



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

АКТУАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ РЕГИОНА

МАТЕРИАЛЫ ВСЕРОССИЙСКОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

Омск, 18 декабря 2025 года



ОМСК 2025

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

АКТУАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ РЕГИОНА

МАТЕРИАЛЫ ВСЕРОССИЙСКОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

Омск, 18 декабря 2025 года

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



УДК 332.1:336
ББК 65.9(2Рос)я43
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 ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ РЕГИОНА. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – М.: Издательство «Перо», 2025. – 3,22 Мб. [Электронное издание].

ISBN 978-5-00270-406-4

В сборнике рассмотрены актуальные проблемы развития экономики и финансов регионов России в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Издание адресовано студентам вузов, магистрантам и аспирантам.

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 332.1:336
ББК 65.9(2Рос)я43

ISBN 978-5-00270-406-4

© Коллектив авторов, 2025.
© Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Омск)



СОДЕРЖАНИЕ

СЕКЦИЯ 1. СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА	7
<i>Ахметов К.А.</i> ПРОБЛЕМА ВЫБОРА ОПТИМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	7
<i>Блохин А.А.</i> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	10
<i>Босакевич Ю.С.</i> ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА В ЭПОХУ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ: КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ 2025 ГОДА	14
<i>Виравховская А.А.</i> ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ В ЦИФРОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ОПЫТ ПАО «СБЕРБАНК»	18
<i>Виравховская А.А.</i> СТРАТЕГИИ УДЕРЖАНИЯ ТАЛАНТОВ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ: ИННОВАЦИОННЫЕ HR-ПРАКТИКИ ПАО «СБЕРБАНК» КАК МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ	22
<i>Глебова К.С.</i> К ВОПРОСУ ОБ ОСОБЕННОСТЯХ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ	26
<i>Горина А.Д.</i> ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФИНЦЕРТА БАНКА РОССИИ ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ КИБЕРИНЦИДЕНТАМ	29
<i>Горина А.Д.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ БОРЬБЫ С ЦИФРОВЫМИ ФИНАНСОВЫМИ МАХИНАЦИЯМИ В РОССИИ	33
<i>Деньщиков А.В.</i> НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ	37
<i>Дыгина О.А., Старцев Д.М.</i> ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГЕНДЕРНОГО РАВЕНСТВА И РАСШИРЕНИЕ ПРАВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ВСЕХ ЖЕНЩИН В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ НА ПРИМЕРЕ РОССИИ И ЮАР	40
<i>Елкина А.А.</i> ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОНИМАНИЯ ТЕРМИНА «ТАЛАНТ» В КОНТЕКСТЕ ПОКОЛЕНЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ И ВЛИЯНИЕ ПОКОЛЕНИЯ Z НА ЭВОЛЮЦИЮ HR-ПОДХОДОВ	45
<i>Зенкова Е.С.</i> ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ КАЧЕСТВОМ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫХ УСЛУГ	49
<i>Злобина А.С.</i> ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ	54
<i>Злобина А.С.</i> ДЕТЕРМИНАНТЫ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ В РОССИЙСКОМ СЕМЕЙНОМ БИЗНЕСЕ: НАМЕРЕНИЯ СТАРШЕГО ПОКОЛЕНИЯ И КАРЬЕРНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ НАСЛЕДНИКОВ	58
<i>Иванов Н.В.</i> СПЕЦИФИКА, ПРОБЛЕМЫ И ТИПОВЫЕ ОШИБКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ	61
<i>Катаева Т.В.</i> ВОЗМОЖНОСТИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ОЦЕНКЕ КЛЮЧЕВЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ МЕТРИК	67
<i>Косыгина А.В.</i> ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	72
<i>Марьина А.В.</i> ОСОБЕННОСТИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПРИ ВЫСОКОЙ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ	77
<i>Матюхин Д.А.</i> ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА БАНКОВСКОГО ПОСРЕДНИЧЕСТВА В РОССИИ: ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ	81
<i>Потемкин А.Д.</i> НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УДЕРЖАНИЯ СОТРУДНИКОВ В ПЕРИОД АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАМКАХ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ	85

<i>Салина А.С.</i> СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	89
<i>Саранин В.М.</i> РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ГОСУДАРСТВА	92
<i>Сафиуллин И.Р.</i> СИСТЕМА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ CAMELS И ЕЕ ПРИМЕНИМОСТЬ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ	97
<i>Сергеева Е.В.</i> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЯХ	102
<i>Родионов В.А.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ОЖИДАНИЯ РАБОТОДАТЕЛЯ ПРИ РЕКРУТИНГЕ ПЕРСОНАЛА В IT-ОТРАСЛИ	106

СЕКЦИЯ 2. ОЦЕНКА БИЗНЕСА И КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ

<i>Аминова Р.М.</i> РИСКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МИКРОФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ..	110
<i>Асафова М.С.</i> ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ МЕТОДОМ ДИСКОНТИРОВАНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ С УЧЕТОМ ОТРАСЛЕВОЙ СПЕЦИФИКИ НА ПРИМЕРЕ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»	114
<i>Бобаренко А.А.</i> СОВРЕМЕННАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ С УЧЕТОМ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ И РЕГИОНА ПРИСУТСТВИЯ	119
<i>Буланбаев М.М.</i> СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ	123
<i>Воскобой Д.С.</i> ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРЕННИХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ ОРГАНИЗАЦИИ	127
<i>Лаюшкина Я.П.</i> АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ И ЕГО МЕСТО В АНАЛИЗЕ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ	131
<i>Протасова В.В.</i> ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ В СИСТЕМЕ РИСКОВ СТРАНЫ	136
<i>Разумов Д.С.</i> АКТУАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ ПАЕВЫХ ФОНДОВ ..	139
<i>Разумов Д.С.</i> ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПАЕВЫХ ФОНДОВ ИНВЕСТИЦИОННЫХ КОМПАНИЙ	144
<i>Сумарокова К.Р.</i> ИССЛЕДОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ГБУЗ АО «АМУРСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ПРОТИВОТУБЕРКУЛЕЗНЫЙ ДИСПАНСЕР» МЕТОДОМ ГОРИЗОНТАЛЬНОГО И ВЕРТИКАЛЬНОГО АНАЛИЗА	150
<i>Титов С.Р.</i> ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ТОРГОВО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ	154

СЕКЦИЯ 3. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО ...

<i>Аветисян Т.Г.</i> ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА (НА ПРИМЕРЕ ГОНЧАРНОЙ МАСТЕРСКОЙ «АННА КЕРАМИКА»)	157
<i>Бапанов А.С.</i> ИИ-АГЕНТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ АВТОМАТИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	162
<i>Босакевич Ю.С.</i> БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГИИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ: ПРЕИМУЩЕСТВА, ВЫЗОВЫ И БУДУЩЕЕ ФИНАНСОВ	167
<i>Гунчевский Г.И.</i> ВЛИЯНИЕ САНКЦИОННОГО РЕЖИМА НА ПЕРЕОРИЕНТАЦИЮ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА НА АЗИАТСКИЕ РЫНКИ	171
<i>Гунчевский Г.И.</i> СТРАТЕГИИ ВЫХОДА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА НА РЫНКИ КИТАЯ И ЮГО-ВОСТОЧНОЙ АЗИИ: ОТ ЭКСПОРТА К СОЗДАНИЮ СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	175

<i>Дмитриева Д.А.</i> МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ КОМПАНИЙ-РАЗРАБОТЧИКОВ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	179
<i>Донцова Л.М.</i> ИСКУССТВО ПРОАКТИВНОГО ОБНОВЛЕНИЯ: ПРОДЛЕНИЕ ЖИЗНИ ПРОДУКТА НА ПИКЕ ЗРЕЛОСТИ	184
<i>Елкина А.А.</i> УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ: ТЕОРЕТИКО-ИСТОРИЧЕСКИЙ ОБЗОР И ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКИ	189
<i>Креван А.П.</i> ДЕТЕРМИНАНТЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ ТРАНСПОРТА ОМСКОЙ ОБЛАСТИ	194
<i>Кузнецова Е.В.</i> ИННОВАЦИИ В ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ	199
<i>Куликов М.А.</i> ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МОНИТОРИНГА КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИНЖИНИРИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА	202
<i>Линту Ю.С.</i> РИСКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИЯМИ	207
<i>Маркина А.В.</i> ВЛИЯНИЕ ВЫБОРА ТИПА ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ НА ИННОВАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: РОЛЬ ПРИНЯТИЯ РИСКОВ И КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	211
<i>Маркина А.В.</i> МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И ВНЕШНИХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЕЙ	214
<i>Маркина А.В.</i> ЦИФРОВИЗАЦИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА, КЛИЕНТА, БАНКА	218
<i>Метелица В.В.</i> РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ОПТИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК И РАСШИРЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА В СФЕРЕ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ ЛЕСОМАТЕРИАЛАМИ	222
<i>Овсепян М.М.</i> МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ПОГЛОЩАЮЩЕЙ СПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	227
<i>Овсепян М.М.</i> РАЗВИТИЕ ПОГЛОЩАЮЩЕЙ СПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РОСТА РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ	230
<i>Петровичева В.И.</i> РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОМОБИЛЬНЫХ ДИСТРИБЬЮТОРОВ НА ПРИМЕРЕ ООО «АВТО АМ»	233
<i>Самойлов Д.Б.</i> ВОЗДЕЙСТВИЕ РЕГУЛЯТОРНЫХ ТРЕБОВАНИЙ БАНКА РОССИИ НА ВНЕДРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМИ РИСКАМИ	237
<i>Самойлов Д.Б.</i> ЭВОЛЮЦИЯ СТРАТЕГИЙ ПРИМЕНЕНИЯ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ В РОССИЙСКИХ БАНКАХ: ОТ ТРАДИЦИОННЫХ СКОРИНГОВЫХ МОДЕЛЕЙ К ГИБРИДНЫМ СИСТЕМАМ ОЦЕНКИ КРЕДИТНОГО РИСКА	242
<i>Скрипниченко И.К.</i> ИНТЕРАКТИВНЫЙ КОМИКС КАК МЕТОД ВИЗУАЛИЗАЦИИ СЛОЖНЫХ ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМНОЙ ИНЖЕНЕРИИ	247
<i>Солостин М.С.</i> БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЕ И ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК НОВЫЙ УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	252
<i>Тимофеев И.А., Давыдов В.О.</i> СОЦИАЛЬНО-ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ КОММУНИКАЦИЯ ВОКРУГ АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ	257
<i>Шадрина М.Д.</i> ЛОКАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ КОМПАНИЙ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	261

СЕКЦИЯ 1. СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Научная статья
УДК 334.02

ПРОБЛЕМА ВЫБОРА ОПТИМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Ахметов К.А.

Омский государственный университет путей сообщения, г. Омск, Россия, ahmetovkanat840@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена проблеме выбора организационной структуры управления через призму новой институциональной экономической теории и теории контрактов О. Уильямсона. В работе анализируется влияние транзакционных издержек, специфичности активов и поведенческих предпосылок (ограниченной рациональности и оппортунизма) на архитектуру фирмы. Особое внимание уделяется современному видению агентских взаимодействий в условиях институциональных изменений, где выбор структуры рассматривается как поиск эффективного механизма управления контрактными отношениями.

Ключевые слова: *структура управления, теория контрактов, транзакционные издержки, О. Уильямсон, оппортунизм, специфичность активов, институциональные изменения, агентские отношения.*

THE PROBLEM OF CHOOSING THE OPTIMAL MANAGEMENT STRUCTURE OF THE ORGANIZATION

Akhmetov K. A.

Omsk State Transport University, Omsk, Russia, ahmetovkanat840@gmail.com

Abstract. The article is devoted to the problem of choosing the organizational management structure through the prism of the new institutional economic theory and the contract theory of O. Williamson. The paper analyzes the impact of transaction costs, asset specificity, and behavioral premises (bounded rationality and opportunism) on the firm's architecture. Special attention is paid to the modern vision of agency interactions in the context of institutional changes, where the choice of structure is seen as a search for an effective mechanism for governing contractual relations.

Keywords: *management structure, contract theory, transaction costs, O. Williamson, opportunism, asset specificity, institutional changes, agency relations.*

В современной экономической науке выбор структуры управления организацией перестал рассматриваться исключительно как административная задача распределения полномочий. В условиях высокой турбулентности рынков и институциональных трансформаций, структура фирмы представляет собой сложный механизм регулирования агентских взаимодействий. Традиционные подходы к менеджменту часто игнорируют скрытые издержки взаимодействия экономических агентов, что делает актуальным применение инструментария новой институциональной экономической теории (НИЭТ).

Целью данной работы является адаптация теоретических принципов теории контрактов О. Уильямсона к практической проблеме выбора оптимальной организационной структуры, обеспечивающей минимизацию транзакционных издержек и защиту от оппортунистического поведения в условиях институциональной неопределенности.

Фундаментальной основой для анализа организационных структур выступает теория

транзакционных издержек и контрактов, разработанная нобелевским лауреатом Оливером Уильямсоном. В отличие от неоклассической теории, рассматривающей фирму как «черный ящик» (производственную функцию), институциональный подход интерпретирует организацию как систему контрактов (*nexus of contracts*) и специфическую структуру управления (*governance structure*).

Согласно современному видению агентских взаимодействий [1, 4], выбор формы организации определяется необходимостью минимизации суммы производственных и транзакционных издержек. При этом ключевую роль играют две поведенческие предпосылки, выделенные О. Уильямсоном:

1. Ограниченная рациональность (*bounded rationality*): экономические агенты стремятся действовать рационально, но их когнитивные способности ограничены. Это делает невозможным составление «полных» контрактов, учитывающих все будущие события.
2. Оппортунизм (*opportunism*): преследование личного интереса с использованием коварства (*self-interest seeking with guile*). Это включает в себя предоставление неполной или искаженной информации, нарушение соглашений, отлынивание.

В контексте институциональных изменений, как отмечает О.С. Сухарев, теория контрактов трансформируется из статичной модели в динамическую. Современные организации вынуждены адаптироваться не только к рыночным ценам, но и к меняющимся «правилам игры» (институтам). Структура управления, таким образом, становится механизмом, призванным демпфировать риски, возникающие из-за несовершенства институциональной среды и ненадежности партнеров (агентов) [1].

Оптимальная структура управления (рынок, гибрид или иерархия) зависит от характеристик транзакций. Уильямсон выделяет три критических фактора:

- Специфичность активов (*asset specificity*): степень, в которой актив может быть перепрофилирован для альтернативного использования без потери ценности. Высокая специфичность (например, уникальное оборудование или знания) делает агентов зависимыми друг от друга («фундаментальная трансформация»), повышая риск вымогательства (*hold-up problem*).
- Неопределенность (*uncertainty*): невозможность предвидеть изменения внешней среды.
- Частота транзакций.

Чем выше специфичность активов и неопределенность, тем выше риск оппортунизма и тем менее эффективен рынок. В таких случаях требуется переход к внутренней организации (иерархии), где административный контроль (*flat*) заменяет рыночный торг.

Рассмотрим классические типы организационных структур не просто как схемы подчинения, а как альтернативные контрактные механизмы, различающиеся способностью экономить на транзакционных издержках *ex-ante* (до заключения сделки) и *ex-post* (в процессе исполнения и адаптации).

Функциональная структура (U-форма) — унитарная структура, построенная на специализации функций, эффективна при низкой неопределенности и стабильных технологиях. Институциональная оценка: обеспечивает экономию на масштабе и специализации. Однако, с точки зрения теории контрактов, она уязвима перед лицом информационных перегрузок центрального руководства («узкое горлышко» рациональности). При росте фирмы кумулятивные транзакционные издержки на передачу информации вверх по иерархии возрастают, а риск оппортунизма менеджеров среднего звена увеличивается из-за сложности мониторинга их вклада.

Дивизиональная структура (М-форма) — мультидивизиональная структура предполагает создание полуавтономных отделений (центров прибыли). Институциональная оценка: Уильямсон рассматривал М-форму как важнейшую институциональную инновацию. Она создает квази-рынок внутри фирмы. Это снижает нагрузку на ограниченную рациональность топ-менеджмента и уменьшает оппортунизм за счет более четкой привязки вознаграждения к результатам дивизиона. Главное преимущество — снижение издержек координации при диверсифицированной деятельности.

Матричная и Гибкая структуры — характеризуются двойным подчинением или проектной

ориентацией. Институциональная оценка: представляют собой попытку создать гибридную форму управления внутри фирмы. Эффективны в условиях высокой неопределенности и потребности в инновациях. Однако они генерируют высокие издержки влияния (*influence costs*) — затраты ресурсов на внутриполитическую борьбу и разрешение конфликтов между функциональными и проектными руководителями. С позиции теории контрактов, это «неполный контракт» внутри организации, требующий высокого уровня доверия (неформальных институтов) для функционирования.

Таблица 1

Влияние типа структуры на транзакционные издержки

Тип структуры	Механизм координации (Governance)	Преимущества (экономия издержек)	Риски (рост транзакционных издержек)
Функциональная (U-форма)	Централизованная иерархия, прямые приказы	Экономия на масштабе, низкие ex-ante издержки проектирования	Информационные искажения, высокая нагрузка на центр, риск оппортунизма при росте
Дивизиональная (М-форма)	Квази-рынок, контроль по результату	Снижение оппортунизма за счет аллокации прав, адаптивность	Дублирование функций (рост производственных издержек), риск «местничества» дивизионов
Матричная	Переговорный процесс, горизонтальные связи	Гибкость, быстрое перераспределение специфических ресурсов	Высокие издержки согласования (ex-post), конфликты интересов, размывание ответственности

Выбор оптимальной структуры управления организацией — это решение оптимизационной задачи по минимизации суммы производственных и транзакционных издержек. Опираясь на теорию контрактов О. Уильямсона и современные исследования институциональных изменений, можно сделать вывод: не существует абстрактно «лучшей» структуры.

Эффективность структуры определяется её соответствием (*congruence*) характеристикам транзакций — прежде всего, специфичности активов. В условиях современных институциональных изменений, характеризующихся ростом неопределенности, организации вынуждены дрейфовать от жестких иерархий к более гибким, гибридным контрактным формам, способным быстро адаптироваться к новым правилам игры, сохраняя при этом контроль над ключевыми компетенциями.

Библиографический список

1. Сухарев, О. С. Теория контрактов О. Уильямсона и институциональные изменения: современное видение агентских взаимодействий / О. С. Сухарев // Журнал экономической теории. — 2012. — № 3. — С. 62–73.
2. Уильямсон, О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / О. И. Уильямсон ; науч. ред. В. С. Каткало ; пер. с англ. Ю. Е. Благова [и др.]. — Санкт-Петербург : Лениздат, 1996. — 702 с.
3. Коуз, Р. Природа фирмы / Р. Коуз ; пер. с англ. Б. Пинскера. — Москва : Дело, 2001. — 360 с.
4. Алчиан, А. Производство, информационные издержки и экономическая организация / А. Алчиан, Г. Демсец // Вехи экономической мысли. Т. 5: Теория отраслевых рынков. — Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2003. — С. 280–317.
5. Шаститко, А. Е. Новая институциональная экономическая теория / А. Е. Шаститко. — Москва : ТЕИС, 2010. — 828 с.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Блохин А. А.

Научный руководитель: Максимова О. А.

Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева – КАИ, г. Казань, Россия, электронная почта: blohintema@mail.ru

Аннотация. Целью исследования является анализ динамики использования цифровых технологий в функционировании организаций. Выделены основные тенденции по цифровым технологиям в таких сферах управления организациями, как: управление бизнес-процессами, взаимодействие с клиентами, анализ данных, искусственный интеллект. Общий вывод исследования состоит в том, что за период 2010-2023 гг. наблюдается повышение распространенности использования цифровых технологий при реализации функций менеджмента.

Ключевые слова: *цифровые технологии, ERP, CRM, большие данные, искусственный интеллект, менеджмент, бизнес-процессы*

USING DIGITAL TECHNOLOGIES IN MANAGING ORGANIZATIONS

Blokhin A. A.

Scientific supervisor: Maximova O. A.

Kazan National Research Technical University named after A. N. Tupolev – KAI, Kazan, Russia, email: blohintema@mail.ru

Abstract. The study aims to analyze the dynamics of the digital technologies' implementation in the functioning of organizations. The main tendencies in the development of digital technologies lie in the fields of business processes, interactions with clients, Big Data, Artificial Intelligence. The research findings demonstrate that in 2010-2023 we observe prevalence of digital technologies in management functions.

Keywords: *digital technologies, ERP, CRM, Big Data, Artificial Intelligence, management, business processes*

Стремительное проникновение цифровых технологий в различные сферы жизнедеятельности индивидов приводит к изменениям и на уровне бизнес-процессов в организациях. Следует выделить ряд преимуществ от активного внедрения цифровых технологий для фирм. Ученые

Активное распространение цифровых технологий приводит к изменениям как на уровне повседневной жизни людей, так и при управлении бизнес-процессами в организациях. Применение цифровых технологий имеет ряд преимуществ для организаций. Так, Астафьева О.А. отмечает снижение общих и производственных издержек при внедрении цифровых технологий, в основе которого лежит автоматизация бизнес-задач, замещение работников роботами, повышение качества производства за счет сокращения количества ошибок [1]. Следует также отметить, что фактором роста производительности труда является существенное сокращение времени на выполнение производственных задач, при этом обмен данными позволяет повысить скорость принятия управленческих решений.

Цифровые технологии меняют сам принцип построения организаций, формируя так называемые экосистемы. Экосистемы представляют собой совокупность фирм, осуществляющих свою основную деятельность в различных секторах экономики и объединенных с помощью единой системы управления на основе применения цифровых

технологий [2]. Переход к модели Индустрии 5.0 предполагает распространение цифровых экосистем как одной из форм функционирования фирм в эпоху цифровой трансформации [3]. Примерами цифровых экосистем являются финансовые компании, расширившие свои сферы деятельности, – Сбер, Т-Банк, компании сектора информационно-коммуникационных технологий – МТС, Яндекс. Цифровые экосистемы выстроены таким образом, что основные функции управления объединяются в единую систему менеджмента, обеспеченную цифровыми решениями и продуктами, которые дают возможность систематизировать принципы управления, принимать решения на основе технологий анализа и обработки больших данных, обмена данными между структурными подразделениями.

Целью исследования является анализ динамики использования цифровых технологий организациями в России. Источником данных выступили открытые ресурсы Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации (Росстата), в частности Мониторинга развития цифрового общества [4]. Методы исследования включают себя графический анализ, сравнительный анализ.

В рамках системы менеджмента можно выделить ряд структурных элементов: стратегический, производственный менеджмент, инновационный менеджмент, управление персоналом, финансовый менеджмент [5]. Такая цифровая технология как ERP-система изначально предполагает объединение структурных направлений менеджмента в один общий бизнес-процесс. Кейс-анализ деятельности крупных компаний позволил выделить следующие преимущества ERP-технологий: снижение прямых издержек, усиление имиджа публичной компании, стандартизация бизнес-процессов [6].

Несмотря на существенные преимущества от внедрения ERP-систем данные цифровые решения являются относительно малораспространенной технологией. Как показано на рисунке 1 использование данной системы управления организациями на основе ERP-системы не превышало 22%.

