиционными.

Современные молодые неоланки демонстрируют узкую направленность в клиентском сегменте и сконцентрированы на получение дохода по операциям с иностранной валютой, а также на посреднических комиссионных услугах. Прибыльность деятельности неоланков определяется степенью доверия выбранного ими клиентского сегмента, наличия банковской лицензии, удобством получения онлайн услуг.

В результате исследования деятельности недавно зарегистрированных в банковской системе неоланков было выявлено, что заменить традиционные банки эти организации не смогут в виду узкой специализации, высокой конкуренции на рынке ссудных капиталов и неспособностью неоланков нести высокие кредитные риски, а также некоторым недоверием со стороны клиентов. Кроме этого, данным банкам следует обратить внимание в их деятельности на нарастающие риски убыточности, в связи с отрицательным результатом комиссионной работы, также взять под контроль качество капитала. В связи с этим можно заметить, что будущее в развитии банковской системы не в сторону преобладания неоланков, а в направлении смены традиционными банками их бизнес-модели, ориентированной на расширение виртуальных финансовых услуг.

Библиографический список

1. Боловина, О. Ю. Трансформация банка в современных условиях: между неоланком и финтехом / О. Ю. Боловина // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 7. – С. 45-56. – DOI 10.54861/27131211_2024_7_45. – EDN REPNUJ.
2. Жильцова, К. И. Неоланк как вектор в цифровой эволюции банков / К. И. Жильцова // Развитие банковской системы в современных условиях: проблемы и перспективы : Материалы VIII-й Всероссийской (с международным участием) научно-практической интернет-конференции, приуроченной к 160-летию со дня рождения М.И. Туган-Барановского, Донецк, 16 мая 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2024. – С. 91-95. – EDN NIKYCK.
3. Карпов, В. В. Совершенствование оценки устойчивости банковской системы РФ как компонента обеспечения экономической безопасности / В. В. Карпов, Е. В. Миллер // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2022. – Т. 11, № 3. – С. 72-80. – DOI 10.24412/2225-8264-2022-3-72-80. – EDN DZILAR.
4. Кереева, Д. З. Неоланки как инновационные разработчики финансовых технологий на рынке финансовых услуг / Д. З. Кереева // Вестник университета. – 2025. – № 5. – С. 180-189. – DOI 10.26425/1816-4277-2025-5-180-189. – EDN QCFOIM.
5. Миллер, Е. В. Восстановление финансовой устойчивости регионального банка после санации / Е. В. Миллер // XXXI Апрельские экономические чтения: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 95-летию Финансового университета в г. Омске, Омск, 17 апреля 2025 года. – Москва: ООО "Издательство "Перо", 2025. – С. 35-39. – EDN YZQEMY.
6. Седых, Н. В. Перспективы развития неоланков в России / Н. В. Седых, Я. А. Резниченко // Наука. Техника. Технологии (политехнический вестник). – 2023. – № 1. – С. 131-133. – EDN TKOUKR.
7. Список кредитных организаций, зарегистрированных на территории Российской Федерации по состоянию на 17.11.2025 / Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс] // URL: https://cbr.ru/banking_sector/credit/FullCoList/ (дата обращения 17.11.25).

ВОЙНА БРЕНДОВ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ: ОБЩЕМИРОВАЯ ПРАКТИКА И РОССИЙСКАЯ СПЕЦИФИКА

Иваненко О.Б.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
OBivanenko@fa.ru*

Аннотация. В статье рассмотрен феномен «войны брендов» как формы конкурентной борьбы фирм. На основе классических теорий М. Портера, Э. Райса и Дж. Траута был проведен сравнительный анализ конкурентных стратегий мировых и российских брендов и выявлены ключевые различия в подходах. По результатам исследования предложен комплекс практических рекомендаций по оптимизации конкурентных стратегий, учитывающий современные условия цифровой трансформации и геополитической нестабильности.

Ключевые слова: война брендов, конкурентные стратегии, маркетинговые войны, экосистемы, цифровая трансформация, российский рынок.

BRAND WARS IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION AND GEOPOLITICAL TURBULENCE: GLOBAL PRACTICE AND RUSSIAN SPECIFICITIES

Ivanenko O.B.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia
OBivanenko@fa.ru*

Abstract. This article examines the phenomenon of «brand warfare» as a form of competitive struggle between firms. Drawing on the classical theories of M. Porter, E. Rice, and J. Trout, a comparative analysis of the competitive strategies of global and Russian brands was conducted, identifying key differences in approaches. The study's findings provide a set of practical recommendations for optimizing competitive strategies, taking into account the current context of digital transformation and geopolitical instability.

Keywords: brand war, competitive strategies, marketing wars, ecosystems, digital transformation, Russian market.

Современная экономическая реальность характеризуется интенсивной конкурентной борьбой, где бренды выступают ключевыми игроками, формирующими рыночные тренды и потребительские предпочтения. Война брендов, как особая форма соперничества, выходит за рамки простого соревнования за долю рынка, превращаясь в комплексный процесс, объединяющий маркетинговые стратегии, технологические инновации, правовые аспекты и геополитическую конъюнктуру. Ключевыми инструментами становятся инновации, эмоциональный брендинг и цифровизация.

Актуальность темы исследования в российских условиях обуславливается санкционным давлением, политикой импортозамещения и курсом на «цифровой суверенитет». Российский рынок демонстрирует уникальную адаптацию глобальных конкурентных моделей, формируя специфическую среду, где действия брендов детерминированы не только рыночными, но и внешнеполитическими и регуляторными факторами.

Целью исследования является анализ стратегий ведения «войны брендов» в мировом и российском контекстах для выявления универсальных закономерностей и национальной специфики.

Термин «бренд» сегодня прочно укоренился в умах как покупателей, так и производителей. Бренды отражают миссию компании и представляют её корпоративный потенциал, который формируется всеми её подразделениями, даже самыми небольшими. В условиях современного рынка именно бренды предоставляют компаниям значительные конкурентные преимущества.

В современной бизнес-среде конкурентная борьба между брендами приобретает характер полноценного стратегического противостояния.

Фундаментальной концепцией для понимания стратегического позиционирования бренда остается типология конкурентных стратегий М. Портера: лидерство по издержкам, дифференциация продукта, фокусирование [2]. Однако в условиях «войны брендов» эти базовые стратегии приобретают специфическое звучание.

Стратегия «лидерство по издержкам» претерпела трансформацию из простого снижения цен в комплексную оптимизацию глобальных цепочек создания стоимости (например, Walmart, IKEA). В российских условиях эта стратегия часто сочетается с локализацией производства для снижения логистических и валютных рисков.

Стратегия «дифференциации» сместила свой фокус с функциональных характеристик продукта на создание комплексного ценностного предложения, включающего бренд-имидж, экологичность, клиентский опыт и интеграцию в цифровые экосистемы (Gucci, Tiffany & Co). В современных рыночных условиях многие компании успешно комбинируют элементы дифференциации с другими конкурентными стратегиями, что позволяет им сохранять лидерские позиции в долгосрочной перспективе.

Стратегия «фокусирование» в цифровую эпоху позволяет даже небольшим брендам за счет таргетированной коммуникации и работы с узкими нишами эффективно противостоять глобальным гигантам (Illinois Tool Works, Fort Howard Paper). Стратегия остается эффективным инструментом для компаний, способных глубоко понять и удовлетворить специфические потребности определенных групп потребителей.

Таким образом, классическая модель требует адаптации к современным реалиям. Угроза появления новых игроков исходит не только от традиционных конкурентов, но и от цифровых платформ и стартапов из смежных отраслей. Рыночная власть поставщиков и покупателей претерпевает трансформацию под влиянием цифровых платформ и экосистем. Угроза товаров-заменителей многократно возросла с появлением цифровых альтернатив физическим продуктам и услугам.

Новое развитие в условиях цифровой среды получила концепция конкурентных войн брендов Э. Райса и Дж. Траута, основанная на аналогии с военными стратегиями [4].

«Оборонительная стратегия» лидера (Nike) сегодня включает не только защиту доли рынка, но и создание «цифровых крепостей» – патентованных технологий, экосистем и платформ, повышающих стоимость переключения потребителя.

«Наступательная стратегия» претендента (Adidas) все чаще заключается в атаке на слабые места лидера в новых сегментах, таких как устойчивое развитие или коллаборации с модными домами.

«Фланговая война» стала основным инструментом для аутсайдеров, которые атакуют не в лоб, а на периферийных направлениях, где крупные игроки менее активны.

При этом важно отметить, что современный рынок редко допускает полное уничтожение конкурентов – чаще устанавливается динамическое равновесие, при котором различные игроки занимают свои ниши, периодически корректируя стратегии в ответ на действия соперников. Этот баланс делает рынок более устойчивым и разнообразным, предоставляя потребителям реальный выбор.

Основываясь на представленные выше теории, проведем сравнительный анализ конкурентных стратегий западных и российских брендов.

Анализ многолетнего противостояния Nike и Adidas позволяет выявить эволюцию от конкуренции продуктов к борьбе за культурное доминирование (таблица 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ конкурентных стратегий Nike и Adidas (составлено автором на основе источника [1])

Критерий	Nike	Adidas
Стратегия по М. Портеру	Широкая дифференциация через технологические инновации (Air, Flyknit) и культурную интеграцию	Гибридная стратегия: фокусировка на футболе и уличной моде, дополненная дифференциацией через устойчивое развитие
Стратегия по Э. Райсу и Дж. Трауту	Оборонительная война: защита лидерства через технологические барьеры и контроль ключевых ресурсов (звезды, бренды)	Наступательная война: атака на слабые места Nike в нишах (экологичность, мода, футбол)
Ключевые инструменты	Цифровизация (Nike+), патенты, коллаборации с селебрити, глобальный маркетинг	Коллаборации с модными домами, устойчивые материалы, спонсорство крупных спортивных событий

Противостояние МТС, «Билайна» и «МегаФона» демонстрирует формирование уникальной российской модели конкуренции, где ключевую роль играют экосистемы и интеграция с государством (таблица 2).

Таблица 2

Сравнительный анализ конкурентных стратегий российских телеком-операторов (составлено автором на основе источника [3])

Критерий	МТС	«МегаФон»	«Билайн»
Стратегия по М. Портеру	Дифференциация через экосистему: финтех, медицина, развлечения	Дифференциация через технологии (4G/5G) и фокусировка на B2B-сегменте	Дифференциация через цифровые инновации (eSIM) и фокусировка на молодежной аудитории
Стратегия по Э. Райсу и Дж. Трауту	Оборонительная война: защита лидерства через интеграцию с госпроектами («Госуслуги»)	Фланговая война: уход в B2B-ниши (облака, кибербезопасность)	Наступательная война: атака через цифровизацию и провокационный маркетинг

Проведенный анализ мировых и российских контекстов конкурентной борьбы брендов позволяет выявить ключевые различия в следующих четырех группах:

1. Источники конкурентного преимущества. Для брендов мировых рынков источник конкурентных преимуществ формируется в технологии и культурном влиянии; российскими источниками являются экосистемная интеграция и доступ к административным ресурсам.

2. Роль государства. На Западе государство выступает в роли арбитра; в России является активным участником и ключевым заказчиком.

3. Стратегический фокус. Глобальные бренды борются за эмоции и культурные нарративы; российские – за функциональность и интеграцию в повседневные практики.

4. Инструментарий. Мировые бренды используют глобальные платформы и инновации; российские – локализованные сервисы (VK, Яндекс) и адаптацию зарубежных технологий.

Следует отметить, что в современных условиях российские бренды сталкиваются с рядом ключевых проблем, среди которых можно выделить технологическое отставание, сужение рыночного пространства из-за санкций, усиление государственного регулирования, потеря доступа к глобальным маркетинговым платформам. Однако эти же факторы создают уникальные возможности. В этих условиях актуальным видится формирование новых векторов развития, направленных на форсированную локализацию и переход на азиатские технологические решения; экосистемную конкуренцию, как способ удержания клиента; развитие альтернативных маркетинговых моделей (маркетплейс-медиа, мессенджеры) и активное участие в государственно-частных партнерствах.

В современных условиях цифровой трансформации и геополитической нестабильности дальнейшая оптимизация конкурентных стратегий компаний может включать следующий комплекс мероприятий:

- диверсификация цепочек поставок, включающая создание альтернативных источников сырья и логистических маршрутов, инвестиции в локализацию критических компонентов;
- защита интеллектуальной собственности, предполагающая регулярное патентование технологий и проведение юридического аудита продуктов;
- управление репутацией компании на основе разработки кризисных коммуникационных планов и внедрение систем мониторинга цифрового следа бренда;
- акцент на уникальное ценностное предложение – отказ от деструктивной ценовой конкуренции в пользу усиления качества, сервиса и инновационного функционала;
- внедрение прорывных маркетинговых методик в части использования нейромаркетинга, микроинфлюенс-маркетинга, этнографического дизайна и AI-аналитики;
- стратегические коллаборации, предусматривающие объединение с конкурентами для осуществления совместных научно-исследовательских и опытно конструкторских проектов или лоббирования отраслевых интересов.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает, что «война брендов» как форма конкурентной борьбы сохраняет свою актуальность, претерпевая значительную трансформацию в условиях цифровой эпохи и геополитической турбулентности. Классические теории сохраняют свою объяснительную силу, однако их применение требует учета контекстных особенностей.

Российский рынок движется к модели «закрытой конкуренции», где успех определяется способностью брендов адаптироваться к новым регуляторным реалиям, выстраивать альтернативные цепочки создания стоимости и эффективно интегрироваться в государственные программы. В этих условиях конкурентные стратегии будущего должны строиться не на жесткой конфронтации, а на коллаборациях, этичном позиционировании и способности трансформировать рыночное соперничество в процесс совместного создания ценности для потребителя, бизнеса и государства.

Библиографический список

1. Муравьев, К.Ю. Война брендов на примере компаний Nike и Adidas / К.Ю. Муравьев // Вопросы медиабизнеса. – 2023. – №2. – С. 39–43.
2. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 456 с.
3. Российский рынок телекоммуникаций-2024. // tmt: сайт. – Текст электронный. – URL: <http://tmt-consulting.ru/napravleniya/telekommunikacii/tmt-rejting-rossijskij-rynok-telekommunikacij-predvaritelnye-itogi-2024-goda/> (дата обращения: 28.11.2025).
4. Траут, Дж. Маркетинговые войны / Дж. Траут, Э. Райс. – СПб.: Питер, 2022. – 288 с.

ФОРМИРОВАНИЕ МИРОВОЙ ЦЕНЫ НА ПРИРОДНЫЙ ГАЗ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ И ЦИФРОВИЗАЦИИ

Иванова Н.И.

ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», г. Самара, Россия,
cleotasha@rambler.ru

Кудасова В.В.

ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», г. Самара, Россия,
viktoria.kudasova@yandex.ru

Аннотация. В статье проведен комплексный анализ формирования стоимости природного газа в условиях геополитической нестабильности и цифровой экономики. В работе проанализированы основные драйверы ценовой конъюнктуры, среди которых ограничительные меры, развитие финансовых деривативов и эволюция контрактных отношений. На основе анализа международной статистики предложена аналитическая модель, раскрывающая природу региональных ценовых различий и структурных преобразований на газовом рынке в 2022-2025 гг.

Ключевые слова: природный газ, ценообразование, геополитические риски, рынок энергоресурсов, контрактные соглашения, ценовая динамика, нестабильность, СПГ, цифровая экономика

FORMATION OF THE NATURAL GAS WORLD PRICE UNDER GEOPOLITICAL INSTABILITY AND DIGITALIZATION

Ivanova N.I.

Samara State University of Economics, Samara, Russia, cleotasha@rambler.ru

Kudasova V.V.

Samara State University of Economics, Samara, Russia, viktoria.kudasova@yandex.ru

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the formation of the cost of natural gas in conditions of geopolitical instability and the digital economy. The paper analyzes the main drivers of the price environment, including restrictive measures, the development of financial derivatives and the evolution of contractual relations. Based on the analysis of international statistics, an analytical model is proposed that reveals the nature of regional price differences and structural transformations in the gas market in 2022-2025.

Keywords: natural gas, pricing, geopolitical risks, energy market, contractual agreements, price dynamics, instability, LNG

Современный глобальный газовый рынок претерпевает фундаментальную трансформацию, обусловленную сочетанием геополитических и макроэкономических факторов. Традиционная система ценообразования, базирующаяся на долгосрочных контрактах с привязкой к нефтяным котировкам, постепенно замещается более гибкими спотовыми механизмами. Глобальная газовая отрасль претерпевает структурную перестройку под влиянием геополитических потрясений последнего периода, что обуславливает потребность в глубокой научной рефлексии и создании принципиально новых методик анализа. Основная цель научной работы заключается в идентификации системообразующих факторов, которые определяют конфигурацию глобальных цен на природный газ в контексте усиления геополитической нестабильности и перехода к цифровой экономике. Методологическая основа

работы сформирована комплексом взаимодополняющих подходов, которые включают анализ данных, классификацию факторов ценообразования и системный подход к формированию цены на природный газ в условиях географической дивергенции и политической турбулентности.

Необходимость выявления новых принципов ценообразования на природный газ становится ключевым фактором обеспечения энергетической стабильности, что определяет высокую востребованность данного исследования. В фокусе научного и практического интереса находится комплексная оценка воздействия на мировые цены таких факторов, как санкционная политика, глубокая перестройка логистических маршрутов и радикальное изменение формата контрактных отношений под влиянием цифровизации. Для современного газового рынка свойственно нарастание региональной дивергенции и появление новых центров влияния, что диктует необходимость применения сегментированного подхода к изучению рыночных тенденций в различных географических кластерах. Ускоренное развитие рынка сжиженного природного газа (СПГ) и цифровизация торговых операций создают дополнительные вызовы для традиционных моделей ценообразования, обуславливая необходимость их существенной корректировки с учетом новых реалий.

Динамика цен на природный газ в текущих рыночных условиях определяется сложным переплетением разнородных факторов, создающих многомерную и высоковолатильную рыночную среду. Исследование механизмов ценообразования требует применения комплексного подхода, учитывающего как классические экономические детерминанты, так и современные элементы – геополитическую нестабильность, технологические (цифровые) трансформации и регуляторные новации. Особую актуальность приобретает изучение региональной специфики формирования цен, обусловленной существенными различиями в инфраструктурном развитии и особенностях государственного регулирования топливно-энергетического комплекса.

Глубокие структурные изменения на мировом рынке СПГ оказывают возрастающее воздействие на глобальную ценовую конъюнктуру. Интенсивное совершенствование технологий сжижения и регазификации способствует значительному повышению операционной мобильности поставок, формируя предпосылки для создания более интегрированного мирового рынка. Параллельно наблюдается устойчивая тенденция к регионализации ценовых зон, проявляющаяся в сохраняющемся существенном разрыве между ценой газа в ключевых регионах – Европе, Азии и Северной Америке. Эта ценовая дивергенция объясняется не только объективными факторами транспортных расходов, но и различиями в контрактных практиках, степени либерализации и цифровизации рынков и стратегических ориентирах энергетической политики [1].

Под влиянием цифровой трансформации происходит активная интеграция газового рынка в глобальную финансовую систему. Природный газ трансформируется в финансовый актив через развитие фьючерсных и опционных контрактов. Институциональные инвесторы демонстрируют растущую активность в торгах деривативами, что усиливает спекулятивную составляющую ценовой динамики.

Сформировалась глобальная система ценовых ориентиров, где котировки ведущих торговых площадок - Henry Hub (США), TTF (Нидерланды) и JKM (Азия) – приобретают эталонный статус для заключения как спотовых, так и долгосрочных соглашений. Результатом становится централизация механизма ценообразования вокруг ограниченного числа хабов. Параллельно усиливающаяся финансиализация рынка повышает его зависимость от макроэкономической конъюнктуры.

Наблюдается отчетливый переход от традиционной модели долгосрочных контрактов, привязанных к нефтяным котировкам, в пользу гибридных схем. Эти модели комбинируют спотовые цены и индексацию к газовым хамам, что особенно ярко проявляется в Европе и Азии. Одновременно происходит кардинальный пересмотр ключевых контрактных условий: права на изменение пункта назначения и перенаправление грузов, изменение механизма ценового регресса (положения о пересмотре цен), расширение арбитражных возможностей. Данные

трансформации свидетельствуют о движении в сторону большей либерализации и повышения гибкости рыночных отношений. Совершенствование контрактных и финансовых инструментов создает предпосылки для формирования интегрированного глобального газового рынка.

Отдельным значимым фактором выступает глобальный энергетический переход, оказывающий многоплановое воздействие на рынок природного газа. С одной стороны, природный газ позиционируется как переходное топливо в рамках декарбонизации экономики, что создает предпосылки для роста спроса в среднесрочной перспективе. С другой стороны, ускоренное развитие возобновляемых источников энергии и совершенствование технологий аккумулирования энергии формируют потенциальные риски для традиционной модели газопотребления. Экологические регуляторные требования, включая системы торговли квотами на выбросы и углеродные налоги, становятся все более значимым фактором ценообразования. Введение углеродного корректировочного механизма на границе Европейского союза существенно влияет на конкурентные позиции природного газа по сравнению с другими энергоносителями. Параллельно развиваются сегменты «зеленого» и низкоуглеродного газа, формирующие новые ценовые ниши и требующие разработки соответствующих стандартов и механизмов сертификации [2].

Для систематизации всего комплекса факторов влияния разработана расширенная классификационная матрица.

Таблица 1

Детерминанты ценовой динамики на рынке природного газа

Категория факторов	Конкретные проявления	Характер воздействия
Геополитические	Санкционные режимы, ограничения поставок	Формирование премий за риск и ценовых шоков
Экономические	Инфляционное давление, динамика валютных курсов	Изменение стоимости контрактов и транспортных издержек
Конъюнктурные	Сезонный спрос, уровень запасов в хранилищах	Краткосрочные ценовые колебания, изменение баланса спроса и предложения
Технологические	Развитие инфраструктуры СПГ, возобновляемая энергетика	Диверсификация поставок, снижение волатильности
Регуляторные	Экологические стандарты, налоговые политики	Долгосрочные структурные сдвиги рынка, изменение инвестиционных потоков
Финансовые	Активность спекулятивного капитала, динамика деривативов	Усиление волатильности, повышение ликвидности
Контрактные	Эволюция ценовых формул, гибкость условий поставок	Изменение ценовых ориентиров, повышение адаптивности рынка
Цифровые	Применение алгоритмов искусственного интеллекта для прогнозирования, внедрение цифровых торговых платформ	Оптимизация рыночной прозрачности, автоматизация процесса заключения сделок, создание инновационных ценовых ориентиров

Источник: составлено авторами по данным [3].

Современное ценообразование на природный газ представляет собой сложную динамичную систему, функционирующую под влиянием взаимосвязанных факторов различной природы. Анализ показывает, что формирование цены происходит в условиях постоянного противодействия двух тенденций: с одной стороны – стремления рынка к

стабильности и предсказуемости, с другой – неизбежной адаптации к перманентным изменениям внешней среды.

Ключевой особенностью современного этапа стало усиление роли непредсказуемых внешних воздействий. Политическая конфронтация и ограничительные меры вызывают не просто временные колебания цен, а приводят к структурной перестройке товаропотоков и изменению традиционных направлений торговли.

Параллельно наблюдается усложнение финансовой составляющей рынка – производные инструменты из средства хеджирования рисков превратились в самостоятельный фактор ценообразования, иногда доминирующий над фундаментальными показателями. Значительную трансформацию претерпевают также и базовые принципы организации рыночных отношений. Долгосрочные контрактные модели уступают место гибким схемам, позволяющим оперативно реагировать на изменение конъюнктуры. Технологические достижения в области сжижения и транспортировки газа стирают географические границы рынка, но одновременно выявляют региональные особенности ценообразования. Особую значимость приобретают стратегические ориентиры глобальной энергетической трансформации. Экологические требования и декарбонизационные процессы формируют новые критерии конкурентоспособности энергоносителей, постепенно смещая фокус с операционной эффективности на соответствие экологическим стандартам [4].

В этих условиях прогнозирование ценовой динамики требует комплексного подхода, учитывающего не только текущий баланс спроса и предложения, но и стратегические векторы развития мировой энергетики, геополитическую конъюнктуру и эволюцию финансовых рынков. Устойчивость газового рынка в перспективе будет определяться его способностью адаптироваться к разнонаправленным вызовам при сохранении функциональной целостности.

Современный этап развития мирового газового рынка характеризуется фундаментальным пересмотром принципов ценообразования под влиянием не только геополитических факторов, но и цифровизации. Эскалация международной напряженности в 2022 году спровоцировала беспрецедентный ценовой скачок – стоимость газа на европейской торговой площадке TTF (Title Transfer Facility) кратковременно достигла 340 евро/МВт·ч, что в 5 раз превышало средние показатели предыдущего года [5]. Основные структурные изменения включают: перераспределение глобальных товарных потоков СПГ в пользу европейского направления, формирование устойчивой риск-премии в ценообразовании (15-20%), стабилизацию цен в диапазоне 90-110 евро/МВт·ч к середине 2024 года. Прогнозные оценки на 2025 год свидетельствуют: ввод новых производственных мощностей позволит увеличить предложение СПГ на 40 млн. тонн, геополитическая составляющая сохранит влияние на ценообразование, а также ожидается постепенная адаптация рынка к изменившимся условиям [6].

Результаты исследования свидетельствуют о фундаментальной перестройке структуры мирового газового рынка, вызванной совокупным воздействием взаимосвязанных факторов. Современная система ценообразования представляет собой адаптивный механизм, постоянно трансформирующийся под влиянием изменяющихся внешних условий. Результатом работы стало подтверждение перехода к гибридной модели ценообразования, интегрирующей спотовые механизмы, финансовые инструменты и модифицированные контрактные отношения. Предложенная классификация факторов ценообразования обеспечивает системную основу для дальнейших научных исследований, а также принятия практических решений экономическими субъектами. Перспективы развития газового рынка связаны с его способностью сохранять сбалансированность при одновременной адаптации к вызовам энергетического перехода, а также адаптироваться к технологическим – включая цифровые – изменениям и геополитической неопределенности.

Библиографический список

1. Стефанова, Н. А. Влияние геополитического кризиса на нефтегазовую отрасль экономики Российской Федерации / Н. А. Стефанова, А. А. Королев // Экономические отношения. – 2024. – Т. 14, № 2. – С. 323-342.
2. Семикашев В., Гайворонская М. Возможности и ограничения развития российской газовой отрасли в условиях санкций на перспективу до 2030 г. // Энергетическая политика. № 9 (188). 2023. С. 26-39.
3. Wholesale Gas Price Survey 2024 [Электронный ресурс] // International Gas Union. – 2024. – URL: <https://www.igu.org/resources/wholesale-gas-price-survey-2024/> (дата обращения: 20.11.2025).
Carbonomics: The Future of Energy [Электронный ресурс] // Goldman Sachs. – 2024. – URL: <https://www.goldmansachs.com/intelligence/pages/carbonomics.html> (дата обращения: 20.11.2025).
Digital Transformation in the Energy Sector: Emerging Scenarios [Электронный ресурс] // Edvantis. – 2024. – URL: <https://www.edvantis.com/blog/digital-transformation-in-the-energy-sector-emerging-scenarios/> (дата обращения: 20.11.2025).
4. Белогорьев А. М. Перспективы экспорта российского газа // Энергетическая политика. – 2023. – № 11 (190). – С. 42-55.
5. Масленников, А. О. Мировой и региональные рынки природного газа после COVID-19 / А. О. Масленников // Мировая экономика и международные отношения. – 2020. – Т. 64. – № 10. – С. 74-83.
6. Gas Market Report, Q1 2024 [Электронный ресурс] // Международное энергетическое агентство. URL: <https://www.iea.org/reports/gas-market-report-q1-2024> (дата обращения: 15.11.2025).

ОБЗОР ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ОБРАЗОВАНИИ

Кальницкая И.В.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
ivkalnitskaya@fa.ru*

Аннотация. В статье представлен обзор современных технологий искусственного интеллекта, используемых в образовательном процессе, условно разделенных на группы: адаптивные системы обучения и интеллектуальные репетиторы, виртуальные помощники и чат-боты, автоматизация оценки и анализ обучающих данных, геймификация и интерактивные среды обучения.

Ключевые слова: *искусственный интеллект, образование, обучающиеся, геймификация, интерактивная среда обучения, адаптивные системы обучения.*

REVIEW OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN EDUCATION

Kalnitskaya I.V.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
ivkalnitskaya@fa.ru*

Abstract. The article presents an overview of modern artificial intelligence technologies used in the educational process, conditionally divided into groups: adaptive learning systems and intelligent tutors, virtual assistants and chatbots, automation of assessment and analysis of training data, gamification and interactive learning environments.

Keywords: *artificial intelligence, education, learners, gamification, interactive learning environment, adaptive learning systems.*

Искусственный интеллект стал революционным фактором трансформации многих отраслей в последние годы, включая образование. В настоящее время ожидается инновационный прорыв в образовании в связи с бурным развитием технологий искусственного интеллекта и его отдельного направления – нейронных сетей [1]. Технологии искусственного интеллекта открывают новые возможности для улучшения качества образовательных услуг. Они помогают создавать индивидуальные учебные программы для студентов, освобождают преподавателей от рутинных задач, а также предоставляют аналитические инструменты и прогнозы, полезные для всех участников образовательного процесса и лиц, принимающих управленческие решения в сфере образования [4]. Внедрение таких технологий способствует более персонализированному и эффективному обучению, а также расширяет доступ к качественному образованию для разных групп обучающихся.

Современные технологии искусственного интеллекта, используемые в образовательном процессе, можно условно разделить на следующие группы:

1. Адаптивные системы обучения и интеллектуальные репетиторы.
2. Виртуальные помощники и чат-боты.
3. Автоматизация оценки и анализа обучающих данных.
4. Геймификация и интерактивные среды обучения [2, 4].

Далее представим описание наиболее актуальных технологий искусственного интеллекта для каждой группы.