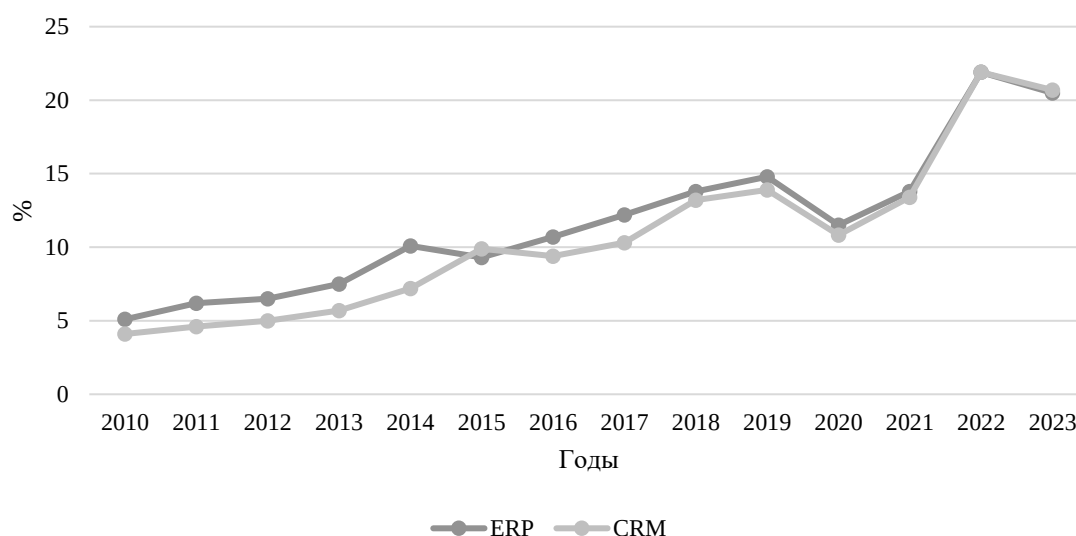


Рис. 1. Динамика удельного веса организаций, использующих ERP и CRM-системы, в России в 2010-2023 гг., в % от обследованных организаций

Источник: построено автором по данным Росстата [4].

В динамике использования организациями ERP-систем можно увидеть три кризисных периода: период санкций 2014 г., пандемия 2020 г. и санкции 2022-2023 гг. Подверженность влиянию внешних шоков на российский рынок ERP-систем определяется как использованием зарубежных технологий SAP и Microsoft [7], так и значительной долей зарубежных компаний на российском рынке [8].

CRM-технологии, основанные на цифровых решениях, позволяют оптимизировать процесс взаимодействия с клиентами: сбор и обработку данных о клиентах, заказах, рекомендательные технологии [9].

Динамика CRM-технологий аналогична динамике использования ERP-систем. При этом воздействие внешних шоков практически совпадает, за исключением санкций 2014 г., которое не наблюдалось в применении CRM-технологий. Схожесть в распространенности исследуемых цифровых технологий связана с тем, что базовые технологии, лежащие в основе разработки ERP-систем и CRM-технологий, поставляются ИТ-компаниями, лидирующими в обоих сегментах.

При этом CRM-технологии и ERP-системы предполагают выстраивание системы анализа больших данных, для активного роста которых существуют основные барьеры, связанные с цифровым капиталом и цифровым трудом [10]. Технологии больших данных относительно новая технология в статистическом учете – фиксируется с 2020 г., поэтому о динамике показателей делать выводы достаточно сложно, но можно выделить повышательную тенденцию за относительно короткий период 2020-2022 гг.: доля организаций, использующих данную технологию, выросла с 22,4 до 30,4% [11]. Тем не менее, удельный вес организаций, использующих технологию больших данных, выше по сравнению с ERP-системами и CRM-технологиями. Данные за 2020-2022 гг. не позволяют сделать вывод о возможном влиянии внешних шоков на большие данные.

На фоне использования технологий больших данных, ERP-систем и CRM-технологий гораздо более скромно выглядит доля организаций, применяющих технологии искусственного интеллекта. Данная доля не превысила 6% по итогам 2022 г. [11], поэтому говорить о повсеместном внедрении искусственного интеллекта как базовой цифровой технологии пока не представляется обоснованным. Постепенное увеличение доли организаций, использующих технологии искусственного интеллекта, в 2020-2022 гг. подчеркивает положительную тенденцию к росту распространенности данной технологии. Барьерами на пути использования искусственного интеллекта также являются значительные инвестиции на этапе разработки и внедрения, что составляет определенный коммерческий интерес для цифровых экосистем, но затрудняет конкурентную борьбу для малого и среднего бизнеса. Однако генеративный искусственный интеллект способен создать конкурентное преимущество не только для системы менеджмента крупного бизнеса, но и для стратегического, оперативного, финансового управления малого и среднего бизнеса.

Проведенный анализ динамики цифровых технологий управления – ERP, CRM, технологий больших данных, искусственного интеллекта – позволил выделить положительные тенденции в увеличении долей организаций, применяющих перечисленные технологии. Динамика ERP, CRM-технологий за 2010-2023 гг. показывает, что данные технологии также подвержены внешним шокам – санкциям, пандемии. Технологии больших данных и искусственного интеллекта относительно новые для практики российских компаний. И если почти треть организаций использует технологии больших данных, то доля организаций, применяющих искусственный интеллект, относительно невысокая – 6% в 2022 г.

Отмеченная тенденция на распространение цифровых технологий в управлении организациями предполагает определенные последствия с точки зрения принятия инвестиционных и кадровых решений для поиска ресурсов построения эффективной системы управления. Использование цифровых технологий становится стратегическим решением организации, способным обеспечить повышение эффективности деятельности организации и создания конкурентного преимущества на рынке.

Библиографический список

1. Астафьева О. Е. Методология развития бизнес-процессов в условиях цифровой экономики при формировании механизма устойчивого развития промышленности // Управление. 2021. Т. 9. №4. С.65-74
2. Вертакова Ю. В., Головина Т. А., Полянин А. В. Управление бизнес-процессами интегрированных структур на принципах совместного использования цифровых технологий // π-Economy. 2019. Т. 12. № 4. С. 32–43. <https://doi.org/10.18721/JE.12403>

3. Розанова Н. М. Индустрия 5.0: золотой век или прыжок в темноту? // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 6. С. 61–77. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2023_6_61_77
4. Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации – Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (дата обращения: 01.11.2025)
5. Удалов Ф. Е., Алёхина О. Ф., Гапонова О. С. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. 363 с.
6. Савчук М. В., Мещеряков Р. В. Подходы к внедрению ERP-систем на крупных предприятиях // Бизнес-информатика. 2011. № 2 (16). С. 63–67. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=16501909>
7. Бардасова Э. В. Импортзамещение при реализации проектов в сфере услуг по цифровизации бизнес-процессов // Управление устойчивым развитием. 2019. №5. С. 12–16.
8. Великороссов В. В., Акулинин Ф. В., Озеров С. Л. Российский рынок ERP-систем: импортзамещение и тенденции развития // Инновационная экономики: Информация, аналитика, прогнозы. 2023. №2. С. 139-146.
9. Белова А. О. Экономическая эффективность внедрения CRM-систем: анализ преимуществ и показателей // Актуальные исследования. 2025. № 6-2(241). С. 10–14. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80335607>
10. Варламова Ю. А., Кадочникова Е. И. Детерминанты использования организациями технологий больших данных в российских регионах // Journal of Applied Economic Research. 2024. Т. 23, № 2. С. 422–451. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2024.23.2.017>
11. Садикова М. CRM-системы и их значение для бизнеса // Engineering problems and innovations. 2024. Т. 2. №. Spes. 2 DI. <http://epai.uz/index.php/journal/article/view/103>
12. Регионы России: статистический сборник [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации – Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 01.11.2025).

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА В ЭПОХУ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ: КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ 2025 ГОДА

Босакевич Ю.С.

Научный руководитель: Ковалев А.И.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
ybosakevich@bk.ru*

Аннотация. В статье рассмотрено влияние инновационных технологий на работу банковского сектора. Анализируются новые форматы взаимодействия банков с коммерческими организациями и их интеграция в ИТ-контур бизнеса

Ключевые слова: бизнес-модели, искусственный интеллект, блокчейн, открытый банкинг, цифровой рубль, банкинг вещей (IoT), квантовые технологии

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SECTOR IN THE ERA OF DIGITAL TECHNOLOGIES AND GLOBAL CHALLENGES: KEY DIRECTIONS FOR 2025

Bosakevich Y.S.

Scientific supervisor: Kovalev A.I.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
ybosakevich@bk.ru*

Abstract. The article examines the impact of innovative technologies on the work of the banking sector. New formats of interaction between banks and commercial organizations and their integration into the IT business contour are analyzed

Keywords: business models, artificial intelligence, blockchain, open banking, digital ruble, banking of things (IoT), quantum technologies

Эволюция платёжных инструментов и инфраструктуры финансового рынка представляет собой непрерывный процесс, обусловленный комплексным воздействием меняющихся требований и прогнозируемых ожиданий со стороны ключевых заинтересованных сторон, включая гражданское население, корпоративный сектор и государственные институты. В контексте развития платёжной сферы важную роль играют технологические инновации, а также активные регуляторные инициативы, способствующие созданию благоприятных условий для внедрения этих нововведений. За отчётный период последнего десятилетия как в Российской Федерации, так и на глобальном уровне были зафиксированы трансформационные изменения.

Различные цифровые продукты и сервисы оказали существенное влияние на поведенческие модели всех экономических субъектов. Такие фундаментальные характеристики платёжных операций, как удобство, оперативность и надёжность, приобретают первостепенное значение при формировании потребительских ожиданий в отношении платёжных услуг.

Потенциал новых технологических решений позволяет не только удовлетворять текущие ожидания, но и прогнозировать будущие потребности клиентов. В процессе цифровой трансформации участники платёжного рынка активно разрабатывают инновационные продукты и сервисы, параллельно переходя на модифицированные

бизнес-модели и трансформируя парадигмы взаимодействия с конечными потребителями и другими финансовыми организациями. Оптимальная реализация этих процессов требует обеспечения бесшовной интеграции разнородных информационных систем, гибкой интеграции платежных функций в другие процессы и продукты, а также высокой степени адаптивности к динамичным изменениям бизнес-среды. В то же время регулирующие органы уделяют особое внимание поддержанию доверия к безналичным формам расчетов, ставят задачи по обеспечению бесперебойности предоставления платежных услуг, стимулированию рыночной конкуренции и повышению уровня информационной безопасности участников этого сегмента [2, с.116].

По итогам изучения экспертных оценок был сделан вывод, что интеграция передовых технологических решений в финансовую сферу представляет собой глобальный, доминирующий тренд современности, что обуславливает высокую актуальность исследования данной темы. Финансовый сектор, согласно многочисленным исследованиям, занимает лидирующие позиции по степени внедрения технологий искусственного интеллекта, при этом значительная доля компаний отрасли, превышающая 50 %, уже активно интегрировала ИИ в свои операционные процессы. Аналитические платформы, такие как Spydell Finance, определяют ключевые приоритетные направления применения ИИ в финансовой индустрии. К ним относятся: усовершенствованный риск-менеджмент, глубокий анализ массивов финансовых данных, многоуровневое прогнозирование рыночных тенденций, разработка автономных инвестиционных стратегий, оптимизация и роботизация рутинных операционных задач, внедрение виртуальных финансовых помощников, автоматизированная генерация аналитических материалов, эффективное выявление и пресечение мошеннических схем, а также обеспечение строгого контроля за соблюдением нормативных требований [1, с. 46].

Особое внимание следует уделить сфере риск-менеджмента, где искусственный интеллект демонстрирует исключительную эффективность в прогнозировании кредитных, инвестиционных и страховых рисков, постепенно вытесняя традиционные методы. В контексте аналитики ИИ способен обрабатывать колоссальные объемы финансовой информации, включая подробные данные о транзакциях, динамику рыночных трендов и поведенческие паттерны участников рынка, с помощью идентификаторов и весовых коэффициентов, тем самым структурируя, казалось бы, хаотичные информационные потоки. Если же рассматривать многоуровневое прогнозирование, то здесь искусственный интеллект открывает возможности для оперативного выявления статистических закономерностей и повторяющихся паттернов в финансовых процессах, что позволяет создавать более точные и оперативные прогнозы динамики рынка. В сфере разработки инвестиционных стратегий ИИ эффективно интегрирует анализ паттернов, вероятностные модели и методологии риск-менеджмента, выводя автоматизированное инвестирование на качественно новый уровень.

Искусственный интеллект трансформирует банковские операции за счёт автоматизации рутинных задач (до 80 % стандартных операций, включая кредитные заявки, учет и страховые претензии), что снижает операционные издержки. Виртуальные ИИ-помощники ускоряют обработку типовых клиентских запросов и транзакций. ИИ генерирует аналитические отчёты, анализирует транзакции для выявления мошенничества (в 97 % случаев) и отслеживает соблюдение нормативных требований, что в совокупности значительно ускоряет банковские процессы и экономит время.

Технологии распределённого реестра (блокчейн) активно внедряются в банковскую инфраструктуру для повышения прозрачности, управляемости и автоматизации расчётов. Смарт-контракты, в частности, автоматизируют исполнение сделок (корпоративные расчёты, факторинг), снижая издержки и исключая

человеческий фактор. В России блокчейн-платформы, зарегистрированные Банком России, используются для внутрибанковского документооборота и работы с цифровыми активами. Для бизнеса блокчейн автоматизирует процессы, в которых важны контроль, точность и синхронизация, сокращая цикл сделки и нагрузку на службы.

Важным современным трендом является открытый банкинг – модель, предусматривающая предоставление банками доступа к своим данным и функциональным возможностям через API для внешних партнеров. Это способствует интеграции банковских сервисов, включая управление платежами и выставление счетов, непосредственно в корпоративные платформы. В Российской Федерации развитие открытого банкинга осуществляется в рамках платформенных инициатив Банка России, примером которых является действующий с 2023 года механизм «витрины данных». Он позволяет компаниям, получив согласие клиента, агрегировать информацию о его финансовых продуктах (остатки, задолженность, история платежей) из разных банков [4].

Рост объемов цифровых транзакций усиливает потребность в надежных механизмах защиты, особенно в сегменте корпоративных клиентов. Значительный рост мошеннических операций в 2024 году (рекордные 27,5 млрд рублей, + 74% к 2023 году, более 1,2 млн транзакций) подчеркивает актуальность этой проблемы [3, с. 20].

После детального рассмотрения данного аспекта были выявлены ключевые направления усиления мер безопасности:

- автоматический мониторинг и блокировка мошеннических операций (72,2 млн предотвращенных операций в 2024 году);
- взаимодействие с регулирующими органами для блокировки подозрительных переводов (около 20 000 в день);
- анализ поведенческих паттернов пользователей для выявления отклонений.

Также в данной статье нельзя не отметить такую популярную тему как цифровой рубль. Цифровой рубль – это государственная электронная валюта ЦБ РФ, которая хранится в цифровых кошельках, а не на банковских счетах. Он равнозначен традиционным формам рубля и интегрируется с СБП и QR-кодами для общесистемных платежей. Обязательное подключение крупных банков и торговых сетей (с выручкой от 120 млн руб.) планируется с 1 сентября 2026 года. Преимущества для клиентов: скорость расчетов (отсутствие банковских задержек), целевое использование средств (автоматизация сделок) и единый цифровой формат. Цифровой рубль – полезный инструмент для бизнеса (логистика, государственный сектор, торговые экосистемы), обеспечивающий прозрачность, контроль и автоматизацию.

Следует рассмотреть такой актуальный тренд, как банкинг вещей (IoT), который подразумевает прямой обмен платежными данными между различными электронными устройствами. В Российской Федерации это направление активно развивается, синхронизируясь с общим процессом цифровизации логистической и торговой сфер.

По экспертным оценкам, например, от TAdviser, количество используемых IoT-устройств в России уже превышает 102 миллиона и охватывает широкий спектр отраслей, от промышленного производства до транспортной сферы. Такая распространённость открывает широкие перспективы для автоматизированной передачи данных: например складские датчики, системы управления транспортом и платёжные терминалы могут инициировать проведение платежей на основе заранее заданных условий. В 2025 году подобные сценарии тестируются в сфере логистики, торговли и производства и предполагают автоматическую оплату счетов при подтверждении поставки или запуск платежа за аренду транспортного средства при пересечении определённой геозоны.

Также в ходе проведенного анализа было выявлено, что для обеспечения функционирования таких систем банки активно развивают прямые API-интерфейсы и событийные модели взаимодействия с расчётными счетами.

Параллельно с этим стремительное развитие квантовых технологий ставит под вопрос долгосрочную безопасность современных криптографических систем.

Вычислительные возможности, основанные на кубитах, в перспективе могут скомпрометировать большинство существующих криптографических алгоритмов, которые сегодня применяются в банковских платёжных системах и корпоративных каналах связи.

Осознавая эти риски, в августе 2024 года Национальный институт стандартов и технологий США (NIST) утвердил первые стандарты постквантовой криптографии, включая алгоритмы Kyber и Dilithium, специально разработанные для защиты от атак с использованием квантовых вычислений. Аналогичные алгоритмы уже начинают внедряться и в российских банках, в том числе при работе с государственными контрактами, защищенной отчетностью и системами передачи данных. По прогнозам TAdviser, к 2025 году в ряде крупных банков и телекоммуникационных компаний ожидается начало перехода на гибридные криптосистемы, сочетающие классическую и постквантовую криптографию. Целью этого перехода является не просто тестирование, но и обеспечение полной совместимости всех внешних API и систем документооборота с новыми, более совершенными стандартами защиты, что является стратегической инвестицией в будущую надёжность.

Проанализировав полученные данные, следует отметить, что изменения в банковской сфере обусловлены макроэкономическими факторами и геоэкономической изоляцией. Наблюдается: усиление цифрового комплаенса и автоматизация процессов (блокировки, подозрительные операции); интеграция с ГИС (СБП В2В, цифровой рубль, электронные профили), переход от бумажных подписей к машиночитаемым транзакциям; развитие альтернативных трансграничных каналов расчетов (СПФС, цифровые платформы) в связи с ограничениями SWIFT; актуализация требований к информационной безопасности, переход на отечественные решения и усиление защиты корпоративных каналов связи, особенно в дистанционном банкинге.

Таким образом, изучив данные, можно сделать вывод, что к 2025 году банковская сфера, формирующаяся под влиянием санкций, высокой ключевой ставки и цифровизации, переходит к новым форматам. Происходит развитие цифровых платформ, автоматизация, создание суверенной инфраструктуры и ужесточение регулирования. Банки интегрируются в ИТ-контуры бизнеса, предлагая быстрые, безопасные и персонализированные решения вместо универсальных продуктов, что соответствует современным требованиям рынка.

Библиографический список

1. Голубев, А. И. Будущее банков: цифровая трансформация и вызовы // Финансовый журнал. - 2022. - Т. 10, № 3. - С. 45-58
2. Иванов, П. С. Финтех и будущее банковского сектора: вызовы и возможности. - М.: Издательство "Экономика", 2021. - 256 с.
3. Сидоров, В. А. Банковское дело в цифровую эпоху: тенденции и проблемы // Вестник финансовых технологий. - 2023. - № 1. - С. 12-24.
4. Центральный банк Российской Федерации. О развитии банковского сектора Российской Федерации [Электронный ресурс]. — URL: https://cbr.ru/analytics/bank_sector/develop/ (дата обращения: 16.11.2025).

ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ В ЦИФРОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ОПЫТ ПАО «СБЕРБАНК»

Виравховская А.А.

Научный руководитель: Иваненко О. Б.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
virahovskayaa@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматриваются инновационные методы мотивации талантливых сотрудников в условиях цифровой трансформации организации на примере ПАО «Сбербанк». Анализируются современные, технологически ориентированные подходы, которые дополняют и частично замещают традиционные финансовые стимулы.

Ключевые слова: *мотивация талантов, цифровая организация, Сбербанк, геймификация, персонализированное обучение, искусственный интеллект, карьерные траектории, нематериальное признание, цифровая трансформация, управление персоналом.*

INNOVATIVE METHODS OF MOTIVATING TALENTED EMPLOYEES IN A DIGITAL ORGANIZATION: THE EXPERIENCE OF PJSC SBERBANK

Virakhovskaya A. A.

Scientific supervisor: Ivanenko O. B.

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

Abstract. The article examines innovative methods for motivating talented employees in the context of an organization's digital transformation, using PJSC Sberbank as an example. It analyzes modern, technology-oriented approaches that complement and partially replace traditional financial incentives.

Keywords: *talent motivation, digital organization, Sberbank, gamification, personalized learning, artificial intelligence, career trajectories, non-material recognition, digital transformation, human resource management.*

Современные цифровые организации характеризуются высокой динамикой, быстрыми технологическими изменениями и постоянной необходимостью адаптации. Компании, работающие в условиях цифровой экономики, сталкиваются с тем, что традиционные формы мотивации сотрудников — денежные бонусы, премии, социальные льготы — перестают быть достаточными для удержания талантов и стимулирования высокой вовлечённости. На первый план выходит поиск инновационных, персонализированных и технологически насыщенных инструментов мотивации. Одной из компаний, активно использующих подобные решения, является ПАО «Сбербанк», трансформировавшийся за последнее десятилетие в цифровую экосистему, где ключевыми ресурсами становятся знания, скорость и инновационный потенциал персонала [2].

Анализ внутренних практик Сбера показывает, что внедрение новых моделей мотивации связано не столько с попыткой заменить классические формы поощрения, сколько с осознанием ценности нематериальных стимулов. Цифровые технологии позволяют обеспечивать гибкость, интерактивность и адресность мотивационного воздействия, что особенно важно для специалистов высокой квалификации. Одной из первых инновационных методик, реализованных банком, стала геймификация процессов обучения и развития. Сбербанк запустил внутренние платформы, где развитие компетенций оформлено как игровой процесс: сотрудники

получают «очки опыта», участвуют в челленджах, открывают уровни, проходят сценарные симуляции. Применение геймификации опирается на механизм внутренней мотивации и вызывает у работников естественный интерес к обучению, поскольку процесс воспринимается как конкурс или соревнование. Например, курс по работе с искусственным интеллектом в СберУниверситете использует игровые сценарии, где сотрудник выполняет задания виртуального «цифрового наставника», получая моментальную обратную связь. Благодаря этому вовлечённость в обучение растёт, а формирование новых навыков перестаёт быть обязанностью и становится частью корпоративной культуры.

Другим инновационным инструментом стали персонализированные траектории развития, сформированные с использованием технологий больших данных. Сбербанк использует собственные алгоритмы профилирования сотрудников, которые анализируют компетенции, карьерный опыт, результаты оценок и предпочтения человека, предлагая ему индивидуальный маршрут профессионального роста. В отличие от традиционных схем, где план развития формируется руководителем вручную, цифровые платформы Сбера предлагают набор релевантных курсов, возможных новых ролей, карьерных траекторий и наставников. Например, сотруднику, проявившему сильные аналитические навыки, система может предложить освоение направлений Data Science или продуктовой аналитики, если анализ его профиля выявляет высокий потенциал. Такой подход значительно усиливает внутреннюю мотивацию, поскольку человек видит, что компания не только замечает его способности, но и предлагает конкретные пути самореализации [3].



Рис. 1. Иновационные методы мотивации талантливых сотрудников

Особое внимание заслуживает применение искусственного интеллекта для поддержки карьерного роста сотрудников. В Сбере разработан цифровой карьерный ассистент, который на основе анализа рыночных трендов, внутренних потребностей экосистемы и индивидуальных характеристик сотрудника формирует рекомендации по развитию, моделирует возможные карьерные сценарии и оценивает вероятность достижения различных карьерных целей. Использование ИИ как инструмента мотивации связывает личные амбиции сотрудника с задачами организации. Например, молодой специалист, стремящийся стать руководителем проекта, получает подсказки о том, какие компетенции необходимо развивать, какие программы обучения пройти, в каких внутренних инициативах принять участие, а также рекомендации по созданию портфолио достижений. Подобного рода AI-поддержка позволяет превратить карьерный рост из неопределённого процесса в управляемую систему с предсказуемыми шагами, что значительно повышает мотивацию высокопотенциальных сотрудников [4].

Существенным инновационным дополнением к системам мотивации в Сбербанке стали цифровые механизмы нематериального признания. В целях повышения вовлеченности и укрепления корпоративной культуры банк разработал внутренние платформы, где сотрудники могут мгновенно получать признание от коллег, руководителей или команды. Такие инструменты основаны на идее, что своевременное благодарственное сообщение или цифровой «бейдж» за успешный проект могут оказать на работника не меньшее влияние, чем премия.

Например, проект «Спасибо!» позволяет отметить вклад коллеги небольшим, но социально значимым сигналом признания. Система отображает такие достижения в личном профиле сотрудника, что повышает его репутационный капитал внутри организации. Особенно активно такие механизмы используются в IT-подразделениях, где работы над продуктами ведутся спринтами, и важно быстро отметить успех команды. Для цифрового поколения нематериальное признание зачастую воспринимается как показатель реальной ценности их вклада и становится мотивирующим фактором.