Современные платформы искусственного интеллекта анализируют индивидуальные потребности каждого обучающегося, адаптируя содержание и темп обучения, обеспечивают мгновенную обратную связь и создают персонализированные траектории обучения. Перечень наиболее популярных систем адаптивного обучения и интеллектуальных репетиторов, используемых в образовательном процессе, представлен в таблице 1.

Таблица 1

Адаптивные системы обучения и интеллектуальные репетиторы

Платформа	Характеристика
<i>Адаптивные системы обучения</i>	
ALEKS (Assessment and LEarning in Knowledge Spaces)	Система, разработанная для изучения математики и естественных наук, диагностирует знания обучающихся и предлагает персонализированные задания.
Knewton Alta	Адаптирует контент по математике, статистике и другим дисциплинам, отслеживает успеваемость, функционирует в режиме реального времени для достижения лучших результатов обучения.
Smart Sparrow	Предоставляет инструменты для создания адаптивных курсов и диагностики способностей обучающихся.
MyLab & Mastering by Pearson	Популярные адаптивные курсы от Pearson, используемые в колледжах и университетах.
<i>Интеллектуальные репетиторы (Virtual tutors / AI tutors)</i>	
Duolingo	Известная платформа для изучения иностранных языков.
Chegg Study	Помощь студентам по различным дисциплинам с возможностью запросов на конкретные вопросы.
Quizlet Learn	Репетитор, созданный на основе карточек Quizlet.
LearnCube	Предоставляет возможность организовывать виртуальные уроки и репетиторство с использованием инструментов ИИ.
Brainly	Платформа, на которой пользователи могут задавать вопросы и получать ответы от ИИ.
Wolfram Alpha	Решает математические задачи и объясняет шаги их решения, выступая в роли виртуального репетитора по математике.

Виртуальные помощники и чат-боты оказывают поддержку обучающимся по образовательным вопросам в любое время. Ключевые преимущества виртуальных помощников и чат-ботов:

- быстрая обратная связь (бот мгновенно отвечает на вопросы, помогая студентам разобраться в сложной теме);
- персонализация обучения (виртуальные помощники адаптируют задания и материалы под уровень и потребности каждого учащегося);
- доступность (чат-боты и виртуальные помощники доступны 24 часа в сутки, что снимает временные ограничения для студентов);
- эффективность (способствует снижению нагрузки на преподавателей, освобождая их время для более творческой и индивидуальной работы с обучающимися).

Самые известные виртуальные помощники и чат-боты в образовании: Socratic (by Google), Duolingo Bot, Khan Academy's Khanmigo, Brainly, Woebot, Molly from Thinkster Math, Conversational AI Bots (QuizBot, FlashcardBot), Amazon Lex.

Общепризнанно, что технологии искусственного интеллекта автоматизируют рутинные задачи преподавателей – проверку различных письменных работ, оценивание тестовых заданий, создание отчетов об успеваемости и т.д. Они позволяют преподавателям сосредоточиться на индивидуальных особенностях обучающихся, повышают качество образования и облегчают выполнение большого объема проверок и анализа данных. Перечень известных платформ и инструментов, автоматизирующих оценку и анализ образовательных данных, представлен в таблице 2.

Таблица 2

Перечень платформ и инструментов для автоматизации оценки и анализа учебных данных

Платформа	Характеристика
<i>Платформы автоматизации оценки</i>	
Moodle	Открытая платформа электронного обучения, которая позволяет оценивать тесты, задания и получать подробную аналитику по успеваемости обучающихся.
Blackboard	Платформа для университетов и школ, предоставляющая инструменты для автоматической оценки и детального анализа академической успеваемости.
Google Classroom	Бесплатная платформа от Google, удобная для сбора и обработки заданий, анализа успеваемости и обратной связи.
Edmodo	Платформа, автоматизирующая проверку и оценку заданий.
Proctorio	Автоматизированная система видеонаблюдения и оценки объективности экзаменационной сессии.
<i>Платформы анализа учебных данных (Learning Analytics)</i>	
Knewton Alta	Созданный на основе анализа больших объемов данных, прогнозирует возможные трудности для обучающихся и автоматически корректирует задания.
BrightBytes Clarity	Комплексный инструмент анализа данных для учреждений, позволяющий оценивать образовательные стратегии и успеваемость обучающихся.
Gradescope	Специализируется на автоматической проверке письменных работ.
<i>Автоматические системы оценки знаний</i>	
NoRedInk	Платформа для оценки навыков грамматики и письма, которая адаптируется к уровню обучающегося и выделяет области для развития.
Acrobatiq	Обеспечивает адаптивную диагностику знаний, дающую представление о текущих проблемах обучения.
Artificial Intelligence Grading System (AIGrade)	Новый подход к автоматической оценке устных и письменных экзаменов с использованием искусственного интеллекта.

Геймификация и интерактивные среды обучения делают образовательный процесс более привлекательным и эффективным. Использование игровых элементов с технологиями искусственного интеллекта повышает мотивацию и вовлеченность студентов, способствует усвоению сложного материала посредством практических заданий и симуляций.

Однако включение игровых элементов в образовательный процесс сопровождается определенными трудностями, среди которых:

- неравномерный доступ к необходимым технологиям и ресурсам ограничивает возможности овладения новыми навыками и социальными ролями;
- создание эффективных игровых методик требует глубоких знаний в педагогике и психологии, а также значительных усилий по их разработке;
- существует опасность чрезмерного увлечения геймификацией, что может привести к пренебрежению традиционными способами обучения и воспитания;
- возникают вопросы этики и безопасности при взаимодействии в виртуальной образовательной среде [3].

Самые популярные и интерактивные среды обучения: Nearpod, Flipgrid, Quizizz, Padlet, Pear Deck, Genially, Breakout EDU, Google Jamboard, Kahoot.

Использование рассмотренных технологий искусственного интеллекта в образовательном процессе позволяет адаптировать учебные материалы под потребности и уровень знаний каждого обучающегося, мгновенно оценивать уровень знаний, создавать увлекательные и адаптивные форматы обучения.

Библиографический список

1. Валиахметова Н., Ахмадуллина Р., Ярмакеев И. Возможности и риски применения нейростей в образовании // Филология и культура. Philology and Culture. 2024. № 2 (76). С. 260-271. DOI: 10.26907/2782-4756-2024-76-2-260-271
2. Кальницкая И. В. Актуальные цифровые образовательные технологии в бухгалтерском образовании // Экономика образования. 2025. № 2 (147). С. 33-41
3. Провадкина Н. Г. Психолого-педагогические преимущества игрофикации с использованием искусственного интеллекта в повышении культуры безопасного труда работников строительной отрасли в дополнительном образовании // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 2(71). С. 357-361. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1282.
4. Шилин А. С. Перспективы технологий искусственного интеллекта в образовании: цель и средство // Психолого-педагогический поиск. 2025. № 1 (73). С. 23–34. DOI: 10.37724/RSU.2025.73.1.002.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

Ковалев А.И.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, e-mail: aikovalev@fa.ru

Аннотация. Негативные последствия промышленной революции приводят к возрастанию потребности в ресурсах и значительному росту выбросов, что в конечном итоге формирует необходимость решения данных проблем. Одним из способов обеспечения устойчивого развития является применение цифровых технологий. При этом цифровизация рассматривается исследователями неоднозначно: как прогресс и как угроза. Однако эффективное управление процессом цифровизации и соблюдение баланса позволит обеспечить устойчивое развитие территорий в ближайшей перспективе.

Ключевые слова: *цифровые технологии, цифровизация, устойчивое развитие.*

DIGITALIZATION AS A FACTOR OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

Kovalev A.I.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, e-mail: aikovalev@fa.ru

Abstract. The negative consequences of the industrial revolution lead to an increase in resource consumption and a significant increase in emissions, which ultimately creates the need to solve these problems. One of the ways to ensure sustainable development is the use of digital technologies. However, digitalization is viewed by researchers in different ways: as progress and as a threat. However, effective management of the digitalization process and maintaining a balance will ensure sustainable development of territories in the near future.

Keywords: *digital technologies, digitalization, sustainable development.*

Интенсивная индустриализация характеризовалась внедрением новых технологий и, как следствие, ускорением экономического развития. Вместе с тем ориентир на максимизацию прибыли и «длительное злоупотребление природными ресурсами заметно истощило запасы планеты» [3]. Это побудило общество к переосмыслению роли окружающей среды в современном мире. «Концепция устойчивого развития принята в качестве парадигмы развития общества как на международном, так и на национальном уровне» и направлена на то, чтобы человечество задумалось о том, как функционировать и развиваться, не нанося при этом вред природе [10].

Под устойчивым понимается «развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени и при этом не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности».

Одна из задач устойчивого развития – «использовать высокоэффективные технологии, в частности информационно-коммуникационные...». В настоящее время «цифровая трансформация становится ... ключевым фактором, влияющим на устойчивое развитие региона, а значит, и на реализацию концепции устойчивого развития» [6]. «Пандемия COVID-19 актуализировала необходимость изучения процессов цифровизации, поскольку доказала значимость технологий для социально-экономического развития, их важнейшую роль в продвижении вопросов устойчивого развития» [5].

Устойчивое развитие характеризует одновременное соблюдение трех условий: экономический рост, социальную ответственность и экологическое равновесие.

В сфере экологии использование цифровых технологий может характеризоваться «сокращением отходов, энергопотребления и перепроизводства» благодаря внедрению анализа больших данных и перераспределения ресурсов с учетом потребности или загрузки.

Для экономики цифровые технологии служат драйвером роста эффективности, автоматизации и оптимизации производства, в том числе за счет применения инновационных решений. «С помощью цифровых инноваций легче и быстрее будет развиваться экологическое сельское хозяйство, сократятся выбросы в окружающую среду и повысится эффективность использования ресурсов» [9, с. 496]. В целом «новые технологии применяются во всех областях жизнедеятельности людей, и эффективное использование этих новшеств обуславливает ускорение экономического развития государства» [1].

Для социума цифровые технологии дают возможность удовлетворять потребности в услугах благодаря повышению их доступности и прозрачности. Кроме того, «цифровизация будет способствовать социальной интеграции, снижению неравенства, развитию грамотности, а также повышению финансовой инклюзии» [2].

Сотрудниками национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» на основе корреляционно-регрессионного анализа установлена положительная связь «между уровнем цифровой зрелости и уровнем устойчивого развития регионов: более высокий уровень цифровой трансформации соответствует более высокому уровню устойчивого развития, и наоборот» [6]. Это объясняет взаимное влияние цифровых технологий и устойчивого развития экономики.

При этом влияние цифровизации на устойчивое развитие расценивается неоднозначно. С одной стороны, «цифровизация должна быть спроектирована таким образом, чтобы она могла быть рычагом и поддержкой для великих преобразований в направлении устойчивого развития», что объясняет регулирование экономических процессов посредством использования цифровых технологий. С другой – она расценивается как «растущая угроза естественной основе жизни человечества» и рисков киберпреступление. Этот вывод подтверждается и другими исследователями: Лопатковой Я.А., Смысловой О.Ю., Макаровым И.Н., Гуциным Д.В., Кель Е.В., Возмитель И.Г. [4; 5; 7]. При этом последними в качестве негативных последствий влияния цифровизации на устойчивое развитие отмечены еще «рост объемов энергозатрат, усиление социальной изоляции, а также негативное воздействие на здоровье человека» [7], «увеличение цифрового следа» и «уменьшение потребности в человеческих ресурсах» [4].

Говоря о взаимосвязи двух сущностей, друг на друга следует рассмотреть и аспекты влияния устойчивого развития на цифровизацию.

Примечателен факт, что на основе исследования сотрудников Высшей школы экономики сделан вывод: «высокий уровень цифровизации не приводит к соответствующему росту показателей устойчивого развития»; «выявленная нелинейность связи между цифровой зрелостью и устойчивым развитием, а также установленные барьеры требуют комплексного подхода к их преодолению через формирование региональных центров компетенций», которые будут призваны мониторить уровень цифровизации и влияние на устойчивое развитие [6]. «The findings indicate that while digitalization offers significant benefits, it also requires stringent environmental standards ... to mitigate potential ecological impacts», переводя означает следующее: выводы показывают, что, хотя цифровизация даёт значительные преимущества, она также требует соблюдения строгих экологических стандартов ... для смягчения возможных отрицательных экологических последствий.

Подводя итог вышеизложенному, следует отметить, что роль цифровых технологий в обеспечении устойчивого роста экономики трудно переоценить. Это объясняется влиянием высокотехнологичных решений на уровень и качество жизни общества, рост производительности компаний и снижение негативного воздействия на природу, в частности, благодаря более эффективному использованию ресурсов. Однако влияние цифровизации на устойчивое развитие должно быть в меру и под контролем.

Библиографический список

1. Галиев Ф.Х., Гутман М.Ю., Исмагилов Р.Ф. К вопросу об устойчивом развитии общества в условиях информатизации и цифровизации // Теория государства и права. 2023. № 4-1(34). С. 96-112.
2. Кель Е.В., Возмитель И.Г. Устойчивое развитие в эпоху цифровизации: вызовы и решения // Актуальные тренды цифровой трансформации промышленных предприятий: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, Казань, 30-31 октября 2024 года. Курск: ЗАО «Университетская книга». 2024. С. 111-113.
3. Лопаткова Я.А. Цифровизация как фактор достижения устойчивого развития мировой экономики // Вестник университета. 2022. № 12. С. 37-45.
4. Санина А.Г., Хомякова В.А., Атаева А.Г. Цифровая трансформация и устойчивое развитие российских регионов: оценки соотношения и управленческие импликации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 2. С. 67-88.
5. Смыслова, О.Ю. Цифровизация и устойчивое развитие: новые вехи в пространственном планировании территорий России / О. Ю. Смыслова, И. Н. Макаров, Д. В. Гущин // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 7. С. 1683-1702.
6. Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты реализации и перспективы: сборник научных статей: в двух томах. Т. 1. / ред. кол.: В.Л. Гурский [и др.]; Национальная академия наук Беларуси: Институт экономики НАН Беларуси. Минск. Право и экономика. 2021. 640 с.
7. Татаринов К.А., Музыка С.М., Аникиенко Н.Н., Савченко И.А. Устойчивое развитие цифрового общества // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 11-3. С. 493-497.
8. Трофимов И.Е. и др. Устойчивое развитие: экология, экономика, общество и культура: учебник / В.М. Захаров, А.В. Семенов, И.Е. Трофимов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Московский университет им. С.Ю. Витте / Центр устойчивого развития и здоровья среды ИБР РАН. 2023. 212 с.

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ В ГИИС «ЭЛЕКТРОННЫЙ БЮДЖЕТ»

Кузнецова Е.К.

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Омск,
Россия, Ekkuznetsova@fa.ru

Аннотация. В статье отражены результаты исследования применения новаций в управлении бюджетными расходами на примере государственных программ Омской области. Представлены актуальные проблемы в осуществлении процедур бюджетного планирования расходов бюджета субъекта РФ.

Ключевые слова: *государственные программы, электронный бюджет, общественные финансы*

STATE PROGRAMS OF THE OMSK REGION IN THE ELECTRONIC BUDGET STATUS INFORMATION SYSTEM

Kuznetsova E.K.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Ekkuznetsova@fa.ru

Abstract. This article presents the results of a study on the application of innovations in budget expenditure management, using state programs in the Omsk Region as an example. It also presents current challenges in implementing budget planning procedures for the regional budget expenditures of the Russian Federation.

Keywords: *state programs, electronic budget, public finance*

Обязательное формирование расходов бюджетов публично-правовых образований в программном формате в нашей стране стало новой историей в управлении расходами, начиная с 2014 года [8]. Следующей вехой в развитии управления общественными финансами выступило создание и официальная регистрация в 2015 году электронного паспорта такой федеральной ГИС как государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет», оператором-заявителем которой было Министерство финансов РФ. «Электронный бюджет» направлен, прежде всего, на обеспечение прозрачности и открытости данных бюджетного планирования благодаря созданию единого пространства и применения современных информационных технологий [1,7].

Следующая новация в управлении расходами бюджетов публично-правовых образований связана с выделением в структуре государственных и муниципальных программ проектной части и комплекса процессных мероприятий, которая так же учтена в содержании бюджетных процедур «Электронного бюджета».

Переход на новую структуру определяется цифровизацией бюджетного процесса и соответствующими изменениями в методологии разработки, в первую очередь, государственных программ федерального уровня и уровня субъектов РФ, а далее – и муниципальных программ. Кроме того, с учетом новой архитектуры стратегического государственного и муниципального управления в разрезе национальных проектов, «Электронный бюджет» становится более функциональным рабочим инструментом для

участников бюджетного процесса [3,4,5,6].

Более подробно остановлюсь на процессе внедрения инноваций в бюджетный процесс на примере нашего региона. Разработка государственных программ Омской области ведется на основании перечня, утверждаемого Правительством Омской области, разрабатываемого Министерством экономического развития Омской области. В перечне указываются наименование каждой государственной программы Омской области, период ее реализации и ответственный исполнитель.

Ответственный исполнитель отвечает за определение перечня соисполнителей и организацию их работы, а также обеспечивает разработку и согласование с соисполнителями проекта государственной программы Омской области. Соисполнитель, в свою очередь, ответственен за определение участников и организацию их работы, а также представляет ответственному исполнителю перечень структурных элементов и мероприятий, плановых значений и показателей государственной программы Омской области. Задача участника – предоставить соисполнителю предложения касательно результатов и мероприятий.

Проект каждой государственной программы Омской области должен быть согласован с соисполнителями, участниками, Министерством экономического развития, Министерством финансов, а также с Главным управлением финансового контроля Омской области и с Главным управлением контрактной системы (в отдельных случаях, прописанных в постановлении Правительства Омской области № 295-п) [3].

После этого проект будет рассмотрен Правительством Омской области. Утвержденный проект государственной программы Омской области размещается ответственным исполнителем на своем официальном сайте Омской области. Кроме того, он уведомляет Министерство экономического развития Омской области об утверждении, чтобы зарегистрироваться в реестре документов стратегического планирования.

Утвержденная госпрограмма должна быть размещена на подсистеме управления государственными программами субъектов РФ в государственной интегрированной информационной системе управления общественными финансами «Электронный бюджет» (не позднее 31 декабря до начала реализации госпрограммы).

Например, ответственным исполнителем по государственной программе Омской области «Управление общественными финансами и имуществом в Омской области» является Министерство финансов Омской области. Соисполнителями - Министерство финансов и Министерство имущества Омской области.

Ранее рассматриваемая государственная программа была разработана на период реализации 2017-2025 годы, но в 2023 году сроки были уточнены и оформили ее продление на новый период (2024-2030 годы) [2].

С учетом новых требований к структуре государственных программ, с 2023 года анализируемая государственная программа, как и другие государственные программы Омской области имеет обновленную структуру, в которой акцент сделан на комплексах процессных мероприятий и проектной части.

Теперь рассмотрим ряд мероприятий данной государственной программы Омской области, которые не были полностью реализованы (табл. 1) [9-11].

Таблица 1

**Причины невыполнения отдельных мероприятий и целевых индикаторов
подпрограмм государственной программы Омской области «Управление
общественными финансами и имуществом в Омской области»**

Год	Наименование мероприятия	План	Факт	Причины недостижения
	Наименование целевого индикатора			
2019	Проведение комплексных кадастровых работ, тыс. руб.	3,93	0,00	Материалы кадастровых работ подготовлены с нарушениями требований законодательства
	Количество объектов недвижимости в кадастровых кварталах, в отношении которых проведены комплексные кадастровые работы, ед.	4400	0	
2022	Осуществление полномочий собственника по эффективному управлению объектами собственности, млн. руб.	16,3	12,0	Расторжение трех госконтрактов в связи с нарушениями исполнителем работ условий
	Исполнение плана неналоговых поступлений в областной бюджет, %	100,0	112,5	
2023	Субсидии местным бюджетам из областного бюджета на проведение комплексных кадастровых работ, тыс. руб.	1654,43	0,00	Неисполнение подрядной организацией обязательств, предусмотренных муниципальным контрактом
	Доля кадастровых кварталов, в отношении которых проведены комплексные кадастровые работы, в общем количестве кадастровых кварталов, %	100,0	0,0	

В рамках экспериментального периода для дальнейшего перехода в электронный формат Омская область осуществляет согласование госпрограммы в системе «Электронный бюджет».

Сначала согласование проекта правового акта проходит в системе электронного документооборота «Практика», далее в течение 10 дней необходимо внести данные и их соответствующие изменения (например, значения) в «Электронный бюджет», что оказывается весьма затруднительным при доработке всех комплексов процессных мероприятий.

Кроме того, переход в электронный формат не полностью синхронизирован, есть трудозатраты на проверку новых данных.

В целом, органы исполнительной власти Омской области активно нарабатывают опыт управления общественными финансами в системе «Электронный бюджет» и ведется работа по методическому сопровождению муниципальных образований для повышения их цифровой компетентности.

Библиографический список

1. Постановление Правительства РФ от 30.06.2015г. № 658 «О государственной интегрированной информационной системе управления общественными финансами «Электронный бюджет»» (ред. от 07.04.2025) // Доступ из СПС Консультант Плюс (дата обращения: 16.11.2025). – Текст: электронный.
2. Постановление Правительства Омской области от 28.10.2023г. № 588-п «Об утверждении государственной программы Омской области «Управление общественными финансами и имуществом в Омской области (ред. от 13.03.2025) // Доступ из СПС Консультант Плюс (дата обращения: 19.11.2025). – Текст: электронный.

3. Постановление Правительства Омской области от 01.06.2023г. № 295-п «О порядке принятия решений о разработке государственных программ Омской области, их формирования и реализации» (ред. от 14.03.2025) // Доступ из СПС Консультант Плюс (дата обращения: 11.11.2025). – Текст: электронный.
4. Постановление Правительства Омской области от 12.10.2016г. № 289-п «Об утверждении государственной программы Омской области «Управление общественными финансами и имуществом в Омской области» (ред. от 29.02.2024) // Доступ из СПС Консультант Плюс (дата обращения: 21.11.2025). – Текст: электронный.
5. Постановление Правительства Омской области от 26.06.2013г. № 146-п «Об утверждении Порядка принятия решений о разработке государственных программ Омской области, их формирования и реализации» (ред. от 06.04.2023) // Доступ из СПС Консультант Плюс (дата обращения: 21.11.2025). – Текст: электронный.
6. Приказ Министерства экономического развития Омской области от 03.07.2023г. № 39 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и реализации государственных программ Омской области» (ред. от 06.09.2024) // Доступ из СПС Консультант Плюс (дата обращения: 19.11.2025). – Текст: электронный.
7. Воловик, О. А. Цифровое государство и экономика : учебник / О. А. Воловик, Л. В. Воронина, Д. В. Горохова [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2024. – 346 с. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=vauzle> (дата обращения: 10.11.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.
8. Кузнецова, Е. К. Стратегическое целеполагание в государственном управлении: интеграция национального и глобального уровней / Е. К. Кузнецова, Т. В. Ивашкевич, Л. Р. Хайрулина // Фундаментальные исследования. – 2022. – № 10-2. – С. 207-212. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=qdfsea> (дата обращения: 13.11.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.
9. Результаты оценки эффективности государственной программы Омской области «Управление общественными финансами и имуществом в Омской области» за 2019 год. – URL: <https://mf.omskportal.ru/oiv/mf/etc/tcelprog/001> (дата обращения: 18.11.2025). – Текст: электронный.
10. Результаты оценки эффективности государственной программы Омской области «Управление общественными финансами и имуществом в Омской области» за 2023 год. – URL: <https://mf.omskportal.ru/oiv/mf/etc/tcelprog/001> (дата обращения: 18.11.2025). – Текст: электронный.
11. Результаты оценки эффективности государственной программы Омской области «Управление общественными финансами и имуществом в Омской области» за 2022 год. – URL: <https://mf.omskportal.ru/oiv/mf/etc/tcelprog/001> (дата обращения: 18.11.2025). – Текст: электронный.

КИБЕРРИСКИ В ФИНАНСАХ: ЧЕМ ГРОЗЯТ ХАКЕРСКИЕ АТАКИ БАНКАМ И ИНВЕСТОРАМ

Ломакина М.В.

Российский новый университет, (РосНОУ), г. Москва, Россия, maria.lomakina21@bk.ru

Филимонова Н.Н.

Российский новый университет, (РосНОУ), г. Москва, Россия, filimonova-nadin@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается комплекс киберрисков, с которыми сталкивается финансовый сектор. Выявлены основные факторы, влияющие на стабильность банковской системы и безопасности активов инвесторов. Определено, что важным компонентом защиты организаций от киберрисков должна стать киберустойчивость, которая представляет собой способность оперативно диагностировать и пресекать атаки с минимальным ущербом.

Ключевые слова: киберриски, кибербезопасность, финансовый сектор, хакерские атаки, банки, инвесторы, утечка данных, репутационный риск, финансовые потери, регуляторные требования.

CYBER RISKS IN FINANCE: WHAT HACKER ATTACKS THREATEN BANKS AND INVESTORS

Lomakina M.V.

Russian New University, (RosNOU), Moscow, Russia, maria.lomakina21@bk.ru

Filimonova N.N.

Russian New University (RosNOU), Moscow, Russia, filimonova-nadin@yandex.ru

Abstract. The article examines the complex of cyber risks faced by the financial sector. The main factors affecting the stability of the banking system and the security of investors' assets are identified. It has been determined that cyber resilience, which is the ability to quickly diagnose and mitigate attacks with minimal damage, should be an important component of protecting organizations from cyber risks.

Keywords: cyber risks, cybersecurity, financial sector, hacker attacks, banks, investors, data leakage, reputational risk, financial losses, regulatory requirements.

Финансовый сектор является одной из наиболее уязвимых для кибератак отраслей. На него приходится 5% всех успешных кибератак в мире и 7% в России [2]. По данным, изложенным в отчете Solar JSOC - первого российского коммерческого центра противодействия кибератакам за период с 2024 года по первый квартал 2025 года наблюдалось следующее распределение атак по отраслям (см. рис. 1).

Данные рис. 1 позволяют сделать вывод, что наибольшее количество кибератак направлено на государственные учреждения (16%), на втором месте предприятия промышленности (9%), на третьем месте ИТ-компании – уровень кибератак у них составил 8%.

Финансовый сектор привлекателен для злоумышленников из-за ряда факторов [9].

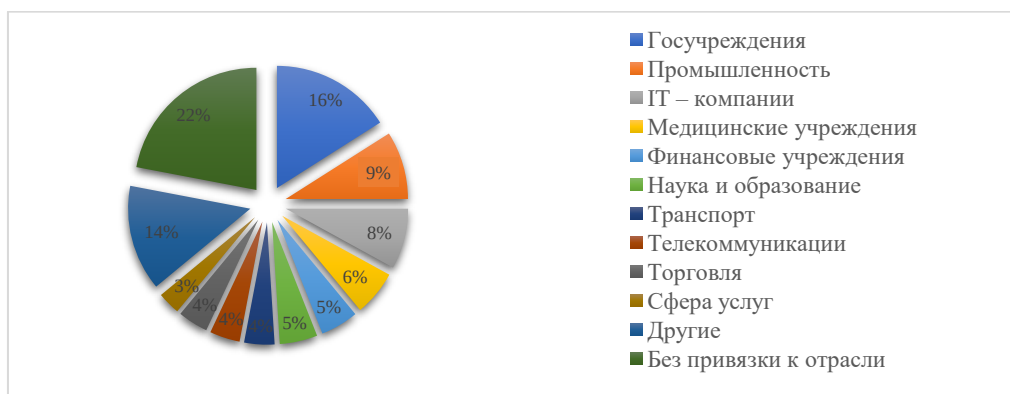


Рис. 1. Распределение кибератак по отраслям [2]

1. Экономическое значение стратегии: финансовые организации имеют важное значение для стабильности экономики, они выполняют различные функции от обслуживания частных лиц до поддержания курса валюты. Именно поэтому они являются приоритетной целью для продвинутых кибергруппировок (АРТ) и хактивистов.

2. Большие объемы личной информации: финансовые учреждения обрабатывают огромные объемы конфиденциальной информации о клиентах, что делает их привлекательной целью для киберпреступников, стремящихся к финансовой выгоде. Многочисленные исследования подтверждают, что «киберпреступность оказывает негативное влияние на экономические отношения во всех проявлениях, поскольку она нарушает взаимосвязь элементов экономической системы» [7].

3. Внутри отрасли существует тесная взаимосвязь: эффективная работа финансовых организаций зависит от их связей друг с другом и с поставщиками IT-решений. Неравномерный уровень кибербезопасности у различных участников рынка позволяет злоумышленникам проникать в защищенные системы через уязвимости в цепочке поставок.

4. Важность непрерывной работы: недоступность финансовых услуг может навредить репутации и финансовому состоянию компаний, а также вызвать системные проблемы на уровне государства. Возможные убытки от подобных сбоев привлекают внимание хактивистов, активно использующих DDoS-атаки на компьютерные системы и программы-вымогатели - постоянная угроза.

Преступники активно атакуют финансовые учреждения с разными целями. Наиболее частые из них приведены ниже и на рис. 2.

1. Кража данных. Как свидетельствуют данные, большинство успешных кибератак направлены на кражу информации.

2. Шантаж: угроза утечки или разглашения конфиденциальной информации.

3. Нарушение или сбой в работе. 26% всех сбоев в работе систем вызваны кибератаками.

4. Прямое хищение средств: кража денежных средств – это примерно 5% атак.

5. Нанесение репутационного ущерба.

Одна кибератака способна спровоцировать целую цепочку негативных последствий и критических сбоев. Такие инциденты подчеркивают важность защиты от киберугроз и необходимость постоянного мониторинга систем безопасности. Показательный пример – июнь 2024 года, когда группа RansomHub атаковала кредитную организацию Patelco (некоммерческий кредитный союз в США). Отказ Patelco выплаты выкупа привела к утечке конфиденциальных данных клиентов, временной остановке услуг из-за отключения банковских систем и финансовым убыткам в 39 млн долл.