Одним из ярких примеров такого подхода является программа «Смарт-лидер», где достижение конкретных компетенций автоматически фиксируется системой, а сотрудники, набравшие определённый рейтинг, получают возможность участвовать в стратегических сессиях, хакатонах или инициировать собственные проекты. Таким образом, цифровое нематериальное признание становится инструментом доступа к новым возможностям, что превращает его в гибридный стимул: мотивирующий, но не финансовый по форме.

При этом важно отметить, что инновационные методы мотивации не заменяют традиционные стимулы, а формируют новую гибридную модель. Сбербанк продолжает использовать премии, бонусы, социальные пакеты, но для талантливых сотрудников, ориентированных на смысл, развитие и свободу выбора, ключевое значение приобретают условия самореализации, интеллектуального вызова и возможности конструктивного влияния на организацию. Инновационные практики помогают дополнить эти условия, укрепляя вовлеченность и повышая удовлетворённость работой. Например, участие в геймифицированных образовательных программах обеспечивает рост компетенций, что в перспективе влияет и на финансовую мотивацию, поскольку увеличивает вероятность карьерного продвижения [5].

Важным результатом внедрения современных мотивационных инструментов является появление новой культуры лидерства и самоменеджмента. В цифровой организации сотрудник становится активным участником собственного развития. Он не просто ожидает повышения или поручений, а систематически анализирует свой карьерный путь, взаимодействуя с цифровыми ассистентами и образовательными платформами. Руководители же получают инструменты более точного подбора команд, распределения задач и отслеживания динамики развития сотрудников, что создаёт основанную на данных модель управления талантами.

Опыт ПАО «Сбербанк» демонстрирует, что цифровая трансформация неизбежно меняет понимание мотивации. Она становится персонализированной, интерактивной, технологически опосредованной и многослойной. Финансовые стимулы играют важную роль, однако инновации формируют качественно новый тип мотивационного поля, где значение приобретают интеллектуальная вовлечённость, ощущение развития, социальная идентичность и доступ к возможностям. Такие методы особенно важны для талантливых сотрудников, которые ценят не только компенсацию, но и содержание работы, перспективы и признание внутри профессионального сообщества. Цифровые платформы, геймификация, персонализированные обучающие траектории и ИИ-инструменты создают условия, при которых мотивация становится не внешним воздействием, а естественным продолжением профессиональных интересов. Эти практики позволяют цифровым организациям удерживать ключевых специалистов, поддерживать инновационность корпоративной среды и достигать стратегических целей, опираясь на человеческий потенциал как главный актив.

Библиографический список

1. Афанасьев В.Е., Глухова М.В. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации: современные подходы и инструменты // Менеджмент в России и за рубежом. 2021. № 4. С. 15–27.
2. Глухов В.В., Балашова Е.С. Мотивация персонала в цифровой экономике: новые вызовы и решения. М.: Инфра-М, 2020. 214 с.

3. Сбербанк. Годовой отчет ПАО «Сбербанк» за 2022 год. М., 2023. URL: <https://www.sberbank.ru> (дата обращения: 25.11.2025).
4. Шекшня С.В. Эффективный менеджмент талантов в организации: современные модели и практики. СПб.: Питер, 2019. 336 с.
5. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 760 с.

СТРАТЕГИИ УДЕРЖАНИЯ ТАЛАНТОВ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ: ИННОВАЦИОННЫЕ HR-ПРАКТИКИ ПАО «СБЕРБАНК» КАК МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ

Виравховская А. А.

Научный руководитель: Иваненко О. Б.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
virahovskayaa@mail.ru

Аннотация. В статье анализируются инновационные стратегии удержания талантливых сотрудников в условиях цифровой трансформации на примере ПАО «Сбербанк». Рассматриваются практики, основанные не на контроле, а на формировании вовлечённости, включая гибридный формат работы как гарантированное право, программы корпоративной поддержки благополучия (EAP) как обязательный стандарт и формирование психологического контракта как ключевого инструмента стабильности персонала. Показано, как Сбербанк превращает удержание талантов в элемент корпоративной культуры, создавая систему цифровой лояльности, обеспечивающую высокую вовлечённость, удовлетворённость и устойчивость кадрового состава.

Ключевые слова: *удержание талантов, цифровая лояльность, Сбербанк, гибридная работа, EAP, благополучие сотрудников, психологический контракт, HR-инновации, корпоративная культура, трансформация организации.*

TALENT RETENTION STRATEGIES IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATION: INNOVATIVE HR PRACTICES OF PJSC SBERBANK AS A MODEL OF DIGITAL LOYALTY

Virakhovskaya A. A.

Scientific supervisor: Ivanenko O. B.

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

Abstract. The article analyzes innovative strategies for retaining talented employees during digital transformation, using PJSC Sberbank as a case study. It examines practices focused not on control but on fostering engagement, including hybrid work as a guaranteed right, Employee Assistance Programs (EAP) as a mandatory standard, and the psychological contract as a key mechanism of workforce stability. The study demonstrates how Sberbank turns talent retention into an element of corporate culture, forming a system of digital loyalty that ensures high employee engagement, satisfaction, and organizational resilience.

Keywords: *talent retention, digital loyalty, Sberbank, hybrid work, EAP, employee well-being, psychological contract, HR innovations, corporate culture, organizational transformation.*

Трансформация бизнеса, ускоренная цифровизацией, приводит к глубинным изменениям в логике управления персоналом. Таланты становятся ключевым нематериальным активом, от которого зависит инновационность, гибкость и устойчивость организации. Если традиционные модели удержания были ориентированы на административный контроль, жёсткую иерархию и финансовые стимулы, то современные цифровые экосистемы выстраивают совершенно иные подходы, в центре которых находятся доверие, вовлечённость и психологический комфорт сотрудников. ПАО «Сбербанк», прошедший масштабную трансформацию из классического финансового учреждения в технологическую экосистему, сформировал уникальную модель

удержания талантов, основанную на принципах цифровой лояльности. Эта модель сочетает гибридный формат работы как закреплённое право, развитую систему поддержки благополучия сотрудников и формирование нового психологического контракта, построенного на взаимных ожиданиях, персональной ответственности и высоком уровне доверия [2].

Гибридная работа в Сбербанке стала одним из первых стратегических решений, направленных не на контроль, а на создание комфортной среды для самореализации талантливых работников. В отличие от многих организаций, где формат удалённой и гибридной занятости рассматривается как временная мера или инструмент экономии офисных расходов, Сбербанк сделал гибридный формат частью корпоративного стандарта. Это означает, что сотрудники получают не льготу, предоставленную условно или временно, а закреплённое право на баланс офисной и удалённой занятости. Подобная политика существенно повышает уровень доверия между работником и работодателем: сотрудник воспринимает гибридную работу как признание его зрелости и профессиональной дисциплины. Например, в IT-подразделениях банка команды формируют собственные графики, согласуя дни офисной работы под задачу, а не по требованию руководства. Такая автономия не снижает продуктивность, а наоборот, усиливает её, поскольку сотрудники ощущают себя частью современной культуры, где важны результат и эффективность, а не физическое присутствие на рабочем месте. В результате гибридный формат становится одним из главных факторов удержания специалистов, для которых свобода выбора рабочего графика и возможность интегрировать работу в общий образ жизни являются ключевыми мотиваторами [4].

Важным элементом инновационной стратегии удержания стало внедрение программ поддержки благополучия сотрудников, объединённых в Employee Assistance Program (EAP).



Рис. 1. Employee Assistance Program (EAP)

В отличие от классических корпоративных соцпакетов, включающих медицинское страхование или компенсации, EAP в Сбербанке направлена на создание устойчивой среды, поддерживающей психологическое здоровье, эмоциональную стабильность и личное развитие работников. В рамках EAP сотрудники получают доступ к психологическим консультациям, сервисам поддержки ментального здоровья, обучающим программам по стресс-менеджменту, а также к сервисам, которые помогают справляться с выгоранием. Такой подход отражает новую логику удержания талантов: современный работодатель понимает, что сотрудники не могут демонстрировать высокий результат, если испытывают эмоциональное истощение. Поэтому EAP рассматривается не как дополнительная опция HR-службы, а как обязательный элемент

корпоративной заботы о персонале. Наличие доступных психологических сервисов снижает уровень текучести, особенно в высоконагруженных подразделениях, где эмоциональные риски наиболее велики. Например, сотрудники контактных центров получают не только поддержку специалистов, но и доступ к цифровым инструментам контроля состояния, которые позволяют в режиме реального времени оценивать эмоциональный уровень и получать рекомендации. Это демонстрирует, как цифровые технологии интегрируются в сферу корпоративного благополучия и формируют новый стандарт удержания сотрудников [3].

Особое значение в стратегии удержания талантов имеет развитие концепции психологического контракта. В современной цифровой организации психологический контракт становится не менее важным, чем формальный трудовой договор. Он включает взаимные ожидания, ценности, стиль взаимодействия, уровень свободы и возможности принятия решений. Для Сбербанка психологический контракт стал ключевым элементом корпоративной культуры, формируя у сотрудников ощущение принадлежности к экосистеме, где ценится вклад каждого и существует высокая степень открытости. Такой контракт поддерживается через регулярную обратную связь, участие сотрудников в обсуждении стратегических направлений, открытые коммуникации руководства и постоянный доступ к карьерным возможностям. Например, сотрудник знает, что его вклад оценивается не только по количественным показателям, но и по качеству взаимодействия внутри команды, инициативности и готовности к развитию. Это формирует среду, где талантливые сотрудники чувствуют себя значимыми и при этом защищёнными от рисков необоснованного давления.

Важным проявлением психологического контракта является возможность создавать собственные карьерные траектории внутри экосистемы. Сбербанк предоставляет цифровые инструменты карьерного навигатора, которые анализируют навыки сотрудника, его опыт, успешность проектов и предлагают варианты переходов между ролями и подразделениями. Такая внутренняя мобильность превращается в инструмент удержания, поскольку сотрудник, рассматривающий внешние предложения, получает альтернативу внутри компании, причём с меньшими рисками и более высокой предсказуемостью. Подобная система снижает отток талантов, поскольку экосистема становится пространством возможностей, где развитие не ограничено рамками должности или подразделения [1].

Удержание сотрудников в Сбербанке становится частью корпоративной культуры, а не только задачей HR-подразделения. Это выражается в том, что руководители несут ответственность за сохранение и развитие талантов наравне с достижением бизнес-показателей. Внутренние стандарты лидерства включают обязательные требования по поддержке сотрудников, созданию безопасной атмосферы для ошибок и экспериментирования, развитию доверия и прозрачности. Например, в системах оценки руководителей ключевым параметром является способность удерживать и развивать команду, а текучесть по вине руководителя рассматривается как управленческий риск. Таким образом, удержание становится стратегической задачей, встроенной в повседневную практику управленцев всех уровней.

Цифровая лояльность сотрудников формируется не только через программы поддержки или гибридные форматы, но и через ощущение смысла, значимости труда и сопричастности к развитию крупной технологической экосистемы. Важно, что инновационные практики удержания не ограничены HR-инструментами; они проникли в повседневную рутину, автоматизированные процессы, коммуникации и лидерский стиль. Талантливый сотрудник видит, что компания не только инвестирует в технологии, но и стремится к устойчивости через развитие человеческого капитала. В условиях высокой конкуренции за таланты такая стратегия становится одним из ключевых конкурентных преимуществ.

Следовательно, опыт ПАО «Сбербанк» демонстрирует, что удержание талантов в эпоху цифровой трансформации не сводится к увеличению заработка или разовым бонусам. Оно требует формирования целостной системы, где гибкость работы признаётся правом, а не исключением; где поддержка благополучия является нормой; где психологический контракт, основанный на доверии и уважении, становится фундаментом взаимодействия. Такая модель удержания превращает компанию в пространство возможностей, создающее естественную

цифровую лояльность и высокую вовлеченность сотрудников, что способствует не только снижению текучести, но и росту инновационного потенциала всей организации.

Библиографический список

1. Макаров В. Ф., Нечаев Д. Ю. Проблемы и решения комплексной защиты объектов информатизации: монография, М.: РГТЭУ. 2009. - 127 с.
2. Нечаев Д. Ю. Критерии и показатели экономической безопасности предприятий торгово- экономической сферы деятельности. Силовая, технологическая, интеллектуальная и информационная составляющие // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). 2010. - № 6 (44). — С. 127-136.
3. Романов Е. В., Романова Е. В. Проблемы подготовки кадров для цифровой экономики // Современный менеджмент: теория и практика: Материалы VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Магнитогорск, 28-29 января 2022 года. — Магнитогорск: МГТУ им. Г. И. Носова, 2022. - С. 18-23.
4. Серпик З.П. Цифровая трансформация HR: как новые технологии меняют подходы к управлению талантами и вовлеченности сотрудников. 2024. № 6. С. 41-47.

К ВОПРОСУ ОБ ОСОБЕННОСТЯХ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Глебова К.С.

Научный руководитель: Боташева З.Р.

*«Московский технический университет связи и информатики», г. Москва, Россия,
ksenya.glebova.00@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматриваются особенности формирования стратегии компании в современном мире. Элементы финансовой стратегии, помогающие оптимизировать операционные расходы. Влияние цифровизации на экономику и какие особенности при формировании стратегии стоит учитывать компаниям.

Ключевые слова: *финансы, финансовые стратегии, цифровизация, цифровая экономика, экосистема.*

ON THE ISSUES OF FORMING A COMPANY'S FINANCIAL STRATEGY IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Glebova K.S.

Scientific supervisor: Botasheva Z.R.

*Moscow Technical University of Communications and Informatics, Moscow, Russia,
ksenya.glebova.00@mail.ru*

Abstract. The article examines the peculiarities of forming a company's strategy in today's world. Elements of financial strategy that help optimize operational expenses are discussed. The impact of digitalization on the economy is analyzed and what specific features companies should consider when developing their strategies are highlighted.

Keywords: *finance, financial strategies, digitalization, digital economy, ecosystem.*

Современная бизнес-среда развивается стремительно, цифровизация открыла новые возможности для роста и оптимизации процессов, но в то же время породила новые риски и вызовы для финансовой стабильности компаний. Старые подходы к формированию финансовой стратегии теряют свою актуальность в мире, где скорость изменений многократно возросла, поэтому для устойчивого развития компаниям важно адаптироваться к изменениям рынка.

Инструментами эффективного управления компанией выступают разработка и реализация финансовой стратегии организации, ориентированной на современные условия экономической среды, а также учет специфики отрасли и применяемой бизнес-модели. В современных реалиях для сохранения конкурентоспособности в условиях быстро меняющейся экономики, стабильного функционирования и устойчивого развития необходимо разрабатывать новые подходы к формированию финансовой стратегии компании, как части корпоративной стратегии.

Основным источником развития компании являются финансовые ресурсы, без грамотно выстроенной стратегии невозможно добиться устойчивого роста и развития компании в условиях быстро меняющейся бизнес-среды [1].

По определению различных авторов [2] финансовая стратегия носит целенаправленный и долгосрочный характер, при этом ее можно охарактеризовать системностью, упорядоченностью и комплексным подходом. Тем самым финансовая стратегия является

планом действий, направленных на эффективное развитие компании и достижение долгосрочных финансовых целей.

Финансовая стратегия в новой экономической реальности играет ключевую роль при выборе целей, задач и решений для обеспечения эффективного стратегического управления организацией, поскольку именно критические финансовые факторы (риски, ограничения, возможности, угрозы) являются основой для определения их эффективной деятельности в современном мире.

Более того современные тенденции оказывают большое влияние на развитие экономики. В условиях цифровизации рынок быстро меняется, это стимулирует компании искать новые подходы в разработке финансовых стратегий.

Быть на острие прогресса помогает цифровая трансформация, которая способствует развитию и внедрению передовых управленческих моделей, упрощает финансово-хозяйственную часть, сводит к минимуму транзакционные и информационные издержки, ускоряет адаптацию компании к влиянию внешней среды. Помимо обеспечения эффективного и современного подхода к управлению финансовыми ресурсами, появляются риски и угрозы, специфичные именно для цифровизации. Однако, невозможно обойтись без учета проблем при формировании стратегии, это приведет к уязвимости организации и финансовым потерям.

Но, помимо перспективного развития компании, цифровизация имеет и отрицательные эффекты. Незрелость бизнес-процессов, отсутствие комплексного подхода, нехватка квалифицированных специалистов, это приводит к замедлению процесса, ухудшению финансового состояния, поэтому важно здраво оценивать финансовые результаты, к которым стремиться организация.

Цифровизация в настоящее время является основным катализатором скоординированного, систематического и экспертно-ориентированного сотрудничества между экономическими субъектами, что приводит к более утонченному и эффективному подходу к финансовому управлению [1].

Для увеличения финансовой эффективности и оптимизации операционных расходов в компании можно в финансовые стратегии включить следующие элементы:

- Внедрить цифровые технологии, такие как учёт, планирование, контроль и отчётность.
- Big Data и аналитика позволяет провести анализ, систематизировать, улучшить прогнозирование, оценку рисков и другие операции.
- Интеграция с цифровыми платформами дает возможность сотрудничества с другими участниками рынка, укрепление партнерства и создание собственных экосистем.
- Использование облачных технологий для хранения данных, что делает процесс управления финансовыми ресурсами более гибким.
- Использование новых технологий, таких как блокчейн, смарт-контракты и ИИ, для повышения прозрачности и эффективности финансовых операций.

Примером удачного внедрения передовых подходов в управлении финансовыми ресурсами является ПАО «МТС». Компания использует цифровые технологии для оптимизации финансовых процессов, управления рисками и повышения прозрачности своей деятельности. МТС развивает собственную экосистему, что позволяет диверсифицировать источники дохода и расширять клиентскую базу, доступ к сервисам открыт для сторонних пользователей [3].

Также примером удачной цифровизации является ООО «Т2 Мобайл», будучи оператором связи компания имеет экосистему мобильных сервисов в партнерстве с лидерами рынка в других секторах экономики, что приносит пользователям дополнительные преимущества. Т2 делает акцент на инновационных продуктах, при этом сохраняет свою уникальность: вечные минуты и гигабайты, безлимитные соцсети и мессенджеры, заморозка цены, доступ к «Маркету», защита от скрытых подписок. Сервисы компании несут удобство и выгоду, что привлекает новых клиентов [4].

Таким образом, в эпоху цифровизации подход к формированию и реализации финансовой стратегии неминуемо пересматривается. Автоматизация, аналитика, облачные технологии

позволяют более эффективно использовать ресурсы компании. Интеграция с цифровыми платформами и создание собственных экосистем помогает расширять клиентскую базу и инвестировать финансы в различные отрасли экономики. Успешная финансовая стратегия использует не только преимущества цифровизации, но и управляет связанными с ними рисками, учитывая, как внутренние возможности компании, так и внешние отраслевые тренды.

Библиографический список

1. Жихарев И. К. Особенности формирования и реализации финансовой стратегии организации в условиях цифровизации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №4-1 (110). С. 180-182. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-i-realizatsii-finansovoy-strategii-organizatsii-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 02.12.2025).
2. Авдеева Ю. А., Тимченко А. И. Методы и инструменты разработки финансовой стратегии организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-instrumenty-razrabotki-finansovoy-strategii-organizatsii> (дата обращения: 03.12.2025).
3. Вылегжанина Е.В., Бочкова П.А. Формирование стратегии управления финансовыми ресурсами предприятия в условиях цифровизации // электронный научный журнал «Вектор экономики». 2025. №3. URL: https://vectoreconomy.ru/images/publications/2025/3/financeandcredit/Vylegzhanina_Bochkova.pdf (дата обращения 02.12.2025).
4. О компании [Электронный ресурс] // Сайт оператора сотовой связи Т2. URL: <https://msk.t2.ru/about/company/about-company> (дата обращения 02.12.2025).

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФИНЦЕРТА БАНКА РОССИИ ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ КИБЕРИНЦИДЕНТАМ

Горина А.Д.

Научный руководитель: Джойс Э.А.

Омская академия ордена Почета МВД России, г. Омск, Россия

Аннотация. Тематика ФинЦЕРТ Банка России является чрезвычайно актуальной в связи с ростом числа киберинцидентов в финансовом секторе и необходимостью эффективной защиты кредитно-финансовых организаций. ФинЦЕРТ помогает оперативно выявлять угрозы, предупреждать их распространение и минимизировать финансовые потери организаций и их клиентов. В настоящей работе рассматриваются ключевые направления деятельности ФинЦЕРТА Банка России. Анализируются вопросы эффективности деятельности данного специализированного центра, а также применяемой им автоматизированной системы АСОИ ФинЦЕРТ.

Ключевые слова: *ФинЦЕРТ, Банк России, киберинциденты, финансовый сектор, кредитно-финансовая сфера, мониторинг угроз, анализ инцидентов, АСОИ ФинЦЕРТ, мошеннические операции, банковская тайна, защита данных, правоохранительные органы.*

CYBER INCIDENT COUNTERPART ACTIVITIES OF THE BANK OF RUSSIA'S FINCERT

Gorina A.D.

Supervisor: Joyce E.A.

Omsk Academy of the Order of Honor of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Omsk, Russia

Abstract. The topic of the Bank of Russia's FinCERT is extremely relevant due to the growing number of cyber incidents in the financial sector and the need for effective protection of credit and financial institutions. FinCERT helps promptly identify threats, prevent their spread, and minimize financial losses for organizations and their clients. This paper examines the key areas of activity of the Bank of Russia's FinCERT. The effectiveness of this specialized center, as well as the automated FinCERT ASOI system it uses, is analyzed.

Keywords: FinCERT, Bank of Russia, cyber incidents, financial sector, credit and financial sphere, threat monitoring, incident analysis, ASOI FinCERT, fraudulent transactions, banking secrecy, data protection, law enforcement agencies.

ФинЦЕРТ Банк России (от CERT – computer emergency response team, группа реагирования на компьютерные инциденты) – это специализированный центр взаимодействия и реагирования, созданный в составе Банка России для противодействия киберинцидентам в кредитно-финансовой сфере.

Основная деятельность ФинЦЕРТа включает мониторинг событий информационной безопасности в финансовом секторе, оперативный анализ угроз и инцидентов, а также обмен информацией между участниками финансового рынка, правоохранительными органами, провайдерами, операторами связи, системными интеграторами, разработчиками антивирусного программного обеспечения и другими компаниями, работающими в сфере информационной безопасности [1].

Прежде всего, ФинЦЕРТ выступает в роли централизованного узла для сбора, обработки и анализа информации о киберугрозах и инцидентах, затрагивающих финансовые организации. Он собирает данные от самих финансовых учреждений, правоохранительных органов, международных партнеров и открытых источников. Этот массив информации тщательно

анализируется для выявления новых векторов атак, индикаторов компрометации и уязвимостей. Результаты анализа оперативно доводятся до участников финансового рынка в виде бюллетеней, рекомендаций и предупреждений, что позволяет им своевременно обновлять свои системы защиты и предотвращать потенциальные атаки. Такой механизм обмена информацией является критически важным, поскольку он трансформирует индивидуальный опыт борьбы с киберугрозами в коллективное знание и усиливает общий уровень защиты сектора.

ФинЦЕРТ организует координацию и поддержку банков и иных финансовых организаций в выявлении и ликвидации кибератак. Систематически проводится обмен опытом и рекомендациями по противодействию мошенническим операциям и новым видам киберугроз, что позволяет работать не на "тушение пожаров", а предупреждать атаки заблаговременно. Банки направляют в ФинЦЕРТ информацию о зафиксированных киберинцидентах и принятых мерах, после чего центр анализирует риски для других финансовых организаций с учетом сходства ИТ-инфраструктуры и услуг, и информирует их о возможных угрозах и методах защиты.

ФинЦЕРТ использует автоматизированную систему обработки инцидентов (АСОИ ФинЦЕРТ), которая является основным каналом передачи сведений с банками и правоохранительными органами о киберинцидентах, уязвимостях программного обеспечения, подозрительных транзакциях и иных угрозах информационной безопасности, а также обмена сведениями, которые содержатся в базе данных Банка России о случаях и попытках осуществления переводов денежных средств без добровольного согласия клиента. Взаимодействие происходит через личные кабинеты участников или программный интерфейс (API) для автоматической передачи информации.