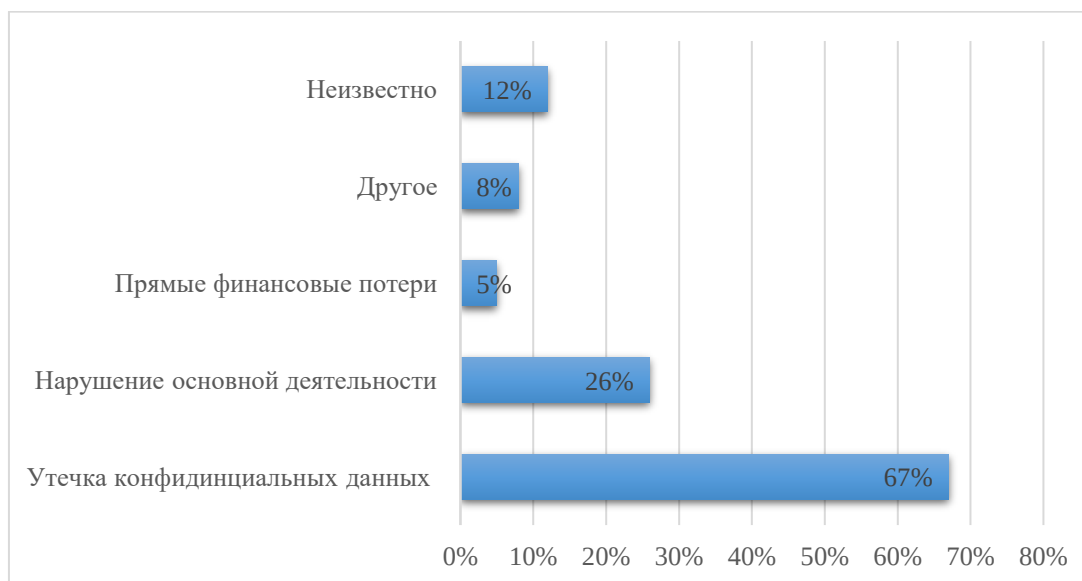


Рис. 2. Доля успешных кибератак на финансовые учреждения [3]

Социальная инженерия остается одной из главных угроз в арсенале киберпреступников, так как используются манипуляции и обман для получения доступа к конфиденциальной информации. в 2024 году 57% успешных кибератак на финансовые организации были осуществлены через электронные письма, которые использовались для заражения вредоносным ПО или получения доступа к учетным данным. Фишинговые кампании могут иметь различные темы, включая обращения от госорганов, предложения о работе или эксплуатацию текущих событий.

Социальная инженерия остается действенным методом кибератак благодаря двум ключевым факторам. *Первый* – эксплуатация базовых человеческих эмоций. *Второй* – постоянная адаптация тактик: злоумышленники оперативно меняют темы приманок, подстраиваясь под текущие события, совершенствуют способы маскировки вредоносного контента (например, в конце 2024 года использовали QR-коды и поврежденные файлы Word для обхода защиты), и активно внедряют новые инструменты, включая искусственный интеллект.

Для эффективной защиты от социальной инженерии необходимо регулярно обучать сотрудников, используя, в том числе, имитацию фишинговых атак. Важно уделять внимание не только электронной почте, как основному каналу фишинга, но и мессенджерам, поддельным веб-сайтам и телефонным звонкам. Оценить уровень защиты компании от фишинга можно с помощью пентестов и специализированных сервисов, таких как PT Knockin.

В будущем прогнозируется рост атак социальной инженерии с применением искусственного интеллекта. ИИ будет играть важную роль как в создании убедительных фишинговых сообщений, так и в их выявлении. Это означает, что будет происходить гонка между ИИ, используемым злоумышленниками и специалистами по кибербезопасности.

Атаки вымогателей представляют серьезную угрозу для финансовых учреждений, так как они могут привести к прерыванию бизнес-процессов и утечке данных. В результате организации сталкиваются с риском потери клиентов, штрафов и ущерба репутации, а «в условиях внедрения цифровизации во многие бизнес-процессы требуется и повышения квалификации персонала» [1], кроме этого, «процесс постоянного развития помогает сотрудникам приспосабливаться к новым требованиям и непрерывно повышать уровень компетенций» [4].

Исходя из имеющихся данных следует, что почти половина атак на финансовые организации в 2024-2025 годах были совершены с использованием шифровальщиков, что можно увидеть на рис. 3.

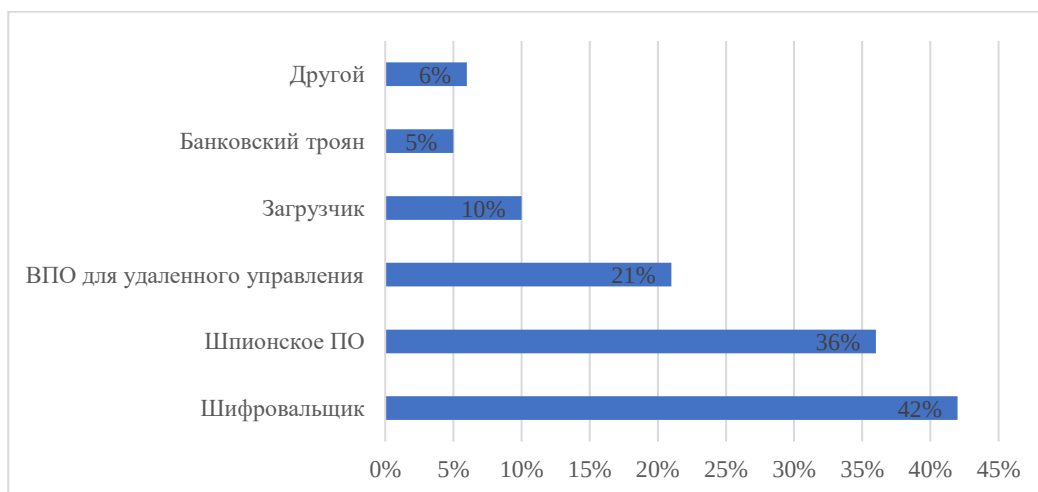


Рис.3. Типы ВПО в атаках на финансовые организации [5]

Злоумышленники все чаще используют атаки на цепочку поставок ПО. Показательным примером стала атака на эмиратскую платежную компанию через зараженное обновление от доверенного партнера, что вызвало сбои не только у самой организации, но и у ее клиентов из сферы розничной торговли.

«Выявлены случаи, когда злоумышленники, не смогли получить выгоду от выкупа, выставляли украденные данные на продажу в скрытой сети интернета. Так, в 2024 году на продажу были выставлены 3,7 ТБ данных перуанского банка Interbank. В случаях, когда покупатель не находится или атака изначально не была направлена на получение выкупа, злоумышленники могут публиковать информацию в свободном доступе, чтобы укрепить свою репутацию и запугать будущих жертв» [3].

Вымогатели могут угрожать финансовым компаниям полным уничтожением данных и нарушением инфраструктуры, а также раскрытием утечки данных, что может привести к репутационным потерям и штрафам. Киберпреступники предлагают жертвам оплатить меньшую сумму, чтобы избежать раскрытия утечки данных. Такая практика становится все более распространенной в странах с высокими штрафами, таких как Россия, Бразилия и Китай.

В 2025 и 2026 годах программы-вымогатели продолжают быть популярным инструментом для киберпреступников. Помимо атак на крупные финансовые организации, количество атак с шифрованием данных на малые и средние компании растет. В ближайшем будущем ожидается увеличение атак на менее защищенных партнеров и поставщиков, а также доступность программ-вымогателей для начинающих преступников. Это связано с распространением простых и недорогих программ, утечками исходного кода. Как это было, например, «с Babuk, а также возможность компенсировать отсутствие знаний и опыта в создании программ с помощью ИИ. Следовательно, даже новички в киберпреступлении смогут приобрести или самостоятельно разработать простой и недорогой шифровальщик, достаточный для атак на малые и средние бизнесы, что приведет к сбоям в их работе» [3] и окажет негативное влияние на связанные организации и всю финансовую отрасль.

Таким образом, исследование угроз в финансовой сфере на 2024-2025 годы показало, что риск системных проблем выходит на первый план. Финансовым организациям важно не просто защищать себя, а готовиться к быстрым реакциям и максимальной гибкости.

Наиболее сложными и опасными «для предприятий в последние годы стала киберпреступность, которая породила новый вид рисков – *киберриски* [8]. По мнению д-ра юрид. наук, профессора МГИМО, директора Центра цифровой экономики и финансовых инноваций Сидоренко Э.Л. следует, что «развитие новых финансовых технологий заметно повлияло на состояние, структуру и динамику преступности, вызвав к жизни ранее не встречавшиеся формы противоправной деятельности» [6]. В числе причин автором называются: недостаточность знаний о технических особенностях совершаемых деяний, отсутствие

криминалистических моделей расследования цифровых финансовых преступлений, рассогласованную позицию государств и международных организаций в вопросах регулирования новых финансовых инструментов и др. причины» [6].

Следовательно, важным компонентом защиты организаций от киберрисков должна стать *киберустойчивость*, которая представляет собой способность оперативно обнаруживать, пресекать атаки и восстанавливаться с минимальным ущербом. Инвесторам следует воспринимать киберриски не как форс-мажор, а как неотъемлемый фактор инвестиционного анализа, наравне с макроэкономическими и отраслевыми показателями.

Библиографический список

1. Баженов Д.М., Лукин А.С., Шпилькина Т.А., Филимонова Н.Н., Артамонова Л.С. Электронный документооборот: современный взгляд малого бизнеса на управление предприятием // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2025. Т. 24, №3. С. 75-86.
2. Кибератаки на российские компании в 2024 году — отчет Solar JSOC. [Электронный ресурс]. URL: <https://rt-solar.ru/analytics/reports/5320/> (дата обращения: 16.11.2025)
3. Киберугрозы финансовой отрасли: прогноз на 2025–2026 гг. [Электронный ресурс]. URL: <https://ptsecurity.com/research/analytics/kiberugrozy-finansovoi-otrasli> (дата обращения: 16.11.2025)
4. Маковецкий М.Ю., Борисов И.А., Маковецкая Е.Н., Лукин А.С., Шишова И.А., Диденко О.В., Бакалдина Е.С., Шпилькина Т.А. Новые подходы к управлению проектами в условиях структурных изменений в экономике // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 12-1(106). С. 124-128.
5. Обзор основных типов компьютерных атак в финансовой сфере в 2024 году. [Электронный ресурс] URL: [Attack_2024.pdf](#) (дата обращения: 16.11.2025)
6. Сидоренко, Э.Л. Defi-преступность: состояние, тенденции и криминологические модели // Russian Journal of Economics and Law. 2023. Т.17, № 2. С. 327-341.
7. Филимонова Н.Н., Ким, М.Э. Значение трансформации рисков в условиях цифровой экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 1-2(83). С.102-106.
8. Филимонова Н.Н., Шпилькина Т.А. Управление рисками в организации на основе сигнальной диагностики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5-2(111). С. 184-189.
9. Шушонов И.А. Влияние киберрисков на финансовую устойчивость кредитных организаций в условиях цифровой экономики // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. С. 6-14.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ, УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Маковецкая Е. Н.

Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет), г. Москва, Россия, romanova_x@mail.ru

Маковецкий М. Ю.

Московский университет имени С. Ю. Витте, г. Москва, Россия, mmakov@mail.ru

Аннотация. В статье представлены аргументы и факты, обосновывающие наиболее актуальные тренды в развитии общества, включая сферы экономики, финансов, управления, обосновывается тезис об усиливающейся роли цифровых технологий в условиях новой реальности. При этом отмечаются некоторые противоречия в социально-экономическом развитии, проявляющиеся в ряде негативных процессов: усиление дисбалансов в развитии регионов, уровне благосостояния граждан и др. В этой связи необходимо также учитывать возникновение новых вызовов и угроз, связанных с цифровой трансформацией общества и экономики. В результате проведенного исследования развиты теоретические, методические положения и практические рекомендации по совершенствованию управления экономической системой Российской Федерации в условиях повышенной геополитической напряженности, экономической нестабильности и финансовой турбулентности.

Ключевые слова: экономика, экономическая система, цифровизация экономики, цифровая трансформация, финансизация; финансовые технологии; риски внедрения цифровых технологий; дисбалансы социально-экономического развития; новая экономическая реальность.

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF ECONOMICS, FINANCE, MANAGEMENT IN A NEW REALITY

Makovetskaya E. N.

Bauman Moscow State Technical University, Russia, romanova_x@mail.ru

Makovetsky M. Yu.

Moscow Witte University, Moscow, Russia, mmakov@mail.ru

Abstract. The article presents arguments and facts substantiating the most relevant trends in the development of society, including the fields of economics, finance, and management, and substantiates the thesis about the increasing role of digital technologies in the new reality. At the same time, there are some contradictions in socio-economic development, manifested in a number of negative processes: increasing imbalances in the development of regions, the level of well-being of citizens, etc. In this regard, it is also necessary to take into account the emergence of new challenges and threats related to the digital transformation of society and the economy. As a result of the conducted research, theoretical, methodological provisions and practical recommendations for improving the management of the economic system of the Russian Federation in conditions of increased geopolitical tension, economic instability and financial turbulence have been developed.

Keywords: economy, economic system, digitalization of the economy, digital transformation, financialization; financial technologies; risks of introducing digital technologies; imbalances of socio-economic development; new economic reality.

Усилившаяся за последние годы экономическая и геополитическая нестабильность, нарастающая социальная напряженность, обострение противоречий на всех уровнях осуществления хозяйственных процессов, неравновесность форм и способов социального взаимодействия, изменение институциональной среды и дальнейшая – цифровая – трансформация общества и экономики актуализируют проблему повышения эффективности управленческой деятельности и формирования адекватной новым реалиям национальной модели устойчивого социально-экономического развития, ориентированной на преодоление неравномерности и связанных с ней дисбалансов.

Траектория развития экономических систем на всех уровнях их функционирования (включая микро-, мезо-, макро- и мегауровни) претерпевает определенные метаморфозы (трансформации), обусловленные с действием ряда глобальных процессов, беспрецедентным нарастанием (углублением) противоречий между отдельными их элементами (участниками).

Во-первых, в условиях современной экономической системы происходит постоянное снижение значимости и ценности собственно трудового фактора в классическом его понимании, т.е. как совокупности умственных и физических способностей человека, востребованных в процессе производства. В результате такого рода «девальвации трудового ресурса» наблюдается ослабление взаимосвязи между непосредственной реализацией трудовой функции (затратами умственных и физических сил) и размером вознаграждения, получаемого за труд. Дополнительный импульс к такого рода обесценению трудового фактора придает процесс цифровой трансформации. С одной стороны, цифровизация повышает эффективность и производительность, создавая новые рабочие места и создавая возможности для удаленной работы, однако, с другой стороны, она снижает спрос на низкоквалифицированный труд и приводит к замещению людей автоматизацией. Цифровые платформы ускоряют обмен информацией, позволяют масштабировать бизнес и открывают доступ к обучению, однако при этом усиливается неравенство среди работников и возникает нестабильность занятости в условиях автоматизации и гибких режимов работы [1].

Вместе с тем необходимо обратить внимание на негативные эффекты цифровизации для сотрудников: повышенный уровень контроля за выполнением трудовых обязанностей; сокращение численности сотрудников вследствие автоматизации трудовых функций и снижение числа операций. изменение квалификационных требований к навыкам и компетенциям вследствие цифровой трансформации условий и процессов труда. Нейросетевые технологии на основе искусственного интеллекта неизбежно заставят основную массу людей работать все больше, но при этом получать за свой труд все меньше. Нейросети уже начинают вытеснять работников с рынка квалифицированной рабочей силы. Так, Г. Греф сообщил о предстоящем сокращении 20% неэффективных сотрудников с помощью искусственного интеллекта. Сбербанк до 1 января 2026 года завершит сокращение 20% сотрудников, которое проводится с применением анализа искусственного интеллекта, т.е., по сути, в одном из ведущих российских банков уже сейчас стартовала масштабная волна сокращений. Минимум 20% его сотрудников уже в обозримом будущем могут лишиться работы из-за внедрения технологий искусственного интеллекта [2].

В результате возникает парадоксальная ситуация: технический и технологический прогресс, в том числе основанный на повсеместном внедрении цифровых технологий, с одной стороны, несомненно, приводит к росту производительности труда и в целом – эффективности функционирования производства, что, по идее, должно было бы привести к тому, что у людей возникала бы более комфортная трудовая нагрузка, однако, с другой стороны, в реальности каких-либо ощутимых благ от цифровых успехов работники не получают (не снижается интенсивность труда, скорее, наоборот, он становится все более напряженным и требующим повышенных умственных и психоэмоциональных затрат, т.е. по факту возрастает жесткость эксплуатации труда). Не секрет, что многие работодатели часто связывают бонусы и карьерный рост с количественными метриками (ключевые показатели эффективности), что приводит к повышенному давлению на сотрудников и снижению порога отдыха.

В нынешней цифровой реальности многие сотрудники ощущают необходимость постоянной готовности к выполнению трудовых функций, нередко даже вне официального рабочего времени, что приводит к хронической усталости и повышению риска выгорания. Кроме того, необходимость формирования дополнительных компетенций и непрерывного обучения новым инструментам и технологиям может приводить к утомлению и снижению удовлетворенности, особенно у работников старшего возраста. Возросшее давление на скорость выполнения работы может на практике приводить к ухудшению условий труда и росту ошибок, связанных с «человеческим фактором», что в свою очередь порождает дополнительный стресс.

В целом можно констатировать явную неравномерность выгод от цифровизации: если руководящие звенья и высококвалифицированные кадры получают доступ к продвинутым инструментам и аналитике, то работники с низкой квалификацией подвергаются все более интенсивной нагрузке, что еще больше усиливает социально-экономическое неравенство внутри коллектива и может снижать мотивацию и удовлетворенность. В конечном итоге эффект цифровизации оказывается более чем противоречив: рост производительности идет рука об руку с рисками для занятости и условий труда, требуя адаптации системы государственного регулирования рынка труда и кадровой политики в организациях с акцентом на необходимости защиты трудовых прав.

Во-вторых, набирает обороты тенденция к усилению роли капитала как фактора роста богатства (благополучия) отдельных лиц, регионов, государств, иначе говоря, происходит финансиация экономических отношений. Сегодня всем стало ясно, что долгий и упорный труд в нашей стране уже невозможно рассматривать как единственный способ достижения благополучия или хотя бы обеспечения достаточных средств для более или менее комфортного существования. Также в новой реальности всем понятно, что только лишь трудовая функция не может гарантировать высокой степени благополучия, что существенно повышает значимость альтернативных видов приносящей доход деятельности, включая возможности накопления капитала с использованием инструментов финансового рынка.

Не менее знаковым стало принятое в 2018 году решение об увеличении пенсионного возраста, благодаря которому значительная часть наших граждан попросту до него не доживает. В этом смысле откровенно несуразными и лукавыми выглядят некоторые способы повышения «пенсионного благополучия», в том числе озвучиваемые в наше время представителями власти. Так, депутат Государственной думы С. Бессараб «раскрыла секрет», как можно получать двойную пенсию. По ее словам, отсрочка выхода на пенсию на 5 лет увеличит индивидуальные пенсионные коэффициенты на 36%, а фиксированную выплату – на 45%. При отсрочке на 10 лет эти показатели индексируются в 2,32 и 2,11 раза соответственно [3]. Иначе говоря, достаточно отложить оформление пенсии на десять лет, продолжить карьеру, и тогда женщины с 70 лет и мужчины с 75 лет уже будут получать выплаты, увеличенные в два раза.

В описанном выше «рецепте пенсионного счастья» налицо явное непонимание того, что происходит в реальной жизни, за окнами депутатского кабинета. Очевидно, что указанный депутат не совсем понимает, а скорее – совсем не понимает, как на самом деле устроен рынок труда, насколько сегодня востребованы граждане в предпенсионном возрасте и что происходит в реальной экономике с учетом тотальной цифровизации. Помимо прочего, по данным на 2025 год, средняя продолжительность жизни в Российской Федерации составляет 73–74 года. При этом для мужчин этот показатель равен 68 годам, а для женщин – 78 годам. Как можно видеть, следование «чудодейственному рецепту» от С. Бессараб приведет к тому, что больше половины мужчин просто не доживут до 70 лет и так и не начнут получать пенсию.

В-третьих, происходит дальнейшее усиление неравенства – неравномерности в распределении доходов в обществе. Эта тенденция уходит своими корнями «в глубь веков», ее можно рассматривать как результат действия объективного экономического закона – закона капиталистического накопления, еще в XIX веке сформулированного К. Марксом. Цифровая трансформация еще больше усиливает этот процесс, интенсифицируя его. Цифровизация

усиливает разрыв между теми, кто имеет доступ к цифровым навыкам и ресурсам, и теми, кто лишен такого доступа, что приводит к более высоким доходам у первых и стагнации или снижению у вторых. Расширение в современном обществе удаленной и гибкой занятости, несмотря на ее очевидные преимущества, часто сопровождается непредсказуемостью доходов и снижением защитных норм, что особенно ощутимо для слабо квалифицированных работников с нестабильными контрактами.

Инвестиции в цифровые технологии и автоматизацию концентрируются в наиболее крупных компаниях и в более богатых регионах, что еще больше усиливает структурное неравенство по доходам между различными регионами внутри страны и социальными группами. Поэтому и в дальнейшем в Российской Федерации будет продолжаться реализация стратегии «каскадной миграции» (проще говоря, бегства), всех видов экономических ресурсов (финансовых, трудовых и др.) в направлении от «устойчиво застойных», депрессивных и бесперспективных регионов в сторону более или менее успешных, стабильных в социально-экономическом плане, или, по крайней мере, тех, которые более или менее регулярно поддерживаются из центра.

В-четвертых, существенные изменения в функционировании экономических систем обусловлены процессом глобализации. Глобализация – преобразование мирового пространства в единую зону, где свободно перемещаются информация, товары и услуги, капитал, где свободно распространяются идеи и беспрепятственно передвигаются их носители, стимулируя развитие современных институтов и отлаживая механизмы их взаимодействия. Глобализация приносит взаимную выгодную специализацию и расширение рынков, что стимулирует экономический рост и доступ к товарам по более низким ценам в масштабах мировой хозяйственной системы. Вместе с тем она одновременно создает давление на локальные рынки труда и отрасли, приводя к потере рабочих мест и необходимости адаптации. С одной стороны, глобальная интеграция расширяет возможности для инвестиций, технологий и кросс-границных бизнес-моделей; с другой – усиливает конкуренцию и зависимость от внешних факторов, что может снижать стабильность и суверенное регулирование. В итоге противоречивость проявляется в росте общего благосостояния, усилении конкуренции между странами и регионами на глобальном уровне при одновременном росте социально-экономических дисбалансов и социального напряжения внутри большого числа государств, не входящих в лидирующую группу.

В-пятых, все более существенное влияние на функционирование экономических систем оказывает процесс цифровизации. Еще на рубеже 90-х годов прошлого века начался активный процесс формирования так называемой новой экономики, или экономики, основанной на информации и повсеместном использовании информационных технологий, – цифровой экономики. Цифровизацию можно интерпретировать как процесс внедрения цифровых технологий, автоматизации и данных в производственные процессы, управленческие практики и сервисы. Она влияет на распределение задач, способы оценки и вознаграждения. При этом стоит отметить, что цифровизация в последние три десятилетия охватывает абсолютно все сферы жизни современного общества [4]. Автоматизация все большего числа рутинных операций уменьшает необходимость уникального человеческого вклада, особенно в глазах руководства, даже если задача остается критичной для функционирования организации.

«Новой реальностью для развития общества по праву считается цифровая трансформация. Цифровая экономика на сегодняшний день представляет собой развивающуюся стремительными темпами сферу жизнедеятельности, способную полностью переформатировать привычные хозяйственные связи и существующие бизнес-модели» [5]. Цифровая трансформация, охватившая самые различные отрасли и сферы деятельности, объективно предполагает достижение более высоких показателей эффективности. Это в свою очередь требует дополнительных усилий, направленных на адаптацию и оптимизацию многих управленческих и иных бизнес-процессов, протекающих в деятельности организации, на основе современных IT-технологий [6]. При этом цифровая трансформация неизбежно влечет за собой необходимость более глубокого анализа текущих процессов, чтобы определить узкие

места и приоритеты для автоматизации. Это требует инвестиций в инфраструктуру, развитие внутренних компетенций и изменение корпоративной культуры на уровне всей организации. В результате бизнес получает основанные на данных решения, более эффективные agile-практики и устойчивые механизмы управления рисками. Сегодня, чтобы сохранить свою конкурентоспособность, организация должна оптимизировать свои бизнес-процессы, постоянно следить за контролем качества услуг, заниматься совершенствованием своего продукта.

Можно обозначить несколько эффектов, положительно влияющих на бизнес при условии его цифровизации. Цифровизация автоматизирует рутинные процессы, снижает издержки, ускоряет операции и уменьшает человеческие, ошибочные операции. Цифровизация обеспечивает накопление и улучшение опыта клиентов: цифровые каналы позволяют быстрее обслуживать клиентов, персонализировать предложения и собирать данные для принятия решений. Нельзя игнорировать конкурентное давление: если конкуренты идут в цифровизацию, отставание в этой области будет чревато потерей доли рынка и отрицательной рентабельностью. Внедрение цифровых технологий повышает гибкость и устойчивость функционирования бизнеса, поскольку цифровые решения позволяют успешно масштабировать бизнес, адаптироваться к изменениям спроса и работать удаленно. Также следует принять во внимание новые источники доходов: цифровые платформы и аналитика открывают дополнительные возможности для новых услуг, бизнес-моделей и монетизации данных.

Среди современных цифровых технологий, наиболее востребованных на сегодня, следует указать следующие: блокчейн; облачные технологии; искусственный интеллект; машинное обучение; большие данные; интернет вещей; прикладной программный интерфейс; криптография; биометрия; автоматизация роботизированных процессов. Появление и распространение передовых цифровых технологий обуславливает совершенствование финансовых продуктов на всех ключевых направлениях функционирования финансового сектора (в том числе на рынке ценных бумаг, в банковском бизнесе, в страховании и др.). Интенсивно развиваются новые виды (сферы) деятельности, например, производство (майнинг) криптовалют, выпуск и обращение разнообразных цифровых финансовых активов. При этом необходимо отметить, что структурные изменения, обусловленные повсеместным распространением и внедрением цифровых финансовых технологий, влияют не только на сам финансовый сектор, но также на экономику и общество в целом. Новые бизнес-модели, основанные на технологических инновациях, открывают большие возможности для стартапов и малых предприятий, повышая их конкурентоспособность [7].

Современные инструменты, применяемые для защиты данных, такие, например, как «блокчейн» и криптография, значительно повышают безопасность транзакций, что также играет важную роль в повышении эффективности финансового сектора экономики. Так, технология «блокчейн» способствовала существенному росту эффективности за счет повышения скорости передачи цифровых ценностей, автоматизации процессов, не требующих авторизации, а также снижения стоимости осуществляемых транзакций [8]. Беспрецедентный объем накопленной информации и перспективы ее использования выдвигают на первый план задачу ее сбора и обработки. Использование на практике все большим числом экономических субъектов больших объемов данных (Big Data) стало ключевым фактором оптимизации современных бизнес-процессов. В результате аналитика больших данных позволила не только постоянно совершенствовать отдельные бизнес-операции, но и весь сектор финансовых услуг [9].

Как и любое нововведение, цифровая экономика несет вместе с собой не только позитивное влияние, но и очевидные угрозы и вызовы для развития общества. К их числу можно отнести: снижение эффективности контроля в сфере используемых цифровых сервисов; увеличение возможностей для мошеннических и иных противоправных действий; повышение риска утечки информации, требующее качественного улучшения уровня безопасности и, следовательно, выделения дополнительных инвестиций в данную область; угроза сокращения большого количества рабочих мест [10]. Несмотря на отмеченные преимущества и новые возможности,

которые открываются при использовании цифровых технологий, появляются определенные ограничения и новые риски, возникающие при сборе, хранении, обработке и анализе больших данных. Среди них: нарушение конфиденциальности; недостаточная защита данных; качество данных; отсутствие актуализации; профилирование и дискриминация; нецелевое использование данных; зависимость от применяемых технологий и оборудования; нехватка квалифицированных кадров; законодательные и регуляторные риски и др. [11].

Цифровизация – объективный и вместе с тем противоречивый процесс, последствия которого до конца еще невозможно спрогнозировать и просчитать. Впрочем, общая траектория развития в условиях цифровой трансформации понятна: постепенное высвобождение работников, их невостребованность в производстве, причем это касается как рядовых рабочих, так и менеджеров [12]. Появление рисков, связанных с цифровизацией, безусловно, требует соответствующего изменения места и роли риск-менеджмента в организациях. Принимая во внимание расширившийся спектр новых вызовов и угроз, менеджеры желают быть уверенными в том, что все ключевые для бизнеса риски идентифицированы, оценены и находятся под контролем (управляемы). Обозначенные риски, возникающие при применении новейших цифровых технологий, актуализируют необходимость разработки и реализации соответствующих стратегий защиты бизнеса, общества и государства (включая информационную безопасность). При этом требуется детально регламентировать процедуры сбора и обработки данных, обеспечить соответствие действующим нормативным правовым актам и т.д.

Повсеместное применение ИТ-технологий во многих бизнес-процессах, повышение доли онлайн-коммуникаций через сеть Интернет способствуют росту эффективности операций и снижению временных затрат на выполнение задач. Это, в свою очередь, повышает прозрачность процессов и ускоряет получение обратной связи от клиентов, что позволяет бизнесу оперативно адаптировать ассортимент и качество товаров и услуг. В результате повышается лояльность клиентов, растет конкурентоспособность организаций, оптимизируются показатели операционной эффективности. Не менее важно обеспечить устойчивость ИТ-инфраструктуры и защиту данных, поскольку рост цифровизации усиливает риски киберугроз и возможные нарушения конфиденциальности. Таким образом, внедрение ИТ-решений должно сопровождаться комплексной стратегией управления рисками, контроля качества и обучения персонала.

Таким образом, современная экономика претерпевает масштабный переход к цифровой трансформации, усилению роли данных и автоматизации, что влияет на производительность, устойчивость цепочек поставок и качество управления. В условиях новой реальности ключевыми становятся инновационные формы производства товаров и оказания услуг, гибкость бюджетирования и внедрение риск-ориентированного управления для снижения степени неопределенности и рисков, повышения доверия инвесторов. Управленческие практики объективно требуют усиления корпоративной культуры, развития цифровой компетентности работников и внедрения гибких стратегий в бизнесе, способных адаптироваться к быстро изменяющимся условиям рынка. При этом для успешного развития экономики, финансов и управления в новой реальности необходимо сочетание цифровых инноваций, устойчивого риск-менеджмента, усиленной управленческой подготовки персонала. В конечном итоге все это будет способствовать повышению общей эффективности, обеспечению стабильности и устойчивости функционирования экономики нашей страны, несмотря на постоянно возникающие новые внешние вызовы и угрозы.

Резюмируя изложенное выше, можно констатировать, что современная экономика находится в развитии, при этом наиболее существенное воздействие на нее оказывают выявленные нами тренды, а именно: прогрессирующее снижение значимости и ценности самого трудового ресурса (фактора) в его традиционном понимании, усиление роли капитала как фактора роста богатства экономических субъектов (на всех уровнях функционирования хозяйственных систем), усиливаются неравенство и неравномерность в распределении доходов в обществе, глобализация и цифровизация. Многие из указанных нами трендов оказывают

весьма противоречивое воздействие, поэтому объективно востребовано участие со стороны государства в их регулировании и нейтрализации возникающих негативных последствий, создающих новые вызовы и угрозы для устойчивого и безопасного функционирования общества и экономики.

Библиографический список

1. Маковецкая, Е. Н. Направления трансформации экономической системы Российской Федерации в условиях новой реальности / Е. Н. Маковецкая, М. Ю. Маковецкий // Актуальные тренды в экономике и финансах: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 12 декабря 2024 года. Омск: Омский государственный технический университет, 2024. С. 67–74.
2. Греф сообщил о предстоящем сокращении 20% неэффективных сотрудников с помощью ИИ [Электронный ресурс] // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/finances/19/11/2025/691e05f39a7947863a9cc7d8?ysclid=miry8p3p2810875601> (дата обращения: 30.11.2025).
3. В Госдуме назвали способ увеличения пенсии более чем вдвое [Электронный ресурс] // ТАСС. URL: <https://tass.ru/obschestvo/25637357> (дата обращения: 30.11.2025).
4. Артемьев Н. В., Маковецкий М. Ю., Брусина М. Е. Влияние миграционных процессов на экономическую безопасность Российской Федерации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2024. № 2 (49). С. 17–28.
5. Баранов Д. Н. Сущность и содержание категории «цифровая экономика» // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2018. № 2 (25). С. 15–23.
6. Маковецкий М. Ю., Маковецкая Е. Н., Рудаков Д. В. Трансформация Омского региона в контексте актуальных трендов социально-экономического развития Российской Федерации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2021. № 4 (39). С. 14–23.
7. Маковецкий М. Ю., Рудаков Д. В. Особенности становления российского менеджмента / М. Ю. Маковецкий, Д. В. Рудаков // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2021. № 1 (36). С. 79–86.
8. Марков С. Н., Михалев К. А. Инвестиционная стратегия и национальные интересы // Географические и экономические исследования в контексте устойчивого развития государства и региона: Материалы III Международной научно-практической конференции, Донецк, 11–12 ноября 2021 года / Под общей редакцией Е. Г. Кошелевой. Донецк: Донецкий национальный университет, 2021. С. 153–155.
9. Руденко Л. Г. Оценка национального потенциала России на основе международных рейтингов // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 8-3. С. 440–447.
10. Руденко Л. Г., Морковкин Д. Е. Структурная трансформация национальной экономики России в целях устойчивого экономического роста // Проблемы рыночной экономики. 2024. № 2. С. 22–35.
11. Устойчивое развитие Российской Федерации в условиях глобальных вызовов и угроз экономической безопасности: монография: в 3 ч. Ч. 3: Модернизация системы государственного и корпоративного управления в целях обеспечения устойчивого развития экономики и общества / Л. Г. Руденко, Е. В. Каранина, В. М. Караулов [и др.]. Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2023. 248 с.
12. Ахметова, Г. З. Проблемы и перспективы развития цифровой экономики в Российской Федерации / Г. З. Ахметова, М. Ю. Маковецкий, Д. В. Рудаков // Управленческий и сервисный потенциал цифровой экономики: проблемы и перспективы: материалы Международной научно-практической конференции / редкол. Е. В. Яковлева (отв. ред.), А. А. Белолобова. Омск, 2020. С. 17–20.

ЦИФРОВОЙ ПАРАДОКС РОССИИ: КРИЗИС ТРАНСФОРМАЦИИ

Маркова О. В.

Московский международный университет, г. Москва, Россия, markovaolga@yandex.ru

Шпилькина Т. А.

Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева (РХТУ им. Д.И. Менделеева), г. Москва, Россия, E-mail: luk-72@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию причин дисбаланса между техническим развитием ИТ-инфраструктуры, регуляторной составляющей государственного управления и уровнем готовности человеческого капитала к активному применению современных информационных технологий. Авторами приведены аргументированные выводы о взаимосвязи и взаимном влиянии данных элементов цифровой экосистемы и необходимости комплексно решать выявленные проблемы. С этой целью рекомендуется ко внедрению концепция «адаптивного цифрового суверенитета», предполагающая комплекс мер по системной кодификации законодательства, антропоцентричному редизайну сервисов, инвестициям в человеческий капитал и построению гибкой регуляторной экосистемы.

Ключевые слова: *цифровая трансформация, государственные услуги, регуляторика, человеческий капитал, цифровые навыки, цифровой парадокс, технологический суверенитет*

THE DIGITAL PARADOX OF RUSSIA: THE CRISIS OF TRANSFORMATION

Markova O. V.

Moscow International University, Moscow, Russia, E-mail: markovaolga@yandex.ru

Shpilkina T. A.

D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology, Moscow, Russia, E-mail: luk-72@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the study of the causes of the imbalance between the technical development of IT infrastructure, the regulatory component of public administration, and the level of readiness of human capital for the active use of modern information technologies. The article makes well-reasoned conclusions about the interconnection and mutual influence of these elements of the digital ecosystem and the need to comprehensively solve the identified problems. To achieve this, it is recommended to implement the concept of «adaptive digital sovereignty», which involves a set of measures for the systematic codification of legislation, anthropocentric redesign of services, large-scale investment in human capital, and the construction of a flexible regulatory ecosystem.

Keywords: *digital transformation, public services, regulatory policy, human capital, digital skills, digital paradox, technology*

Тенденции глобальной цифровизации распространились во все сферы общественной жизни, в том числе в публичное управление, делая государственную и муниципальную деятельность более системной и информационно открытой. Наша страна демонстрирует значительные усилия в данном направлении, что выражается в росте инвестиций в ИТ-сферу и соответствующую инфраструктуру; изданием различного вида и уровня нормативно-правовых документов и реализацией комплексной системы электронных государственных услуг [10]. Национальные цели развития до 2030 года предусматривают достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей и предоставление 99% госуслуг в электронной форме [1]. Однако достижение этих амбициозных показателей сталкивается с системными вызовами, лежащими не в технологической, а в социокультурной, регуляторной и кадровой плоскостях. Формируется

комплексный кризис, при котором экстенсивное наращивание технологических мощностей не приводит к качественному изменению в эффективности государственного управления и уровня цифровой инклюзии общества.

Несмотря на высокий уровень развития цифровой инфраструктуры в нашей стране и цифровизацию процессов предоставления государственных услуг населению, компетенции цифровой грамотности во многом зависят от демографических характеристик пользователей.

Во-первых, существует дефицит цифровых навыков. В большей степени возрастной цифровой разрыв в России особенно выражен. «Ряд исследований показывает, что дети начинают использовать цифровые технологии в раннем возрасте, например, более 20% детей в возрасте до 2-х лет уже умеют пользоваться цифровыми технологиями, и это число увеличивается с возрастом детей» [11], а вот лица старше 60 лет чаще всего «вынуждены обращаться за помощью к членам семьи при работе с государственными услугами, совершении платежей онлайн и др., при этом, таких порядка 36%» [10].

Во-вторых, выявлены социокультурные барьеры и недоверие. В 2023 году 45,2% респондентов, не использовавших интернет для получения государственных и муниципальных услуг, объяснили это предпочтением личного визита и персональных контактов [10]. Это свидетельствует о недоверии к цифровым каналам, страхе и убежденности в большей эффективности оффлайн-взаимодействия, кроме этого, участвовавшие случаи киберпреступлений подталкивают население страны частично отказываться от онлайн-услуг. Киберриск является наиболее распространенным онлайн-риском (30%) [11]. По данным МВД России «всего в январе-июле 2025 года было зарегистрировано **424,9 тыс.** преступлений, совершенных с использованием ИКТ или в сфере компьютерной информации. Это на **2,3%** меньше, чем за аналогичный период 2024 года» [2].

В-третьих, проявляется эффект цифрового посредничества. Интересный факт - 19% опрошенных отметили, что за них услугу получали другие люди [10], что маскирует реальные масштабы цифрового исключения и создает иллюзию широкого использования сервисов. Данные результаты доказывают факт о сложившейся двухуровневой системе доступа к госуслугам, где «цифровые аборигены» эффективно используют онлайн-каналы, а «цифровые аутсайдеры» (пожилые, маломобильные, лица с низким уровнем образования) оказываются в уязвимом положении.

В поле правового регулирования тоже существует определенный круг выявленных проблем. Первая проблема связана с фрагментарностью и точечным нормативно-правовым регулированием различных актуальных вопросов цифровизации в нашей стране [8]. Необходимо комплексно подойти к данному вопросу и определить основы правового регулирования посредством издания и утверждения **Цифрового кодекса** [7]. Стремление определить отраслевую специфику регулирования цифровой практики приводит к созданию серых зон и формированию многочисленных не сопряженных нормативно-правовых актов.

Стратегией экономической безопасности России определен курс на **технологический суверенитет**, что обусловлено усилением санкционного давления недружественных стран и прекращением с ними международного сотрудничества. Это стало стимулом к процессу импортозамещения программного обеспечения (ПО), создания единой облачной платформы «ГосТех», на которой можно реализовать государственные информационные системы (ГИС) и цифровые сервисы, при этом, контролируя данные [9].

Однако в действительности не все информационные технологии могут быть успешно заменены на отечественные аналоги, особенно в области искусственного интеллекта и суперкомпьютерных систем [9], что отмечают многие эксперты и исследователи этого вопроса. Кроме того, централизованное хранение цифровых данных, например, биометрических (голос, лицо) в единой биометрической системе (ЕБС) приводит к многочисленным рискам, связанным как с потерей и несанкционированным использованием информации, так и с возможным каскадным сбоем из-за единой точки отказа [8]. И наконец, с точки зрения трансфера инноваций, сосредоточенность только на технологическом суверенитете не будет способствовать внедрению и развитию IT-новшеств.

В кадровом обеспечении также существуют системные вызовы и проблемы. Несмотря на государственную политику, направленную на подготовку и развитие квалифицированных кадров ИТ-отрасли, до сих пор сохраняется структурный дефицит ИКТ-специалистов. Более половины (53,0%) российских организаций испытывают дефицит ИКТ-специалистов, причем 24,2% — значительный [6]. Наиболее острый дефицит наблюдается в самой ИТ-отрасли (70,2% компаний испытывают нехватку) и в энергетике (63,6%) [6]. Наиболее востребованы и дефицитны разработчики ПО (значительный дефицит отмечают 14,3% организаций) [6].

В цифровой экономике трудовым ресурсам необходимы **цифровые навыки**, под которыми понимаются «умения использовать современные технологические разработки (интернет, социальные сети, искусственный интеллект, профессиональные программы) для решения профессиональных, образовательных, бытовых и иных задач. Совокупность цифровых навыков, знаний и опыта формирует **цифровую компетентность**» [5].

При осуществлении трудовой деятельности данного уровня навыков хватает для выполнения рутинных задач (89,6% компаний), но для внедрения новых технологий лишь в 45,6% случаев компаний подтверждает их использование [6], то есть, необходимо совершенствование знаний в сфере ИИ и цифровых технологий или цифровых навыков, например, «к организационным мерам обеспечения безопасности данных относится разработка политики информационной безопасности, с проведением регулярных аудитов, а также обучением персонала и контролем доступа к данным» [3].

В 2025 году Образовательная платформа Нетология и «Школа 21» провели совместное исследование на тему того, как россияне владеют цифровыми навыками. «71% признались, что они ежедневно применяют в своей работе те или иные цифровые навыки, 15% участников опроса пользуются ими несколько раз в неделю, а у 1/3 респондентов профессия напрямую связана с цифровыми технологиями» [12]. «Большинство респондентов (55%) признаются, что иногда им недостаточно их цифровых навыков для работы, а каждый третий опрошенный (32%) сталкивается с такой проблемой часто. Лишь 13% считают, что им достаточно имеющихся у них навыков. Шкала цифровых навыков приведена на рис. 1.

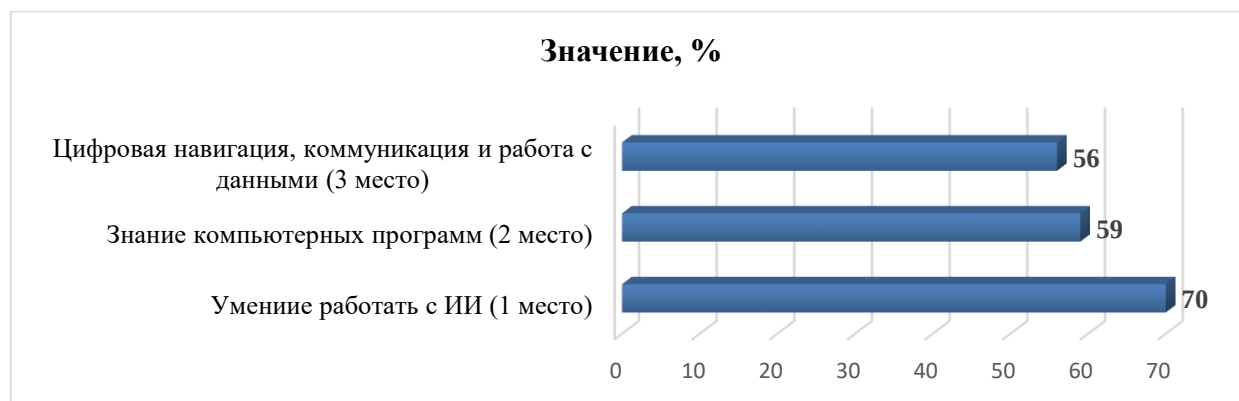


Рис. 1. Шкала цифровых навыков россиян по данным на 2025 год [12]

Как видно из рис. 1 и исследования «умение работать с ИИ — самый востребованный цифровой навык сегодня, считают 70% респондентов. На втором месте по актуальности — знание компьютерных программ (59%). На третьем — интернет-навигация, цифровая коммуникация и работа с данными (по 56% у каждого). Около трети опрошенных отметили знание языков программирования и работу с базами данных» [12].

Проведенное исследование по данным РБК показало, что в 2025 году «большинство респондентов владеют навыками цифровой коммуникации, основными из которых приведены на рис. 2. Представленные данные демонстрируют, что «пользование электронной почтой, мессенджерами и социальными сетями составляет (93%), а менее освоенным навыком стала работа с нейросетями и ИИ (42%)» [12].



Рис. 2. Данные по владению навыками цифровой коммуникации в РФ на 2025 год [12]

То есть, за 2 последних года россияне в большей степени овладели электронной почтой, мессенджерами и социальными сетями, однако, есть проблемы работы с цифровыми платформами, нейросетями и ИИ, а также с распознаванием фейковых новостей, поддельных сайтов и умения защититься от киберрисков.

Итак, гармонизация данных направлений формирования цифровой экосистемы обуславливает изменение общей концепции управления. На смену экстенсивной модели цифровизации должна прийти концепция адаптивного цифрового суверенитета. Этот подход означает реализацию 4-х ключевых принципов управления.

1. Во-первых, сочетание системной кодификации и гибкой регуляторики. Это означает, что требуется разработать единый свод унифицированных правовых правил (*Кодекс*), который будет определять принципы и цели цифровизации для всех участников данного процесса. Это обеспечит снижение противоречивости и фрагментарности государственного регулирования, создаст рамки правового поля деятельности всех заинтересованных сторон и сформирует общую концепцию цифрового развития. Одновременно необходимо активно использовать экспериментальные правовые режимы, так называемые «*регуляторные песочницы*», обеспечивающие условия гибкого применения кодифицированных норм. Ведь сфера цифровых технологий развивается ускоренными темпами, за которыми должны успевать нормативно-правовые механизмы регулирования [9].

2. Во-вторых, для активной социализации цифровых сервисов они должны стать проще и доступнее для пользователей. Такой антропоцентричный, т.е. ориентированный на человека редизайн цифровой среды, должен предусматривать упрощение интерфейсов (к сожалению, зачастую разработанные платформы не удобны для работы), чтобы все без исключения пользователи чувствовали себя компетентными при обращении на сайты государственным и муниципальных услуг. Независимо от социально-демографических характеристик граждан должен быть реализован принцип инклюзивности или включенности всех в данный процесс. Современные информационные технологии должны стать *помощником, а не источником проблем* и быть ориентированы на решение задач пользователей, а не на демонстрацию всех технических возможностей системы.

3. В-третьих, национальным приоритетом государственной политики должно быть развитие человеческого капитала и инвестирование в данный процесс. Это предусматривает, в первую очередь, национальные программы по ликвидации цифровой безграмотности для уязвимых социально не защищенных слоев населения, с фокусом на кибербезопасность. Инвестирование в человеческий капитал означает и увеличение государством контрольных цифр приема (КЦП) студентов-бюджетников на специальности ИКТ. Если активизировать работу в этом направлении, то к 2030 году страна должна получить российские смартфоны с собственной операционной системой, российское программное обеспечение, и сформировать конкурентоспособную IT-отрасль, что в целом соответствует показателям нацпроекта «Экономика данных» [4].

Кроме того, и по другим направлениям подготовки следует развивать интеграцию информационных технологий в программы обучения и применение искусственного интеллекта с целью формирования у будущих специалистов сквозных цифровых компетенций, необходимых для работы в условиях цифровой экономики. Для организаций, которые поощряют своей корпоративной политикой и стимулируют процессы дополнительного обучения, переобучения персонала, следует предусмотреть налоговые льготы на инвестиции в развитие человеческого капитала.

4. Четвертый принцип определяет сбалансированную политику открытости и безопасности. Для этого необходимо отказаться от логики «цифровой крепости» в пользу стратегии «контролируемой открытости»: развитие сотрудничества с дружественными странами (ЕАЭС), создание «зеленых коридоров» для доступа исследователей к международным ресурсам, формирование доверенной цифровой среды на основе отечественных криптостандартов.

Только такой комплексный подход позволит трансформировать текущие вызовы в возможности для построения конкурентоспособного цифрового государства.

Библиографический список

1. Васильев И. В., Демидкина О.В. Цифровое государство: вызовы и перспективы для России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 4. С. 7–30.
2. В России за январь–июль 2025 года ущерб от IT-преступлений вырос на 16% и составил почти 120 млрд рублей // Ассоциация юристов России. [Электронный ресурс]. URL: <https://alrf.ru/news/v-rossii-za-yanvar-iyul-2025-goda-ushcherb-ot-it-prestupleniy-vyros-na-16-i-sostavil-pochti-120-mlrd/>
3. Гринев Н.Н., Шушунова Т.Н., Николаева Н.Ю., Шпилькина Т.А. Этика и безопасность данных в цифровой экономике // Транспортное дело России. 2025. № 4. С. 27-30.
4. Маркова О.В., Филимонова Н.Н., Шпилькина Т.А., Артамонова Л.С. Перспективы устойчивого развития российского бизнеса в условиях санкционных ограничений // Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18, № 2. С. 45-55.
5. Новиков Д.О. Цифровые навыки в деятельности современного юриста: попытка определения проблемного поля // Российское государство и общество: особенности современного состояния: Материалы XVI Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 07 февраля 2025 года. – Чебоксары: Издательско-полиграфическая компания "Новое время", 2025. – С. 441-447.
6. Обеспеченность кадрами для цифровой трансформации: оценки бизнеса // Мониторинг цифровой трансформации бизнеса. Вып. 4. – М.: НИУ ВШЭ, 2024. – 18 с.
7. Петров Д.А. Правовые проблемы цифровизации государственного управления // Административное право и процесс. 2022. № 5. С. 45–49.
8. Регуляторный дайджест. Основные события по регулированию цифровизации отраслей в 2023 году / АНО «Цифровая экономика». 2024. – 74 с.
9. Регуляторный дайджест. Основные события по регулированию цифровизации отраслей в 2024 году / АНО «Цифровая экономика». 2025. – 120 с.
10. Цифровая экономика: 2025: краткий статистический сборник / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЗ ВШЭ, 2025. – 120 с.
11. Шеина А.Ю. Цифровые навыки подростков и молодежи: компоненты, риски, возможности // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2024. Т.15, № 3(65). – С. 296-299.
12. 87% россиян признают нехватку цифровых навыков в работе // РБК. [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/67c1a70a9a79470065adb457?from=copy>

АКТУАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ ВИРТУАЛЬНЫХ БАНКОВ В РОССИИ

Миллер Е.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, evmiller@fa.ru

Аннотация. В данной статье рассмотрены тенденции появления виртуальных банков в российской банковской системе, понятие «виртуальный банк» и «необанк». Автором исследован количественный состав банков, позиционирующих себя как виртуальные, сделаны выводы о дальнейшем развитии нетрадиционной формы коммерческих банков.

Ключевые слова: виртуальный банк, необанк, цифровые сервисы, традиционный банк, типы виртуального банка.

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF VIRTUAL BANKS IN RUSSIA

Miller E.V.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, evmiller@fa.ru

Abstract. This article examines the trends of the emergence of virtual banks in the Russian banking system, the concept of "virtual bank" and "neobank". The author studies the quantitative composition of banks that position themselves as virtual, and draws conclusions about the further development of this non-traditional form of commercial banks.

Keywords: virtual bank, non-bank, digital services, traditional bank, types of virtual bank.

В современной российской банковской системе за последние годы наблюдаются существенные преобразования, вызванные такими актуальными трендами, как цифровизация экономики, виртуализация различных услуг, широкое развитие маркетплейсов, создание экосистем крупными компаниями и многое другое. Банковский сектор для поддержания высокой конкурентоспособности обязан реагировать на современные вызовы. Так, наблюдается активное внедрение цифровых технологий и продуктов в операционную работу кредитных организаций, банки развивают и расширяют онлайн-банкинг, совершенствуют свои мобильные приложения и т.п. Все это дает возможность стать не только конкурентоспособным на рынке услуг, обеспечить своих клиентов современным, удобным и технологичным сервисом, но и существенно снижать операционные расходы, повышая тем самым эффективность деятельности коммерческих банков.

Современные цифровые технологии, массовое потребление Интернет-ресурсов дают возможность появления в банковской системе таких новых кредитных организаций как «виртуальный банк» или «необанк». Создание таких организаций было вызвано не только глобальной цифровизацией, но и форс-мажорными факторами, таким как эпидемия коронавируса в 2020 г., когда деятельность многих организаций вынуждено переходила в онлайн-формат и работу в сети в связи с требованием изоляции. Опыт дистанционной работы позволил банкам увидеть в нем существенные плюсы в обслуживании клиентов и дал возможность к дальнейшему развитию удаленных сервисов [3]. Так, банки стали переходить на виртуальный формат взаимодействия с клиентом, кроме этого, стали появляться виртуальные банки, не имеющие физических отделений. Все это говорит о том, что с появлением нового игрока на банковском рынке в формате «необанк» создаются условия для здоровой конкуренции, расширение спектра банковских услуг и операций. Данный факт подтверждает

актуальность настоящего исследования, цель которого изучить количественный состав виртуальных банков в российской банковской системе, сравнить их деятельность с традиционными банками и определить перспективы развития.

Прежде чем, исследовать деятельность указанных организаций, необходимо разобраться в терминологии, касаемой понятий «виртуальный банк» и «необанк». Следует отметить, что в законодательстве нет четкого закрепления этих понятий, а также наблюдается небольшое количество научных исследований в этом направлении. Данные термины отсутствуют в таком основополагающем федеральном законе, который регулирует банковскую деятельность, как ФЗ №395-1 от 02.12.1990 «О банках и банковской деятельности». Определения «необанк» и «виртуальный банк» можно найти на некоторых медиа-блогах коммерческих банков. Так, например, медиа журнал Совкомбанка указывает, что «необанк – это финансовая организация, работающая только в онлайн-пространстве, которая общается с клиентами и предоставляет услуги без офисов, отделений и филиалов» [8]. Финансовые информационные площадки «Сравни.ру» и «Банки.ру» раскрывают «виртуальный банк» как банк, полностью размещенный в сети [9]. Медиа-платформа Райффайзенбанка указывает, что «необанки - финансовые организации с базовыми банковскими услугами, которые работают в формате виртуального банка без физических отделений. Все организовано в мобильном приложении, поэтому если у клиента есть смартфон с интернетом, то он получает круглосуточный доступ к своим деньгам и услугам необанка» [10].

Понятие «виртуальный банк» исследуют и в научных работах. Так, например, автор Батаев раскрывает этот термин следующим образом: «Виртуальный банк – это банк, осуществляющий свою деятельность исключительно через Интернет и мобильные приложения, не имеющий фактических представительств, за исключением юридического адреса» [1]. Некоторые исследователи считают, что «необанк это модернизированный банк, функционирующий исключительно на новейших цифровых платформах, качественно отличающихся от устаревших традиционных, и предлагающий, как правило, минимальные комиссии, но в то же время более высокие процентные ставки и уровень обслуживания. В роли отделения выступает сайт или приложение, а все операции осуществляются в виртуальном пространстве» [2, 4]. Авторы Черкасова А. Д и Горбачева Т. А. определяют виртуальный банк, «как тип онлайн-банкинга, при котором их продукты и услуги могут быть предоставлены через электронные каналы распространения из любой точки мира. Основной целью остается обеспечение бесперебойных онлайн-транзакций при снижении затрат и использовании инновационных финансовых решений. Они работают без традиционной структуры и используют такие технологии, как искусственный интеллект, автоматизация роботизированных процессов, машинное обучение и блокчейн» [6]. Европейским центральным банком дано следующее определение: «необанки - банки, работающие только с цифровыми технологиями, это недавно созданные, инновационные банки, которые используют в основном цифровые каналы (например, онлайн, мобильные приложения и т.д.) для обслуживания своих существующих и новых клиентов. Как правило, специализируются на определенных основных направлениях бизнеса, таких как платежные системы, торговля и управление активами» [7]. Исходя из вышесказанного, можно сделать выводы, что виртуальный банк или необанк это современная форма организации банковской деятельности через цифровые технологии, предоставляющая широкий спектр онлайн банковских услуги не требующая наличия физических офисов.

На сегодняшний день организовать банковскую деятельность в виде необанка можно различными способами. Рассмотрим разновидности виртуальных банков:

1. «необанк» без лицензии с партнерством традиционного банка, имеющего лицензию Банка России. Такой необанк разрабатывает и ведет мобильную цифровую платформу, а классический банк – документацию. То есть необанк легитимно проводит платежные банковские услуги за счет лицензированного банка партнера.

2. «необанк» как мобильное приложение для конкретного сервиса. Например, сервис для ипотечного кредитования, как отдельный цифровой канал, который работает параллельно с другими банковскими услугами.
3. «необанк» с банковской лицензией – это кредитная организация, работающая только в цифровом формате и имеющая полноценную лицензию от Банка России, соответственно работающий в соответствии со всеми требованиями регулятора [5].

Для целей данной статьи автором было проведено исследование количественного состава виртуальных кредитных организаций и выявлены тенденции, представленные ниже. Следует отметить, что статус необанка не фиксируется в документах организации, поэтому отнесение того или иного банка к виртуальному можно либо по заявленной стратегии банка, либо по данным средств массовой информации, в частности, по информации финансовых аналитических платформ, таких, как rbc.ru, banki.ru, sravni.ru и т.п. Данные о необанках в российской банковской системе представлены в таблице 1.