Правоохранительные органы, в частности МВД России, получают оперативный доступ к данным о мошеннических операциях, включая информацию о получателях похищенных средств, практически в онлайн-режиме без необходимости согласия клиентов. Это значительно сокращает время на запросы и переписку между банками и правоохранителями. В свою очередь, МВД передает в базу ФинЦЕРТ данные о совершенных противоправных действиях, которые банки учитывают для предотвращения новых мошеннических переводов.

Обмен информацией проходит с соблюдением норм банковской тайны и предусматривает режим «одного окна» для максимально быстрого получения данных. При обмене данными в системе ФинЦЕРТ применяются такие меры защиты банковской тайны, как:

- Информационный обмен осуществляется через автоматизированную систему (АСОИ ФинЦЕРТ) с использованием защищенных каналов связи, что обеспечивает конфиденциальность и целостность передаваемых данных.

- Доступ к информации имеют только авторизованные участники системы, включая банки, правоохранительные органы и уполномоченные организации, при строгом соблюдении норм банковской тайны.

- Для предотвращения несанкционированного доступа применяются многоуровневые меры защиты доступа к данным.

- В случае мошенничества закон допускает передачу нужных сведений правоохранительным органам без согласия клиента, что ускоряет расследования, при этом соблюдаются требования по защите персональных данных и банковской тайны.

- Обмен данными ведется в соответствии с законодательством, направленным на защиту конфиденциальной информации и ограничение ее распространения.

- В случае отсутствия телекоммуникационной доступности используются резервные способы передачи данных, но с сохранением мер безопасности.

ФинЦЕРТ требует системного, подробного и своевременного обмена информацией о киберинцидентах для эффективного мониторинга, анализа и предотвращения кибератак в финансовом секторе России. В связи с этим ФинЦЕРТ обязывает предоставлять развернутую информацию о подозрительных операциях, включая данные о технических средствах (модель телефона, производитель, номер SIM-карты), геолокации и параметрах проведения операции, также регулярно информировать о всех участниках мошеннических переводов, а не только о

конечных получателях средств, что повышает оперативность выявления и блокировки кибератак.

Подробные отчеты о конкретных инцидентах, раскрытых ФинЦертом Банка России, можно найти на официальном портале ФинЦерта, где публикуются бюллетени с аналитической информацией, рекомендации и обзоры угроз. Кроме того, ФинЦерт регулярно выпускает аналитические бюллетени и отчеты по кибератакам, в которых описываются тенденции, типы инцидентов, а также меры реагирования.

В 2024 году ФинЦЕРТ оперативно отреагировал на более 750 целевых кибератак на российские банки, что позволило предотвратить значительные потери и сохранить стабильность финансовых организаций [2]. ФинЦЕРТ активно выявляет и блокирует мошеннические домены (около 46 тысяч блокировок, рост на 30% по сравнению с предыдущим годом) и работает над предотвращением мошеннических финансовых операций. Одной из проблем является тот факт, что из-за использования злоумышленниками сложных средств сокрытия атак (мобильные прокси, VPN) и скомпрометированных устройств, определить организаторов становится все труднее, что снижает оперативность контрмер [3].

Благодаря системе автоматизированного обмена инцидентами (АСОИ ФинЦЕРТ) банки получают своевременную информацию о попытках мошенничества и других киберугрозах, что позволяет им быстро принимать защитные меры и блокировать опасные операции [4, с.58].

ФинЦЕРТ основан на оперативном обмене информацией о киберугрозах и инцидентах, однако, из-за большого объема данных и роста числа атак, скорость и качество этого обмена иногда снижается, что затрудняет своевременное реагирование и повышает риски распространения инцидентов.

Исходя из вышеизложенного можно выделить ключевые меры, которые принимает ФинЦЕРТ Банка России по противодействию киберинцидентам, включают:

- Организацию и координацию оперативного информационного обмена между участниками финансового рынка, правоохранительными органами, провайдерами и операторами связи, а также компаниями в сфере ИБ для своевременного выявления и нейтрализации киберугроз.

- Мониторинг и анализ инцидентов информационной безопасности в кредитно-финансовой сфере, включая сбор и исследование вредоносного программного обеспечения, выявление подозрительной активности, пресечение распространения фишинга и мошеннических операций.

- Информирование финансовых организаций о выявленных угрозах и рекомендациях по защите, а также анализ уязвимостей на основе ИТ-инфраструктуры и пакета услуг для заблаговременного предупреждения атак.

- Координацию действий по ликвидации последствий компьютерных атак в рамках Государственной системы обнаружения, предупреждения и ликвидации последствий компьютерных атак (ГосСОПКА).

- Взаимодействие с операторами сотовой связи по блокировке мошеннических номеров и фишинговых рассылок, а также с регистраторами и хостинг-провайдерами по блокировке вредоносных интернет-ресурсов.

- Использование автоматизированной системы обработки инцидентов (АСОИ ФинЦЕРТ) для эффективного обмена данными об инцидентах и согласования совместных мер по реагированию.

- Поддержку правоохранительных органов в расследовании киберпреступлений в финансовой сфере и проведение компьютерных экспертиз.

Эти меры направлены на системное и упреждающее противодействие киберинцидентам в финансовом секторе с целью повышения киберустойчивости банков и других кредитно-финансовых организаций и защиты интересов клиентов.

Таким образом, ФинЦЕРТ Банка России играет ключевую роль в обеспечении кибербезопасности финансового сектора, способствуя своевременному выявлению, предотвращению и нейтрализации киберугроз, совершенствованию обмена информацией и координации действий участников рынка и государственных органов в борьбе с киберинцидентами, а также ФинЦЕРТ Банка России демонстрирует значительную

эффективность в сфере кибербезопасности финансовой отрасли благодаря комплексному подходу.

Библиографический список

1. Официальный сайт ФинЦЕРТа [Электронный ресурс] / URL: https://cbr.ru/information_security/fincert/ (дата обращения 22.11.2025)
2. Обзор основных типов компьютерных атак в финансовой сфере в 2024 году [Электронный ресурс] / URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55129/Attack_2024.pdf/ (дата обращения 22.11.2025).
3. ФинЦЕРТ по заявкам. Как Банк России усиливает ... [Электронный ресурс] / URL: <https://securitymedia.org/info/fintsert-po-zayavkam-kak-bank-rossii-usilivaet-kiberbezopasnost-v-finansovom-sektore.html/> (дата обращения 22.11.2025).
4. Джойс Э.А., Симаков А.А. Цифровой суверенитет и правовое регулирование пиринговых платежных систем // Научный вестник Омской академии МВД России. 2018.-№ 3(70). С.54-60.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ БОРЬБЫ С ЦИФРОВЫМИ ФИНАНСОВЫМИ МАХИНАЦИЯМИ В РОССИИ

Горина А.Д.

Научный руководитель: Джойс Э.А.

Омская академия ордена Почета МВД России, г. Омск, Россия

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ современных технологий и организационно-правовых мер противодействия цифровым финансовым махинациям в России. Автор подробно рассматривает практическое применение биометрической идентификации, искусственного интеллекта и блокчейн-технологий, оценивая их эффективность в снижении рисков мошенничества. Особое внимание уделяется роли человеческого фактора, а также системной работе по повышению финансовой и цифровой грамотности населения как ключевого элемента профилактики. В заключении исследуются новеллы российского законодательства, в частности Федеральный закон № 41-ФЗ, и их потенциальное влияние на безопасность цифровой экономики. На основе проведенного исследования делается вывод о необходимости интеграции технологических решений, правового регулирования и просветительской деятельности для построения устойчивой системы защиты от киберпреступлений.

Ключевые слова: *цифровые финансовые махинации кибербезопасность, биометрическая идентификация, искусственный интеллект (ИИ), блокчейн, финансовая грамотность, антифрод-платформа.*

MODERN TECHNOLOGIES AND TOOLS FOR COMBATTING DIGITAL FINANCIAL FRAUD IN RUSSIA

Gorina A.D.

Scientific supervisor: Joyce E.A.

Omsk Academy of the Order of Honor of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Omsk, Russia

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of modern technologies and organizational and legal measures to combat digital financial fraud in Russia. The author examines in detail the practical application of biometric identification, artificial intelligence, and blockchain technologies, assessing their effectiveness in mitigating fraud risks. Particular attention is paid to the role of the human factor, as well as systematic efforts to improve financial and digital literacy as a key element of prevention. The conclusion examines the amendments to Russian legislation, in particular Federal Law No. 41-FZ, and their potential impact on the security of the digital economy. Based on the conducted research, a conclusion is drawn regarding the need to integrate technological solutions, legal regulation, and educational activities to build a sustainable system of protection against cybercrime.

Keywords: *digital financial fraud, cybersecurity, biometric identification, artificial intelligence, blockchain, financial literacy, anti-fraud platform.*

Цифровые финансовые махинации представляют серьезную угрозу как для экономики России в целом, так и для отдельных граждан. По мере развития технологий количество мошеннических схем неуклонно растёт, и это требует применения современных методов противодействия. Среди наиболее перспективных направлений можно выделить биометрическую идентификацию, использование искусственного интеллекта, внедрение блокчейн-технологий, а также повышение уровня осведомлённости граждан.

Биометрическая идентификация человека основана на уникальных биологических характеристиках человека — отпечатках пальцев, радужке глаза, геометрии лица, особенностях голоса [1, с.75].

- В финансовой сфере такие методы применяются для аутентификации транзакций: например, подтверждение личности с помощью отпечатка пальца снижает риск использования украденных банковских данных.

- В корпоративной среде биометрия помогает ограничить доступ к конфиденциальной информации и помещениям, предотвращая внутренние махинации и утечки данных.

- В банковских приложениях и сервисах биометрическая аутентификация препятствует несанкционированному доступу.

Таким образом, биометрия обеспечивает более высокий уровень безопасности и снижает вероятность мошенничества в финансовом, корпоративном и государственном секторах. Однако её внедрение пока ограничено и требует дальнейшего расширения [2, с. 27].

Следующим современным и ключевым инструментом в борьбе с финансовыми махинациями является искусственный интеллект (ИИ). Его возможности включают:

- обработку огромных массивов данных из транзакций, социальных сетей, внешних баз;
- выявление скрытых закономерностей и аномалий, характерных для мошеннической активности;

- прогнозирование рисков и обнаружение подозрительных операций на ранних стадиях.

ИИ-системы постоянно совершенствуются, обучаясь на новых примерах мошенничества, что позволяет им адаптироваться к изменяющимся схемам злоумышленников. Алгоритмы анализа текстов могут отслеживать сообщения в социальных сетях и открытых источниках, выявляя потенциальные угрозы. Операционные преимущества искусственного интеллекта проявляются в его способности к высокоскоростной и точной обработке информации. Данное свойство непосредственно способствует снижению операционных шумов (в частности, ложных срабатываний) и рационализации использования ресурсов.

Еще одним из основных инструментов противодействия финансовым махинациям является Блокчейн. Технология распределенного реестра (блокчейн) обладает имманентными свойствами прозрачности и неизменности транзакционных данных, что детерминирует ее роль как перспективного инструмента в противодействии мошенничеству. В банковской сфере данная технология применяется для создания верифицируемых и защищенных от модификации реестров операций, что нивелирует риски, связанные с фальсификацией платежных поручений и кредитной истории. В логистических и фармацевтических цепочках поставок блокчейн обеспечивает сквозную трассируемость и верификацию подлинности товаров, создавая непреодолимые барьеры для фальсификаторов. Таким образом, несмотря на существующие технологические и регуляторные вызовы, дальнейшая интеграция блокчейн-решений открывает путь к существенному повышению уровня безопасности и доверия в цифровой экономике.

Следует акцентировать внимание на том, что ключевым элементом в системе противодействия цифровому мошенничеству выступает человеческий фактор, а именно — уровень цифровой грамотности населения. Информированный и осмотрительный пользователь формирует первый и наиболее надежный рубеж обороны, снижая не только собственные риски стать жертвой, но и внося вклад в создание более устойчивой цифровой экосистемы в целом. Таким образом, просветительские программы носят сугубо превентивный характер: между уровнем осведомленности граждан о тактиках злоумышленников и их индивидуальной и коллективной резистентностью к кибератакам наблюдается прямая корреляция [3, с. 58].

В России сейчас активно учат финансовой грамотности. Людям объясняют, как распознать мошенников и защитить свои деньги. Для этого проводят специальные семинары и лекции, выпускают памятки и видеоуроки, а в школах и вузах даже вводят отдельные уроки по этой теме.

Кроме того, информацию о новых схемах обмана оперативно публикуют на сайтах госорганов и банков, а также в соцсетях и мессенджерах — чтобы как можно больше людей успели предупредить.

Борьба с мошенничеством — это общее дело. Например, Банк России запускает большие программы по финансовой грамотности, уделяя особое внимание кибербезопасности. А МВД регулярно рассказывает через СМИ и интернет о новых видах преступлений, чтобы граждане были начеку.

Частный сектор, представленный банками, внедряет клиентоориентированные обучающие программы, включая проактивные SMS-оповещения. Особое внимание в этой работе уделяется уязвимым группам, таким как граждане старшего возраста, что позволяет целенаправленно снижать их риски. Таким образом, системные образовательные меры, поддерживаемые государством, бизнесом и общественными институтами, создают устойчивый фундамент для безопасности цифровой экономики, трансформируя информированное общество в активного участника противодействия преступным схемам.

С 1 июня 2025 года в России вступает в силу Федеральный закон № 41-ФЗ, который вводит принципиально новые механизмы противодействия цифровому мошенничеству [4]. Среди ключевых положений:

- обязательная маркировка телефонных звонков;

- запрет на использование зарубежных мессенджеров для информирования граждан.

Закон направлен на оперативное предупреждение, выявление и пресечение правонарушений, совершаемых с использованием информационно-коммуникационных технологий. Для этого создаётся государственная информационная система противодействия правонарушениям, которая обеспечит взаимодействие органов власти, банков и операторов связи.

С 1 марта 2026 года начнёт работу антифрод-платформа, разработанная Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Она объединит данные о телефонных номерах, использованных в мошеннических схемах. Доступ к системе получают банки, операторы связи и государственные органы. В неё будут загружаться сведения о правонарушителях, а порядок сбора и хранения данных определит правительство.

Кроме того, с 1 сентября 2025 года станет невозможным оформление SIM-карт на чужие или поддельные данные. Каждый гражданин сможет установить запрет на выпуск новых SIM-карт на своё имя без личного присутствия. Уже с 1 апреля 2025 года на портале «Госуслуги» появится функция проверки количества номеров, зарегистрированных на конкретного человека. Передача номера другим лицам или организациям будет запрещена (исключение составляют только близкие родственники). Это означает, что корпоративные телефоны больше не смогут использоваться несколькими сотрудниками одновременно.

Все эти меры направлены на минимизацию рисков цифрового мошенничества и укрепление доверия в онлайн-среде. Однако для компаний новые правила означают ужесточение требований к коммуникациям с клиентами и несут ряд серьёзных организационных рисков.

Библиографический список

1. Вестов Ф.А., Шмелев П.П. Проблемы противодействия киберпреступности, как основа повышения эффективности экономики //Эксперт: теория и практика. № 2(11). 2021. С.73-76
2. Вестов Ф.А., Абдрашитов А.Р. Возможности цифровых технологий по противодействию мошенничеству //Базис. № 2(16). 2024. С.25-29.
3. Джойс Э.А., Симаков А.А. Цифровой суверенитет и правовое регулирование пиринговых платежных систем // Научный вестник Омской академии МВД России. 2018.-№ 3(70). С.54-60.
4. Федеральный закон от 01.04.2025 № 41-ФЗ «О создании государственной информационной системы противодействия правонарушениям, совершаемым с использованием информационных и коммуникационных технологий, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Деньщиков А.В.

Научный руководитель: Солостина Т.А.

АНО ВО Российский новый университет, г. Москва, Россия, aleks.den000@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются некоторые вопросы и особенности стимулирования трудовой деятельности персонала в химической отрасли. Целью работы является исследование влияния материального и нематериального стимулирования на эффективность трудовой деятельности. Автор статьи пришел к следующим выводам: химическую отрасль характеризуют сложные технологические процессы, наукоемкое производство. Такое производство требует стабильного квалифицированного кадрового состава. Грамотная система стимулирования трудовой деятельности способствует развитию и сохранению трудовых ресурсов предприятия.

Ключевые слова: стимулирование трудовой деятельности, эффективный труд, заработная плата, материальные стимулы, нематериальные стимулы, мотивация.

SOME ASPECTS OF STIMULATING PERSONNEL WORK AT CHEMICAL INDUSTRY ENTERPRISES

Denshchikov A.V.

Scientific adviser: Solostina T.A.

ANO VO Russian New University, Moscow, Russia, aleks.den000@yandex.ru

Abstract. The article discusses some issues and features of stimulating personnel work in the chemical industry. The purpose of the work is to study the impact of material and non-material incentives on the efficiency of labor activity. The author of the article came to the following conclusions: the chemical industry is characterized by complex technological processes and knowledge-intensive production. Such production requires a stable and qualified workforce. A well-designed system of labor incentives contributes to the development and preservation of the company's human resources.

Keywords: labor incentives, effective work, wages, material incentives, non-material incentives, and motivation.

Химическая отрасль характеризуется высокой сложностью технологических процессов. В данной сфере происходит ускорение автоматизации производства. Очевидно, что производственным предприятиям требуются высококвалифицированные рабочие. Специфика химической отрасли и разнообразие технологий предполагают узкопрофильный формат работы. Наличие необходимых компетенций предполагает, как теоретические знания, так и наработку практического опыта, а также непрерывное повышение квалификации, изучение новых технологий, техник и приобретение навыков и умений [5].

В силу указанной специфики работы на предприятиях химической отрасли имеется потребность в стабильности кадрового состава. Т.е. сотрудники должны быть заинтересованы в результатах своего труда. Поэтому грамотно выстроенная система стимулирования трудовой деятельности позволит стабилизировать кадровый состав, повысить трудовую активность и производительность [2].

На предприятиях химической отрасли особо ценным представляется линейный персонал. Это те сотрудники, которые работают непосредственно в цехах, на производственных участках.

В системе управления персоналом указанная группа работников находится в зоне повышенного внимания, поскольку в настоящее время промышленные предприятия, в т.ч. и химическая отрасль, сталкиваются с острым дефицитом квалифицированного производственного персонала.

Трудовые отношения в таких условиях необходимо выстраивать так, чтобы сотрудники имели интерес к работе на конкретном предприятии. Следовательно, грамотно построенный механизм стимулирования трудовой деятельности является одним из основополагающих элементов в стратегии управления персоналом [2].

Стимулирование трудовой деятельности является тем методом, который позволяет повышать эффективность труда путем влияния на трудовое поведение сотрудников. Для воздействия на персонал применимы как материальные, так и нематериальные стимулы. Возможности стимулирования трудовой деятельности сотрудников зависят от принадлежности к отрасли и от специфики предприятия.

На предприятиях химической отрасли работает большое количество технически сложного оборудования, выпускается наукоемкая продукция, производственный цикл отличается длительностью, непосредственно на производстве выполняется большое количество различных операций, организационная система отличается высокой сложностью. Очевидно, что даже небольшие нарушения в таких сложных производственных процессах могут привести к необратимым последствиям. Для того, чтобы овладеть навыками и умениями, необходимыми на производстве, получить необходимый для работы квалификационный уровень, необходимо не только иметь профессиональное образование, но и стажироваться и нарабатывать практические навыки работы непосредственно на рабочих местах. В химической отрасли процесс обучения непосредственно на рабочих местах может занимать до одного года [3].

Поэтому очень важно сформировать мотивационную основу стимулирования труда в данной отрасли с учетом ее специфики. Стимулы, являющиеся мотивационными инструментами, должны формироваться с учетом оценки результатов труда. Работники должны знать, как зависит вознаграждение от производственного результата, от качества, как учитывается вклад каждого работника. Оплата труда должна быть взаимоувязана с профессиональным мастерством, квалификацией, опытом работы. Сотрудники должны быть уверены, что вознаграждение за труд является справедливым и позволяет обеспечить достойное качество жизни. Соблюдение указанных условий позволяет обеспечить стабильность в трудовом коллективе, мотивирует сотрудников на производительный труд.

Социальная составляющая в стимулировании труда на предприятиях химической промышленности является значимым фактором. Характер труда в отрасли сложный, трудоемкий, разнородный, функционально насыщенный, требующий высокой физической и умственной нагрузки. Поэтому стимулам социального характера в данной отрасли отводится значимая роль. Это возможность получить социальные гарантии, льготы, поощрения в зависимости от результатов труда [4].

Стимулирование трудовой деятельности ведет к активному вовлечению сотрудников в производственные процессы, принятие ими политики предприятия, понимание ценности своего вклада в результат работы, что в конечном итоге ведет к эффективному труду.

На стимулирование трудовой деятельности в химической отрасли оказывают влияние внешняя и внутренняя среда.

Так на законодательном уровне стимулирование труда на предприятиях химической промышленности введены в действие отраслевые тарифные соглашения, действующие с 2025 г. по 2027 г., которые заключены между объединением работодателей предприятий химического комплекса и профсоюзами отрасли. Отраслевые соглашения регулируют организационно-экономические вопросы в отрасли, в т. ч. вопросы стимулирования трудовой деятельности работников предприятий.

Вопросы материального (система премирования, надбавки, доплаты за различные производственные инициативы, например, рационализаторство) и нематериального (карьера, награды, участие в программах развития персонала, корпоративные бонусы) стимулирования

закрепляются в локальных актах предприятия, например, Коллективный договор, Положение о премировании, Программа развития персонала [4].

Исследование, проводимое автором на одном из промышленных предприятий отрасли, позволяет проиллюстрировать пример стимулирования трудовой деятельности персонала на практике: тарифные ставки рабочих технически сложных и наукоемких профессий, требующих высокой квалификации на 20% выше, в сравнении с другими профессиями, применяется коэффициент эффективности труда при выполнении определенных производственных условий, доплаты за выработку нормо-часов при меньшей численности, разработана система премирования за качество по первой сдаче готового продукта, за работу с талоном качества, дифференциация премирования по оценочным критериям труда от 20 до 45%, вознаграждения за производственные инициативы и рационализаторство [1].

Стимулирование труда наставников, организация обучения, материальная поддержка молодых специалистов, предоставление дополнительных отпусков в зависимости от непрерывного трудового стажа, предоставление социального пакета, создание условий труда, признание достижений в труде, формирование корпоративной культуры – это важные и значимые составляющие стимулирования трудовой деятельности.

Для молодежи предпочтительны такие мотивационные факторы, как уровень дохода, материальная поддержка, возможность самореализации, профессионального и карьерного роста, обучения. Стимулирование труда молодого поколения должно быть разработано с учетом этих ценностей.

Эффективность стимулирования трудовой деятельности выражается в стабильности кадрового состава, развитии и сохранении потенциала трудовых ресурсов предприятия.

Стимулирование трудовой деятельности включает в себя организационно-экономические, социальные, материальные и моральные компоненты, работающие в комплексе и направленные на повышение эффективности и труда, качества производимого продукта и роста конкурентоспособности.

Библиографический список

1. Деньщиков А.В., Солостина Т.А. Особенности стимулирования персонала на предприятиях химической отрасли. Анапа: Изд-во «НИЦ ЭСП» в ЮФО, 2024. С.16-18
2. ПлUTOва М.И., Лагутина Е.Е. Стимулирование труда персонала. Екатеринбург: Изд-во ФГБОУ ВО Уральский государственный экономический университет, 2023. С. 24–27
3. Слепых В.И. Стимулирование повышения производительности труда в химической промышленности: Экономические науки : 2022. С. 45
4. Соснина Е.В. Разработка системы мотивации персонала на производственном предприятии. М : Финансы. 2024. С. 6 – 8
5. Узбеков Ф. И. Мотивация и стимулирование труда работников на предприятии // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 96. С. 161-170.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГЕНДЕРНОГО РАВЕНСТВА И РАСШИРЕНИЕ ПРАВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ВСЕХ ЖЕНЩИН В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ НА ПРИМЕРЕ РОССИИ И ЮАР

Дыгина О.А., Старцев Д.М.

Научный руководитель: Соломатина Т. Б.

Российский новый университет (РосНОУ), (Москва)

Аннотация: В статье рассматривается проблема гендерного неравенства в финансовом секторе РФ. В качестве успешного кейса преодоления гендерного разрыва детально рассмотрен опыт Южно-Африканской Республики (ЮАР), где комплексная государственная политика В-ВБЕЕ (Broad-Based Black Economic Empowerment) и конституционные реформы привели к значительному увеличению доли женщин в руководстве крупнейших банков. На основе этого анализа формируется концепция создания министерства гендерного равенства и внедрения системы стимулирования компаний по образцу В-ВБЕЕ.

Ключевые слова: *гендерное равенство, банки ЮАР, проблема гендерного неравенства в России.*

ENSURING GENDER EQUALITY AND EMPOWERING ALL WOMEN IN THE FINANCIAL SECTOR: THE CASE OF RUSSIA AND SOUTH AFRICA

Dygina O.A., Startsev D.M.

Scientific supervisor: Solomatina T.B.

Russian New University (RosNOU), (Moscow)

Abstract. The article examines the issue of gender inequality in the financial sector of the Russian Federation. The experience of the Republic of South Africa (RSA) is analyzed in detail as a successful case of closing the gender gap, where the comprehensive government policy of B-BBEE (Broad-Based Black Economic Empowerment) and constitutional reforms led to a significant increase in the share of women in the leadership of the largest banks. Based on this analysis, the concept of creating a Ministry of Gender Equality and implementing an incentive system for companies modeled on B-BBEE is formed.

Keywords: *gender equality, South African banks, The problem of gender non-equality in Russia).*

В настоящее время современном мире существует проблема гендерного неравенства.

Говоря о гендерном неравенстве, обычно имеют в виду невыгодное положение женщины в той или иной области: заработная плата, неоплачиваемая домашняя работа, доступ к руководящим позициям и пр. Однако нередко проблема гендерного неравенства затрагивает и мужчин: например, по таким параметрам как продолжительность жизни, возраст выхода на пенсию, стереотипные ожидания «успешности» и пр. В любом случае, какой бы пол ни оказывался в невыгодном положении, от гендерного неравенства страдает все общество.

На данный момент разрыв в оплате труда между женщинами и мужчинами составляет 24%. «Женские» профессии – самые низкооплачиваемые. В России, как и в других странах, можно выделить две характерные группы отраслей: в одних заняты преимущественно мужчины (их доля превышает 65% от общего числа занятых в отрасли), в других — преимущественно женщины (их доля превышает те же 65% от общего числа занятых в отрасли). Есть и смешанные отрасли, в которых доли мужчин и женщин примерно равны [4].

Рассмотрим понятие гендерного неравенства и его влияние на рынок труда в России.

Гендерное неравенство — это такое устройство общества, где от гендера человека (т.е. от социально приобретенных характеристик мужчин и женщин) зависят его права, обязанности, возможности и доступ к экономическим и другим ресурсам.

В условиях цифровой экономики можно разделить все отрасли российской экономики на три группы по величине медианной заработной платы в каждой из них, то окажется, что в сегменте с невысокими зарплатами в 2023 году занято почти в четыре раза больше женщин (11,5 млн), чем мужчин (3,2 млн) [1].

В большинстве «мужских» и «смешанных» отраслей медианная зарплата выше, чем в традиционно «женских» отраслях. Например, в образовательной сфере 82% занятых — женщины. Одновременно это отрасль с одним из самых низких уровней медианной зарплаты (30 тысяч рублей) в 2021 году. При этом разрыв внутри отрасли относительно невысок — около 15%. Здесь на сопоставимых должностях ставки мужчин и женщин одинаковые, однако разрыв остается, так как мужчины чаще занимают руководящие должности (рисунок 1) [4].

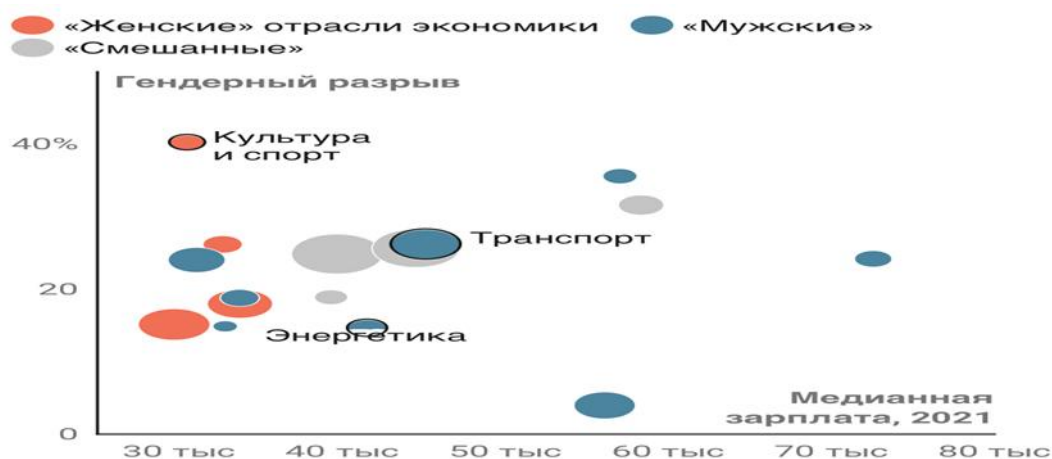


Рис. 1. Соотношения размера зарплат между мужчинами и женщинами в различных отраслях экономики

Традиционно в «мужских» отраслях (информация и связь, строительство, добыча полезных ископаемых) — самые высокие зарплаты. Рассмотрим одну характерную «мужскую» высокооплачиваемую отрасль - строительство. Доля занятых в ней женщин составляет лишь около 12%, однако наблюдается относительно небольшая дифференциация заработной платы между полами — разрыв в оплате труда составляет порядка 4%. Это может свидетельствовать о высоком уровне квалификации и образовании представительниц женского пола, работающих в данном секторе экономики, а также об их занятии преимущественно управленческими и административными позициями. Но разрыв в оплате труда все равно наблюдается [4].

Гендерная сегрегация на рынке труда в России увеличивается с течением времени. В 2005 году 20% всех занятых женщин работали в «мужских» отраслях, а в 2022 году — только 13%. Доля мужчин, занятых в «женских» отраслях, наоборот немного увеличилась — с 10% до 12% (от всех мужчин, занятых в экономике) [4].

Сегрегация проявляется уже на этапе образования — ее уровень во время обучения даже выше, чем после выхода на рынок труда. Российские девушки чаще выбирают такие образовательные программы, после которых у них меньше шансов устроиться на высокооплачиваемую работу. Если смотреть на доли студентов разного пола, то «женскими» областями являются образование и гуманитарные науки, а «мужскими» — инженерные специальности, производство и информационные технологии.

Причин, почему так происходит, много. Например, уже в школе проявляются гендерные стереотипы: если учитель предвзято относится к девочкам, то они хуже сдают тесты по математике, а потом продолжают обучение не в лучших школах.

Такая идеология — гендерный эссенциализм — влияет на сегрегацию при получении образования, отмечают американские социологи Мария Чарльз и Карен Брэдли. Кроме того,

люди часто ведут себя так, как «должны» вести себя мужчины и женщины. Все это укрепляет представление о том, что одни специальности больше подходят мужчинам, а другие — женщинам.

В последние два года наличие горизонтальной сегрегации усугубляется тем, что медианная зарплата в «мужских» отраслях растет быстрее, чем в «женских». Причем даже в относительном выражении: и так большие зарплаты в «мужских» отраслях увеличиваются быстрее, чем относительно небольшие зарплаты в «женских».

Помимо горизонтальной сегрегации есть вертикальная — женщины реже занимают руководящие посты. Существование всех этих барьеров объясняют по-разному, но основных концепции три: биологические различия, которые усиливаются в ходе воспитания и социализации, стереотипы о распределении гендерных ролей и установленные в обществе правила.

Рассмотрим распределение мужчин и женщин на рынке финансовых услуг. Трудовой рынок финансовых услуг в России сохраняет ряд особенностей, описанных ранее, отражающих исторические и культурные факторы. Хотя проблема неравенства в оплате труда всё ещё актуальна, современные тенденции свидетельствуют о прогрессе в направлении достижения равенства возможностей и справедливой компенсации труда.

Позитивный рост в этом отношении показывает Банк России. Рассмотрим подробнее ключевых членов руководства Банка России, чьи решения оказали влияние на экономику и финансовые рынки, чтобы понимать гендерное соотношение там.

1. Председатель Центрального банка России - Эльвира Набиуллина. Она заняла пост председателя ЦБ в 2013 году и успешно провела страну через многочисленные кризисы и испытания.

2. Заместители председателя: Ольга Скоробогатова, Михаил Сухов, Юрий Исаев, Кирилл Чугунов, Василий Поздышев, Ирина Ремезкова, Дмитрий Тулин, Максим Полетаев, Анна Зеленцова, Татьяна Голикова.

3. Совет директоров: Элла Панеях, Игорь Шувалов, Алексей Кудрин, Герман Греф, Сергей Игнатьев, Анатолий Аксаков, Олег Вьюгин, Константин Корищенко, Антон Силуанов.

Как можно заметить в каждом из элементов структуры управления должность занимает хотя бы одна женщина. Этот показатель очень выделяет Россию на фоне остальных стран.

Число женщин-руководителей центральных банков в мире выросло до 29 в 2024 году с 23 в прошлом, однако заявлять о гендерном равенстве в финансовом секторе еще пока рано [1].

Таким образом, женщины занимают руководящие посты в 16% центральных банков мира, что “больше, чем когда-либо прежде”, тем не менее, что “достичь паритета” в гендерном равенстве на высших должностях пока не удалось [4].

В прошлом году МВФ провело первое исследование на тему гендерного баланса в центральных банках, которое выявило, что в Европейском центральном банке (ЕЦБ) и аналогичных организациях стран «Большой семерки» женщины составляют менее половины сотрудников. Причем только треть из них занимают должности экономистов или менеджеров. Это говорит о том, что усилия по устранению гендерного неравенства в этих учреждениях были лишь частично успешными, отмечается в материале.

МВФ также приводит данные апрельского Индекса гендерного баланса, который каждый год выпускает Официальный форум кредитно-денежных и финансовых институтов (OMFIF). Согласно подсчетам организации, в 2023 году среди 63 Центробанков, назначивших новых управляющих, лишь 14% выбрали на эту роль женщин. А из девяти коммерческих банков, назначивших новых генеральных директоров, ни один не выбрал женщину. Доля женщин на руководящих должностях в таких банках снизилась с 18% до 15%. Доля женщин среди руководителей мировых пенсионных фондов составляет 28% [5].

Все эти факты говорят о все еще плачевной ситуации в роли женщин на рынке труда в финансовом секторе. Мировая статистика показывает, что мужчины в финансовой сфере в среднем зарабатывают на 24% больше женщин.

Чтобы более конструктивно исследовать эту проблему, проведем анализ конкретной отрасли, а именно банковской. Возьмем в пример самый крупный банк в ЮАР - Standard bank.

По данным отчета «Annual integrated report 2023» в 2023 году женщины занимали 42,7% руководящих должностей в Standard Bank. Из всех 29.712 работников 18.420 – женщины, что составляет 62% [2].

Выполнив аналитику руководящих должностей, можно заметить, что существенный перевес в пользу мужчин существует только на уровне «executive». На уровне «junior» вовсе можно увидеть тенденция в пользу женщин. На уровнях «senior» и «middle» перевес не существенный. Далее проведем анализ Совета директоров Standard Bank. По данным с официального сайта банка, на момент 2025 года, совет директоров состоит из пятнадцати членов, из них семь – женщины. Чтобы убедиться, что такой высокий результат – это не частный случай, проведем анализ совета директоров еще двух банков ЮАР. Если обратиться к списку совета директоров третьего по капитализации банка ЮАР – First Rand, то можно заметить схожую тенденцию. Из десяти человек совета директор, четыре – представительницы женского пола. Второй по капитализации банк в ЮАР – Absa также держит высокую планку. Всего в совете директоров – десять человек, пять из них женщины (рисунок 3) [2].

Рассмотрим ПАО «Сбербанк» - как пример гендерного неравенства.

Для понимания заданной проблематики рассмотрим руководящую структуру ПАО «Сбербанк» на 2025 год: Рослов Виктор Юрьевич, Хасис Лев, Салмин Владимир Викторович, Цепляева Юлия, Диркс Наталья, Эренбург Михаил, Чернин Максим, Коломейский Игорь, Завьялова Татьяна, Иванов Андрей.

Средняя зарплата этих топ-менеджеров составляет 702 млн рублей в год, а в управляющем совете ПАО «Сбербанк» неутешительная демонстрация гендерного неравенства: 30% женщин на 70% мужчин [3]. Соответственно женщины в общей массе теряют в доходах больше, а мужчины наоборот - приобретают.

Эта статистика говорит о большом разрыве между женщинами и мужчинами в финансовой сфере, несмотря на успехи ЦБ РФ, так как ПАО «Сбербанк» - крупнейший банк в России.

Рассмотрим опыт решения проблемы гендерного неравенства в ЮАР.

Давайте разберемся почему же банки ЮАР имеют более сбалансированный совет директоров. У трех ранее упомянутых банков ЮАР есть общая характерная черта. Эти банки придерживаются принципов «В-ВБЕЕ». (Broad-Based Black Economic Empowerment) — это не просто закон, а комплексная государственная политика, направленная на исправление расовых и гендерных дисбалансов, унаследованных от эпохи апартеида. Это система баллов, с помощью которой оценивается любая крупная компания, работающая в ЮАР. Чем выше оценка по шкале «В-ВБЕЕ», тем больше бонусов компания может получить от государства. Основным критерий для получения высокого балла – это гендерно разнообразный совет директоров. Таким образом политика «В-ВБЕЕ» является сильным драйвером для развития гендерного баланса в ЮАР.

Высокая доля женщин в советах директоров южноафриканских банков — это успешный пример того, как государство может использовать рычаги регулирования для ускорения позитивных социальных изменений, которые, в свою очередь, приносят экономическую выгоду бизнесу.

Давайте разберем каким образом ЮАР добилась таких высоких рейтингов. После падения апартеида была утверждена статья конституции №9, которая запретила дискриминацию по признаку пола, гендерной идентичности и сексуальной ориентации. Эта статья конституции создала прочный фундамент для защиты прав женщин и их участия в общественной жизни.

Второй и самый ключевой фактор – это политика квотирования правящей партии. В 1990-х годах правящая партия АНК (Африканский национальный конгресс) приняла внутреннее правило «zebra – listing». Суть этого правила подразумевает, что в партийных списках кандидаты должны чередоваться по гендерному признаку (мужчина-женщина-мужчина-женщина). Это даёт гарантию, если партия побеждает на выборах, то в парламент проходит равное количество мужчин и женщин.

Рассмотрим пути решение проблемы гендерного неравенства в России.

Сравнивая опыт ЮАР и России, можно сказать, что, конституционная база России слаба в защите гендерного равенства и не имеет точечной направленности на помощь женщинам. Россия нуждается в учреждении аналога комиссии по вопросам гендерного равенства как в

ЮАР. В России могло бы появиться «министерство гендерного равенства». Цель этого министерства - раскрытие экономического потенциала женщин, обеспечение справедливых условий труда. Для этой цели можно установить уровень снижения разрыва оплаты труда до 5% и увеличения доли женщин на руководящих должностях до 40%. В структуре министерства будут существовать следующие департаменты:

- Департамент оплаты труда и экономической справедливости (аудит, разработка законодательных инициатив)
- Департамент развития женского лидерства и управления (курирование программ по развитию женщин на руководящих должностях)
- Департамент кадровой и образовательной политики (работа с вузами, системой профориентации, кадровыми агентствами)
- Департамент аналитики (сбор и публикация данных гендерного разрыва и эффективности предпринятых мер)

В сравнении с Россией вопрос гендерного разнообразия остается на усмотрение самих компаний и их акционеров. Нет государственных стимулов или жестких требований. Это рассматривается как частная инициатива, а не как обязательное условие. Поэтому процесс хаотичен и сильно зависит от личной позиции руководства.

Чтобы решить эту проблему в России, нужно создать систему стимулирования прав женщин и их возможностей аналогичную политике «В-ВБЕЕ» в ЮАР. Примерами стимулирования могут быть:

- преимущество в госзакупках (приоритет компании в госзакупках);
- налоговые льготы (льготный процент налога или сниженные страховые взносы);
- доступ к гос. финансированию (право на получение льготных кредитов).

Если компания набрала определенное кол-во баллов, то она имеет право получить ранее перечисленные бонусы. Такая политика должна существенно повлиять на положение женщин в экономике в России.

Библиографический список

1. Грейскоп А.А., Соломатина Т.Б. Влияние на развитие российского бизнеса в современных условиях эффективности регулирования цифровой экономики - В сборнике: Цивилизация знаний: российские реалии. сборник трудов XXIII Международной научной конференции. Киров, 2022. С. 198-202.
2. Прокопенко Л.Я. Гендерное равенство в политическом пространстве стран Юга Африки: успехи и проблемы становления [Электронный ресурс]. – URL: <https://journals.rudn.ru/political-science/article/view/30321> DOI: 10.22363/2313-1438-2022-24-1-148-165
3. Соломатина Т.Б., Азатян Э.Э., Шишлин А.А. Современные тенденции развития экосистем в условиях цифровой экономики - В сборнике: Актуальные тренды в экономике и финансах. материалы всероссийской научно-практической конференция. Омск, 2022. С. 197-201.
4. Суверина Е., Исупова О., Мезенцева Е., Докука С., Валеева Д. Если быть точным. Большое исследование: почему в России сохраняется гендерное неравенство [Электронный ресурс]. – 2023. – URL: https://tochno.st/problems/gender_inequality
5. Global Gender Gap Report 2025 [Электронный ресурс] / World Economic Forum. – 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОНИМАНИЯ ТЕРМИНА «ТАЛАНТ» В КОНТЕКСТЕ ПОКОЛЕНЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ И ВЛИЯНИЕ ПОКОЛЕНИЯ Z НА ЭВОЛЮЦИЮ HR-ПОДХОДОВ

Елкина А.А.

Научный руководитель: Иваненко О.Б.

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

Аннотация. В статье рассматривается эволюция понимания термина «талант» под влиянием социально-экономических условий, технологического прогресса и смены поколений. Особое внимание уделяется сравнению традиционных и современных подходов к управлению талантами в российской практике, а также роли поколения Z в трансформации ожиданий сотрудников и HR-стратегий компаний. Выявлено, что современные организации переходят от поиска готовых специалистов к формированию внутренних кадровых резервов и развитию потенциала сотрудников как ключевого конкурентного преимущества.

Ключевые слова: *управление талантами, поколение Z, рынок труда, кадровая стратегия, человеческий капитал, HR-подходы, потенциал сотрудников, современные модели занятости.*

TRANSFORMATION OF THE CONCEPT OF “TALENT” IN THE CONTEXT OF GENERATIONAL CHANGES AND THE INFLUENCE OF GENERATION Z ON THE EVOLUTION OF HR APPROACHES

Elkina A.A.

Scientific supervisor: Ivanenko O.B.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, e-mail alinaelkina.fa@mail.ru

Abstract. The article examines the evolution of the concept of «talent» influenced by socio-economic changes, technological development and generational shifts. Special attention is given to the transformation of Russian talent-management approaches and the impact of Generation Z on organizational expectations and HR strategies. The study reveals that modern companies increasingly move from hiring ready-made experts to developing internal talent potential as a strategic competitive advantage.

Keywords: *talent management, Generation Z, labor market, HR strategy, human capital, HR approaches, employee potential, modern employment models.*

В современных исследованиях управления человеческими ресурсами наблюдается устойчивый рост интереса к понятию «талант» и к практикам, позволяющим организациям выявлять, развивать и эффективно использовать сотрудников с высоким потенциалом. Тем не менее, несмотря на длительный процесс исследований, обобщений, моделей и практических подходов в философской, педагогической и социологической литературе, в области управления персоналом, универсального общепринятого определения «таланта» не существует. Это не случайность: сущность таланта постоянно трансформируется под влиянием социально-экономических условий, технологического контекста, демографических изменений и смены поколений.

Исторический обзор показывает, что понимание таланта прошло путь от представления о нём как о редкой исключительной способности – до признания таланта как потенциала,

обучаемости, адаптивности и способности к развитию. В традиционных подходах талант понимался как комбинация природных способностей, позволяющих человеку достигать выдающихся результатов в определённой области. Такая трактовка доминировала в ранних моделях управления персоналом, когда ценность работника определялась уже достигнутыми успехами и высокой специализацией. «Согласно исследованию, проведенному компанией McKinsey, талантами являются «самые лучшие и самые яркие» сотрудники, именно «передовые» 10–20% работников становятся наиболее ценными» [2].

Однако уже к концу XX – началу XXI века, на фоне экономических реформ, перехода к экономике знаний, усиления роли человеческого капитала и глобализации, содержание понятия «талант» начало изменяться. В академической и прикладной литературе появился акцент на потенциале – способности сотрудника не только демонстрировать высокий результат сегодня, но и быстро адаптироваться, учиться, проявлять инициативу, брать на себя ответственность и осваивать новые, более сложные задачи в будущем. Таким образом, талант стал восприниматься динамически, как возможность развития и роста, а не просто как уже реализованный набор способностей.

Для России этот путь эволюции особенно заметен, если взглянуть на трансформацию рынка труда и систему кадрового обеспечения. В советский период трудовая система включала механизмы плановой экономики: распределение выпускников, профессионально-технические училища, систему резервов квалифицированных кадров. Государство системно формировало «кадровый резерв», направляя выпускников на предприятия, готовило рабочую силу для стратегически значимых отраслей. Такая модель создаёт базу для высокой надёжности, стабильности, предсказуемости и определённой квалификации, но не для гибкости, инноваций и креативности.

В этом контексте «талантливым» считался прежде всего надёжный, дисциплинированный, квалифицированный работник, готовый стабильно трудиться в рамках одной организации, подчиняясь коллективным и идеологическим нормам. Понятие «талант» было узким и не включало в себя элементы инициативы, креативности, мобильности или потенциала роста.

Переход к рыночной экономике в 1990–2000-е годы коренным образом изменил требования к персоналу. Компании оказались в условиях конкуренции, приватизации, нестабильности, необходимости повышать эффективность, снижать издержки, реагировать на изменчивую среду. «Эффективность» стала пониматься как способность приносить измеримый результат здесь и сейчас. Возрос спрос на профессиональные навыки, рыночную ценность, способность адаптироваться, быть конкурентоспособным. В этой ситуации «талант» всё чаще ассоциировался с компетентностью, опытом, профессионализмом, то есть тем, что можно оценить, измерить, «продать» на рынке труда.

С середины 2010-х годов, под влиянием глобализации, технологической модернизации и массового внедрения цифровых технологий, требования к работникам расширились. Уже недостаточно было обладать узкой специализацией или профильной квалификацией – компании стали ценить гибкость, междисциплинарность, способность работать в командах, быстро осваивать новые компетенции, проявлять креативность и инициативу.

Всё это означало, что талант перестал быть лишь характеристикой фиксированной квалификации, он стал пониматься как динамический потенциал – способность к адаптации, обучению, развитию, мультифункциональности.

Современный этап, охватывающий 2020–2025 годы, характеризуется высокой турбулентностью: цифровизация, демографические вызовы, санкции, экономическая нестабильность, конкуренция за квалифицированные кадры, текучесть, рост спроса на цифровые, гибридные и проектные формы занятости. В таких условиях гибкость, мультикомпетентность, способность к самообучению, цифровая грамотность, адаптивность, инициативность и готовность к переменам стали критически важными. Талант перестаёт быть просто «набором навыков», он превращается в характеристику потенциала, способности создавать ценность в меняющемся и нестабильном контексте. «Иметь талантливых сотрудников – это не самоцель бизнеса, а его конкурентное преимущество, поскольку в современных условиях лидерство на рынке обеспечивает талант персонала» [5].

На практике эти изменения отражаются в том, как современные российские компании строят свои HR-стратегии. Например, крупная технологическая компания Яндекс ещё в 2007 году открыла внутреннюю Школу анализа данных (ШАД), а в 2014–2015 годах совместно с НИУ ВШЭ запустила факультет компьютерных наук, направленный на подготовку новых специалистов – потенциальных «талантов» с гибкими навыками, способных работать в условиях нехватки высококвалифицированных кадров и быстро меняющихся технологий [6].