Таблица 1

Действующие виртуальные банки различных типов в России

Название банка	Тип виртуального банка	Стратегическая позиция
АО «ТБанк»	«необанк» с банковской лицензией, № 2673	Универсальный банк
АО КБ «Модульбанк»	региональный (г. Кострома) «необанк» с банковской лицензией, №1927	обслуживание малого и среднего бизнеса
АО «Яндекс Банк»	«необанк» с банковской лицензией, №3027	Универсальный банк Экосистемный банк
ООО «Банк Точка»	«необанк» с банковской лицензией, №3545	Универсальный банк со стратегией обслуживания малого и среднего бизнеса
Дело Банк	«необанк» без лицензии с партнерством традиционного банка (банковская группа АО «Банк Синара»)	обслуживание малого и среднего бизнеса
Просто Банк	«необанк» без лицензии с партнерством традиционного банка (инфраструктура Газпромбанка)	обслуживание малого и среднего бизнеса
ПАО "Контур.Банк"	региональный (г. Екатеринбург) «необанк» с банковской лицензией, №3161	Универсальный банк ИТ компании Контур со стратегией обслуживания малого и среднего бизнеса
Маркетплейс ПАО «МегаФон»	«необанк» без лицензии с партнерством традиционного банка	Широкий спектр финансовых услуг онлайн через партнеров
ООО «ОЗОН Банк»	«необанк» с банковской лицензией, №3542	Универсальный банк
ООО «Вайлдберриз Банк»	«необанк» с банковской лицензией, №841	Базовая лицензия
Эльба - сервис	финансовый стартап — Эльба банк от группы компаний СКБ Контур и группы компаний Газпром	Бухгалтерский сервис для бизнеса
Сфера - сервис	корпоративная информационная система АО «БКС Банк»	Мобильное приложение
TalkBank	«необанк» без лицензии с партнерством традиционного банка Финансовый сервис ООО «Толкфинанс»	обслуживание малого и среднего бизнеса
Рокет Банк	«необанк» без лицензии с партнерством традиционного банка Совкомбанка	российский финтех-сервис, ориентированный на обслуживание физических лиц
Хайс Банк	«необанк» без лицензии с партнерством традиционного банка АО КБ «Модульбанк»	обслуживание малого и среднего бизнеса

Некоторыми исследователями прогнозировалось, что к 2030 г. количество виртуальных банков значительно вырастет и неолбанки начнут вытеснять традиционные. Хотелось бы отметить, что традиционные банки на сегодняшний день активно виртуализируются и предоставляют своим клиентам широкий сервис онлайн банковских услуг, в их число входят крупнейшие российские банки, отнесенные к категории системно значимых кредитных организаций, например, Альфа-Банк, ВТБ, ТБанк, Сбербанк, Газпромбанк. Однако, среди более 300 кредитных организаций, не многих можно отнести к виртуальным банкам, около 15 банков, включая финансовые сервисы, представленные в таблице 1. Одной из причин малого количества в банковской системе неолбанков является сложность получения лицензии на осуществление банковской деятельности, требование достаточного размера стартового капитала, жёсткие условия лицензирования и требований регулятора, важность участия банка в системе страхования вкладов, высокие риски в деятельности и наличие значительного количества конкурентов, проблемы масштабирования. Поэтому формат виртуального банка проще организовать в сотрудничестве с классическим банком, таких было выявлено 6 банков из 15-ти. Более половины неолбанков (7 банков) имеют банковскую лицензию и участвуют в системе страхования вкладов, что обеспечивает доверие со стороны вкладчиков к онлайн-сервисам неолбанков.

Одним из крупнейших неолбанков, отраженных в таблице 1 является ТБанк, который сразу позиционировал себя как виртуальный с момента создания несмотря на то, что после присоединения к Т Банку Росбанка, ему перешли офисы последнего. Это универсальный банк, имеющий статус системно-значимого банка и направленный на обслуживание как корпоративных, так и розничных клиентов. Большинство исследуемых банков имеют стратегическую направленность на обслуживание малого и среднего бизнеса, поскольку привлекают клиентов в основном удобством обслуживания и привлекательными тарифами транзакционного бизнеса. Самыми молодыми неолбанками с банковской лицензий являются Точка Банк, получивший регистрацию от Банка России в 2023г. и Озон Банк – в 2022г. Ряд банков с лицензией работают под брендом известных маркетплейсов, так, например, Банк Озон, Яндекс Банк и Вайлдберриз Банк.

Таким образом, в результате проведенного авторского исследования типов виртуальных банков в отечественной банковской системе были отмечены следующие тенденции в развитии виртуального присутствия кредитных организаций. Во-первых, наблюдается эволюция кредитных организаций в масштабные экосистемы, цифровые и финансовые маркетплейсы, поэтому в ближайшем будущем можно будет большинство из них относить в «неолбанкам», одним из конкурентных преимуществ которых станут удобство, бесшовность и скорость услуг в режиме одного окна и одного клика. Во-вторых, большинство финансовых стартапов открываются на базе крупных традиционных банков, к которым доверие со стороны клиентов выше. Также можно отметить, что появление «неолбанков» не вытеснило монополистов с банковского рынка, а способствовало развитию мобильного банкинга, спектр цифровых банковских услуг стал расширяться, начали уделять больше внимания удобству и дизайну своих виртуальных приложений. Стоит отметить, что на сегодняшний день наблюдается тенденция стирания границ между типами неолбанков. Традиционные банки активно развивают цифровые сервисы и продукты в диджитал-пространстве, а неолбанки без офисов развивают сеть банкоматов и своих представительств на базе банков-партнеров.

Библиографический список

1. Батаев, А. В. Цифровая трансформация финансового сектора: виртуальные банки / А. В. Батаев // Вектор экономики. – 2019. – № 9(39). – С. 22. – EDN GRGLOW.
2. Быканова, Н. И. Развитие неолбанков в России как перспективного сегмента цифрового банкинга / Н. И. Быканова, В. Г. Матвиенко, Т. В. Люлина // Вектор экономики. – 2024. – № 12(102). – EDN RLQLFV.

3. Завадская, В. В. Оценка эффективности деятельности частного банка в условиях современных вызовов / В. В. Завадская // XXXI Апрельские экономические чтения : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 95-летию Финансового университета в г. Омске, Омск, 17 апреля 2025 года. – Москва: ООО "Издательство "Перо", 2025. – С. 17-21. – EDN QWZJEL.
4. Лактюшина, О. В. Проблемы развития небанков на современном этапе / О. В. Лактюшина, Т. А. Горбачева // Финансовая экономика. – 2025. – № 4. – С. 54-58. – EDN FJPLON.
5. Семеко, Г. В. Небанки: мировой опыт и особенности России / Г. В. Семеко // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 2: Экономика. Реферативный журнал. – 2019. – № 3. – С. 93-98. – EDN XQUEJC.
6. Черкасова, А. Д. Риски виртуального банковского бизнеса / А. Д. Черкасова, Т. А. Горбачева // Индустриальная экономика. – 2025. – № 2. – С. 168-176. – DOI 10.47576/2949-1886.2025.2.2.023. – EDN JFDKIZ.
7. Risk report on less significant institutions. European Central Bank. January 2020. URL:<https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/html/ssm.lsiriskreport202001~48ecda4549.en.html> (дата обращения: 10.11.2025).
8. Банк реальный, отделение виртуальное. Что такое небанк и как с ним работать [Электронный ресурс] // URL: <https://journal.sovcombank.ru/sberezheniya/bank-realnii-otdelenie-virtualnoe-cto-takoe-neobank-i-kak-s-nim-rabotat-?ysclid=mhww5rvxnc754261426> (дата обращения 12.11.25).
9. Официальный сайт Сравни.ру [Электронный ресурс] // URL: <https://www.sravni.ru/novost/2014/7/14/realnyj-schjot-v-virtualnom-banke/?ysclid=mhww9ggjg2216790606> (дата обращения 12.11.25).
10. Что такое небанк и чем он отличается от традиционного банка [Электронный ресурс] // URL: <https://www.raiffeisen-media.ru/money/cto-takoe-neobank-i-chem-on-otlichaetsya-ot-tradiczionnogo-banka/?ysclid=mhwwzisyog4964754160> (дата обращения 11.11.25).

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В СТРУКТУРЕ ЛОГИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ ЭВОЛЮЦИИ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Морозов И. В.

Омский государственный университет путей сообщения, г. Омск, Россия, nasneb@mail.ru

Аннотация. В статье анализируются текущий исторический момент масштабного повсеместного распространения технологии искусственного интеллекта как экономико-технологической стадии в эволюции цифровой экономики. Рассматривается альтернативный зарубежным концепциям подход к цифровой экономике как к третьему этапу научно-технической революции, поясняется гипотеза о его эффекте обратной логики развития по отношению к разворачиванию второго этапа единой революции.

Ключевые слова: *цифровая экономика, ИТР, постиндустриальный этап, искусственный интеллект, квантовые компьютеры, роботы*

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE STRUCTURE OF LOGICAL CONNECTIONS IN THE EVOLUTION OF THE DIGITAL ECONOMY

Morozov I. V.

Omsk State Transport University, Omsk, Russia, nasneb@mail.ru

Abstract. The article analyzes the current historical moment of the large-scale widespread dissemination of artificial intelligence technology as an economic and technological stage in the evolution of the digital economy. An alternative approach to foreign concepts to the digital economy as the third stage of the scientific and technological revolution is considered, and the hypothesis about its effect of the reverse logic of development in relation to the deployment of the second stage of a single revolution is explained.

Keywords: *digital economy, scientific and technological revolution, post-industrial stage, artificial intelligence, quantum computers, robots*

Современные отечественный и зарубежный (со стороны исследовательских центров развитых рыночных стран) подходы к исследованию развития цифровой экономики могут существенно различаться. Зарубежный взгляд при этом – привычно функциональный, описательно характеризующий процесс «как он есть» на текущий момент.

По такому принципу и был выделен ранее постиндустриальный тип хозяйства как господство сферы услуг в структуре ВВП, позднее оказавшийся преимуществом более финансовых и экспортных консалтинговых услуг или инжиниринга. В дальнейшем зарубежный подход описал возникшую за счет эпохи компьютеризации экономику, как основанную на знаниях, а также эпохи информатизации как подключения информации в качестве новой по отношению к знаниям и дополняющей их ресурсной базе. Стоит отметить, что в утверждении данного подхода вновь сыграла связь с фактом проходившего в этот период процесса гиперглобализации, возникшей как результат крушения второй мировой системы хозяйствования и фактическое безраздельное господство, в связи с этим евроатлантической системы хозяйства, с получением взаимных выгод от глобализации.

И только появляющаяся с 2010-х годов новую технологическую базу стали формулировать как цифровую экономику, получившую и альтернативное название в виде экономики, основанной на данных. Именно в этот период формируются два варианта трактовки содержательного эволюционного смысла цифровой экономики, характеризующей ее либо как

«индустрию 3.0» (американская версия третьей промышленной революции), либо как «индустрии 4.0» (в признанной европейцами германской версии). Особенно интересным представляется в этой связи факт, что совершенно неважно, какой именно историко-экономической версии из указанных двух версий придерживаются исследователи, важнее, что выдвижение цифровой экономики как этапа в эволюции экономической системы опять сочетается с новым историческим фактом окончания эпохи гиперглобализации и даже выдвижения тезиса о начавшейся деглобализации.

Последовавший с середины 2010-х годов этап дискуссий по утверждениям либо отрицаниям деглобализационной тенденции в мировом хозяйстве закончился на рубеже десятилетий, где на завершение дискуссии повлиял факт ускорения деглобализации под влиянием развернувшейся в мире пандемии COVID-19, с прямым ее экономическим последствием в виде кризиса и сокращения глобальных цепочек поставок. А в начале второго десятилетия факт деглобализации укрепился в подтверждении своего существования благодаря повторению независимой от прошлых глобализационных традиций политикой США после избрания Д. Трампа на второй президентский срок. Однако смысл деглобализационной тенденции оказывается вовсе не в самой деглобализации, а в том, что возникающая за счет нее тенденция к конкуренции национальных хозяйств в освоении новшеств цифровой экономики фактически и стала утверждением важнейшего направления развития цифровой экономики как экономики данных.

Фактический переход с появлением цифровой экономики от экономики, основанной на знании (знание-емкой), возникший через этап информатизации, как раз и характеризует саму цифровую экономику как экономику данных, с наиболее технологически обрабатываемым звеном информации в виде «передаваемых» (способных к передаче, преобразованию и использованию) данных. Возможно, поэтому новая программа РФ в рамках стратегического целеполагания, в виде национального проекта, сменившая прошлую программу цифровой экономики РФ, получила название «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (далее – «экономика данных»).

И с формальной точки зрения, и с заявленной содержательной стороны нового национального проекта РФ, сменившего прежнюю программу цифровой экономики РФ, он, этот проект, с одной стороны, строго соответствует сложившейся зарубежной практике признания экономики данных за главную содержательную характеристику новой цифровой экономики. А, с другой стороны, аналогично и логично является вовсе не окончанием развития цифровой экономики, а дальнейшим ее продолжением и углублением в более развернутые формы ее реализации. Так, вместо четырех ключевых задач, ориентированных ранее в национальном проекте по цифровой экономике РФ до 2030 года, в новом проекте по «экономике данных» они расширены и углублены до одиннадцати задач [1]. В то же время, исходя из наиболее содержательных направлений развития цифровой экономики, характеризующих экономику данных и касающихся применения больших данных в распространяющейся массово ныне инновационной технологии искусственного интеллекта (далее – ИИ), сам по себе ИИ выглядит как раз финальной и завершающей стадией распространения экономики, основанной на данных.

Парадокс этот, с одной стороны, касается еще не созданных цепочек интеграции ИИ с другими направлениями развития цифровой экономики (например, такими, как квантовые компьютеры или роботы), будучи применяемый в них в ограниченном масштабе в силу внутренних границ самих этих наиболее перспективных в потенциале технологий цифровой экономики. А, с другой стороны, он имеет под собой твердую почву, связанную с грядущими перспективами и последствиями распространения самого ИИ в различных и почти повсеместных масштабах. Здесь и перспективы возможного массового высвобождения работников из привычных им сфер деятельности как оцениваемая уже на ближайшую перспективу угроза его масштабного применения в разных отраслях и областях-видах деятельности.

Парадокс усиливается еще и потому, что эти другие направления развития цифровой экономики, будучи и связаны как с самой цифровой экономикой, так и с экономикой, основанной на данных, выходят за пределы именно данных как основания определенных решений, принимаемых в рамках данной технологии. Те же свойства работы квантовых компьютеров, характеризующиеся наличием квантовой логики, парадоксальной для обыденного мышления (например, суперпозиции как одновременного нахождения в двух противоположных состояниях, либо тем более работы робота как подобия человека). Причем эти свойства работы технологий оказываются связаны вовсе не только с наличием данных, но также и с частичным их отсутствием.

Разрешить данный парадокс подобия ИИ как финальной технологии экономики, основанной на данных, в рамках функционального зарубежного подхода к анализу эволюции цифровой экономики вряд ли представляется возможным. И причиной здесь выступает не сформулированные новые основания цифровой экономики в силу отсутствия создания в данный момент дальнейших этапов эволюции цифровой экономики, характеризующих ее иные и пока не познанные свойства, не сводимые к экономике данных и к текущей ее эволюции. Однако это вовсе не означает, что разрешение указанного противоречия невозможно. Более того, для его разрешения как раз и существует принципиально отличающаяся от зарубежных взглядов система отечественных подходов к анализу эволюции экономики. Подобный подход принято именовать отечественным структурно-системным подходом к анализу эволюции экономики.

Согласно отечественным наработкам в области анализа эволюции экономики, известным еще со времен экономической системы в СССР, решающим основанием перехода на постиндустриальную структуру хозяйства выступила развернувшаяся в послевоенную эпоху 1940-1950-х годов научно-техническая революция (НТР). Причем значительной историко-экономической ошибкой является трактовка НТР как третьей промышленной (технологической) революции [2, с. 8], так как НТР есть особая революция, в которой наука как сфера нематериального производства становится решающим фактором развития материального производства. Именно данный парадокс нематериального фактора как главного толчка к развитию материальных процессов и послужил коренным отличием НТР, породившей тогда и порождающей сейчас цепочку парадоксов, начиная с формирования ею постиндустриальных основ национального хозяйства, где рост новых отраслей и продукции промышленности выдал результат падения доли промышленного сектора, включая и АПК.

Позже, в 1970-1980-х годах возник второй этап НТР, где благодаря открытию микропроцессора появился миниатюрный ПК, и началась эпоха компьютеризации и информатизации хозяйства, от бизнеса и государственного управления вплоть до домашних хозяйств. Однако новым ошибочным историко-экономическим взглядом по влиянию НТР на эволюцию хозяйственной системы как раз и является непонимание происходящей ныне новой научно-технологической революции как третьего этапа НТР, прочно связанного с двумя предыдущими этапами. Отечественный системно-структурный подход тем и хорош, что позволяет видеть эволюцию в формировании новых свойств экономики при сохранении ее прежних свойств, формирующих свои обособленные области и собственного воспроизводства, и пересечения предшествующих свойств с возникающими новыми последующими главными свойствами эволюции хозяйства, а равно и эволюции самой цифровой экономики.

Более того, связь современной эволюции цифровой экономики не только показывает ее сочетание с ходом второго этапа НТР, но и особую специфику обратного развертывания инноваций в ходе этой текущей эволюции. Так, ранее на втором этапе НТР открытие микропроцессора стало решающим фактором появления особого случая морального износа второго рода (обесценением капитала по отношению к пока еще не созданным рентабельным образцам микропроцессорной техники), а дальнейшая информатизация явилась следствием компьютеризации. Напротив, нынешний аналог информатизации в виде появившегося масштабного распространения в разных сферах хозяйства «искусственной интеллектуализации» играет ровно ту же роль обесценения, но уже трудового, а не

капитального фактора, с ожиданием вытеснения к 2030 году около трехсот миллионов профессий [3]. И это еще не главная сфера обесценения масштабного человеческого капитала.

Гораздо важнее манипулятивный потенциал ИИ. Стоит в этой связи отметить, что фактически термин экономики, основанной на данных, переходит более к подконтрольному бизнесу распространению ИИ в технологических цепях производственных процессов, но даже там он показывает свою иную сущность, отражая более «экономику, основанную на управлении данными» как наиболее важную сторону обесценения трудового и потребительского использования ИИ. И в этой связи ускоренно обесценивается именно научная сфера трудовой деятельности, так как система борьбы с плагиатом становится не способной угнаться за самообучением ИИ в потенциале рерайта с его помощью. Более того, обесценивается и основание научного труда в виде опоры на научные источники (ссылки), так как современные тенденции распространения новшеств цифровой экономики фактически заменяют научные публикации информативными описаниями новшеств, не способных быть охваченными оперативно в текущих научных публикациях. Публикации устаревают по сравнению с новшествами, которые они способны охватить и описать, чтобы выглядеть научным трудом именно о современных тенденциях в эволюции цифровой экономики.

Тем не менее, даже у манипулятивного потенциала ИИ имеются и гипотетические возможности их производительного применения в манипулятивных основаниях управленческого труда. Так, например, наличие пессимистичных ожиданий бизнеса в качестве одного из существенных оснований развертывания на этой базе кризиса и применения затем в экономике кейнсианских рычагов финансирования государством дефицита инвестиций для достижения потенциальной величины эффективного спроса – достаточно известное из современной науки государственного регулирования экономики ее положение. Однако гипотетически при этом сохраняется возможность попробовать получить тот же эффект, который государство стремится достичь инвестиционными вложениями, но без самих по себе вложений, путем переубеждения бизнеса. И если ранее эта вероятность существовала лишь как гипотеза, то современные возможности ИИ расширяют границы потенциальной доступности эксперимента в этой части. Или, если сформулировать в более общей форме, сам потенциал манипуляции с помощью ИИ может иметь не только риски и отрицательные последствия для отдельных сфер хозяйства, но и показывать потенциал применения эффективных свойств экономики ИИ, основанной на управлении данными.

Стоит, однако, отметить, что смысл обратного второму этапу НТР эволюции современной экономики в том и состоит, что обесценение трудового фактора и человеческого капитала наблюдается при еще не созданном аналоге микропроцессора и микропроцессорной техники домашнего образца, в качестве которого выступает «комнатный» образец длительно работоспособного (отказоустойчивого) квантового компьютера. То есть, аналог информатизации в виде «искусственной интеллектуализации» уже резко обесценивает главный фактор замены собою, а сферы приложения труда в компьютерных технологиях домашнего масштаба, которая бы позволяла применять новые технологии в новом образце квантовой деятельности, включая и квантовый интернет – еще только на подходе.

Однако дело даже не в самой ближайшей технологии освоения в перспективные текущие годы. Речь в данном случае идет о том, что если гипотеза об обратном прохождении процессов на этапе цифровой экономики как третьей текущей НТР хоть в чем-то окажется верна, то можно понять и логику дальнейшей эволюции, начиная с масштабного повсеместного распространения ИИ в хозяйственной и потребительской среде. Дело в том, что движение к раскрытию нового потенциала начального первого этапа НТР логично должно содержать подлинный смысл создания ЭВМ как электронно-управляющей машины (робота). При этом сами же технологии ИИ через сугубо технико-технологические варианты новшеств должны менять характер приложения человеческого капитала на обработку именно гуманитарной сферы как наиболее трудоконцентрирующий вид будущего приложения человеческого капитала и наиболее производительный. Развитие роботизации и ИИ для движения к идентичности в роботах человеческих свойств состоит вовсе не в превосходстве ИИ над совокупным

количественным потенциалом «ай-кью». Напротив, оно состоит в качественной способности, а не в манипулятивно управленческой способности, в способности преобразовывать гуманитарные образцы неформальной и парадоксальной логики, присущие интеллекту естественному. Представляется, что на данный момент, при всех опасениях по замене труда на ИИ, это качество не способно пока сформироваться для текущего периода эволюции цифровой экономики и ИИ в ней.

Библиографический список

1. «Экономика данных и цифровая трансформация государства» против «Цифровой экономики»: на что нацелен новый нацпроект [Электронный ресурс] // Компьютера, 2025, 05 марта. URL: <https://www.computerra.ru/309980/ekonomika-dannyh-i-tsifrovaya-transformatsiya-gosudarstva-protiv-tsifrovoj-ekonomiki-na-chto-natselen-novyj-natsproekt/> (дата обращения: 27.11.2025).
2. Худокормов А. Г. Научно-техническая революция в XX веке (в помощь лектору) [Электронный ресурс] // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал, 2023. С. 7–36. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchno-tehnicheskaya-revolyutsiya-v-xx-veke-v-pomosch-lektoru/viewer> (дата обращения: 27.11.2025).
3. Никитина Е. Юристы и водители: К 2030 году ИИ «сократит» 9% мирового рынка труда [Электронный ресурс] // Информационное агентство «Национальная Служба Новостей (НСН)». 02.10.2025. URL: <https://nsn.fm/society/uristy-i-voditeli-k-2030-godu-ii-sokratit-9-mirovogo-rynka-truda> (дата обращения: 27.11.2025).

МОШЕННИЧЕСТВО В КОНТЕКСТЕ БЕЗОПАСНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ДАННЫХ: СОВРЕМЕННЫЕ УГРОЗЫ И МЕХАНИЗМЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

Онищенко О.Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия

Аннотация. В статье исследуется актуальная проблема мошенничества, нацеленного на экономические данные, в условиях тотальной цифровизации экономики. Автор анализирует трансформацию природы и методов данного вида преступлений, вызванную внедрением современных технологий, включая большие данные (Big Data), искусственный интеллект и средства социальной инженерии. На основе синтеза теоретических моделей (таких как мошеннический треугольник Д. Кресси, теория информационной асимметрии и агентская теория) и анализа конкретных угроз (киберфрод, шифровальщики, генеративный ИИ) предлагается многоуровневая система противодействия. Статья детально рассматривает технические, организационные, правовые и управленческие меры защиты, обосновывая необходимость их интеграции в единую стратегию экономической безопасности. Особое внимание уделяется переходу от реактивных к проактивным и интеллектуальным системам фрод-мониторинга, а также критической роли высшего руководства в управлении цифровыми рисками. Делается вывод, что только комплексный, стратегически выверенный подход позволяет трансформировать экономические данные из объекта уязвимости в источник устойчивого конкурентного преимущества.

Ключевые слова: экономические данные, мошенничество, киберфрод, информационная безопасность, цифровая экономика, большие данные (Big Data), искусственный интеллект (ИИ), риск-менеджмент, социальная инженерия, фрод-мониторинг, регуляторный комплаенс, теория мошеннического треугольника, управление экономической безопасностью.

FRAUD IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DATA SECURITY: MODERN THREATS AND COUNTERACTION MECHANISMS

Onishchenko O.R.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. The article explores the current problem of fraud targeting economic data in the context of the total digitalization of the economy. The author analyzes the transformation in the nature and methods of this type of crime, driven by the adoption of modern technologies, including big data, artificial intelligence, and social engineering tools. Based on a synthesis of theoretical models (such as Cressey's fraud triangle, information asymmetry theory, and agency theory) and an analysis of specific threats (cyber fraud, ransomware, generative AI), a multi-level counteraction system is proposed. The article details technical, organizational, legal, and managerial protection measures, justifying the need for their integration into a unified economic security strategy. Particular attention is paid to the shift from reactive to proactive and intelligent fraud monitoring systems, as well as the critical role of senior management in digital risk governance. The conclusion is made that only a comprehensive, strategically calibrated approach can transform economic data from an object of vulnerability into a source of sustainable competitive advantage.

Keywords: *economic data, fraud, cyber fraud, information security, digital economy, big data, artificial intelligence (AI), risk management, social engineering, fraud monitoring, regulatory compliance, fraud triangle theory, economic security management.*

Ускоренная цифровизация экономики привела к значительному росту объёмов данных и расширению числа цифровых транзакций. В этих условиях экономические данные становятся ключевым ресурсом, определяющим устойчивость бизнеса, конкурентоспособность и финансовую безопасность организаций. Одновременно возрастает число преступлений, связанных с хищением, подменой или манипулированием экономической информацией, что наглядно демонстрирует динамика роста киберпреступлений (рис. 1). Мошенничество, нацеленное на экономические данные, трансформируется и усложняется, что требует его глубокого изучения в контексте современных технологий. В данной статье выявлены основные угрозы такого мошенничества и предложены подходы к обеспечению безопасности экономических данных.

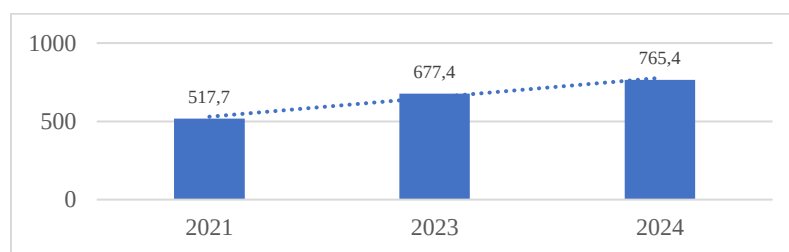


Рис. 1. - Динамика роста киберпреступлений по годам в Российской Федерации, тыс. шт.

Источник: составлено автором на основании <https://rosstat.gov.ru/>

Совокупная динамика киберпреступлений, представленная на рис. 1, наглядно иллюстрирует растущий масштаб проблемы. Этот тренд требует детального структурного анализа как самих уязвимых объектов, так и факторов, усиливающих угрозы. Далее в статье последовательно рассматриваются три ключевых аспекта данной проблематики. Во-первых, исследуется природа экономических данных как основного объекта мошеннических посягательств. Во-вторых, анализируется роль цифровых технологий в качестве катализатора и инструментария для новых форм мошенничества. В-третьих, раскрываются специфические риски и вызовы, порождаемые эрой больших данных и искусственного интеллекта.

1. Экономические данные как объект мошенничества

Экономические данные включают финансовую отчётность, сведения о транзакциях, данные клиентов, информацию о поставщиках, внутренние оценочные показатели и стратегические документы. Их ценность обусловлена несколькими факторами. Во-первых, они позволяют осуществлять прямую монетизацию через продажу данных или шантаж. Во-вторых, эти данные оказывают существенное влияние на управление компанией, открывая возможности для манипуляций. В-третьих, они играют критическую роль в конкурентной борьбе. Наконец, их значимость крайне высока при проведении финансовых операций.

Мошеннические схемы, связанные с экономическими данными, весьма разнообразны. Они включают хищение данных для последующей продажи, подделку отчётности с целью искажения экономических показателей, кражу реквизитов для проведения фиктивных операций, а также использование утекших данных для оказания финансового давления.

Обеспечение безопасности экономических данных требует системного подхода. Он должен включать технические, организационные, правовые и управленческие меры. На практике эти направления не действуют изолированно, а формируют единую и взаимосвязанную модель экономической безопасности.

С технической точки зрения защита данных основывается на применении методов шифрования, многофакторной аутентификации, сегментирования сетей и ограничении доступа. Важную роль играет использование систем мониторинга инцидентов, журналирования транзакций и предиктивной аналитики. Эти инструменты позволяют выявлять аномальные операции. Для минимизации потерь от потенциальных атак применяются системы резервного копирования и технологии предотвращения утечек данных (Data Loss Prevention, DLP). Они препятствуют несанкционированному копированию и передаче информации.

Организационные меры включают внедрение принципа «минимально необходимого доступа» (Least Privilege). Также необходимо создание матрицы полномочий сотрудников и регламентация работы с финансово значимой информацией. Существенное значение имеет обучение персонала цифровой грамотности и методам противодействия социальной инженерии. Поддержание регулярного внутреннего контроля, проведение аудитов и тестов на проникновение (pentests) позволяет своевременно выявлять уязвимости и предотвращать мошенничество.

Правовые меры обеспечиваются соблюдением требований федеральных законов №152-ФЗ «О персональных данных» и №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [1, 2]. Не менее важны стандарты ISO/IEC 27001 и ГОСТ Р 57580.1–2017 [3]. Необходимо применять соглашения о неразглашении (NDA), вести реестр экономических данных и фиксировать инциденты в официальной документации при взаимодействии с регуляторами. Такая нормативная база формирует юридические гарантии и устанавливает ответственность за обработку данных.

С управленческой точки зрения эффективной мерой является создание отдельной функции экономической или информационной безопасности, например, введение должности директора по информационной безопасности (CISO). В систему управления компанией следует интегрировать риск-менеджмент цифровых активов, планы реагирования на инциденты (Incident Response Plan) и анализ благонадёжности контрагентов [5]. Включение показателей информационной безопасности в корпоративные ключевые показатели эффективности (KPI) позволяет укрепить дисциплину и повысить ответственность всех уровней управления.

Теоретические модели также играют ключевую роль в понимании природы мошенничества. Согласно теории мошеннического треугольника Д. Кресси, риск мошенничества возрастает при одновременном наличии давления, возможности и оправдания. Теория информационной асимметрии указывает на то, что скрытый доступ к информации создаёт почву для манипуляций. Агентская теория позволяет рассматривать мошенничество как результат конфликта интересов между собственниками и управляющими. Эта проблема особенно актуальна в условиях цифровизации и слабого контроля.

2. Цифровые технологии как фактор усиления мошенничества

Цифровизация создаёт не только возможности для бизнеса, но и новые угрозы. К ним относятся киберфрод и фишинг, взлом корпоративных сетей, манипуляции в системах учёта, подмены транзакций и схемы социальной инженерии. Цифровизация современного бизнеса сопровождается ростом производительности и расширением каналов взаимодействия с клиентами, но одновременно формирует новые формы экономических угроз. Цифровая среда предоставляет злоумышленникам широкий спектр возможностей для вмешательства в финансовые процессы. Распространены киберфрод и фишинг, взлом корпоративных сетей, манипуляции в учетных системах, подмена реквизитов транзакций и схемы социальной инженерии. Особенность данных видов мошенничества заключается в их скрытности, трудности обнаружения и скорости реализации. Согласно отчету Group-IB за 2024 год, количество атак социальной инженерии выросло более чем на 40%. Это свидетельствует об ускоренном развитии мошеннических практик на основе цифровых технологий. Рост атак связан не только с уязвимостями инфраструктуры, но и с человеческим фактором, поскольку именно сотрудники часто становятся объектами воздействия.

Для противодействия данным угрозам необходимо применять комплекс мер. Его основу составляет технологическая, организационная, правовая и аналитическая защита. Техническая

безопасность должна включать шифрование данных, многофакторную аутентификацию, контроль доступа, журналирование операций и мониторинг аномальной активности. Организационный аспект предполагает регламентацию прав доступа, разделение полномочий, обучение персонала цифровой грамотности и формирование культуры информационной безопасности. В правовом направлении важную роль играет соответствие деятельности предприятия федеральному законодательству, в частности, законам №152-ФЗ и №149-ФЗ, а также стандартам ISO/IEC 27001 и ГОСТ Р 57580.1–2017. Существенное значение приобретает разработка внутри компании нормативных документов, определяющих порядок обращения с экономическими данными. Не менее важны фиксация инцидентов и создание юридически значимой доказательной базы.

Отдельного внимания заслуживает аналитический подход к выявлению мошенничества. Применение технологий машинного обучения, анализа цифровых следов транзакций и предиктивных моделей позволяет своевременно обнаруживать подозрительную активность и определять повышенные риски. Использование Big Data способствует выявлению скрытых закономерностей, характерных для мошеннических схем. Это повышает вероятность предотвращения инцидентов до их реализации. Таким образом, развитие цифровых технологий одновременно усиливает экономические возможности организации и усложняет ландшафт угроз. Эта ситуация требует комплексной системы защиты, основанной на сочетании технологических решений, организационных методик, нормативных требований и аналитических инструментов.

3. Особенности мошенничества в условиях больших данных

Появление технологий Big Data, нейросетей и аналитических платформ создаёт новые риски. Анализ больших данных позволяет злоумышленникам точнее выбирать цели. Машинное обучение может использоваться для автоматизации атак. Генеративные модели упрощают создание поддельных документов.

Для минимизации рисков, возникающих в условиях больших данных, требуется формирование комплексной системы безопасности. Она должна быть ориентирована не только на предотвращение атак, но и на их раннее выявление. Защита должна опираться на постоянный анализ цифровых следов, применение алгоритмов поведенческой аналитики и построение моделей вероятности фрода. Эти модели основываются на статистическом анализе и машинном обучении. В условиях возрастающего объема данных особую актуальность приобретает концепция информационной гигиены и управление жизненным циклом данных от момента их создания до полного удаления из систем. Важную роль играет внедрение систем предиктивного мониторинга. Они позволяют выявлять аномалии еще до того, как мошенничество будет реализовано. В сочетании с механизмами киберразведки и анализом уязвимостей эти системы становятся основой проактивной модели экономической безопасности. При работе с большими данными необходимо также учитывать нормативные аспекты. К ним относятся законодательство о персональных данных, требования к хранению коммерческой информации и стандарты безопасности финансовых организаций, такие как ГОСТ Р 57580.1–2017 и ISO/IEC 27001.

Появление Big Data и нейросетевых систем усилило как интеллектуальные возможности бизнеса, так и криминальный потенциал злоумышленников. В новых условиях безопасность экономических данных должна опираться на гибридную систему защиты. Она включает технологические решения, аналитические методы, законодательное регулирование и повышение цифровой грамотности сотрудников. Только комплексный подход позволяет снизить вероятность мошенничества и сохранить устойчивость экономических процессов.

Цифровизация существенно усложнила структуру экономических процессов. Она одновременно обеспечила повышение эффективности бизнеса и создала новые угрозы, связанные с мошенничеством и несанкционированным обращением с данными. Экономические данные превратились в стратегический ресурс, определяющий устойчивость организаций, их конкурентоспособность и финансовую стабильность. В условиях цифровой трансформации мошенничество приобретает более сложные формы. Они основаны на

применении Big Data, нейросетей, генеративных моделей и высокоточных аналитических инструментов, что требует новых подходов к обеспечению безопасности.

Современные мошеннические схемы отличаются повышенной скрытностью, персонализированным характером и использованием социальной инженерии. Теоретические модели, такие как теория мошеннического треугольника, агентская теория и концепция информационной асимметрии, позволяют глубже понять механизмы возникновения мошенничества. Они также помогают определить ключевые уязвимости в системе управления данными. В частности, растущая информационная сложность цифровой среды усиливает давление на организационные процессы и повышает вероятность манипуляций внутри экономических систем. Примечательно, что техническая доступность и анонимность цифровых инструментов вовлекают в противоправную деятельность лиц, не достигших возраста полной уголовной ответственности [4, 6]. Это создает дополнительный вызов для правоприменения и подчеркивает необходимость усиления не только технической, но и профилактической, воспитательной составляющей в общей системе противодействия экономическим киберугрозам.

Таким образом, мошенничество в сфере экономических данных представляет собой динамичную и высокотехнологичную угрозу. Его эволюция напрямую коррелирует с темпами цифровизации. Борьба с ним требует выхода за рамки традиционного подхода. Успешная стратегия должна базироваться на синтезе трех элементов. Первый элемент — это проактивный интеллект, использующий AI и Big Data не только злоумышленниками, но и в качестве основного инструмента защиты для прогнозирования и пресечения атак. Второй элемент — глубинная интеграция, предполагающая внедрение принципов безопасности в каждую бизнес-процедуру, учетную систему и управленческое решение, от санкционирования платежа до разработки нового продукта. Третий элемент — управленческая ответственность, выражающаяся в признании безопасности экономических данных ключевым стратегическим риском. Этот риск требует постоянного внимания высшего руководства и совета директоров.

Только такой комплексный, интеллектуальный и стратегически выверенный подход позволит организациям трансформировать свои массивы экономических данных. Они перестанут быть объектом повышенного риска и станут источником надежного конкурентного преимущества и устойчивого развития в цифровую эпоху.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 27.07.2006 (ред. от 24.06.2025) №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 27.11.2025)
2. Федеральный закон от 27.07.2006 (ред. от 24.06.2025) №152-ФЗ «О персональных данных». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 27.11.2025)
3. ГОСТ Р 57580.1-2017 Безопасность финансовых (банковских) операций <https://docs.cntd.ru/document/1200146534> (дата обращения: 27.11.2025)
4. Вартанян Г.А., Онищенко О.Р. К вопросу о наступлении возраста уголовной ответственности // Вестник Омского университета. Серия: Право. 2017. № 1 (50). С. 206-210. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_28824442_95812508.pdf (дата обращения: 27.11.2025)
5. Конюкова О.Г. Оценка благонадежности контрагентов как неотъемлемый элемент современной экономической системы // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2025. № 1 (52). С. 49-58. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_80627007_43414590.pdf (дата обращения: 27.11.2025)
6. Кроз М.В., Ратинова Н.А., Онищенко О.Р. Криминальное психологическое воздействие // Сер. Библиотека криминалиста: БК. Москва, 2008. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20097952> (дата обращения: 27.11.2025)

ТЕРМИНОЛОГИЯ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Сокур Е.А.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, easokur@fa.ru

Аннотация. В статье рассмотрены популярные английские термины, которые актуальны в сфере цифровой экономики, поскольку в наши дни они становятся повсеместными. Также затронута тема возникновения цифровой экономики, поскольку является частью английской терминологии. На основе литературы и цифровых источников сформулированы выводы и, тем самым, наглядно продемонстрирована важность и взаимосвязь рассматриваемой темы.

Ключевые слова: *цифровая экономика, английский язык, термины, цифровые платформы и сервисы, бизнес-модели, Business Model Canvas, Product as a Service, Аутсорсинг, Big Data, Just In Time.*

ENGLISH TERMINOLOGY IN THE DIGITAL ECONOMY ERA

Sokur E. A.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, easokur@fa.ru

Abstract. The article considers popular English terms that are relevant in the field of the digital economy, since these days they are becoming ubiquitous. The theme of the emergence of the digital economy will also be touched upon, since it is part of the English terminology. On the basis of literature and digital sources, conclusions are formulated and, thereby, the importance and interrelation of the topic under consideration is clearly demonstrated.

Keywords: *digital economy, English, terms, digital platforms and services, Business models, Business Model Canvas, Product as a Service, Outsourcing, Big Data, Just In Time.*

В современном мире большинство привычных всем систем и процессов переходят в цифровой формат, что говорит о развитии и эволюции окружающей нас среды. Экономика идет в ногу со временем и ни в чем не уступает научно-техническому прогрессу. А если говорить о цифровой экономике, то это не совершенно новая отрасль, которую придумали год назад, совсем наоборот, поскольку данный термин появился впервые в 1995 году, «когда американский ученый из Массачусетского университета Николас Негропonte сформулировал концепцию электронной (цифровой) экономики и выделил преимущества новой экономики по сравнению со старой экономикой в связи с интенсивным развитием и использованием информационно-коммуникационных технологий» [5].

Сегодня цифровизация повсюду, в каждой отрасли, большинство новшеств подобного рода к нам приходят из англоговорящих стран, соответственно и используемые на сегодняшний день термины на 80% имеют английское происхождение. Даже если не брать конкретную отрасль, а нашу повседневность, то мы уже и не замечаем, как используем английские слова. Если говорить именно о цифровой экономике, то сам термин, как было сказано ранее, был сформулирован американским ученым, что в дальнейшем, повлекло за собой ряд рождение новых терминов, которые характерны для этой области [3].

Говоря глобально, цифровая экономика является оболочкой ядра мировой экономики, которым сегодня выступают цифровые технологии. Цифровая экономика включает в себя новые бизнес-модели (Business Model Canvas «Бизнес-канва»; Product as a Service («Продукт как услуга»); Аутсорсинг; Big Data; Бенчмаркинг и т.д.) и цифровые платформы или сервисы (социальные сети, мобильные приложения, транспорт, государственные и банковские услуги,



маркетплейсы) [1].

Рис. 1. Схема состава мировой экономики

Рассмотрев базовую схему, можно перейти к самим терминам, которые из английского языка проникли в нашу повседневность. Говоря о новых бизнес-моделях, стоит обратить внимание, что и ранее использовались английские аббревиатуры, такие как B2B, B2C, B2G, где при оказании услуг для бизнеса выделяют:

- B2B (business to business) — бизнес оказывает услуги для другого бизнеса;
- B2C (business to consumer) — бизнес оказывает услуги конечному потребителю;
- B2G (business to government) — бизнес оказывает услуги для государства.

Данные модели являются самыми массовыми в использовании и большинство крупных и успешных компаний как в России, так и в мире работают по данным моделям, поскольку они проверены временем и могут привести к успеху и росту рейтинга компании.

Перейдем к новым идеям, Business Model Canvas - «Бизнес-канва» представляет собой метод построения бизнеса, её главная особенность заключается в том, что все ключевые моменты заполняются и разрабатываются на одном листе в наглядном формате, сегментированной таблице (рисунок 2). Данный метод был описан в книге «Построение бизнес-моделей» швейцарским теоретиком бизнеса Александром Остервальдером и профессором из США Ивом Пинье и на сегодня пользуется огромным спросом [6]. На этом листе описывается в каждом сегменте (рисунок 2):

- целевая аудитория
- партнеры
- основные действия
- ресурсы
- каналы
- издержки, доходы, и т.д.

Product as a Service (PaaS) — это услуга, которая предоставляется поставщиком своим пользователям в облачном формате (разработка и создание приложений, сайтов, и т.д.), к продукту присоединяются дополнительные функции. С PaaS продукты предлагаются в моделях подписки, которые включают в себя и прилагаемые услуги.

анализировать большие данные для получения полезной информации в режиме реального времени. Аналитика больших данных помогает компаниям использовать свои данные в работе – реализовывать новые возможности и строить инновационные бизнес-модели.

Как метко заметил Джеффри Мур, автор и аналитик по менеджменту: «Без анализа больших данных компании слепы и глухи, блуждая в Интернете, как олени на автострате». Именно на этом тезисе строится современная экономика (цифровая), потому что сегодня все структуры работают на электронных носителях и на огромных серверах хранятся всевозможные данные, будь то государственные или частные.

Хотелось бы выделить термин, который значим не только в эпоху цифровой экономики, но и в управленческих процессах, ставший базовым в современном мире - Just In Time «точно в срок». Данное понятие английской терминологии описывает пунктуальность и ответственность участников, как экономического процесса, так и любого другого. Компании используют эту стратегию для повышения эффективности и сокращения расходов, получая товары только по мере необходимости для производственного процесса, что снижает затраты. Этот метод требует от производителей точного прогнозирования спроса [2].

Одним из примеров стратегии JIT является производитель автомобилей Toyota, который работает с низким уровнем запасов, но в значительной степени полагается на свою цепочку поставок для доставки деталей, необходимых для сборки автомобилей по мере необходимости. Также в начале пандемии COVID-19 и ее волнового воздействия на экономику и цепочку поставок такие вещи, как бумажные хирургические маски, туалетная бумага и дезинфицирующее средство для рук, подверглись перебоям. Это произошло из-за того, что материалы с зарубежных заводов и складов не могли быть доставлены вовремя, чтобы удовлетворить резкий рост спроса, вызванный пандемией.

КРУПНЕЙШИЕ МАРКЕТПЛЕЙСЫ И ТОРГОВЫЕ ОНЛАЙН-ПЛОЩАДКИ

AliExpress 230 стран и 18 языков 20 млн росс. покупателей 200 млн посетителей/месяц	WILDBERRIES 28 тыс. брендов 750 тыс. заказов / день 6 тыс. пунктов выдачи	amazon 50% доля e-сэм США 300 млн клиентов 1,6 млрд посещений/месяц	беру ! 500 тыс. товаров в 1800 категориях 600 тыс. заказов 3 тыс. партнеров
goods.ru 8 670 млн руб. 2 120 тыс. 4 090 руб.	lamoda 40 000 млн руб. 11 430 тыс. 4 090 руб.	УТКОНОС 9 730 млн руб. 1 850 тыс. 5 260 руб.	ULMART.RU 5 120 млн руб. 1 390 тыс. 3 680 руб.
СДЕК < 1 млн товарных позиций 10 тыс. продавцов	OZON 30 млн активных пользователей	СБЕРМАРКЕТ 31 город России < 100 тыс. товаров	Яндекс Маркет < 15 млн покупателей рейтинг товаров

Рис. 3. Рынок маркетплейсов

Если перейти к блоку цифровых платформ и сервисов, то здесь 90% всех составляющих элементов имеет англоязычное название, в социальных сетях, транспортных отраслях, маркетплейсах, и т.д.

На российском рынке из маркетплейсов самыми популярными являются Ozon, Wildberries, AliExpress, Сбер Маркет, Яндекс Маркет, Lamoda (рисунок 3).

Если рассматривать транспортную отрасль в России, то ситуация аналогична, сервисы заказа такси: Uber Russia, Яндекс Go, InDrive - данные приложения пользуются огромным спросом и имеют широкую клиентскую базу. Транспортные компании: СДЭК, DPD, Boxberry,

ИТЕСО, Trasko. Многие представители данной отрасли имеют английское название, что говорит о высокой взаимосвязи англоязычной терминологии в век цифровой экономики.

Таким образом, рассмотрев новые бизнес-модели, основные цифровые платформы и сервисы, которые являются составными частями цифровой экономики, прослеживается постоянное присутствие английских терминов. Эпоха цифровой экономики не может обойтись без зарубежных терминов, поскольку экономическая теория строилась с участием английских экономистов. По сегодняшний день вся мировая экономика строится и работает на сформулированных законах и постулатах Адама Смита, что показывает непрерывную связь английского языка и экономики различных эпох.

Библиографический список

1. Гарифуллин Б.М., Зябриков В.В. Виды бизнес-моделей компаний в цифровой экономике // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 1. – С.83-92. URL: https://www.researchgate.net/publication/331455255_Vidy_biznes-modelej_kompanij_v_cifrovoj_ekonomike (дата обращения: 17.10.2025).
2. Глушкова Н. М., Харченко М. Г. Смысловые характеристики терминов цифровой экономики как фактор эффективного делового общения (на примере английского языка) // Вопросы журналистики, педагогики, языкознания. - 2020 - Том 39. - № 2. – С.280-288 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/smyslovye-harakteristiki-terminov-tsifrovoy-ekonomiki-kak-faktor-effektivnogo-delovogo-obscheniya-na-primere-angliyskogo-yazyka/viewer> (дата обращения: 17.10.2025).
3. Кот Е. М., Пильникова И. Ф., Горбунова О. С., Стахеева Л. М., Петрякова С. В. Цифровая экономика: понятие, особенности и инструменты. // Право и управление. - 2024. - № 5. - С.556-563 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-ponyatie-osobennosti-i-instrumenty/viewer> (дата обращения: 17.10.2025).
4. Цифровые платформы. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 17.10.2025).
5. Цифровая экономика. Понятия и термины. URL: <https://cyberleninka.ru/article/> (дата обращения: 17.10.2025)
6. Business Model Canvas. URL: <https://skillbox.ru/media/management/business-model-canvas/> (дата обращения: 17.10.2025).

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ОПТИМИЗАЦИИ СТРУКТУРЫ ВЕБ-САЙТА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Соловьева М.В.

Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва

ОАНО ВО «Российский новый университет», г. Москва, solovevamv@stud.rosnou.ru

Аннотация. В настоящее время участники образовательного процесса используют специализированные цифровые инструменты и платформы, которые помогают планировать занятия, структурировать учебный материал, управлять обратной связью со студентами и контролировать успеваемость, что повышает значимость развития информационных технологий и повышение уровня лояльности к цифровым образовательным ресурсам становится критическим фактором их востребованности и долгосрочного использования.

Ключевые слова: лояльность, лояльность потребителей, модели оптимизации структуры, структура веб-сайта на основе анализа лояльности

Soloveva M.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

OANO HE "Russian New University", Moscow solovevamv@stud.rosnou.ru

DEVELOPMENT OF TECHNOLOGY TO OPTIMIZE THE STRUCTURE OF THE WEBSITE BASED ON THE ANALYSIS OF CUSTOMER LOYALTY

Abstract. Currently, participants in the educational process use specialized digital tools and platforms that help plan classes, structure learning materials, manage student feedback and monitor academic performance, which increases the importance of information technology development and increases the level of loyalty to digital educational resources, becoming a critical factor in their demand and long-term use.

Keywords: loyalty, consumer loyalty, structure optimization models, website structure based on loyalty analysis.

Сайт *Scorpio Learn* — это современный образовательный ресурс, созданный для того, чтобы преподаватели могли организовывать и управлять учебным процессом. В отличие от классических систем дистанционного обучения, которые нередко ориентированы на студентов, данная платформа позиционирует себя, как помощник педагога. Она позволяет автоматизировать значительную часть рутинных операций (создание заданий, проверку тестов, ведение отчётности), освободив тем самым время для творческой и методической работы.

Миссия сайта заключается в том, чтобы повысить качество и эффективность образовательного процесса, используя возможности цифровых технологий, геймификации и аналитики.

Платформа ориентирована на несколько групп пользователей:

1. Преподаватели - главная аудитория. Именно для них создан основной функционал: конструктор курсов, инструменты тестирования, аналитика и отчётность.
2. Студенты - пользователи, которые получают доступ к материалам, выполняют задания и участвуют в рейтинговых системах.

3. Методисты и администраторы - сотрудники образовательных организаций, которые могут использовать сайт для мониторинга учебного процесса, анализа активности и управления качеством образования [4].

При этом приоритетной аудиторией остаются именно преподаватели, для которых сайт выступает инструментом профессиональной деятельности.

Основные функции сайта сочетают в себе несколько направлений работы:

1. Конструктор курсов (преподаватель может создавать курс, разбивать его на модули и темы; задания и материалы привязываются к конкретным датам; доступна настройка календаря и дедлайнов).

2. Задания и тесты (поддержка различных типов заданий (открытые вопросы, тесты с вариантами ответа, практические задачи); автоматическая проверка и выставление баллов; система накопительных оценок).

3. Геймификация (встроенные рейтинги и система достижений; элементы конкуренции, которые стимулируют студентов активно участвовать в процессе).

4. Аналитика и отчётность (статистика активности студентов; отчёты по результатам выполнения заданий; выявление «слабых мест» в обучении).

5. Коммуникация (форумы и комментарии; система уведомлений для студентов).

Структура *Scorpio Learn* выстроена логично и иерархично:

- Главная страница – информационный центр, где представлены ключевые возможности системы.

- Конструктор заданий – отдельный раздел, где размещаются материалы, задания и тесты.

- Личный кабинет преподавателя – панель управления курсами, заданиями, статистикой и настройками.

- Отчёты и аналитика – блок для анализа результатов обучения.

- Раздел поддержки – инструкции, советы и помощь для пользователей.

Такое построение позволяет разделять роли и функции, а также облегчает адаптацию к системе новых пользователей.

Сайт также могут применять образовательные организации, что дает им ряд преимуществ: прозрачность и контроль за результатами обучения; автоматизацию рутинных задач; гибкость в организации образовательного процесса; рост вовлечённости студентов за счёт игровых элементов [6].

Таким образом, сайт выступает не только как технический инструмент, но и как средство повышения качества педагогической работы.

Выявление сильных и слабых сторон веб-сайта *Scorpio Learn*.

Сильные стороны:

1. *Интуитивный интерфейс*. Навигация построена логично, основные разделы легко доступны, а структура курсов понятна пользователям без дополнительного обучения.

2. *Функциональная насыщенность*. Платформа объединяет конструктор курсов, тестирование, аналитику и геймификацию, что делает её универсальным инструментом для преподавателя.

3. *Геймификация*. Рейтинги и достижения стимулируют студентов активнее участвовать в процессе, что выгодно отличает платформу от более формализованных LMS.

4. *Адаптивность*. Сайт корректно работает на разных устройствах, что повышает его доступность.

Слабые стороны:

1. *Избыточность интерфейса*. В некоторых разделах слишком много элементов управления. Это усложняет работу преподавателей, особенно при создании сложных курсов.

2. *Недостаточная персонализация*. Хотя платформа позволяет настраивать курсы, гибкость остаётся ограниченной. Преподаватели не всегда могут адаптировать систему под свою методику.

3. *Коммуникация.* Форумы и чаты уступают по удобству привычным мессенджерам, отсутствует интеграция с календарями и быстрыми уведомлениями.

4. *Зависимость от интернет-соединения.* Платформа не предусматривает полноценного оффлайн-доступа.

Лояльность пользователей к образовательным веб-платформам играет решающую роль в их долгосрочном успехе. Для *Scorpio Learn*, позиционирующего себя как «сайт-помощник для преподавателей», важно не только наличие функционала (курсы, аналитика, тесты, геймификация), но и готовность пользователей активно и регулярно применять систему в повседневной работе.

Цель исследования — определить уровень лояльности преподавателей и студентов, выявить ключевые барьеры и факторы, влияющие на удовлетворённость.

Для изучения уровня лояльности были применены несколько методов исследования:

1. Опросные методы: NPS (Net Promoter Score) — готовность рекомендовать сайт коллегам или однокурсникам; CSI (Customer Satisfaction Index) — общий индекс удовлетворённости; CES (Customer Effort Score) — оценка простоты выполнения ключевых задач.

2. Анализ поведения пользователей на сайте: частота использования отдельных функций (создание курсов, загрузка заданий, использование рейтингов); статистика возвратов (повторное использование платформы); среднее время выполнения действий.

3. UX-тестирование: наблюдение за выполнением сценариев (преподавателями — создание курса, добавление задания, формирование отчёта; студентами — поиск материалов, прохождение теста, просмотр результатов; фиксация количества ошибок и времени выполнения операций).

Результаты исследования демонстрируют, что:

Преподаватели:

- высоко оценили возможности аналитики и автоматизации проверки
- положительно отзываются о рейтинговой системе, упрощающей контроль успеваемости.
- отмечают перегруженность интерфейса и недостаточную гибкость при создании курсов.
- NPS: +28 (средний уровень приверженности).
- CSI: 68% (удовлетворительно)

Студенты отмечают удобный доступ к материалам и простоту участия в рейтингах, положительно оценивают прозрачность оценивания, иногда испытывают трудности с навигацией, NPS: +36 (выше среднего), CSI: 74% (хорошо).

CES (оценка усилий):

- Преподаватели тратят больше времени на создание и настройку курсов.
- Студенты оценивают взаимодействие как более простое, особенно при работе с заданиями

Таким образом, исходя из полученных результатов, уровень лояльности студентов выше, чем преподавателей, что объясняется простотой интерфейса для обучающихся и привлекательностью геймификации.

Преподаватели, несмотря на ценность аналитики, сталкиваются с перегруженностью интерфейса и ограниченной гибкостью, что снижает удовлетворённость.

Наиболее перспективными направлениями повышения лояльности являются: упрощение интерфейса для преподавателей; расширение инструментов персонализации курсов; развитие системы уведомлений и коммуникаций; адаптация платформы для мобильных устройств.

На основе проведённого анализа структуры сайта и исследования уровня лояльности пользователей можно сделать вывод, что *Scorpio Learn* является востребованной и функциональной образовательной платформой. Вместе с тем, выявленные недостатки снижают

удовлетворённость преподавателей и студентов и ограничивают потенциал дальнейшего развития ресурса. Для повышения удобства использования, вовлечённости и конкурентоспособности сайта необходим комплекс рекомендаций, направленных на совершенствование интерфейса, функционала и сервисной поддержки [6].

Далее будут представлены рекомендации оптимизации по различным направлениям веб-сайта *Scorpio Learn*.

Интерфейс и навигация:

- Упрощение главного меню за счёт сокращения числа элементов и вынесения ключевых функций (курсы, задания, отчёты) в первую линию навигации
- Введение контекстных подсказок при выполнении сложных операций (например, при создании курса или добавлении нового задания)
- Использование визуальной иерархии: выделение цветом и шрифтом наиболее важных кнопок и разделов
- Адаптация интерфейса под пользователей с разным уровнем цифровой грамотности (режим «базовый» и «расширенный»).

Расширение возможностей и оптимизации:

- Создание шаблонов курсов (лекционный, практико-ориентированный, смешанный формат) для ускорения работы преподавателя.
- Возможность настройки индивидуальных рейтингов и шкал оценивания.
- Добавление опций для гибкой настройки интерфейса (например, скрытие редко используемых модулей).

Развитие коммуникационных инструментов:

- Интеграция встроенного календаря с внешними календарями (например, Google Calendar или Microsoft Teams) для расширения каналов взаимодействия
- Внедрение голосовых сообщений в чаты и push-уведомлений.

Улучшение аналитики и отчетности:

- Разработка наглядных визуализаций данных (графики, диаграммы, инфографика).
- Добавление функции экспорта отчётов в различные форматы (PDF, Excel).
- Введение индивидуальной аналитики по каждому студенту для выявления проблемных зон в обучении.

Повышение доступности и мобильности:

- Создание мобильного приложения для iOS и Android с возможностью оффлайн-доступа к материалам.
- Оптимизация сайта под мобильные устройства с учётом малых экранов.
- Разработка «облегчённой версии» интерфейса для использования при нестабильном интернете.

Развитие геймификации:

- Введение динамических миссий и челленджей, мотивирующих студентов на регулярное выполнение заданий.
- Возможность настройки уровня сложности геймификации преподавателем.

Сервисная поддержка пользователей:

- Создание центра знаний с инструкциями, видеоруководствами и FAQ.
- Внедрение системы онлайн-консультаций и чата со службой поддержки.
- Регулярное проведение обучающих вебинаров для преподавателей.

Реализация данных рекомендаций позволит повысить удобство работы с платформой *Scorpio Learn*, укрепить лояльность пользователей и обеспечить рост вовлечённости студентов. В долгосрочной перспективе это не только повысит качество образовательного процесса, но и укрепит позиции платформы среди аналогичных решений в сфере онлайн-образования.

Современные образовательные платформы, такие как *Scorpio Learn*, не могут развиваться без постоянной обратной связи от пользователей. Именно лояльность преподавателей и студентов является ключевым индикатором того, насколько сайт отвечает своим задачам.

Технология оптимизации, основанная на анализе лояльности, предполагает не разовые изменения интерфейса, а постоянный циклический процесс улучшений, в основе которого лежит изучение опыта пользователей, их удовлетворённости и готовности продолжать работу с платформой.

Этапы технологии оптимизации:

1. Диагностика уровня лояльности: проведение регулярных опросов (NPS, CSI, CES); анализ статистики посещаемости и повторных входов на сайт; UX-тесты на типовых сценариях работы.
2. Выявление проблемных зон: определение элементов интерфейса, которые вызывают затруднения (например, создание курса занимает слишком много шагов); анализ причин отказа пользователей от выполнения действий; выявление различий в восприятии преподавателей и студентов.
3. Разработка проектных решений: упрощение интерфейса и меню; введение шаблонов курсов и персонализации; расширение функций коммуникации и уведомлений; адаптация платформы под мобильные устройства.
4. Прототипирование и тестирование: создание альтернативных версий интерфейса; проведение А/В-тестирования с участием реальных пользователей; фиксация изменений в уровне лояльности по итогам теста.
5. Внедрение оптимизаций: реализация решений, доказавших свою эффективность; обучение пользователей новым возможностям через инструкции и вебинары.
6. Мониторинг и обратная связь: регулярный сбор отзывов; повторный анализ лояльности через 3–6 месяцев после изменений; корректировка стратегии оптимизации.