Этот путь иллюстрирует, как компания переходит от стратегии найма готовых специалистов к стратегии формирования и развития талантов внутри организации, что отражает современное понимание: талант не обязательно приходит с уже завершённым набором навыков, он может вырабатываться.

Другой пример – современная российская IT-компания, описанная в публикации 2025 года, которая внедрила систему HR-аналитики, soft-skills, коучинг, гибкие карьерные треки и внутренние резервы для сотрудников. В результате такие нововведения позволили компании снизить текучесть на 18–20% за год и увеличить вовлечённость персонала [1].

Эти кейсы демонстрируют: современные организации всё больше рассматривают управление талантами как стратегический инструмент бизнеса, а не просто как функцию HR. Компании перестают искать «звёзд», они создают условия, при которых «звёзды» могут расти и развиваться внутри. При этом они учитывают, что нынешние сотрудники (особенно молодые) имеют другие ожидания от работы – не просто стабильности, а возможностей роста, баланса, смысла, развития и самоопределения.

Причины такого сдвига комплексны. С одной стороны – экономические и институциональные: переход от плановой экономики и стабильной занятости к гибкой, рыночной, проектной работе; нестабильность, санкции, демографический спад, дефицит квалифицированных специалистов. Эти факторы изменили ландшафт рынка труда: работодатели более не могут рассчитывать на избыток кадров, им приходится конкурировать за талантливых, мотивированных, гибких сотрудников.

С другой стороны – поколенческий сдвиг. Согласно теории поколений, сформулированной У. Штраусом и Н. Хау, коллективные ценности, мотивации, представления о карьере и работе формируются под влиянием исторического, технологического и социального контекста, в котором выросло поколение. Поколение Z (рожденные примерно с середины 1990-х до начала 2010-х) – первое «цифровое» поколение массово выходящее на рынок труда. Оно выросло в условиях постоянной информационной насыщенности, быстрых технологических изменений, нестабильности рынков, экономической и геополитической неопределённости [4].

Исследования показывают, что для многих представителей поколения Z важны возможности непрерывного обучения, признание, гибкость условий труда, баланс между работой и личной жизнью, участие в значимых проектах, ощущение смысла [7]. В этих условиях традиционные карьерные траектории, корпоративные иерархии и долгосрочная стабильность перестают быть привлекательными – талант, по их представлениям, это не просто квалификация, а способность к развитию, росту, самореализации, готовность принимать вызовы.

Если раньше, в советском контексте, талантливый сотрудник – это был квалифицированный, надёжный, стабильный работник, готовый на долгую службу в рамках единой организации и коллективных интересов, то сегодня талант становится более комплексным и гибким понятием. Это сочетание профессиональных компетенций, потенциала к развитию и обучению, адаптивности, мотивации, инициативности, цифровой грамотности, soft-skills, готовности к изменениям. Такой подход отражает современные экономические, социальные и технологические реалии. «Современные компании начали высоко ценить специалистов, обладающих общим пониманием происходящих технологических изменений. Таким образом, способность совмещать разные навыки и компетенции теперь требуется от всех работников, а не только от управленцев» [3].

В этих условиях управление талантами в российской практике перестаёт быть побочной задачей HR-службы: оно становится стратегическим инструментом, необходимым для устойчивого развития бизнеса, особенно в условиях нестабильности, конкуренции, дефицита

квалифицированных кадров. Формирование внутренних резервов, гибкие карьерные траектории, программы развития, обучение, менторство, HR-аналитика, внутренняя мобильность – всё это должно быть частью системной кадровой стратегии, а не разовой инициативой.

Разумеется, российский контекст имеет свои особенности: историческое наследие, институциональные рамки, специфику рынка труда, культурные особенности. Поэтому импорт западных моделей управления талантами без адаптации малоэффективен. Важно выработать собственную модель, учитывающую российские реалии: историческую нестабильность, волатильность рынка, специфику образования, особенности поколений, социальную структуру, экономическую и политическую нестабильность. Такая модель позволит не просто нанимать, а создавать, удерживать и развивать таланты внутри страны.

Подводя итог, можно констатировать, что понятие «талант» в организациях прошло длительный путь: от стабильности и надёжности – к компетентности и профессионализму – и далее к гибкости, потенциалу, ценностям, мультикомпетентности, адаптивности. Трансформация понятия отражает глубокие социально-экономические, технологические и поколенческие сдвиги. Российская практика управления талантами, как отражение этой трансформации, должна учитывать исторические особенности, институциональные рамки и требования нового поколения сотрудников. Исследование и развитие отечественной модели talent-management – это не модный тренд, а стратегическая необходимость для устойчивого развития организаций в условиях турбулентности, конкуренции и дефицита квалифицированных кадров.

Библиографический список

1. Карташов, С.А. Модернизация экономики и значение таланта для ее развития / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, Д.В. Шаталов. – Текст: непосредственный // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2012. – С. 96-108.
2. Латуха, М.О. Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний / М.О. Латуха. – Текст: непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2014. – № 4. – С. 46-67.
3. Одегов, Ю.Г. Управление талантами - нужно ли оно работодателю? / Ю.Г. Одегов, М.Н. Кулапов, П.А. Карасев. – Текст: непосредственный // Вестник НГУЭУ. – 2020. – №4. – С. 10-20.
4. Ожиганова, Е.М. Теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса. Возможности практического применения / Е.М. Ожиганова. – Текст: непосредственный // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2015. – №1 (1) – С. 94-97.
5. Савченко, А. Найти или вырастить таланты / А. Савченко. – Текст: непосредственный // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – №5-1. – С. 73-76.
6. Ульянова, Н. Кадры впрок / Н. Ульянова. – Текст: непосредственный // Бизнес-журнал. – 2014. – №9 (222). – С. 66-70.
7. Яшкова, Е.В. Поколение Z: проблемы, возможности, перспективы на рынке труда / Е.В. Яшкова, Д.Ю. Вагин, Е.А. Червякова, Е.А. Анфимова, В.В. Маланова. – Текст: непосредственный // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – №7 (33). – С. 256-261.

ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ КАЧЕСТВОМ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫХ УСЛУГ

Зенкова Е. С.

Научный руководитель: Ивашкевич Т.В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
elena.zenkova01012005@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется уровень удовлетворенности населения Омской области качеством жилищно-коммунальных услуг на основе данных бюджета, статистики обращений граждан и социологических опросов. Выявлена устойчивая негативная динамика и системные проблемы в сфере ЖКХ, связанные с недостаточным финансированием и износом инфраструктуры. Предлагается необходимость разработки комплексной программы модернизации коммунального комплекса для улучшения ситуации.

Ключевые слова: *жилищно-коммунальное хозяйство, удовлетворенность населения, бюджетное финансирование, обращение граждан, коммунальная инфраструктура.*

ASSESSMENT OF SATISFACTION OF THE POPULATION OF THE OMSK REGION WITH THE QUALITY OF HOUSING AND UTILITY SERVICES

Zenkova E.S.

Scientific supervisor: Ivashkevich T.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
elena.zenkova01012005@mail.ru

Abstract. This article analyzes the level of satisfaction with housing and utilities services in the Omsk Region based on budget data, citizen complaint statistics, and sociological surveys. It identifies persistent negative trends and systemic problems in the housing and utilities sector related to insufficient funding and deteriorating infrastructure. It is proposed that a comprehensive program for modernizing the public utilities sector be developed to improve the situation.

Keywords: *housing and communal services, population satisfaction, budget financing, citizens' appeals, communal infrastructure.*

Сфера жилищно-коммунальных услуг, или сокращенно ЖКХ, является основой качества жизни населения и функционирования любого муниципального образования. Услуги жилищно-коммунального хозяйства, включающие в себя обеспечение электро- и водоснабжением, теплом и газом, а также содержание жилищного фонда и прилегающих к нему территорий, являются неотъемлемым элементом повседневной жизнедеятельности. От их качества, надежности и доступности напрямую зависит не только комфорт граждан, но и их здоровье, а также социальная стабильность в обществе.

Для населения Омской области, как и для многих других регионов, жилищно-коммунальный комплекс остается одной из наиболее проблемных и социально чувствительных областей, что обусловлено высокой долей износа основных фондов и постоянным ростом тарифов на фоне не всегда очевидного для потребителей повышения качества предоставляемых услуг. В этом контексте оценка удовлетворенности населения выступает ключевым индикатором эффективности работы управляющих компаний и органов власти, позволяя выявить дисбаланс между финансовыми затратами граждан и фактическим состоянием коммунальной инфраструктурой. Изучение мнения потребителей способствует пониманию реальных человеческих потребностей и ожиданий, что является необходимым условием для

разработки эффективных управленческих решений, направленных на совершенствование механизмов регулирования и контроля в сфере ЖКХ.

Современная тенденция к открытости и прозрачности деятельности органов власти находит свое прямое отражение в практике публикации бюджетов для граждан. Публикация Бюджета для граждан Омской области в открытом доступе является значимым шагом на пути формирования доверия между государством и обществом, позволяя гражданам увидеть, как распределяются общественные средства, на каких целях сосредоточены приоритеты региональной политики и, что особенно важно, какие средства направляются на развитие ключевых социальных сфер. Именно из бюджета финансируются программы капитального ремонта, благоустройства городской среды и поддержки коммунальной инфраструктуры. Когда граждане имеют возможность увидеть, какие статьи расходов заложены на эти цели, у них формируются обоснованные ожидания относительно качества предоставляемых услуг.

На основании Бюджета для граждан к проекту закона об исполнении областного бюджета за 2024 год объем расходов областного бюджета в расчете на душу населения в отчетном году составил 88620,12 руб. [1], вместо планируемой суммы– 73747,56 руб. [2]

Структура фактического объема расходов на душу населения в 2024 году представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Структура объема расходов в расчете на душу населения в 2024 году [1]

Из фактического объема денежных средств на расходы по ЖКХ отводится 4,29% или 3453,90 руб. Это шестой по величине показатель в структуре бюджетных приоритетов, который имеет относительно низкий уровень финансирования по сравнению с остальными. Это, в свою очередь, взаимосвязано с такими типичными проблемами, как:

- несвоевременность проведения капитального ремонта;
- несовершенство системы тарифообразования, когда недостаток бюджетных средств компенсируется за счет роста платежей населения при сохранении прежнего качества слуг;
- затруднения с модернизацией устаревшего оборудования котельных и очистных сооружений и др.

Для комплексной оценки ситуации в Омской области необходимо проанализировать, какое место в структуре расходов регионального бюджета занимает сфера ЖКХ и насколько плановые показатели соответствуют фактическому исполнению бюджета. Статистические данные объема расходов областного бюджета Омской области по разделам классификации представлены в таблице 1.

Таблица 1

Объем расходов областного бюджета по разделам классификации расходов в 2024 году, млрд. руб.

Наименование показателя	Планируемый объем расходов, млрд. руб.[2]	Доля в %	Фактически объем расходов, млрд. руб.[1]	Доля (в %)	Разница (факт-план), млрд.руб.
Образование	34,06	25,21	44,72	27,94	+10,66
Социальная политика	37,78	27,96	44,17	27,60	+6,39
Национальная экономика	20,33	15,05	26,89	16,80	+6,56
Здравоохранение	9,49	7,02	12,91	8,07	+3,42
ЖКХ	4,26	3,15	6,24	3,90	+1,98
Общегосударственные вопросы	12,06	8,93	5,85	3,66	-6,21
Обслуживание государственного долга	1,03	0,76	1,00	0,62	-0,3
Культура, кинематография	4,00	2,96	5,22	3,26	+1,22
Физическая культура и спорт	1,72	1,27	2,57	1,61	+0,85
Охрана окружающей среды	3,43	2,54	2,00	1,25	-1,43
Национальная безопасность	0,80	0,59	0,96	0,60	+0,16
СМИ	0,40	0,30	0,57	0,36	+0,17
Национальная оборона	0,00	0,00	0,08	0,05	+0,08
Межбюджетные трансферты	5,75	4,26	6,87	4,29	+1,12

Общий объем расходов областного бюджета в 2024 году составил 160,05 млрд. руб., вместо планируемой суммы – 135,11 млрд. руб., что превышает плановый показатель на 24,67 млрд. руб. Если в структуре расходов отдельно рассматривать направление ЖКХ, то видна положительная динамика (перевыполнение плана на 1,98 млрд. руб.). Стоит обратить внимание, что отрасль также остается существенно менее финансируемой по сравнению с социальным и экономическим блоком (образование, социальная политика, здравоохранение, национальная экономика). Объем бюджетного финансирования явно недостаточен для кардинального улучшения состояния коммунальной инфраструктуры региона. Таким образом, анализ бюджетной статистики выявляет фундаментальную проблему: существующий уровень финансирования ЖКХ, даже с учетом перевыполнения плановых показателей, не соответствует масштабу задач, стоящих перед отраслью.

В 2024 году канцелярия Омского городского Совета зафиксировала значительное количество обращений от организаций, которое достигло 3421ед. Параллельно с этим в специализированную приемную, работающую с гражданами, было направлено 332 персональных и коллективных обращений. Стоит отметить, что именно обращения от физических лиц носят более острый социальный характер и требуют оперативного решения. В документах, поступивших от жителей, общий объем вопросов составил 439 ед. Ключевыми темами обращений стали законодательные инициативы о внесении изменений в действующие Решения Омского городского Совета, а также вопросы, связанные с работой органов местного самоуправления. Значительный блок был посвящен проблемам городской инфраструктуры: жители указывали на необходимость ремонта уличного освещения, что напрямую влияет на безопасность в вечернее время, улучшения состояния прилегающих к домам территорий и внутриквартальных проездов, включая их асфальтирование, а также на проблемы с уборкой и вывозом снега. Особое внимание в жалобах граждан было уделено сфере жилищно-коммунального хозяйства. Недовольство вызывала деятельность управляющих организаций, а также частые перебои с отоплением и горячим водоснабжением в многоквартирных домах. Кроме того, множество претензий вызывала работа общественного транспорта, в частности, рост стоимости проезда, несоблюдение расписания и переполненность автобусов и троллейбусов в час пик. В таблице 2 приведены данные по тематике поступивших вопросов в обращениях граждан, касающихся жилищно-коммунальной сферы.

Таблица 2

Обзор обращений граждан в Омский городской Совет за 2024 год [3]

Наименование показателя	Количество, шт.
Общее количество вопросов	439
Количество вопросов по сфере ЖКХ	69 (15,72%)
Из них:	
Жилищный фонд	1
Обеспечение граждан жильем, пользование жилищным фондом, социальные гарантии в жилищной сфере	1
Коммунальное хозяйство	46
Оплата жилищно-коммунальных услуг (ЖКХ), взносов в Фонд капитального ремонта.	1
Несанкционированная свалка мусора, биоотходы	4
Управляющие организации, ТСЖ и иные формы управления	5
Нежилые помещения	5

Анализ данных, представленных в таблице 2, позволяет детально оценить структуру обращений граждан в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Из 439 общих вопросов, поднятых гражданами в обращениях в Омский городской Совет, на сферу жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) пришлось 69 обращений, что составляет 15,72% от общего числа. Это свидетельствует о том, что проблемы ЖКХ остаются одним из ключевых поводов для беспокойства жителей. Внутри этого блока абсолютно доминирует направление «Коммунальное хозяйство», которое с 46 обращениями формирует более 66% всех жалоб по сфере ЖКХ. Подавляющая доля этой категории является прямым отражением острых системных проблем, с которыми жители сталкиваются ежедневно. Данный факт наглядно подтверждает и конкретизирует ранее озвученные в отчете проблемы с частыми перебоями в отоплении и горячем водоснабжении в многоквартирных домах. Значительно меньше, но всё же заметны проблемы, связанные с деятельностью управляющих организаций (5 обращений) и несанкционированными свалками мусора (4 обращения). Можно предположить, что граждане в основном недовольны именно качеством и надежностью предоставления базовых коммунальных услуг. Значительно меньше, но все же заметны проблемы, связанные с деятельностью управляющих организаций (5 обращений) и несанкционированными свалками мусора (4 обращения). Недовольство работой управляющими компаниями и Товариществом собственников жилья (ТСЖ), хотя и выражено в меньшем количестве обращений, тесно переплетается с коммунальными проблемами, так как именно управляющие компании несут ответственность за устранение многих из них. Наличие жалоб на несанкционированные свалки указывает на сохраняющиеся пробелы в организации системы благоустройства и экологического контроля на городской территории. В то же время такие вопросы, как состояние жилищного фонда, обеспечение жильем и оплата ЖКУ, были подняты горожанами лишь в единичных случаях. Это позволяет сделать вывод о смещении основного внимания общественного недовольства в сторону качества предоставления коммунальных услуг и работы управляющих компаний, а не финансовых (тарифы и взносы) или общих организационных направлений жилищной сферы. Таким образом, ключевой запрос граждан заключается в обеспечении надежной и качественной работы коммунальной инфраструктуры города.

Анализ обращений граждан, поступивших в Омский городской Совет, выявил значительную долю проблем в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Однако для формирования более полной и объективной картины необходимо рассмотреть не только статистику обращений, но и общую динамику удовлетворенности жителей ключевыми городскими услугами. Количественные данные по жалобам отражают наиболее острые проблемы, но не показывают, как менялось восприятие качества жизни в городе в целом. Для этого целесообразно обратиться к результатам ежегодных социологических опросов, которые фиксируют уровень удовлетворенности населения по основным направлениям деятельности органов местного самоуправления. Динамика за последние 3 года представлена в таблице 3.

Результаты опроса населения города Омска о деятельности органов местного самоуправления [4]

Наименование показателя	Среднее годовое значение по показателю (в % от числа респондентов)		
	2022	2023	2024
Удовлетворённость населения транспортным обслуживанием	62%	44%	61%
Удовлетворённость населения качеством автомобильных дорог	56%	46%	44%
Удовлетворённость населения услугами теплоснабжения	74%	71%	54%
Удовлетворённость населения услугами водоснабжения	82%	77%	60%
Удовлетворённость населения услугами электроснабжения	90%	87%	72%
Удовлетворённость населения услугами газоснабжения	83%	79%	65%

Анализ данных таблицы 3, отражающей динамику удовлетворенности населения города Омска качеством предоставления ключевых коммунальных услуг за трехлетний период, выявляет устойчивую негативную тенденцию, приобретающую характер системного кризиса в данной сфере. Эмпирические данные свидетельствуют о катастрофическом падении уровня удовлетворенности по всем без исключения ключевым услугам: теплоснабжению (с 74% до 54%), электроснабжению (с 90% до 72%), водоснабжению (с 82% до 60%) и газоснабжению (с 83% до 65%). Полученные результаты подтверждают выводы, сделанные ранее на основе анализа статистики обращений граждан. Выявленная динамика не является следствием случайных или локальных сбоев, а отражает структурные проблемы в системе ЖКХ, такие как прогрессирующий износ инфраструктуры, недостаточность инвестиций и, как следствие, снижение качества предоставляемых услуг.

Таким образом, сложившаяся ситуация требует от органов местного самоуправления не ситуативных мер, а разработки и реализации комплексной стратегической программы, направленной на коренную модернизацию коммунального комплекса в регионе. Необходимы существенные инвестиции в обновление основных фондов, внедрение технологий управления и повышения эффективности работы управляющих и ресурсоснабжающих организаций. Без принятия таких системных мер дальнейшее ухудшение состояние сферы жилищно-коммунального хозяйства и рост социальной напряженности в городе Омске представляется неизбежным.

Библиографический список

1. Бюджет для граждан к проекту закона об исполнении областного бюджета за 2024 год [Электронный ресурс] // Открытый бюджет Омской области. URL: <https://budget.omsk.ifinmon.ru/budzhets-dlya-grazhdan/broshyury/2024-god> (дата обращения: 10.11.2025).
2. Бюджет для граждан по проекту закона Омской области на 2024 год и плановый период 2025 и 2026 годов [Электронный ресурс] // Открытый бюджет Омской области. URL: <https://budget.omsk.ifinmon.ru/budzhets-dlya-grazhdan/broshyury/2024-god> (дата обращения: 10.11.2025).
3. Обзор обращений за 2024 год в Омский городской Совет [Электронный ресурс] // Омский городской Совет. URL: <https://www.omskgorsovet.ru/appeal/24512> (дата обращения: 13.11.2025).
4. Результаты опроса населения о деятельности органов местного самоуправления [Электронный ресурс] // Правительство Омской области. URL: <https://omsk-portal.ru/res> (дата обращения: 13.11.2025);

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Злобина А.С.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, эл. почта 100dot18sl230274@edu.fa.ru

Аннотация. Статья исследует влияние специфических институциональных условий России на формирование разнообразных траекторий развития семейного бизнеса. На основе анализа современных исследований и конкретных кейсов выделены ключевые модели адаптации: от интровертной консервации до стратегической профессионализации. Работа раскрывает механизмы выживания и трансформации семейных предприятий в условиях нестабильной формальной среды и доминирования неформальных практик.

Ключевые слова: *семейный бизнес, институциональная среда, неформальные институты, траектории развития, преемственность, социальный капитал, Россия, кейс-анализ.*

INSTITUTIONAL FEATURES AND DEVELOPMENT TRENDS OF FAMILY BUSINESS IN MODERN RUSSIA

Zlobina A.S.

Scientific supervisor: Khairulina L.R.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, e-mail 100dot18sl230274@edu.fa.ru

Abstract. The article explores the impact of Russia's specific institutional conditions on the formation of diverse family business development trajectories. Based on an analysis of contemporary research and specific case studies, key adaptation models are identified, ranging from introverted conservatism to strategic professionalization. The article reveals the mechanisms of survival and transformation of family enterprises in an unstable formal environment and the dominance of informal practices.

Keywords: *family business, institutional environment, informal institutions, development trajectories, continuity, social capital, Russia, case analysis.*

Семейный бизнес в современной России представляет собой уникальный феномен, сформированный под влиянием специфических институциональных условий. Российские исследователи отмечают, что около 74% частных компаний в стране являются семейными или контролируются семьями, однако их вклад в ВВП составляет лишь около 20%, что свидетельствует о преобладании малых и средних форм [5]. Это противоречие отражает глубокую институциональную проблематику: семейные предприятия развиваются в условиях, где формальные институты (законы, судебная система, защита прав собственности) остаются слабыми и нестабильными, что компенсируется активизацией неформальных практик.

Цель данной статьи – проанализировать, как конкретные институциональные особенности российского бизнес-климата формируют различные траектории развития семейного предпринимательства. Актуальность исследования обусловлена необходимостью перехода от абстрактных теоретических построений к пониманию практических механизмов адаптации, что особенно важно в условиях санкционного давления и структурной трансформации экономики.

1. Институциональный ландшафт: формальные ограничения и неформальные адаптации

1.1. Формальные институты как источник риска

Современные исследования показывают, что ключевой проблемой российских семейных предприятий остается непредсказуемость регуляторной среды. По данным опроса Центра малого и среднего предпринимательства НИУ ВШЭ владельцы семейного бизнеса называют частые изменения законодательства основным препятствием для развития. Особенно остро эта проблема проявляется в сфере налогообложения и трудового права [4].

Так, например, частые и непредсказуемые изменения в налоговом, техническом и контрольно-надзорном законодательстве (например, резкий переход на онлайн-кассы) действуют как «регуляторные шоки». Они требуют незапланированных инвестиций и делают долгосрочное планирование практически невозможным, вынуждая бизнес жить в режиме постоянной адаптации. Также низкая эффективность и доступность формальных процедур защиты прав собственности и разрешения споров, в частности судебных механизмов, дополнительно ограничивает возможности легитимного отстаивания интересов. Критическим следствием является формирование устойчивых факторов, сдерживающих легальное масштабирование, поскольку переход в категорию среднего предприятия сопряжен с непропорциональным ростом регуляторного бремени и контрольно-надзорного давления. Таким образом, доминирующая логика выживания и развития семейного бизнеса в России конституируется не стабилизирующей, а дестабилизирующей функцией формальных институтов, что детерминирует его гибридную, полуформальную организационную природу [12].

1.2. Неформальные институты как механизм выживания

В ответ на слабость формальных институтов, семейный бизнес активно использует неформальные практики. Исследования показали, что семейные предприятия при найме ключевых сотрудников отдают предпочтение родственникам или рекомендациям из близкого круга, даже если это противоречит принципам эффективного управления [2]. Эта практика рациональна в условиях слабой защиты прав собственности и контрактного права. Семейные связи выполняют функцию "социального залога", снижая риски оппортунистического поведения. В случае конфликта с наемным менеджером, владелец семейного бизнеса может опереться на неформальные санкции внутри семейной сети, что невозможно при работе с профессиональным, но "чужим" управленцем.

2. Траектории развития: от выживания к трансформации

2.1. Траектория интровертной консервации

Этот путь характерен для предприятий, которые сознательно ограничивают рост, чтобы минимизировать взаимодействие с формальными институтами. По данным исследования "Опоры России", около 45% семейных предприятий в сфере услуг и розничной торговли следуют этой стратегии [1].

Основная цель – не рост и масштабирование, а обеспечение стабильного дохода и занятости для членов семьи в условиях недоверия к внешней среде. Бизнес сознательно ограничивает размеры, избегает привлечения внешнего финансирования и формализации. Его развитие циклично и зависит от конъюнктуры, а преемственность часто носит стихийный характер. Такие предприятия выполняют важную социальную функцию, являясь «амортизатором» на локальных рынках труда, но их вклад в экономический рост ограничен.

2.2. Траектория адаптивной интеграции.

Компании, выбравшие эту траекторию, научились эффективно сочетать формальные и неформальные практики. Исследования показывают, что наиболее успешные средние семейные предприятия создают "буферные зоны" между бизнесом и государством, используя профессиональных юристов и консультантов для формального взаимодействия, сохраняя при этом неформальные связи для решения критических вопросов.

Внутри такой бизнес может формально структурироваться, привлекая неродственных менеджеров, но ключевые решения и собственность остаются под жестким семейным контролем. Риском является попадание в зависимость от конкретных административных ресурсов.

2.3. Траектория стратегической профессионализации

Наиболее сложная, но и наиболее перспективная траектория. Анализ показывает, что доля российских семейных компаний, успешно институционализирующих управление и привлекающих внешних директоров, остается минимальной, исчисляясь, по экспертной оценке, единицами процентов, причем успешность напрямую коррелирует с привлечением внешнего капитала и независимых директоров [6]. Стимулом часто служит либо давление рынка (выход на международный уровень), либо смена поколений, когда образованные наследники стремятся модернизировать бизнес. Успех зависит от способности семьи трансформировать свой социальный капитал из «замкнутого» (семейного) в «мостовидный» (открытый внешнему миру).

Например, группа компаний "Эконива" (агропромышленный холдинг) — один из немногих случаев успешной профессионализации. Основанная как семейная ферма, компания привлекла стратегических инвесторов, создала совет директоров с независимыми членами и внедрила систему корпоративного управления. Критическим моментом стало разделение ролей: основатель остался председателем совета директоров, а его сын, получивший образование в Европе, занял позицию CEO. Этот переход занял почти 10 лет и сопровождался внутренними конфликтами, но позволил компании стать лидером рынка [3].

2.4. Траектория институционального угасания

Статистика неутешительна: по данным анализа, только 36% семейных предприятий переживают смену первого поколения, 7% доживают до третьего, и лишь 3-5% сохраняются в четвертом поколении. Исследование конфликтов в семейном бизнесе выявило, что в 80% случаев причиной угасания становятся не внешние факторы, а внутренние конфликты, в частности 40% между родителями и детьми, 22% между братьями и сестрами [5]. Причины кроются в институциональных ловушках: неразделенность собственности и управления приводит к конфликтам; отсутствие формализованных правил наследования провоцирует семейные распри; зависимость от личности основателя делает бизнес нежизнеспособным после его ухода. Слабость формальных механизмов защиты миноритарных долей наследников усугубляет эти риски.

Развитие семейного бизнеса в современной России представляет собой нелинейный процесс постоянной адаптации к специфическому институциональному ландшафту. Этот ландшафт, характеризуемый противоречием между жесткими, но нестабильными формальными правилами и гибкими, но закрытыми неформальными нормами, формирует уникальные организационные гибриды.

Выделенные траектории — консервация, интеграция, профессионализация и угасание — демонстрируют спектр стратегических ответов на институциональные вызовы. Доминирование первых двух траекторий отражает общую логику выживания в среде с высокими транзакционными издержками и низким уровнем обобщенного доверия. Траектория профессионализации, хотя и является исключением, указывает на возможный вектор эволюции в случае системного укрепления формальных институтов, защиты прав собственности и развития финансовых рынков.

Перспективы российского семейного бизнеса напрямую связаны с трансформацией институциональной среды в сторону большей предсказуемости и равных правил игры. Однако даже в текущих условиях семейные предприятия демонстрируют высокую резильентность, опираясь на внутренние ресурсы семейной солидарности и социального капитала.

Практическая значимость исследования заключается в том, что оно позволяет разрабатывать более адресные меры поддержки семейного предпринимательства. Вместо универсальных программ необходимы дифференцированные подходы: для предприятий на траектории консервации — снижение административных барьеров; для стремящихся к профессионализации — помощь в построении корпоративного управления и привлечении инвестиций.

Библиографический список

1. Анализ стратегий развития малого и среднего бизнеса, 2023 год . [Электронный ресурс] // Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ». — Москва, 2023. — 54 с. — URL: [ОПОРА РОССИИ — 20 ЛЕТ С МАЛЫМ БИЗНЕСОМ](#) (дата обращения: 02.12.2025).
2. Бондаренко, Е. В. Ячейка бизнеса: из-за отсутствия в России закона о семейном предпринимательстве компании сталкиваются со сложностями / Е. В. Бондаренко. [Электронный ресурс] // БИБЛИОДОСЬЕ— Москва, 2024. — 70 с. — URL: [БИБЛИОДОСЬЕ.pdf](#) (дата обращения: 21.11.2025).
3. Кейс: как создавался бренд «ЭкоНива» [Электронный ресурс] // MilkNews : [сайт]. — 2020. — URL: <https://milknews.ru/analitika-rynka/rynok-moloka-kak-sozdavalsya-brend-ekoniva.html> (дата обращения: 21.11.2025).
4. Мониторинг состояния делового климата в России, 2023 год : аналитический доклад [Электронный ресурс] // Центр малого и среднего предпринимательства НИУ ВШЭ ; под ред. Т. А. Абанкиной [и др.]. — Москва : НИУ ВШЭ, 2023. — 96 с. — URL: <https://csr.ru/upload/iblock/789/monitoring-delovogo-klimata-2023.pdf> (дата обращения: 22.11.2025).
5. Торгово-промышленная палата Российской Федерации (ТПП РФ). [Электронный ресурс] // Деловой центр «Семейный бизнес»: [официальный сайт]. — URL : <https://family.tpprf.ru/about/> (дата обращения: 02.12.2025).
6. Что делает семью семьей? Управление семейными компаниями (Family Governance) : исследование [Электронный ресурс] // Moscow School of Management SKOLKOVO, PwC. — 2-е изд. — Москва, 2021. — 72 с. — URL: https://sk.skolkovo.ru/storage/file_storage/06cd3004-c6f8-4bea-ac53-174a821c4109/%D0%92%D1%8B%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA-02-Family-governance.pdf (дата обращения: 30.12.2025).

ДЕТЕРМИНАНТЫ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ В РОССИЙСКОМ СЕМЕЙНОМ БИЗНЕСЕ: НАМЕРЕНИЯ СТАРШЕГО ПОКОЛЕНИЯ И КАРЬЕРНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ НАСЛЕДНИКОВ

Злобина А.С.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
100dot18sl230274@edu.fa.ru*

Аннотация. В статье исследуются ключевые детерминанты успешной транзycji управления и собственности в российских семейных предприятиях. Цель исследования – выявить и проанализировать ключевые детерминанты процесса преемственности в российском семейном бизнесе, определяемые взаимодействием намерений владельцев-основателей и карьерных ориентаций потенциальных наследников. Эмпирической базой выступили глубинные интервью с владельцами-основателями и потенциальными преемниками 15 компаний малого и среднего бизнеса.

Автор статьи пришел к следующим выводам. Установлено, что решающими факторами являются не только формальные планы преемственности, но и комплекс психологических установок, внутрисемейных отношений и внешних карьерных альтернатив для наследников. Выявлена специфическая для российского контекста «ловушка основателя», затрудняющая делегирование полномочий.

Ключевые слова: семейный бизнес, преемственность, транзycja, поколенческая трансмиссия, карьерные ориентации, детерминанты, Россия.

DETERMINANTS OF CONTINUITY IN RUSSIAN FAMILY BUSINESS: INTENTIONS OF THE OLDER GENERATION AND CAREER ORIENTATIONS OF THE HEIRS

Zlobina A.S.

Scientific supervisor: Khairulina L.R.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
100dot18sl230274@edu.fa.ru*

Abstract. The article explores the key determinants of successful management and ownership transition in Russian family enterprises. The purpose of this study is to identify and analyze the key factors that determine succession in Russian family businesses, which are determined by the interaction between the intentions of the founding owners and the career orientations of potential heirs. The empirical basis was based on in-depth interviews with the founder-owners and potential successors of 15 small and medium-sized companies.

The author of the article came to the following conclusions. It was found that the decisive factors are not only formal succession plans, but also a complex of psychological attitudes, intra-family relations, and external career alternatives for heirs. A specific "founder's trap" was identified in the Russian context, which makes it difficult for the founder to pass on the company to their successor.

Keywords: family business, succession, transition, generational transmission, career orientations, determinants, Russia.

Актуальность проблемы преемственности в семейном бизнесе обусловлена тем, что в России значительная часть компаний, созданных в 1990-е годы, приближается к этапу передачи следующему поколению. По данным Росстата, на малый и средний бизнес, значительную часть

которого составляют семейные предприятия, приходится более 20% ВВП [1]. Однако, согласно исследованию Аналитического центра НАФИ, лишь 12% владельцев малого бизнеса имеют четкий письменный план наследования [3]. Это создает риски для устойчивости не только отдельных компаний, но и для сектора МСП в целом.

Цель данного исследования — выявить и проанализировать ключевые детерминанты, влияющие на процесс преемственности, со стороны как старшего поколения (основателей), так и младшего (потенциальных наследников). Задачи работы: 1) определить мотивационные и психологические барьеры основателей, препятствующие передаче бизнеса; 2) проанализировать карьерные ориентации и установки потенциальных преемников; 3) выявить взаимосвязь между внутрисемейными отношениями и успешностью транзycji.

Эмпирическую базу исследования составили 30 глубинных полуструктурированных интервью: по одному интервью с владельцем-основателем и одним потенциальным преемником из 15 семейных компаний. Выборка включала предприятия из сферы розничной торговли, производства продуктов питания, IT и строительства в Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге. Критерием отбора был стаж компании не менее 15 лет и наличие у основателя хотя бы одного ребенка, достигшего совершеннолетия.

Основные результаты и их обсуждение:

1. Детерминанты со стороны старшего поколения: «ловушка основателя».

Анализ интервью с владельцами-основателями выявил комплекс взаимосвязанных факторов, тормозящих процесс передачи бизнеса.

- Идентификация бизнеса с личностью. Большинство респондентов (11 из 15) демонстрировали глубокую личностную связь с компанией, воспринимая ее как «дело всей жизни» и «часть себя». Как отметил основатель производственной компании (52 года): *«Это мое детище. Без меня все просто развалится. Я вложил в это душу, а не просто деньги»*. Эта установка, которую можно определить, как «ловушку основателя», приводит к нежеланию делегировать ключевые полномочия и планировать свой уход, что согласуется с концепцией «синдрома основателя», описанной в работе И.В. Бабаевой применительно к российским реалиям [4].

- Недооценка необходимости формального планирования. Преобладала установка на импровизацию и решение проблем по мере их возникновения. Только трое из опрошенных имели хотя бы неформальный, устный план передачи. Типичной была позиция, выраженная владелицей сети магазинов (58 лет): *«Жизнь покажет. Вот почувствую, что пора — тогда и будем решать. Сейчас рано что-то планировать»*. Данный феномен объясняется не только личностными чертами, но и особенностями становления российского бизнеса в 90-е годы, где выживание зависело от гибкости, а не от долгосрочного стратегического планирования [1].

- Страх потери контроля и социального статуса. Для многих основателей бизнес — это не только источник дохода, но и ключевой элемент социальной идентичности. Выход на пенсию ассоциируется с потерей влияния и уважения в профессиональном сообществе. *«Что я буду делать? На даче огурцы поливать? Я тогда просто с ума сойду»* (основатель строительной фирмы, 60 лет).

2. Детерминанты со стороны младшего поколения: конфликт лояльности и карьерных амбиций.

Исследование выявило сложный спектр установок у потенциальных преемников, который не сводится к простому противопоставлению «хочет/не хочет» перенять бизнес.

- Множественность карьерных ориентаций. Были идентифицированы три основных типа ориентаций:

1. Преемник-наследник (4 чел.): воспринимает бизнес как родовую ценность и свою миссию. *«Я с детства знал, что буду продолжать дело отца. Другого пути для меня нет»* (сын, 25 лет).

2. Преемник-менеджер (6 чел.): рассматривает бизнес как интересный профессиональный вызов, но без сакрального отношения. Их согласие зависит от степени операционной свободы и возможности реализовать собственные идеи. *«Я готов возглавить*

компанию, но только если мне дадут *carte blanche* на цифровизацию всех процессов» (дочь, 28 лет).

3. Автономный карьерист (5 чел.): имеет четкие собственные профессиональные траектории, не связанные с семейным делом. Их отказ часто сопровождается чувством вины. *«Я юрист, я строю карьеру в международной компании. Братъ на себя отцовский бизнес — значит похоронить все, чего я добился»* (сын, 30 лет).

- Внутрисемейные отношения как ключевой фактор. На решение преемника напрямую влияет качество отношений с основателем. В случаях с высоким уровнем доверия и открытой коммуникации процесс обсуждения будущего протекал легче. Там, где наблюдался авторитарный стиль управления основателя, у преемников формировалась устойчивая резистентность. *«Мы не можем нормально поговорить пять минут без того, чтобы он не начал читать лекцию о том, как все знает лучше»* (дочь, 26 лет).

3. Институциональный контекст. Внешняя среда также оказывает влияние. Нестабильность экономики и несовершенство правовых механизмов наследования бизнеса, отмеченные в докладе ОПОРЫ России [2], часто используются старшим поколением как рационализация для отсрочки принятия решений. *«Сейчас не время для передачи дел. Кризис, санкции... Пусть сын сначала на своем опыте посмотрит, как в шторм рулить»* (основатель, 61 год).

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что детерминанты преемственности в российском семейном бизнесе носят комплексный, системный характер. Со стороны старшего поколения ключевыми барьерами выступают психологическая идентификация с бизнесом, недооценка планирования и страх потери статуса, формирующие «ловушку основателя». Со стороны младшего поколения решающее значение имеют не только карьерные ориентации (наследник, менеджер, карьерист), но и качество внутрисемейных коммуникаций.

Успешная транзикация становится возможной лишь при синхронизации намерений обеих сторон: готовности основателя постепенно отпускать контроль и делегировать реальную ответственность, а преемника — воспринимать бизнес не только как обязанность, но и как пространство для реализации собственного профессионального потенциала. Перспективой дальнейших исследований может стать сравнительный анализ успешных и неудачных кейсов передачи бизнеса для разработки практических рекомендаций для российских семейных компаний.

Библиографический список

1. Малое и среднее предпринимательство в России 2022 : стат. сб. / Росстат. М., 2022. 95 с.
2. Доклад о состоянии малого и среднего предпринимательства в РФ в 2021-2022 гг. [Электронный ресурс] / ОПОРА России. М., 2022. 118 с. URL: doklad_o_sostoyanii_msp_v_rossiyskoy_federacii_i_merakh_po_ego_razvitiyu_za_20192022_gg.pdf (дата обращения: 15.10.2025).
3. Исследование «Планирование преемственности в малом и среднем бизнесе России» : пресс-релиз № 112 [Электронный ресурс] / НАФИ. М., 2021. URL: <https://nafi.ru/analytics/...> (дата обращения: 17.10.2025).
4. Бабаева, И. В. Синдром основателя в российских компаниях семейного типа: диагностика и пути преодоления // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16, № 4. С. 55–72.
5. Гордина, М. В. Проблема преемственности в российских семейных фирмах: экономико-социологический анализ // Экономическая социология. 2020. Т. 21, № 1. С. 43–67.
6. Широких, А. А. Карьерные ориентации поколения Z и их влияние на готовность к наследованию семейного бизнеса // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2022. Т. 21, № 3. С. 345–367.
7. Radygin, A. The Evolution of the Russian Business Sector: From Transition to Institutional Stability. M. : Publishing House of the Gaidar Institute, 2019. 245 p.

СПЕЦИФИКА, ПРОБЛЕМЫ И ТИПОВЫЕ ОШИБКИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ

Иванов Н.В.

Научный руководитель: Марков С. Н.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, sargas-wiber-aot-1@yandex.ru

Аннотация. В статье анализируется специфика, проблемы и типовые ошибки бюджетирования в российской практике. Целью работы является анализ специфика, выявление проблемы и типовых ошибок бюджетирования в российской практике. Автор статьи пришел к выводам, что в российской практике доминирует адаптивный гибридный подход, а основным инструментом автоматизации выступают конфигурации на базе «1C:ERP», тогда как дорогостоящие системы класса SAP распространены меньше, однако процесс бюджетирования сопряжен со значительными организационными и методологическими сложностями, включая слабую координацию между подразделениями, ошибки в планировании и проблемы с кадровым обеспечением из-за большого разнообразия программных решений.

Ключевые слова: бюджетирование, автоматизация, ошибки планирования, координация, ERP системы.

SPECIFIC FEATURES, PROBLEMS AND TYPICAL ERRORS OF BUDGETING IN RUSSIAN PRACTICE

Ivanov N.V.

Scientific supervisor: Markov S. N.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, sargas-wiber-aot-1@yandex.ru

Abstract. The article analyzes the specifics, problems, and typical errors of budgeting in Russian practice. The aim of the work is to analyze the specifics, identify problems, and typical errors of budgeting in Russian practice. The author of the article came to the conclusion that in Russian practice, the adaptive hybrid approach dominates, and the main automation tool is the configurations based on "1C:ERP", while expensive SAP-class systems are less common, however, the budgeting process is associated with significant organizational and methodological difficulties, including poor coordination between departments, planning errors, and problems with staffing due to the wide variety of software solutions.

Keywords: budgeting, automation, planning errors, coordination, ERP systems.

Бюджетирование как ключевой инструмент управления финансами сталкивается в российской практике со специфическими вызовами, обусловленными как особенностями деловой среды, так и эволюцией методологических подходов. Поэтому необходим его комплексный анализ для выявления системных проблем, типовых ошибок, и устоявшихся практик.

Бюджетирование — это управленческий процесс планирования, распределения, использования и контроля финансовых ресурсов компании. Оно включает стадии разработки, исполнения, контроля, анализа и корректировки бюджетов по центрам финансовой ответственности. Другими словами, бюджетирование представляет собой определенную процедуру планирования и разработки бюджетов. Бюджетирование как часть системы

управленческого учета предназначено для решения комплекса задач по организации связи стратегических целей предприятия с финансово-экономическими планами, направленными на их достижение [1, с. 388]. Управление стратегическими целями может осуществляться с использованием схем сценарного многовариантного планирования.

Бюджетирование прежде всего подразделяется на периодическое, адаптивное и «безбюджетное управление». Так, как и первое и третье практически не используется в мире, и тем более в РФ то и в их рассмотрении потребности нет, поскольку в конечном счете первый вариант, периодическое бюджетирование устарел еще к 80-ым годам 20 века, а безбюджетное управление имеет очень узкую потенциальную область эффективного применения, а эффективность набора такого рода методик во много зависит еще и от деловой культуры стран.

Периодическое (фиксированное) бюджетирование — это процесс планирования, при котором бюджет составляется и утверждается на фиксированный календарный период (обычно год). После утверждения этот бюджет не корректируется в течение всего периода (или корректируется лишь в исключительных случаях по специальному решению). Контроль исполнения заключается в сравнении фактических показателей с единожды утвержденным планом. Бюджет на следующий период создается заново, ближе к окончанию текущего.

Адаптивное бюджетирование — это гибкий подход к финансовому планированию, который позволяет компании регулярно корректировать свои бюджеты в ответ на изменения внешней среды, рыночных условий и внутренних результатов, в отличие от традиционных жестких годовых планов. Адаптивное бюджетирование подразделяется в свою очередь на гибридное и периодическое.

Гибридное бюджетирования — это система, при которой бюджет составляется на фиксированный период, но при этом регулярно пересматривается, но только в рамках того фиксированного периода нового планового периода (например, квартала) к текущему горизонту планирования, отбрасывая завершившийся период. Чаще всего в РФ применяется именно адаптивный гибридный подход, например, когда бюджет составляется на год и корректируется по месяцам и кварталам, но при этом следующий

Цепное (скользящее) бюджетирование — это система, при которой бюджет регулярно обновляется путём добавления нового планового периода (например, квартала) к текущему горизонту планирования, отбрасывая завершившийся период.

В целом, в разных частях света распространены следующие программы: SAP S/4HANA (модули BPC, SAC), Oracle Hyperion Planning / Oracle EPM Cloud, IBM Planning Analytics (TM1), Microsoft Dynamics 365 Finance + Azure, Workday Adaptive Planning, Anaplan, Vena Solutions, Prophix, Jedox, 1C:УПП/ERP, QuickPlan, PlanGuru, Cube, Adaptive Insights (от Workday), Board, LucaNet, Sage Intacct.

Среди самых популярных систем для автоматизации бюджетирования можно выделить различные конфигурации SAP и oracle, в то время как в РФ это 1C, SAP.

Если описывать непосредственно сами конфигурации, то их очень большое количество. Так только в 1C можно выделить не менее 20, однако напрямую функционал бюджетирования доступен только в нескольких конфигурациях. В российской практике наиболее популярными являются следующие варианты:

- 1C: УПП/ERP управление предприятием 2
- 1C: ERP управление холдингом
- 1C: Комплексная автоматизация 2
- SAP Business One
- SAP ERP
- АС ФЗД – Ростех
- ЕКАСУФР и ЕК АСУИ НЦБ – РЖД

При этом следует отметить, что малый бизнес с оборотами до 140 млн. руб., непосредственно для целей бюджетирования чаще всего использует локальный или удаленный сервер с формами excel и google таблицы либо SAP Business One и дополнения. Что касается среднего и крупного бизнеса то частные коммерческие организации, которые являются

действительно частными и действительно коммерческими практически все используют «1С: УПП/ERP управление предприятием 2» и «1С: ERP управление холдингом». Некоторые промышленные гиганты, например, такие как ПАО «Камаз» и определенные металлургические предприятия используют SAP ERP. Но в целом редко, когда такой выбор целесообразен, поскольку SAP ERP системы менее популярны в российской практике чем решения на базе 1С, соответственно найти хороших специалистов по работе в них и тем более настройке и отладке задача часто нетривиальная даже для крупного бизнеса. Вторая причина непопулярности — SAP ERP — это цена. Само только внедрение системы SAP ERP будет стоить от нескольких сотен до нескольких миллионов долларов, не говоря о самих лицензиях на использование программного обеспечения и договора по технической поддержке, которые в совокупности могут стоить не меньше услуг внедрения. В тоже время здесь стоит упомянуть о неудачной попытке внедрить BBC США Oracle ERP, в результате чего был впустую потрачен 1 млрд. долларов США. Очевидно, что, когда мощностей и возможностей 1С: ERP недостаточно, крупным компаниям, особенно в штате которых много технических специалистов сферы IT, гораздо надежнее, зачастую проще, а иногда и дешевле разработать с нуля свои системы под свои задачи. Часто потребность в собственном ПО возникает у крупных компаний или групп компаний в сфере инноваций, особенно связанных с ВПК и у очень крупных специфичных компаний стратегического значения. Так, например, появились АС ФЗД от Ростеха или ЕКАСУФР и ЕКАСУИ НЦБ от РЖД.