Любая технология оптимизации образовательной платформы должна опираться на чёткие методологические ориентиры. Методологическая база позволяет не только структурировать процесс внедрения улучшений, но и сделать его системным, последовательным и прозрачным.

В основе технологии лежат следующие принципы:

- Ориентация на пользователя – ключевым критерием эффективности изменений является рост удовлетворённости преподавателей и студентов.
- Итеративность – оптимизация должна быть циклической, а не разовой.
- Комплексность – учитываются как объективные данные (поведение на сайте), так и субъективные оценки (опросы).
- Адаптивность – система должна быстро реагировать на меняющиеся потребности образовательного процесса.

Таким образом, технология оптимизации, основанная на анализе лояльности пользователей, формирует устойчивую основу для развития платформы *Scorpio Learn*. Она позволяет превратить разрозненные рекомендации в последовательную систему действий, где каждое решение подтверждается опытом реальных пользователей. Такой подход делает процесс улучшений более управляемым и прогнозируемым, а сама платформа получает возможность не просто устранять недостатки, а эволюционировать в соответствии с растущими требованиями образовательной среды.

Несмотря на наличие развитого функционала и востребованности со стороны целевой аудитории, сайт сталкивается с проблемами, снижающими удовлетворённость пользователей. Среди них – перегруженность интерфейса, ограниченные возможности персонализации и необходимость развития коммуникационных инструментов.

На основе выявленных проблем была разработана система рекомендаций, включающая оптимизацию навигации, расширение возможностей персонализации, развитие коммуникационных инструментов, создание мобильного приложения и внедрение новых форм

аналитики. Эти рекомендации позволили сформировать основу для разработки технологии оптимизации структуры сайта. Такой подход позволяет системно повышать удобство и эффективность использования платформы, а также укреплять её позиции в сфере онлайн-образования.

Предложенная технология базируется на принципах ориентации на пользователя, итеративности, комплексности и адаптивности. Она предполагает поэтапное выполнение действий: от диагностики уровня лояльности и выявления проблемных зон до прототипирования, тестирования и внедрения улучшений с последующим мониторингом.

Научная значимость работы заключается в том, что в ней предложена модель оптимизации, учитывающая как субъективные оценки пользователей, так и объективные показатели их поведения на сайте. Практическая ценность исследования состоит в том, что полученные выводы и рекомендации могут быть использованы при модернизации платформы *Scorpio Learn*, а также применимы к другим образовательным онлайн-ресурсам.

Библиографический список

1. Кравец, А.С. UX-дизайн и юзабилити интерфейсов: практические подходы. – М.: Инфра-М, 2022.
2. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. – СПб.: Питер, 20217. Одинцов, В.А.
3. Лаврова Т.В. Электронное обучение: теория и практика. – Екатеринбург: УрФУ, 2019
4. Нильсен Я. Веб-дизайн: анализ удобства использования. – М.: Вильямс, 2020
5. Твердохлебова М. Д., Никишкин В. В., Зиновьева Т. М. «Удобство использования (юзабилити) электронного ресурса – решение задач пользователя с выгодой для компании» - *Креативная экономика*. - 2018.- Том 12, № 1, С. 43-58
6. Garrett J.J. The Elements of User Experience. – Berkeley: New Riders, 2020.
7. Norman D. The Design of Everyday Things. – MIT Press, 2019
8. Официальный сайт *Scorpio Learn* — URL: <https://scorpiolearn.ru>.

РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИИ ОПТИМИЗАЦИИ СТРУКТУРЫ ВЕБ-САЙТА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Соловьева М.В.

Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва

ОАНО ВО «Российский новый университет», г. Москва, solovevamv@stud.rosnou.ru

Аннотация. Развитие цифровых технологий изменило не только формы получения знаний, но и способы организации образовательного процесса. Сегодня преподаватели всё чаще используют специализированные цифровые инструменты и платформы, которые помогают планировать занятия, структурировать учебный материал, управлять обратной связью со студентами и контролировать успеваемость. В таких условиях именно уровень лояльности преподавателей к цифровым образовательным ресурсам становится критическим фактором их востребованности и долгосрочного использования.

Ключевые слова. потребители, лояльность, цифровые технологии, бренд, оптимизация, цифровые инструменты, цифровые платформы

DEVELOPMENT OF TECHNOLOGY TO OPTIMIZE THE STRUCTURE OF THE WEBSITE BASED ON THE ANALYSIS OF CUSTOMER LOYALTY

Soloveva M.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow OANO HE "Russian New University", Moscow solovevamv@stud.rosnou.ru

Abstract. The development of digital technologies has changed not only the forms of knowledge acquisition, but also the ways of organizing the educational process. Today, teachers are increasingly using specialized digital tools and platforms that help plan classes, structure learning materials, manage student feedback, and monitor academic performance. In such conditions, it is the level of teachers' loyalty to digital educational resources that becomes a critical factor in their demand and long-term use.

Keywords: consumers, loyalty, digital technologies, brand, optimization, digital tools, digital platforms

Развитие цифровых технологий изменило не только формы получения знаний, но и способы организации образовательного процесса. Сегодня преподаватели всё чаще используют специализированные цифровые инструменты и платформы, которые помогают планировать занятия, структурировать учебный материал, управлять обратной связью со студентами и контролировать успеваемость. В таких условиях именно уровень лояльности преподавателей к цифровым образовательным ресурсам становится критическим фактором их востребованности и долгосрочного использования.

По мнению Ф. Котлера, лояльность клиента – это «предпочтительное отношение потребителя к бренду, выражающееся в многократных покупках и положительных рекомендациях». Если для студента лояльность к образовательной платформе проявляется в регулярном возвращении на сайт и прохождении новых курсов, то для преподавателя она связана с удобством инструмента как средства организации и администрирования обучения.

Лояльность преподавателя к сайту-помощнику выражается в:

- регулярном использовании ресурса при подготовке и проведении занятий;
- удовлетворённости функциональными возможностями (загрузка материалов, планирование курсов, оценивание студентов);
- доверии к системе, как к надёжному инструменту управления образовательным процессом;
- готовности рекомендовать ресурс коллегам.

Лояльность преподавателей — это устойчивая приверженность определённой образовательной платформе, как эффективному инструменту организации учебного процесса. Использование сайта должно стать не просто привычкой оставаться на нём, а результатом комплексного взаимодействия факторов: качество образовательных инструментов, удобства структуры, уровня сервисной поддержки и даже эмоционального восприятия интерфейса [3].

Преподаватели рассматривают подобные ресурсы не как источник знаний, а как сервис для администрирования и управления учебной деятельностью. Поэтому их лояльность в большей степени зависит от следующих аспектов:

1. Функциональность - насколько сайт позволяет решать педагогические задачи (создание заданий, тестов, ведение журнала, коммуникация со студентами).
2. Удобство интерфейса - быстрота выполнения основных операций, логика навигации, интеграция с другими системами (например, LMS или облачными хранилищами).
3. Надёжность и техническая стабильность - отсутствие сбоев, высокая скорость загрузки, защита данных.
4. Адаптивность - возможность гибкой настройки под индивидуальные потребности преподавателя и специфику учебной дисциплины.
5. Поддержка и сопровождение - наличие обучающих материалов, технической поддержки, форумов или сообществ для обмена опытом.

В научной литературе выделяют несколько теоретических подходов к понятию лояльности, которые можно адаптировать к лояльности преподавателей:

- Поведенческий подход — отражает частоту использования сайта преподавателями (например, количество загруженных курсов или материалов).
- Аттitudный подход — выражается в положительном восприятии ресурса и доверии к нему.
- Интегративный подход — объединяет поведенческие метрики и субъективное отношение, что особенно важно при исследовании профессиональных пользователей.

Для платформ, которые помогают организовывать учебный процесс из трех теоретических подходов важен интегративный подход. Так как интегративный подход сочетает в себе оба измерения: поведенческие метрики и субъективные оценки. Поведенческие метрики демонстрируют частоту использования инструментов, активность загрузки материалов, работу с журналами и тестами. Субъективные оценки показывают, насколько сайт удобен, экономит ли он время и снижает ли нагрузку, а также помогает ли в общении со студентами.

Для сайтов-помощников наличие данных измерений особенно важно по нескольким причинам:

- система может активно использоваться, но вызывать раздражение, следовательно, лояльность низкая;
- система может нравиться, но использоваться редко, значит, она не встроилась в рабочий процесс преподавателя;
- сочетание удобства и реальной практической пользы будет формировать устойчивую лояльность.

Одним из ключевых факторов, определяющих лояльность пользователей к образовательным сайтам-помощникам, является юзабилити — совокупность характеристик интерфейса, которые обеспечивают простоту и эффективность выполнения задач. Для

преподавателя важно не просто наличие функционала, а возможность быстро и удобно применять его в ежедневной работе [2].

Согласно стандарту, юзабилити определяется как «степень, в которой продукт может быть использован определёнными пользователями для достижения определённых целей с результативностью, эффективностью и удовлетворением в заданном контексте использования». В образовательных сервисах это означает:

- результативность – преподаватель легко создаёт курс, загружает материалы и организует контроль знаний;
- эффективность – выполнение этих действий требует минимальных временных и когнитивных затрат;
- удовлетворённость – взаимодействие с системой вызывает положительные эмоции и желание продолжать её использовать.

Вместе с юзабилити тесно связано понятие пользовательского опыта (User Experience, UX). Если юзабилити отвечает за удобство, то UX охватывает более широкий спектр — от эстетики дизайна и структуры до эмоциональной вовлечённости пользователя.

Для преподавателя качественный UX сайта-помощника выражается в следующем:

- интуитивная навигация - все основные функции (создание заданий, настройка расписания, выгрузка статистики) доступны «в два-три клика»;
- предсказуемость интерфейса - логика расположения элементов совпадает с привычными схемами работы в образовательных системах;
- снижение когнитивной нагрузки - интерфейс не перегружен лишними элементами, информация представлена структурированно;
- адаптивность - сайт одинаково удобен на компьютере, планшете или смартфоне;
- поддержка мотивации - работа с ресурсом воспринимается не как бюрократическая обязанность, а как инструмент, реально облегчающий педагогическую деятельность.

Мировой опыт внедрения систем управления обучением (Learning Management Systems, LMS) показывает, что именно юзабилити и UX являются решающими факторами в выборе преподавателями конкретного ресурса. Например, такие системы как Google Classroom и Canvas завоевали популярность не только благодаря функционалу, но и из-за простоты использования: интерфейсы минималистичны, логика действий прозрачна, а обучение работе с системой занимает минимальное время.

Таким образом, высокая лояльность преподавателей к сайтам-помощникам формируется в первую очередь через грамотное проектирование интерфейса и структуры ресурса, а также через положительный пользовательский опыт. Богатый функционал не будет востребован, если он реализован сложно и неудобно. Чем выше удобство использования и чем больше сервис соответствует педагогическим задачам, тем выше приверженность преподавателей к нему. Поэтому в случае *Scorpio Learn* при оптимизации структуры особое внимание следует уделить именно критериям потребностей преподавателей, юзабилити и UX, так как они напрямую влияют на удовлетворённость пользователей и их готовность интегрировать систему в свою повседневную педагогическую практику.

Вопрос оценки лояльности пользователей занимает значимое место в исследованиях, связанных с эффективностью цифровых сервисов. Как отмечает Ф. Котлер, «лояльность потребителя — это не только повторный выбор, но и положительная эмоциональная приверженность бренду или ресурсу». Для веб-сайтов, ориентированных на образовательную деятельность, данный показатель имеет особое значение, так как напрямую влияет на устойчивость и востребованность платформы в профессиональной среде.

Методы анализа лояльности:

1. Веб аналитика. Классический инструмент измерения поведения пользователей в цифровой среде. С помощью сервисов (Google Analytics, Яндекс.Метрика и др.) можно отслеживать:
 - количество уникальных посетителей;

- глубину просмотра страниц;
- продолжительность сессий;
- коэффициент отказов;
- маршруты переходов по сайту.

Эти данные позволяют выявить узкие места структуры: например, страницы, на которых пользователи чаще всего покидают сайт. Однако, как подчеркивает Я.Нильсен, интерпретация этих данных требует учета контекста: высокая посещаемость не всегда означает высокую лояльность, если значительная часть пользователей быстро покидает сайт [4].

2. Опросы и анкетирование. Для изучения субъективного восприятия сайта применяются количественные и качественные опросы. Наиболее известные следующие индексы:

- NPS (Net Promoter Score), который показывает готов ли пользователь рекомендовать сайт коллегам;
- CSI (Customer Satisfaction Index) отражает общее удовлетворение функционалом;
- CES (Customer Effort Score) оценивает, насколько просто пользователю выполнять ключевые действия.

По мнению И. В. Жарковой (2021), «опросы позволяют выявить слабые места в структуре и интерфейсе сайта, которые невозможно определить через поведенческие данные».

3. Юзабилити-тестирование и UX-исследования. Особую роль играет анализ удобства интерфейса. Согласно стандарту, юзабилити определяется как «степень, в которой продукт может быть использован конкретными пользователями для достижения целей с результативностью, эффективностью и удовлетворением». В рамках UX-исследований применяются карты кликов, анализ пользовательских сценариев, а также тестирование на выполнение типовых задач.

4. Когортный и сравнительный анализ. Когортный анализ используется для сравнения поведения разных групп преподавателей (например, новых пользователей и опытных). Он помогает выявить динамику освоения системы: быстро ли преподаватели привыкают к интерфейсу, насколько активно продолжают пользоваться функционалом через месяц или семестр.

Сравнительный анализ часто реализуется через А/В-тестирование: часть пользователей работает с обновлённой структурой сайта, часть – со старой. Сравнение показателей активности и удовлетворённости позволяет определить эффективность предложенных изменений.

5. Интегративный подход. Объединяет поведенческие метрики (объективные данные веб-аналитики) и субъективные оценки (опросы, UX-тестирование). Такой подход наиболее информативен, так как позволяет понять не только «что делает пользователь», но и «почему он это делает».

Подходы к оптимизации структуры веб-сайтов:

1) Информационная архитектура

По словам Дж. Гарретта, «информационная архитектура задаёт каркас, на котором строится пользовательский опыт». Оптимизация начинается с проектирования логичной структуры разделов и навигации. Сайт должен обеспечивать быстрый доступ к ключевым функциям и материалам

2) UX- дизайн и юзабилити. Задача UX-дизайна — минимизировать когнитивную нагрузку пользователя, сделать интерфейс предсказуемым и удобным. Современные подходы к проектированию сайтов основаны на принципе минимизации когнитивной нагрузки.

3) Адаптивность и доступность. Современные сайты должны одинаково корректно работать на компьютерах, планшетах и смартфонах, а также быть доступны пользователям с особыми потребностями

4) Итеративное тестирование. Оптимизация структуры — это процесс постоянного улучшения. Систематическое проведение А/В-тестов, опросов и анализа позволяет постепенно улучшать структуру сайта. Как отмечает К. Нильсен (Nielsen, 2012), «только регулярное тестирование и корректировка интерфейса позволяют достичь высокого уровня удобства».

Этапы оптимизации структуры сайтов:

1. Первичный анализ - сбор данных о текущем состоянии сайта (метрики посещаемости, результаты UX-тестирования, жалобы пользователей);
2. Выявление проблемных зон - определение страниц и функций, которые вызывают наибольшие трудности у пользователей;
3. Разработка вариантов улучшений - проектирование новых элементов структуры, переработка интерфейса или навигации;
4. Тестирование - проверка эффективности изменений через А/В-тесты, когортный анализ или опросы;
5. Внедрение - применение тех решений, которые показали наилучший результат;
6. Мониторинг и корректировка - повторное наблюдение за показателями и внесение доработок

Этапы оптимизации структуры сайты показывают, что это циклический процесс, который сначала анализируется, затем вносятся изменения, далее они тестируются и внедряются и снова процесс приходит к анализу.

Таким образом, методы анализа лояльности и подходы к оптимизации структуры веб-сайтов должны применяться комплексно. Для сайтов-помощников, таких как *Scorpio Learn*, особенно важно учитывать профессиональные потребности преподавателей. Только сочетание поведенческих метрик, субъективных оценок и исследований UX позволяет выявить реальный уровень лояльности и предложить пути оптимизации структуры ресурс.

Библиографический список

1. Кравец, А.С. UX-дизайн и юзабилити интерфейсов: практические подходы. – М.: Инфра-М, 2022.
2. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. – СПб.: Питер, 20217. Одинцов, В.А.
3. Лаврова Т.В. Электронное обучение: теория и практика. – Екатеринбург: УрФУ, 2019
4. Нильсен Я. Веб-дизайн: анализ удобства использования. – М.: Вильямс, 2020
5. Твердохлебова М. Д., Никишкин В. В., Зиновьева Т. М. «Удобство использования (юзабилити) электронного ресурса – решение задач пользователя с выгодой для компании» - *Креативная экономика*. - 2018.- Том 12, № 1, С. 43-58
6. Garrett J.J. The Elements of User Experience. – Berkeley: New Riders, 2020.
7. Norman D. The Design of Everyday Things. – MIT Press, 2019
8. Design of Everyday Things. – MIT Press, 2019

ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ ЛИЧНЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ

Соломатина Т.Б.

Российский новый университет (РосНОУ), (Москва), Solomatina-Tamara@rambler.ru

Аннотация. В статье рассмотрена современная практика личных инвестиций на российском финансовом рынке. Выявлены основные проблемы, сдерживающие рост личных инвестиций на российском финансовом рынке. Обозначены пути решения вышеуказанных проблем через внедрение тарифного агрегатора и робоэдвайзеров.

Ключевые слова: брокеры, инновации, личные инвестиции, робоэдвайзеры, тарифный агрегатор, финансовый рынок.

TECHNOLOGY AS A TOOL FOR OPTIMIZING PERSONAL INVESTMENT STRATEGIES IN THE FINANCIAL MARKETS IN A CHANGING WORLD

Solomatina T.B.

Russian New University (RosNOU), (Moscow)

Abstract. The article examines the current practice of personal investments in the Russian financial market. It identifies the main problems that hinder the growth of personal investments in the Russian financial market. The article also outlines ways to solve these problems through the introduction of a tariff aggregator and robo-advisors.

Keywords: brokers, innovations, personal investments, robo-advisors, tariff aggregator, financial market.

В настоящее время российская экономика находится под беспрецедентным санкционным давлением [3]. В этих условиях особое внимания приобретают вопросы снижения барьеров для выхода на российский финансовый рынок частных инвесторов.

С 2022 по 2025 годы наблюдается рост интереса частных инвесторов к финансовому рынку. Это связано с тем, что благодаря внедрению технологических инноваций, таких как инвестиционные приложения и сайты, и снижению барьеров для входа на финансовый рынок появился тренд на демократизацию финансового рынка, который встречается и как финансовом рынке России, так и США [2].

Это приводит к тому, что доля частного капитала на финансовых рынках увеличивается и соответственно увеличивается значимость поиска оптимальной инвестиционной стратегии для частного инвестора.



Рис. 1. Средний размер ИИС российских инвесторов с 2022 по 2025 годы [5]

Анализируя современную практику личных инвестиций на российском финансовом рынке, можно сделать вывод, что личные инвестиции в России демонстрируют количественный рост – что подтверждается современной статистикой по количеству открытых брокерских счетов (рисунок 1).

Среднестатистический российский инвестор придерживается консервативной стратегии, уделяя особое внимание "голубым фишкам" в финансовом и энергетическом секторах, а также небольшим инвестициям в IT-сектор. В рамках этой стратегии средний срок инвестирования относительно невелик, о чем свидетельствует низкий спрос на индивидуальные инвестиционные счета со сроком инвестирования в 5 лет. Кроме того, активность инвесторов относительно низкая, и только 10% частных инвесторов ежемесячно активно торгуют, несмотря на большое количество открытых счетов. Напротив, инвестиции в виде банковских депозитов и счетов становятся все более популярными. С каждым годом банки привлекают все больше средств российских граждан благодаря государственным гарантиям и высокой процентной ставке, установленной Банком России.

Основными проблемами, препятствующими росту личных инвестиций на российском финансовом рынке, являются следующие:

- экономическая и политическая нестабильность;
- проблемы поведения частных инвесторов;
- регулятивные барьеры для инвестиций.

Наличие вышеупомянутых проблем приводит к созданию экономической среды с повышенными рисками, в которой количественный рост инвестиций не приводит к формированию долгосрочных финансовых ресурсов из-за отсутствия долгосрочной стабильности.

Инновационные технологии и внедрение стандартов ESG могут способствовать дальнейшему росту личных инвестиций на российском финансовом рынке [6].

Влияние инновационных технологий на инвестиционные решения розничных инвесторов выражается в двух компонентах:

- обеспечение доступности и удобства инвестиций;
- помощь в принятии решений с помощью алгоритмов и роботов-консультантов.

Рассмотрим оба варианта, их суть и возможности развития.

Для рассмотрения роли технологий в обеспечении удобства и доступности инвестиций для частных инвесторов обратимся к критериям, по которым розничные инвесторы выбирают брокера (рисунок 2).



Рис. 2. Критерии выбора брокера [1]

Как видно из рисунка 2 представленные критерии прямо или косвенно зависят от технологий. Многие критерии могут быть улучшены за счет применения технологий.

Например, создание агрегатора тарифов позволит:

- удобно сравнивать тарифы, комиссии и условия вывода средств у разных брокеров;
- анализировать профиль инвестора, включая объемы торгов, частоту транзакций и наиболее часто используемые инструменты.;
- автоматически выбирать и предлагать оптимальный тариф и брокера.

Перенос портфеля на нового брокера будет возможен одним щелчком мыши благодаря интеграции API.

Следует отметить, что эта мера также повлияет на инвестиционные стратегии, поскольку прозрачность брокеров и возможность переключения между ними снизят общую неопределенность инвестиционной деятельности. Это, соответственно, снизит общий уровень рисков, который является основным фактором, препятствующим, например, долгосрочным инвестиционным стратегиям. Платформа может быть создана Банком России как самостоятельно, так и совместно с другим финансовым учреждением.

Также росту личных инвестиций будет способствовать внедрение робоэдвайзеров.

Робоэдвайзеры — это собирательный термин для алгоритмов, которые предоставляют инвестиционные советы и рекомендации.

Крупные финансовые компании, такие как Сбербанк, ВТБ и Финам, имеют собственных роботов-консультантов на фондовом рынке, которые сочетают классические алгоритмы и нейронные сети [4]. Неоспоримым преимуществом этих алгоритмов является повышение качества прогнозов и принятия решений, персонализация подходов к клиентам и снижение затрат за счет возможности обработки больших объемов данных. Однако широкому внедрению этих алгоритмов препятствует проблема доверия к искусственному интеллекту.

Выходом из сложившейся ситуации является гибридная модель «ИИ + человек».

Основные рекомендации по инвестиционной стратегии формируются с помощью искусственного интеллекта, но существенные изменения, такие как масштабная ребалансировка портфеля или радикальный пересмотр стратегии, автоматически передаются на рассмотрение финансовому аналитику или консультанту. Пользователь также может запросить мнение консультанта и нажать "тревожную кнопку" вручную, если у него возникнут сомнения в рекомендациях ИИ.

Эта мера повысит доверие инвесторов рекомендациям робоэдвайзеров. Доходность инвестора увеличится за счет более квалифицированной разработки стратегии и строгого следования ей. Доходность брокера, с другой стороны, увеличится за счет увеличения пожизненной ценности клиента и продолжительности его лояльности к компании.

Таким образом, можно констатировать, что технологии являются инструментом оптимизации личных инвестиционных стратегий на финансовых рынках в меняющемся мире. Они ускоряют и упрощают доступ к финансовым рынкам и прямо влияют на личные инвестиционные стратегии – через робоэдвайзеры, реализуемые на основе ИИ.

Библиографический список:

1. Введенская Д. Ю. Автоматизация учета финансовых результатов: современные технологии и решения // Экономика и социум. 2025. №3-2 (130). С. 2.
2. Войтович А.Е. Сравнительный анализ характеристик фондового рынка России и США - В сборнике: Актуальные тренды в экономике и финансах. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Омск, 2024. С. 14-16
3. Соломатина Т.Б., Серков Д.С. Решение проблемы блокировки иностранных финансовых активов российских инвесторов - Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2023. № 1. С. 60-65
4. Степанова Д. И. Цифровые финансовые технологии как драйвер развития российского финансового бизнеса // Аудиторские ведомости. 2025. №1. С. 2.
5. Тенденции сегмента индивидуальных инвестиционных счетов в III квартале 2025 года. Режим доступа - https://www.cbr.ru/analytics/rcb/rcbiis_3q_2025/
6. Филимонова Н.Н., Соломатина Т.Б., Тарнопольский М.В. Национальный ESG-рейтинг как потенциал устойчивого развития российского финансового рынка - Аудит. 2023. № 4 (188). С. 16-20

АНАЛИЗ СПОСОБОВ ОПИСАНИЯ ПОРТРЕТА ПОТРЕБИТЕЛЯ ЦИФРОВОГО ПРОДУКТА В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ

Шляпина Ю.В., Храпова Е.В., Газизова Д.Б., Макогон Е.М.

Омский институт водного транспорта (филиал) ФГБОУ ВО СГУВТ, г. Омск, Россия, ladyjulia@inbox.ru; elena1979-28@mail.ru; dinchik_73@mail.ru; liza_makogon@mail.ru

Аннотация. В статье анализируются различные способы описания портрета потребителя цифрового продукта в сфере недвижимости, среди которых следует выделить такие как лестница Бена Ханта с подробным описанием ступеней, 5W Шеррингтона с выделением и подробным описанием профилей потребителей, метод персон с обозначением этапов проведения. Целью работы является обоснование наилучшего способа, с помощью которого можно провести более достоверную сегментацию и как следствие дать описание полного профиля (или профилей) потребителей. Автор статьи пришел к следующим выводам: определение профиля потребителя для цифрового продукта на рынке недвижимости более полно раскрывает способ 5W Шеррингтона.

Ключевые слова: *портрет потребителя, метод персон, валидация, подходы, способы, модель.*

ANALYSIS OF WAYS TO DESCRIBE A CONSUMER PORTRAIT OF A DIGITAL PRODUCT IN REAL ESTATE

Yu.V. Shlyapina, E.V. Khrapova, D.B. Gazizova, E.M. Makogon

Omsk Institute of Water Transport (branch) FSBEI HE SGUVT, Omsk, Russia, ladyjulia@inbox.ru; elena1979-28@mail.ru; dinchik_73@mail.ru; liza_makogon@mail.ru

Abstract. The article analyzes various ways to describe the portrait of a consumer of a digital product in the real estate sector, among which are Ben Hunt's stairs with a detailed description of the steps, Sherrington's 5W with a selection and a detailed description of consumer profiles, the persona method with the designation of the stages. The purpose of the work is to justify the best way by which more reliable segmentation can be carried out and, as a result, to describe the full profile (or profiles) of consumers. The author of the article came to the following conclusions: determining the consumer profile for a digital product in the real estate market more fully reveals Sherrington's 5W method.

Keywords: *consumer portrait, persona method, validation, approaches, methods, model.*

Рынок недвижимости развивается неоднозначно, за определенные периоды времени можно наблюдать как рост, так стабилизацию конкурентного соотношения спроса и предложения. Зачастую в профессию риелтора приходят работать молодые и неопытные специалисты, как правило, выпускники вузов или колледжей, сталкиваясь при этом с различными трудностями, работая на рынке сферы сервиса недвижимости. Развитие цифровых продуктов для риелторов способствует в некоторой степени удержанию молодого специалиста в этой профессии и формированию более устойчивых связей между потребителем и риелтором. Чтобы более точно понимать для каких категорий разрабатывается цифровой продукт, изучим способы описания портрета потребителя, определяя при этом наиболее эффективный и проведем определение профиля на примере цифрового продукта для рынка сферы сервиса недвижимости.

Портрет потребителя в современном маркетинге – это подробное словесное описание клиентского типажа, от формальных атрибутов типа организационно-правовой формы и

отрасли до поведенческих паттернов типа длины сделки и характерных возражений при продаже. [3]

Одной из самых популярных методик исследования является методика Шеррингтона, включающая в себя пять основных шагов, которые помогают разработать стратегию управления временем и приоритизации задач. Эти шаги называются 5W:

1. What (Что): определить целевой ориентир развития, а также под него сформировать те задачи, которые помогут достичь поставленных целей гарантированно с учетом функции целеполагания. Определить, что именно нужно сделать и какие результаты нужно получить.

2. Why (Почему): Понимание причин и мотиваций за тем, чтобы задача была выполнена. Почему эта задача важна для вас и успеха.

3. When (Когда): определить сроки и дедлайны для каждой задачи. Установить приоритеты и определить, когда каждая задача должна быть выполнена.

4. Where (Где): определить место и условия, в которых будут выполняться задачи. Обеспечьте себе комфортное и продуктивное рабочее пространство.

5. Who (Кто): определить, кто будет ответственным за выполнение каждой задачи. Распределить обязанности и делегируйте задачи, если это необходимо. [2]

Одним из главных преимуществ метода Шеррингтона является возможность получения более полной картины профиля потребителя. Анализ социального графа позволяет выявить не только предпочтения и интересы конкретного индивида, но и его взаимодействия с другими людьми.

Рассмотрим второй метод формирования портрета потребителя – это метод персон, по которому потребитель является индивидуальным, способным по-разному проявлять себя в тех или иных ситуациях в зависимости от различных обстоятельств, происходящих во внешней и внутренней среде.

Обычно метод персон состоит из следующих этапов:

1. Сбор первичной информации о потребителе: как правило, описываются демографические характеристики.

2. Внесение уточняющих данных о потребителе или корректировка исходных данных в случае изменения: например, изменение возраста или места проживания потребителя.

3. Расчеты и обработка данных: Метод может выполнять различные расчеты или обработки данных на основе информации о персоне, например, расчет индекса массы тела или определение возраста на основе даты рождения.

4. Проверка и валидация данных персоны: Метод может выполнять проверку корректности данных о персоне, например, проверять, что возраст указан корректно или что адрес соответствует определенному формату. [1]

Основные принципы метода персон включают:

1. Уникальность: каждая личность является уникальной и имеет свои собственные особенности, мотивы и ценности.

2. Целостность: личность рассматривается как целостная система, включающая в себя физические, эмоциональные, когнитивные и духовные аспекты.

3. Саморазвитие: личность постоянно развивается и изменяется в течение жизни. Он стремится к самоактуализации и самореализации.

4. Социальный контекст: личность взаимодействует социально и культурно, и ее развитие и функционирование могут быть оказаны влияние окружающей среды.

5. Методологическая основа: метод персон основан на наблюдении, анализе и интерпретации поведения, эмоций, мыслей и мотивов личности.

При формировании портрета потребителя важно учитывать и его психологию. Существует инструмент, описывающий отношение потребителя к товару в виде шести шагов. Впервые эта модель была описана Беном Хантом в 2010 году (рис. 1).

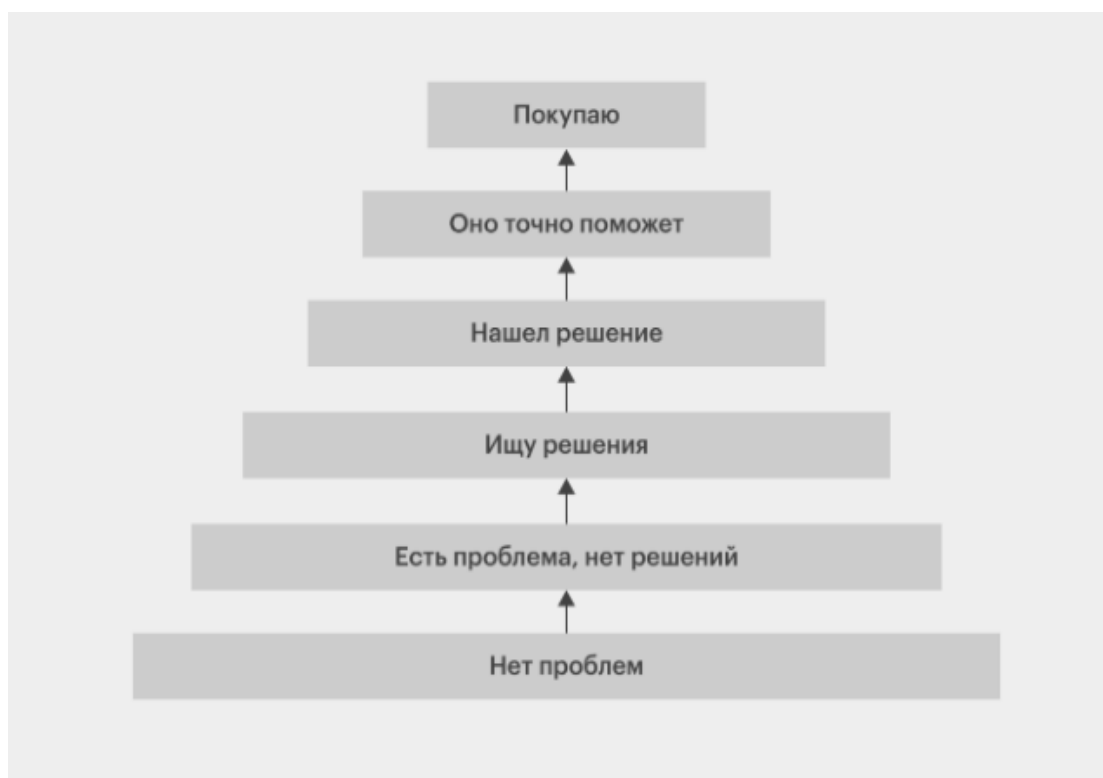


Рис. 1. Лестница узнавания Бена Ханта

На рисунке 1 представлена лестница Бена Ханта. Приведено более подробное описание ступеней на примере начинающего риелтора, который является потенциальным потребителем приложения для начинающих риелторов.

Нулевая – отсутствие проблемы: – начинающий риелтор только устроился в агентство и не подразумевал, что работа с людьми окажется для него настолько сложной.

Первая – наличие проблемы: – начинающий риелтор хотел бы больше понимать своих клиентов, удержать их, улучшить свои навыки и компетенции для этого.

Вторая – поиск решения: – начинающий риелтор собирает информацию в интернете сам, ищет обучающие материалы и спрашивает советы у более компетентных коллег.

Третья – конкретное решение: – начинающий риелтор находит приложение-помощника для таких как он. В нем имеются обучающие материалы, советы, рекомендации по общению с клиентами и прочие функции, отвечающие его запросам.

Четвёртая – потребитель знает о преимуществах, но ещё не убеждён: Начинаящий риелтор полагает, что скачивание и покупка приложения – хороший вариант. Но окончательное решение ещё не принято.

Пятая – покупка.

Лестница узнавания отражает принцип нужности, поиска решений и взаимодействия потребителя с продуктом или услугой.

Для описания портрета потребителя цифрового продукта, а именно мобильного обучающего приложения для риелторов была использована методика Шеррингтона 5 W.

В таблице 1 изображены результаты исследования по методике 5 W определения потребителя для пользования цифровым продуктом в сфере недвижимости.

Таблица 1

Методика Шеррингтона 5 W

Вопрос	1 сегмент	2 сегмент	3 сегмент	4 сегмент
Кто	самозанятые риэлторы	агентства недвижимости	начинающие риэлторы	предприниматели/инвесторы
Что	Набор базы клиентов, выбор особого подхода к каждому	Найти подходящую квартиру/ поиск риэлторов для сопровождения сделки	Обучиться важным первичным навыкам, получить фундаментальные знания	Перспективный проект для получения прибыли
Почему	Создание и набор базы объектов, и базу клиентов	Желание купить квартиру, обзавестись жильем	Успехи в первых шагах и в последующей деятельности	Развитие бизнеса
Когда	Весь год	Весь год	Весь год	Весь год
Где	Соц.сети, новостные порталы, приложение	Соц.сети, новостные порталы, приложение	Сайты недвижимости, информация от риэлторов, приложение	Платформы, сайты

В таблице 1 был представлен разбор портрета потребителя по методике Шеррингтона. Таким образом, были получены 4 сегмента для потребителей: самозанятые риэлторы, начинающие риэлторы, агентства недвижимости и инвесторы.

Используя способ сегментации 5 W Шеррингтона у маркетологов, появляется возможность уточнения и описания полноценного профиля покупателя. Разбивка с учетом пяти основных вопросов позволяет предприятию выявить не только основные группы потребителей, но и те потенциальные группы, на которые следует обратить внимание при разработке стратегии маркетинга.

Данный способ помогает определить важнейшие аспекты, связанные с клиентами, задачами, географическими предпочтениями, временными рамками и собственной мотивацией. Благодаря этому, начинающие риэлторы смогут эффективно и успешно развиваться в сфере недвижимости.

Библиографический список

1. Как использовать метод персон в продуктовом анализе : сайт – URL: https://dbestate.media.pikservice.ru/different/2022/06/06/godovoj_otchet_gk_pik_2021_pro (дата обращения: 01.11.2025)
2. Методика 5W Марка Шеррингтона: особенности модели сегментирования: сайт – URL: <https://www.pik.ru/> (дата обращения: 01.11.2025)
3. Формирование портрета потребителя как важный маркетинговый инструмент: сайт – URL: <https://www.profiz.ru/> (дата обращения: 02.11.2025).

СЕКЦИЯ 4. ГУМАНИТАРНЫЕ ВЕКТОРЫ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Научная статья
УДК 332.142.2

ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Ковалева О.П.

Омский научный центр СО РАН, г. Омск, Россия, opkovaleva@list.ru

Аннотация. В статье проанализированы наиболее часто используемые определения экономической безопасности. Целью работы является обоснование взаимосвязи разных подходов к пониманию экономической безопасности на основании выделения ключевых характеристик из существующих определений. Автор пришел к выводу, что между выделенными подходами существует обоснованные взаимосвязь и взаимозависимость.

Ключевые слова: экономическая безопасность, ключевые характеристики, взаимосвязь подходов

THE INTERRELATIONSHIP OF APPROACHES TO DEFINITION OF ECONOMIC SECURITY

Kovaleva O.P.

Omsk Scientific Center of the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, Omsk, Russia, opkovaleva@list.ru

Abstract. This article analyzes the most commonly used definitions of economic security. The aim of the work is to substantiate the relationship between different approaches to understanding economic security by identifying key characteristics from existing definitions. The author concludes that there is a well-founded relationship and interdependence between the identified approaches.

Keywords: economic security, key characteristics, interrelation of approaches

Понятие экономической безопасности имеет многогранные, разноуровневые и всесторонние характеристики. Анализ определений понятия «экономическая безопасность» в интерпретации различных авторов позволил выделить ключевые характеристики, представленные в таблице, которые стали основой для отнесения авторского определения к тому или иному подходу. Таким образом, рассматриваемые определения были объединены в основные подходы к пониманию экономической безопасности: системный, институциональный, комплексный, категориальный, ресурсный (таблица 1).

Таблица 1

Классификация подходов по ключевым характеристикам

№ п/п	Автор	Определение понятия «экономическая безопасность»	Ключевые характеристики
Системный подход			
1.	Тамбовцев В.Л.	Экономическая безопасность (ЭБ) — это совокупность свойств состояния ее производственной подсистемы, обеспечивающая возможность достижения целей системы [9]	Совокупность свойств, помогающих достижению целей системы

2.	Холчева И.А., Кисова А.Е.	ЭБ - состояние экономической системы, которое характеризуется не только стабильностью и устойчивостью к возможным внутренним и внешним угрозам, но и способностью самостоятельно определять формы и пути своего развития для защиты национальных интересов и стимулирования развития экономики [10]	Состояние экономической системы, предоставляющее возможность развития и устойчивость к внутренним и внешним угрозам
3.	Богданов А.А.	Формой равновесности (защищенности) становится «триединая организация – людей, вещей и идей». Отсутствие равновесности системы приводит как к позитивному, так и негативному изменению. Первое изменение приводит к развитию системы, второе к ее разрушению. Именно так можно определить уровень безопасности социальных систем [2]	Равновесное состояние системы определяющее влияние системных законов на формирование уровня безопасности
4.	Бигдай О.Б., Мирохина А.А., Кацапова В.В.	ЭБ - свойство экономической системы быть готовой и способной к обеспечению экономического роста, удовлетворения общественных потребностей, защиты как от внешних, так и от внутренних угроз, реализации чего способствует эффективная система управления [9]	Свойство системы, обеспечивающее экономический рост и удовлетворение экономических потребностей за счет эффективного управления
Институциональный подход			
5.	Сенчагов В.К.	ЭБ – это не абстрактная теоретическая конструкция, поскольку она обеспечивается способностью институтов власти создавать механизмы реализации и защиты интересов отечественной экономики и поддержания социально-политической стабильности общества [9]	Способность институтов власти поддерживать социально-экономическую стабильность общества
6.	Григорьева Е., Гарифова Л.	ЭБ является одним из важнейших инструментов обеспечения национальной безопасности в современном мире. Это сложная и многофакторная система, обеспечивающая эффективное функционирование структурных элементов других звеньев национальной безопасности [9]	Инструменты обеспечения национальной безопасности
7.	Городецкий А., Архипов А. и др.	ЭБ – способность экономики обеспечивать эффективное удовлетворение общественных потребностей на международном и международных уровнях [9]	Способность к обеспечению, удовлетворению потребностей на международном уровне
8.	Богданов И.Я.	ЭБ – это состояние экономики страны, которое, во-первых, по объемным и структурным параметрам достаточно для обеспечения существующего статуса государства, его независимого от внешнего давления политического и	Состояние, достаточное для поддержания экономической независимости государства и позволяющее сохранять

		социально-экономического развития и, во-вторых, способно поддерживать уровень легальных доходов, обеспечивающий абсолютному большинству населения благосостояние, соответствующее стандартам цивилизованных стран [2]	благосостояние на уровне мировых стандартов
Комплексный подход			
9.	Абалкин Л.И.	ЭБ - совокупность условий и факторов, обеспечивающих независимость национальной экономики, её стабильность и устойчивость, способность к постоянному обновлению и совершенствованию [9]	Комплекс факторов, определяющих независимость, стабильность и скорость развития национальной экономики
10.	Глазьев С.	ЭБ - состояние экономики и производительных сил общества с точки зрения возможностей самостоятельного обеспечения устойчивого социально-экономического развития страны, поддержания необходимого уровня национальной безопасности государства, а также должного уровня конкурентоспособности национальной экономики в условиях глобальной конкуренции [9]	Возможность самостоятельного обеспечения устойчивого экономического развития, высокого уровня национальной безопасности и конкурентоспособности экономики
11.	Долматов И.В.	ЭБ - комплекс экономических, правовых и иных условий, обеспечивающих защиту жизненно-важных интересов общества, сбалансированное состояние экономики, динамичное социально-экономическое развитие [4]	Комплексное обеспечение сбалансированного состояния и развития на уровне общества
12.	Криворотов В.В., Калина А.В., Эриашвили Н.Д.	ЭБ региона - комплекс мер, направленных на устойчивое, постоянное развитие и совершенствование экономики региона, обязательно предполагающий механизм противодействия внешним и внутренним угрозам [9]	Комплексные меры устойчивого развития и противодействия угрозам
13.	Потокина С.А., Бочарова О.Н., Ланина О.И.	ЭБ региона — это состояние экономики, при котором обеспечивается стабильное развитие экономики территории. Основной проблемой в обеспечении экономической безопасности является разнородность потенциалов регионов [9]	Комплексное динамическое состояние экономики, учитывающее разнородность потенциалов регионов
14.	Коновалов А.А.	Сущность ЭБ региона состоит в возможности и способности его экономики поэтапно улучшать качество жизни населения на уровне общепринятых стандартов, противостоять влиянию внутренних и внешних угроз при оптимальных затратах всех видов ресурсов и неистощимом использовании природных факторов, обеспечивать социально-экономическую и общественно-политическую стабильность региона [6]	Возможность комплексного обеспечения качества жизни населения региона с учетом общепринятых стандартов
Категориальный подход			
15.	Вечканов Г.С.	ЭБ - экономическая категория, характеризующая состояние экономики,	Категория, характеризующая

		при котором обеспечивается устойчивый экономический рост, оптимальное удовлетворение общественных потребностей, рациональное управление, защита экономических интересов на национальном и международном уровнях [3]	устойчивый экономический рост
16.	Лукашин В.И.	ЭБ - такое состояние, в котором народ (через государство) может суверенно, без вмешательства и давления извне, определять пути и формы своего экономического развития. Экономическая безопасность тесно связана с категориями экономической независимости и зависимости, стабильности и уязвимости, экономического давления, шантажа, принуждения и агрессии, экономического суверенитета и т. п. [8]	Категории, определяющие состояние, пути и формы экономического развития
17.	Борисов А.Б.	ЭБ - создаваемые государством условия, гарантирующие недопущение нанесения хозяйству страны непоправимого ущерба от внутренних и внешних экономических угроз [9]	Категории, определяющие условия нивелирования внутренних и внешних угроз
Ресурсный подход			
18.	Илларионов А.И.	ЭБ - сочетание экономических, политических и правовых условий, которое обеспечивает в долгосрочной перспективе производство максимального количества экономических ресурсов на душу населения наиболее эффективным способом [9]	Условия, определяющие эффективный способ максимизации экономических ресурсов
19.	Курочкин Ю.С.	ЭБ – способность экономики удовлетворять внутренний спрос и компенсировать предложение (оплатить восполнение спроса) извне собственными ресурсами [7]	Способность удовлетворять спрос и предложение за счет собственных ресурсов
20.	Судоплатов А.П., Лекарев С.В.	ЭБ предприятия - такое состояние его правовых, экономических и производственных отношений, а также материальных, интеллектуальных и информационных ресурсов, которое выражает способность предприятия к стабильному функционированию [9]	Состояние ресурсов, определяющее стабильное функционирование предприятия

В таблице приведена только часть существующих определений понятия «экономическая безопасность» в рамках каждого подхода, отражающая его специфику на основании выделенных ключевых характеристик. При этом следует отметить, что сформированные подходы имеют четкую взаимосвязь и взаимозависимость (рис.). Взаимозависимость подходов обусловлена выделенной ключевой позицией – экономическая безопасность и многоуровневой взаимосвязью ключевых характеристик.

Во главу угла поставлен системный подход на основании того, что экономическая система, частью которой является экономическая безопасность обладает ключевыми свойствами системы и любое эффективное взаимодействие внутри системы может осуществляться с учетом свойств, которыми обладает любая сложная система и действующих системных законов. Стоит отметить, что целостность, которая является по мнению ряда авторов главным свойством

системы, определяет системный подход как всеобъемлющий и включающий в себя все остальные выделенные подходы. Кроме того, влияние системных законов, которое осуществляется априори на любую сложную либо сверхсложную систему, с одной стороны, является объединяющим фактором, а с другой стороны, не может не учитываться при формировании системы экономической безопасности на любом уровне.



Рис.1. Взаимосвязь подходов к определению экономической безопасности

Институциональный подход, заключающийся в упорядочении социально-экономических действий, также является одной из важнейших составляющих в формировании экономической безопасности. Именно институциональный подход, позволяющий осуществлять междисциплинарные исследования и использовать систему познавательных принципов, становится связующим звеном между функционированием сложных систем и обществом как институциональной структурой с его нормами, законами и взаимоотношениями. Функционирование институциональной системы связано с пониманием множества взаимосвязей и ограничений между обществом и институтами, что становится важным фактором, который необходимо учитывать при формировании системы экономической безопасности.

Комплексный подход, в свою очередь, охватывает всесторонний анализ и характеристику объекта исследования для достижения целостного понимания в выборе путей достижения желаемого состояния. При формировании экономической безопасности очень важным становится выявление взаимосвязей между различными элементами социально-экономической системы и использование этих связей для формирования и укрепления желаемого результата.

Категориальный подход подразумевает выделение необходимых для анализа и исследования позиций, которые станут основой для разработок практических рекомендаций по формированию системы экономической безопасности. Выделение ключевых категорий осуществляется с учетом уже рассмотренных позиций системного, институционального и комплексного подходов. Эта взаимосвязь позволяет сфокусировать внимание на наиболее существенных факторах, обеспечивающих устойчивость системы экономической безопасности.

Ресурсный подход является, с одной стороны, завершающим, а с другой стороны, отправной точкой для запуска всех процессов, связанных с формированием экономической безопасности. Сформированность ресурсной базы позволяет не только запускать, поддерживать, но и развивать процессы обеспечения экономической безопасности на любом уровне. Наличие как материальных, так и нематериальных ресурсов позволяет не только принимать и воплощать в жизнь эффективные решения по формированию экономической безопасности, но и обеспечивает возможность своевременно и адекватно реагировать на те изменения, которые происходят в социально-экономической системе.

Таким образом, выявленные взаимосвязь и взаимозависимость между подходами к определению многогранного понятия экономической безопасности, а также ее практическое применение при системном подходе к формированию экономической безопасности, позволяют составить наиболее полное представление не только о том что такое экономическая безопасность, но более четко выстроить процессы, связанные с обеспечением экономической безопасности и поддержанием ее на необходимом уровне.

Библиографический список

1. Афонцев С.А. Национальная экономическая безопасность: на пути к теоретическому консенсусу // Мировая экономика и международные отношения. – 2002. – № 10. – С. 30-39.
2. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука. Т. 1-2. – М.: Экономика, 1989. – 304 с.
3. Вечканов, Г. С. Экономическая безопасность: Учебник для вузов / Г. С. Вечканов. – Санкт-Петербург: Питер, 2007. – 245 с.
4. Долматов И.В. Региональные аспекты обеспечения экономической безопасности // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 1. – С. 26-41.
5. Методология обеспечения экономической безопасности // Экономика региона. – 2008. – № 3. – С. 28-39.
6. Коновалов А.А. Обеспечение экономической безопасности региона // Ростовский научный журнал. – 2017. – № 4. – С. 62-67.
7. Курочкин, Ю. С. Экономическая война / Ю. С. Курочкин. – Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2001. – 149 с.
8. Лукашин, В. И. Экономическая безопасность: учебно-практическое пособие / В. И. Лукашин. – Москва: Флинт, 2010. – 210 с.
9. Формирование концептуальных основ развития экономической безопасности региона на примере Омской области // Отчет о научно-исследовательской работе. – 2022. - ОНЦ СО РАН. – С. 15-19.
10. Холчева И.А., Кисова А.Е. Основные подходы к исследованию понятий «экономическая безопасность» и «экономическая безопасность государства» // Электронный научный журнал. – 2019. – № 5(29). – с. 96.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЯЗЫКОВОЙ ПОЛИТИКИ

Шмакова А.П.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, APShmakova@fa.ru

Аннотация. В данной статье рассматриваются разнообразные подходы к формированию языковой политики. Автор проводит анализ траектории разработки документов языковой политики, чтобы показать, как происходит постепенный переход от “классической” языковой политики, предусматривающей принятие законодательных действий сверху вниз, к новым подходам, основанных на теории аргументации и риторике.

Ключевые слова: *языковая политика, языковая практика, постпозитивистский подход, интерпретационный подход, теория аргументации.*

MODERN APPROACHES TO LANGUAGE POLICY FORMULATION

Shmakova A.P.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, APShmakova@fa.ru

Abstract. This article discusses a variety of approaches to shaping the language policy. The author analyzes the trajectory of the development of the language policy documents in order to show a gradual transition from the traditional language policy, which provides for the legislative actions from the top down, to new approaches based on the theory of argumentation and rhetoric.

Keywords: *language policy, language practice, postpositivist approach, interpretative approach, argumentation theory.*

Анализ практики формирования языковой политики в современных национальных государствах сталкивается с рядом проблем: исследователи должны принимать во внимание разнообразие субъектов, участвующих в языковой политике, различные пространства, в которых политика создается и интерпретируется, потенциал действующих лиц в таких пространствах для усиления влияния или установления гегемонии. В тоже время постепенное расширение сферы охвата в области языковой политики способствовало переходу от узких исследований вмешательства сверху вниз к более локализованным подходам, которые позволяют описать языковую политику как разнообразное явление, регулирующее языковую практику в ряде областей. Это увеличило теоретическое и методологическое разнообразие языковой политики и открыло новые возможности для изучения языковой политики на государственном уровне. В своем исследовании, мы опираемся на теоретические и методологические направления, включая современную теорию государства, интерпретационные подходы к анализу политики, критический дискурсивный анализ и опосредованный дискурсивный анализ, чтобы создать всеобъемлющую основу для анализа траектории разработки документов языковой политики.

Если мы изучим раннюю литературу по языковому планированию, то можно сказать, что она в основном касалась принятия законодательных действий сверху вниз, однако, в более поздних работах стало больше внимания уделяться различным социальным силам, которые управляют языковой практикой [1]. Такие подходы изучают реальную политику, а также скрытую политику, или политику де-факто, и делают это в различных контекстах, начиная от образовательных учреждений и заканчивая семьей. В целом, они исследуют языковую

политику как не только официальные акты и тексты, но и необъявленные, неофициальные взаимодействия и дискурсы, которые регулируют социальные статусы, использование и выбор, и которые осуществляются в повседневной социальной практике.

Необходимо выделить организационную природу политики как социальной практики, предполагающую установленную структуру и авторитет в рамках государства, в котором она осуществляется. Под государством мы понимаем особый набор институтов и организаций, социально признанная функция которых заключается в определении и выполнении коллективно обязательных решений в отношении данного населения во имя их общих интересов. Следовательно, разработка политики является проявлением государственной власти, практикой, которая включает в себя постановку преобразующей цели, а также выбор предполагаемых средств, необходимых для достижения этой цели. Тем не менее, мы не можем говорить, что политика — это линейное вмешательство сверху вниз. Государство является не субъектом само по себе, а представляет собой совокупность различных структурных сил, которые через свои институты предоставляют возможность различным силам внутри и за пределами государства действовать в различных политических целях. Таким образом, государственные институты являются площадками, на которых политические деятели могут проявлять самостоятельность в зависимости от текущего баланса сил в политическом контексте и наличия политической воли. Можно сделать вывод, что политика — это политические действия, (формальные и неформальные), направленные на осуществление или формирование государственной власти, независимо от того, поддерживают они ее или сопротивляются.

Дискурсивно-ориентированная концептуализация политики, опирающаяся на постпозитивистские подходы к ее анализу, появилась как реакция на “классическую” языковую политику, которая слабо была применима к современным социальным проблемам. Классическая теория основывалась на представлении о языковой политике как о циклической последовательности событий и этапов, от составления повестки дня и выявления проблем до их реализации, что в конечном итоге означало, что она разрабатывалась почти исключительно сверху вниз. Мало внимания уделялось взаимодействию между различными стратегиями и законами, любым скрытым мотивам участников политики или деятельности субъектов, вовлеченных в политический цикл. В девяностых годах двадцатого века в области политического анализа произошел “поворот к аргументации”, в результате чего основное внимание было сосредоточено на том, как язык и социальные практики отражают и создают политические смыслы, то есть ценности, чувства, или убеждения, которые они выражают, процессы, посредством которых эти значения передаются и “считываются” различными аудиториями [4]. Такая аудитория состоит из представителей разных сообществ. Принципы, заложенные в социальных практиках, принимаются во внимание при анализе значения политики. В отличие от “классического” анализа, это оставляет пространство для индивидуальной и групповой деятельности, для оспаривания политики и для более контекстуализированного аналитического подхода, основанного в первую очередь на качественных методах исследования. Все это означает, что жесткая иерархическая структура модели политического цикла разрушается и больше внимания уделяется изучению реализации политики с точки зрения того, как низовые субъекты интегрируют политические директивы в свою жизнь.

Новые подходы основаны на теории аргументации и риторике. Цель данных подходов состоит в том, чтобы исследователи активно включились в политический процесс с целью оказания помощи лицам, принимающим решения, а граждане могли разрабатывать альтернативы, которые отвечают их собственным потребностям и интересам, а не тем, которые определены и сформированы для них другими [3]. Другое направление в анализе политики сосредоточено на том, как политика переводится из контекста в контекст, и как меняется ее значение из-за постоянной реконтекстуализации, благодаря которой, она эффективно воссоздается и появляется новый набор потенциальных интерпретаций. В последнее время многие исследования были основаны на критическом дискурсивном анализе. На первый план данного анализа выдвигают общий интерес к демистификации идеологии и власти посредством

систематического и ретродуцируемого исследования из семиотических данных (письменных, устных или визуальных). Как и в случае с языковой политикой и интерпретационными подходами к политике, этот общий интерес объединил ряд исследовательских направлений, которые сильно различаются с точки зрения их методологии.

Можно отметить, что смысл политики конструируется дискурсивно и что “дискурс о политике”, таким образом, можно считать определяющим для смысла политики. Этот дискурс создает более широкое пространство для конструирования политических значений, охватывающих различные сферы деятельности, такие как государственное управление, политические коммуникации, средства массовой информации и другие. Точно так же, как политика и политические действия не ограничиваются государственными институтами, политический смысл формируется в газетных и телевизионных репортажах, на общественных слушаниях, в научных статьях, на протестах, в онлайн-СМИ и так далее. Таким образом, структура, направленная на выявление и анализ смысла политики, должна учитывать конкретные различия между контекстами, в которых она разрабатывается.

Временное измерение сыграло решающую роль в том, как понимается политика. Оно включает в себя ряд предпосылок, которые кодифицируют специфическую структуру власти, в которой политика разрабатывается на самом верху и затем реализуется линейным способом, при котором у действующих лиц и групп, ответственных за реализацию, нет пространства для маневра. Это пример того, как особое понимание времени или структуры политического процесса во времени является источником гегемонии государственной власти. Недавние исследования в области языковой политики продемонстрировали большую сложность, которая лежит в основе реализации политики, и которая предоставляет широкие возможности для действий представителям низовой политической власти [2]. Однако есть и другой способ, с помощью которого время влияет на политику, а именно как источник неопределенности для политических деятелей, которые подвержены изменениям в более широком социально-политическом контексте. Современное общество, в котором глобализация, расширение доступа к мобильности, а также медиатизация и коммерциализация культуры привели к изменению конфигурации традиционных социальных отношений, также является источником риска. Теоретики, которые описывают этот период как поздний модерн, указывают, что риск и неопределенность являются его неотъемлемыми чертами из-за неуверенности, которую наша полная зависимость от технологий и девальвация традиций привнесли в общество. Для политиков и директивных органов определяющим фактором может быть риск, а также непредсказуемые события, такие как природные или антропогенные катастрофы и кризисы. Неожиданные события могут изменить предполагаемые последствия государственной политики.

Библиографический список

1. Алпатов В. М. Языковая политика в современном мире // Научный диалог. 2013. № 5(17): Филология. С. 8–28.
2. Го Л. Китайские исследования по языковой политике в условиях реализации инициативы «Один пояс, один путь» // Научный диалог. 2019. № 1. С. 25-35. <https://doi.org/10.24224/2227-1295-2019-1-25-35>
3. Похолков Ю.П., Горянова Л.Н. Языковая среда: от понятия к принципам создания // Высшее образование в России. 2022. № 31(7). С. 123–136. Doi:10.31992/0869-3617-2022-31-7-123-136.
4. Сулейманов А. А. Языковая политика в Российской Федерации // Молодой ученый. 2019. № 23 (261). С. 551-553. URL: <https://moluch.ru/archive/261/60149>.

**АКТУАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ В ЭКОНОМИКЕ
И ФИНАНСАХ**
Материалы Всероссийской научно-практической конференции

Редакторы: А.И. Ковалев,
Д.В. Саврасова, О.Р., Онищенко, О.Г. Конюкова



Издательство «Перо»
109052, Москва, Нижегородская ул., д. 29-33, стр. 27, ком. 105
Тел.: (495) 973-72-28, 665-34-36
Подписано к использованию 27.11.2025.
Объем Мбайт. Электрон. текстовые данные. Заказ 1281.