Что касается «1С: Комплексная автоматизация 2» в РФ встречается гораздо реже и на, то есть причины. Во-первых, нет четкого позиционирования продукта на какую прослойку бизнеса она рассчитана. Во-вторых, сама суть продукта и его приблизительная стоимость, так по всем параметрам это, по существу, сильно урезанная версия «1С: ERP», в то время как стоимость лицензии на нее начинается приблизительно от 100000 руб. а на «1С: ERP» от 660000 руб. Для бизнеса, для которого «1С: ERP» слишком дорог гораздо выгоднее, удобнее и эффективнее для целей бюджетирования использовать традиционные решения excel. «1С: УПП» рассматривать смысла нет поскольку с 2027 года она полностью прекращает поддерживаться.

Еще стоит упомянуть систему так называемых модулей 1С. Чаще всего это некие дополнения и надстройки на саму конфигурацию, например: «1С:Мясопереработка МЕЗ. Модуль для 1С:ERP», «1С:Управляющая компания ЖКХ. Модуль для 1С:ERP и 1С:КА2», «1С: Производственная безопасность Комплексная». Касательно данного явления стоит заметить что всего таких модулей не меньше 61 шт. и это только решений, расширяющих возможности «1С:ERP Управление предприятием 2», не считая «интеграционные решения, бизнес-кейсы» которых еще 18 шт, только для «1С:ERP Управление предприятием 2».

Таким образом можно заметить очевидную проблему, слишком большое количество слишком разных продуктов в сфере бюджетирования. Из этого вытекают проблемы кадрового делопроизводства. Так, например, специалистам по «1С:ERP Управление предприятием 2» даже с большим опытом потребуется потратить немало времени чтобы с нуля изучить оригинальные решения Ростеха или РЖД. Еще больше времени уйдет на освоение SAP ERP. Поэтому в случае возникновения потребностей в новых квалифицированных кадров у таких компаний могут возникнуть проблемы. Не меньшие проблемы ожидают и тех кто взяв один из 79 модулей «1С:ERP Управление предприятием 2» или заказав доработку базовых конфигураций по для себя надеется найти специалистов со знаниями и опытом работы в этом модуле или уникальной конфигурации. С другой стороны, это сокращает текучку кадров и позволяет в какой-то мере удерживать персонал, поскольку если экономист с РЖД решит устроиться в другую компанию и специалисты кадрового отдела другой компании будут не совсем глупыми, то шансов у такого экономиста будет не так много, поскольку специфика деятельности РЖД и их программного обеспечения, без дополнительного обучения делают такого специалиста практически бесполезным на любом торговом или производственном предприятии.

В процессе бюджетирования финансовые специалисты сталкиваются с различными видами ошибок: техническими, управленческими и методологическими. Ключевая задача финансовой службы — выявить и устранить их до утверждения окончательной версии бюджета

руководством, поскольку последующие корректировки в период исполнения создают серьезные трудности для всех участников процесса. Часть ошибок возникает по вине самих финансистов: например, при некорректном построении финансовой оргструктуры, ошибочном распределении затрат или «потере» части лимитов при консолидации данных. Однако наиболее распространенными являются ошибки, допущенные ответственными специалистами (держателями статей) при заполнении бюджетных форм и не выявленные финансовой службой на этапе контроля. Ниже рассмотрены типичные ошибки, возникающие в ходе бюджетного процесса, и их возможные последствия.

Прежде всего стоит рассмотреть организационные ошибки, связанные с недостатками в организации и координации работ. Именно такие ошибки зачастую являются причиной возникновения проблем в ходе бюджетного процесса.

Данные конфликтуют друг с другом. Это происходит из-за слабого взаимодействия между подразделениями или ошибочного распределения зон ответственности [3, с. 126].

Например, отдел маркетинга формирует прогноз продаж нового продукта, а отдел логистики — план складских запасов и транспортировки. Если прогноз продаж не учитывает логистические возможности и сроки поставки сырья, это приводит к расхождениям: планы по отгрузке не будут обеспечены необходимыми товарными остатками, а складские мощности окажутся либо недогружены, либо перегружены. Выявить подобное противоречие можно только при детальном сравнении взаимосвязанных расчетов.

В такой ситуации также возникает дублирование функций: логисты вынуждены самостоятельно пересчитывать прогнозируемые объемы, чтобы оценить требуемые ресурсы, по сути, повторяя работу маркетологов.

Аналогичные проблемы регулярно возникают на стыке производственных, закупочных, сбытовых и финансовых служб. Их устранение требует от руководства анализа и четкой регламентации соответствующих бизнес-процессов.

Бюджет ориентирован на краткосрочные цели и не учитывает стратегию. Данная ошибка часто является следствием изолированной работы стратегического отдела, чьи долгосрочные планы не доводятся или не транслируются в операционные цели других служб.

Бюджетные показатели запланированы не теми специалистами, которые отвечают за их исполнение. Иногда финансисты, стремясь ускорить процесс, самостоятельно подставляют плановые значения вместо ответственных менеджеров. Даже если цифры обоснованы, в дальнейшем исполнители могут от них отмежеваться, заявляя, что это «не их данные». Это ведет к проблемам в ходе исполнения бюджета: отсутствию ответственности за отклонения «план-факт», нежеланию вносить корректировки и общему падению мотивации, а также к конфликтам с финансовой службой.

Данные планируются в неверной последовательности. Классический пример — формирование бюджета продаж при отсутствии утвержденного плана производства или бюджета закупок. Такую ситуацию провоцирует некорректно составленный график бюджетирования, не учитывающий логические и временные зависимости между этапами планирования.

Не работают подходы планирования «сверху-вниз» и «снизу-вверх». Успешное бюджетирование требует сбалансированного сочетания обоих методов. Проблема возникает, когда, например, целевые показатели собственника (прибыль, рентабельность) существенно расходятся с детализированными расчетами, подготовленными менеджментом компании. Длительные споры и многочисленные переделки бюджета затягивают процесс и демотивируют участников. Другая крайность — чрезмерно жесткое административное снижение затрат «сверху», без учета операционных реалий, что впоследствии приводит к вынужденному расширению бюджетов.

Топ-менеджеры недостаточно активно участвуют в процессе бюджетирования. Руководители обладают стратегическим видением и важной информацией, полученной в ходе взаимодействия с собственниками. Их пассивность приводит к тому, что планирование перекладывается на подчиненных, которые могут не обладать полным контекстом. В итоге

бюджет лишается ключевых управленческих акцентов, а его защита перед высшим руководством проходит неудовлетворительно.

Специалистам, участвующим в планировании, неясны сроки сдачи бюджетных форм. Это создает высокий риск срыва общего графика подготовки бюджета. Проблема усугубляется, если сроки доводятся только до руководителей подразделений и не транслируются непосредственным исполнителям.

Ответственные специалисты не обучены работе с бюджетными формами. Они могут не понимать, как корректно вносить данные, особенно если формы имеют сложную структуру, недавно внедрены или являются частью новой автоматизированной системы (отличающейся от привычных Excel-таблиц). Отсутствие инструкций и обучения ведет к массовым ошибкам ввода.

Технические ошибки и ошибки методологии связаны с некорректным вводом, обработкой данных и flawed методиками расчетов тоже можно подразделить на определенные категории.

Бюджет расходов оказался занижен. Это одна из самых критичных ошибок. Исполнителям впоследствии не хватает запланированных средств, что вынуждает инициировать внеплановые расширения бюджета или искать внутренние резервы для экономии. Причинами могут быть излишнее давление руководства с целью «оптимизации», недостаточная проработка плана ответственным специалистом или возникновение непредвиденных обстоятельств в течение года.

Бюджет расходов завышен. На первый взгляд, такая ошибка ведет к превышению плановой прибыли. Однако излишек средств часто расходуется на не самые приоритетные нужды, а резерв для реального роста эффективности растворяется. В отдельных случаях завышение бюджета может быть умышленным, например, для создания «подушки безопасности» или манипуляций с закупками.

По ошибке забыли часть Бюджета движения денежных средств (БДДС). Ответственность за эту техническую ошибку лежит на финансистах. Пропуск части платежей приводит к кассовым разрывам в процессе исполнения, что требует срочного привлечения дополнительного финансирования (кредитов) и увеличивает нагрузку на казначейство.

Лимиты денежных средств отнесли не в то место возникновения затрат (МВЗ). Эта ошибка финансовой службы приводит к перераспределению ресурсов между подразделениями. Тот, кто получил лишние средства, может их быстро израсходовать, в то время как реально нуждающееся подразделение останется без финансирования, что провоцирует конфликты и требует внеплановых корректировок.

Лимиты БДДС объединены в одну статью и одно МВЗ для разных служб. Некорректная работа с финансовой структурой приводит к ситуации, когда несколько подразделений имеют доступ к общему пулу денег по одной статье. В результате средства может полностью израсходовать то подразделение, которое раньше инициировало платежи, оставив других без ресурсов для выполнения своих задач.

Денежные средства распределены по месяцам некорректно. Хотя эта ошибка считается относительно незначительной и часто исправляется переносом лимитов между периодами, она создает операционные сложности. Проблема обостряется, когда ответственный менеджер не организован и требует срочной оплаты в периоде, где лимиты уже исчерпаны, что приводит к авральному согласованию корректировок.

Неправильно разработанные бюджетные формы. Например, если в форме для планирования расходов будущих периодов (РБП) не предусмотрена разбивка по периодам списания, это ведет к искажению плановых затрат и прибыли не только в текущем году, но и в смежных периодах. Ответственность за такую методологическую ошибку лежит на финансисте-разработчике формы.

Затраты запланированы на неправильную статью. Подобная ошибка потребует последующей корректировки и приведет к искажениям в анализе «план-факт», когда по одной статье будет наблюдаться экономия, а по другой — необоснованный перерасход.

Перепутаны операционные и инвестиционные статьи. Часто исполнители неверно классифицируют затраты. Например, закупка оборудования, которое должно быть учтено как

основное средство, может быть отражена в операционном бюджете как «ремонт» или «материалы». При выявлении такой ошибки в процессе закупки проект блокируется до оформления инвестиционной заявки, что срывает сроки и нарушает операционные планы. Особенно сложности возникают с классификацией затрат в IT-сфере и при различении текущего и капитального ремонта.

Ключевые запланированные показатели не могут быть отслежены по факту. Бессмысленно планировать показатели, для которых не создана система фактического учета. Если такие показатели критичны, необходимо предварительно разработать и внедрить методику их регистрации в учетных системах.

На предприятии не создана корректная финансовая структура. Это порождает две основные проблемы: искажение управленческой информации из-за нелогичного подчинения подразделений и неверное закрепление доходов и затрат за центрами ответственности, что делает невозможной эффективную систему мотивации [4 с. 125].

В бюджете предусматриваются неконкретные резервные статьи «на всякий случай». Наличие безымянных «прочих» расходов снижает точность планирования и создает риск нецелевого использования средств в течение года.

В справочнике статей БДДС предусмотрена статья «Возврат денежных средств». Использование такой обезличенной статьи искажает аналитику. Возврат денег от поставщика должен отражаться по той же статье затрат, по которой ранее была проведена оплата, но с обратным знаком. Это позволяет видеть чистый результат по каждой статье и понимать реальную структуру денежных потоков.

В заключение можно отметить, что бюджетирование является ключевым управленческим процессом, связывающим стратегические цели компании с операционным финансовым планированием. В российской практике доминирует адаптивный гибридный подход, а основным инструментом автоматизации выступают конфигурации на базе «1С:ERP», тогда как дорогостоящие системы класса SAP распространены меньше. Однако процесс бюджетирования сопряжен со значительными организационными и методологическими сложностями, включая слабую координацию между подразделениями, ошибки в планировании и проблемы с кадровым обеспечением из-за большого разнообразия программных решений.

Библиографический список

1. Каева, И. М. Понятие и сущность системы бюджетирования на предприятиях / И. М. Каева, М. А. Пестунов // Экономика и социум. – 2022. – № 9(100). – С. 387-391. – EDN OVSRTP.
2. Бобровников, А. Э. 1С:Академия ERP. Финансовое планирование и бюджетирование : руководство / А. Э. Бобровников. — 3 изд., стереотипное. — Москва : , 2025. — 314 с. — ISBN 978-5-9677-3505-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/451463> (дата обращения: 05.12.2025).
3. Ладыгин, В. В. Бюджетирование и контроль на предприятии / В. В. Ладыгин. — Москва : URSS, 2020. — 528 с. : табл. : 21 см.; ISBN 978-5-9710-6945-4.
4. Князева, Е. Г. Основные этапы системы бюджетирования, проблемы и их решения при внедрении бюджетирования в компании / Е. Г. Князева // Инновации в обществе: современные вызовы и перспективы : материалы IV Всероссийской научно-практической студенческой конференции, Москва, 15–16 апреля 2025 года. — Москва: Б. и., 2025. — С. 125-130. — EDN STLGQL.

ВОЗМОЖНОСТИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ОЦЕНКЕ КЛЮЧЕВЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ МЕТРИК

Катаева Т.В.

Научный руководитель: Глинкина О.В.

АНО ВО «Российский новый университет» (РосНОУ), г. Москва, Россия

Аннотация. В статье рассматриваются возможности применения искусственного интеллекта для оценки и анализа ключевых маркетинговых метрик, таких как ROMI, LTV и CAC. Приводится сравнение традиционных методов расчёта маркетинговых метрик с подходами, использующими возможности искусственного интеллекта. Также описываются преимущества, недостатки и ограничения внедрения искусственного интеллекта в оценку маркетинговой эффективности.

Ключевые слова: *искусственный интеллект, маркетинг, автоматизация, маркетинговые метрики, аналитика данных, маркетинговая эффективность, машинное обучение.*

ARTIFICIAL INTELLIGENCE CAPABILITIES IN EVALUATING KEY MARKETING METRICS

Kataeva T.V.

Scientific supervisor: Glinkina O.V.

Russian New University (RosNOU) (Moscow, Russia)

Abstract. The article discusses the possibilities of using artificial intelligence to evaluate and analyze key marketing metrics such as ROMI, LTV, and CAC. The comparison of traditional methods of calculating marketing metrics with approaches using artificial intelligence capabilities is presented. It also describes the advantages, disadvantages, and limitations of implementing artificial intelligence in evaluating marketing effectiveness.

Keywords: *artificial intelligence, marketing, automation, marketing metrics, data analytics, marketing effectiveness, machine learning.*

Стремительное развитие искусственного интеллекта (ИИ) коренным образом меняет процессы в работе маркетолога. Согласно исследованию McKinsey «The state of AI: How organizations are rewiring to capture value» за 2024 год, 78% опрошенных компаний используют ИИ, при этом чаще всего респонденты внедряют ИИ в отделах маркетинга и продаж [7].

Использование искусственного интеллекта позволяет обрабатывать большие объёмы данных быстрее и точнее человека, создавать персонализированный контент, автоматизировать рутинные задачи, а также генерировать рекламные креативы. Благодаря этому маркетологи могут быстрее реагировать на изменения рынка, лучше понимать свою аудиторию, предвосхищать ее потребности и управлять рекламными кампаниями более эффективно, что особенно важно в условиях жёсткой конкуренции.

Современный маркетинг все активнее использует потенциал ИИ не только для операционных и стратегических задач, но и для оценки маркетинговой эффективности.

В статье показано, как можно оптимизировать расчёт и анализ ключевых маркетинговых метрик (ROMI, LTV, CAC) с помощью искусственного интеллекта.

1. ROMI

ROMI (Return On Marketing Investment) – это коэффициент возврата маркетинговых инвестиций. Эта метрика позволяет понять, окупаются ли инвестиции в маркетинг.

$$\text{ROMI} = (\text{Доход} - \text{Затраты на маркетинг}) / \text{затраты на маркетинг} \times 100\%$$

Данные для расчёта ROMI будут одинаковыми в традиционной методике расчёта и в расчёте с использованием ИИ:

1. CRM-система с информацией о клиентах, заявках, визитах, среднем чеке (Bitrix24, amoCRM, RetailCRM).
2. Рекламные источники (Яндекс.Директ, Sber Ads, Google Ads).
3. Система аналитики с данными о звонках, целях, поведении (Google Analytics, Яндекс.Метрика).
4. Таблица в Excel или Google Sheets.

Таблица 1

Сравнение расчёта ROMI с использованием искусственного интеллекта и без него

Без ИИ	С ИИ
1. Ручной сбор информации из источников данных, построение таблиц с формулами. 2. Время обновления: ежемесячный/ ежеквартальный отчет.	Подключение AI-интеграции: 1. Сервисы интеграции (Make.com или Zapier) соединяют CRM и Google Sheets. 2. AI автоматически обновляет данные и рассчитывает показатели без участия маркетолога, анализирует отклонения и строит прогнозы (ChatGPT API). 3. Визуализация в дашборде (Looker Studio). 4. Время обновления: ежедневно.

Подход с использованием искусственного интеллекта для расчёта ROMI намного эффективнее традиционного метода, поскольку он обеспечивает ежедневное обновление данных, что позволяет компании видеть в режиме реального времени, где реклама становится убыточной и оперативно перераспределять бюджет. Искусственный интеллект не просто собирает данные, но и выявляет скрытые закономерности, определяя, где падает конверсия, где теряется бюджет и где существует потенциал для роста. Кроме того, ИИ прогнозирует результаты, что открывает новые возможности для оптимизации маркетинговых инвестиций.

2. LTV

LTV (Lifetime Value) — это метрика, показывающая сумму прибыли или дохода, который клиент приносит компании за все время взаимодействия с ней. Данная метрика показывает долгосрочную ценность клиента для бизнеса, а не разовую прибыль от первой покупки. Именно LTV позволяет определить, сколько денег на самом деле нужно тратить на привлечение клиента и помогает строить устойчивую стратегию роста.

$$\text{LTV} = (\text{Средний чек} \times \text{Частота покупок} \times \text{Время жизни клиента}) - \text{Стоимость привлечения и удержания клиента (CAC)}$$

Данные для расчёта LTV будут одинаковыми в традиционной методике расчёта и в расчёте с использованием ИИ:

1. CRM-система (Bitrix24, amoCRM, RetailCRM).
2. Система аналитики (Google Analytics, Яндекс.Метрика).
3. Таблица в Excel или Google Sheets.

Таблица 2

Сравнение расчёта LTV с использованием искусственного интеллекта и без него

Без ИИ	С ИИ
1. Сбор данных с CRM-системы с данными по продажам, среднему чеку и клиентской базе за последние полгода в разрезе каналов привлечения. 2. Свод данных в таблице в единую базу. 3. Группировка клиентов с помощью SQL или BI-инструмента по когортам и каналам, расчёт кумулятивного дохода для каждой когорты. 4. Визуализация когортных графиков в таблице или дашборде. 5. Время обновления: ежеквартальный отчет.	Выстраивание системы ИИ-аналитики для связи затрат и LTV: 1. Сбор данных (автоматическая выгрузка данных через API). 2. Объединение данных через специальные сервисы (Google BigQuery, OWOX BI). 3. Выбор модели машинного обучения: 3.1. Модель регрессии (для прогнозирования LTV. По поведению нового клиента она может предсказать, каким будет его LTV в будущем). 3.2. Модель классификации (для предсказания оттока. Она анализирует поведение ушедших клиентов и находит паттерны, предшествующие оттоку). 3.3. Модель кластеризации (для сегментации. Она находит группы похожих объектов и группирует их). 4. Визуализация с данными в реальном времени через BI-системы (Google Looker Studio, Microsoft Power BI). 5. Время обновления: ежедневно.

Традиционные подходы к определению LTV используют усредненные показатели, а модели с использованием искусственного интеллекта позволяют прогнозировать LTV на основе сложных взаимосвязей между множеством характеристик клиентов, таких как поведение на сайте, скорость реакции, географические и демографические данные. Ключевым преимуществом данных моделей является возможность оценки потенциального LTV нового клиента в первые дни взаимодействия, без необходимости длительного наблюдения. Однако такое внедрение требует высоких затрат, поэтому для малого бизнеса с ограниченными объемами данных и аналитическими ресурсами применение когортного анализа является более подходящим решением. Он позволяет идентифицировать когорты, которые приносят наиболее ценных клиентов.

3. SAC (Customer Acquisition Cost) — это стоимость привлечения нового клиента.

$$SAC = \frac{\text{Затраты на маркетинг и продажи}}{\text{Количество новых клиентов}}$$

Данные для расчёта SAC будут одинаковыми в традиционной методике расчёта и в расчёте с использованием ИИ:

1. CRM-система (Bitrix24, amoCRM, RetailCRM).
2. Рекламные источники (Яндекс.Директ, Sber Ads, Google Ads).
3. Финансовые системы (1C, Excel-отчеты бухгалтерии).
4. Система аналитики (Google Analytics, Яндекс.Метрика).
5. Таблица в Excel или Google Sheets.

Таблица 3

Сравнение расчёта SAC с использованием искусственного интеллекта и без него

Без ИИ	С ИИ
1. Сбор данных о всех затратах, связанных с привлечением новых клиентов, включая маркетинговые и рекламные расходы, затраты на содержание отдела продаж. 2. Сбор данных о новых клиентах 3. Расчёт в таблице.	Построение ИИ-модели 1. Агрегация данных из всех источников через специализированные сервисы, настройка API и ETL-процессов. 2. Создание единой аналитической базы (BigQuery, Snowflake), где ИИ анализирует все точки касания клиента, определяет конверсию каждого канала, перераспределяет затраты между каналами и прогнозирует SAC.

4. Время обновления: ежемесячный/ ежеквартальный отчет.	3. Время обновления: ежедневно.
---	---------------------------------

ИИ не меняет саму формулу САС, но он позволяет провозвести глубинный анализ, прогнозируемость и управление затратами, которые входят в базовую формулу. Он анализирует такие данные, как трафик, конверсии, затраты, сезонность, экономическая ситуация, активность конкурентов, чтобы спрогнозировать, какой будет САС в будущем при разных сценариях бюджета. Внедрение ИИ делает процесс расчёта и оптимизации САС более точным, адаптивным и стратегически эффективным для бизнеса.

Несмотря на очевидные преимущества использования искусственного интеллекта для расчёта маркетинговых метрик, существует ряд существенных недостатков:

1. Качество исходных данных. Информация в CRM-системах может быть неверной или устаревшей, что приводит к риску некорректных результатов.
2. Риск крупных штрафов за нарушения в обработке персональных данных. Если алгоритм неправильно классифицирует или хранит данные, ответственность ложится на компанию, а не на разработчика.
3. Крупные финансовые затраты. Подписка на AI-платформы, найм разработчиков, мощные серверы, обучение персонала, юридические проверки и постоянное обновление алгоритмов.
4. Ошибочные прогнозы. Полное доверие алгоритмам без надлежащего человеческого контроля может привести к некорректным выводам и действиям.

Заключение

Внедрение искусственного интеллекта в маркетинговую аналитику меняет подход к работе с данными и оценке маркетинговой эффективности. Если раньше метрики показывали, что уже произошло, то теперь они помогают предсказывать будущее и предлагать стратегические решения на основе ежедневных данных.

Анализ современных практик применения ИИ для расчёта ключевых метрик ROMI, LTV и САС позволяет выделить следующие закономерности:

1. Переход от описательной к прескриптивной аналитике

ИИ-системы не только фиксируют данные, но и формируют рекомендации по распределению бюджета и выбору маркетинговых стратегий.

2. Комплексный анализ метрик

Современные ИИ-системы анализируют сразу несколько связанных показателей вместе, благодаря чему можно увидеть, как они влияют друг на друга.

3. Изменение роли маркетолога

Автоматизация расчётов и прогнозов высвобождает ресурсы маркетологов для решения стратегических задач и анализа инсайтов на основе данных.

4. Важность качества данных

Для получения достоверных результатов от ИИ необходимо, чтобы исходные данные были точными и полными, а также чтобы вся система обработки данных была хорошо организована.

5. Высокие инвестиции

Высокие затраты необходимы для налаживания процессов и создания надежной инфраструктуры.

6. Обеспечение информационной безопасности

Важно создать комплексную систему безопасности: от технических средств контроля и аудита до юридической поддержки для избежания утечки данных и штрафов.

Внедрение искусственного интеллекта доказало свою высокую эффективность в расчёте и оценке маркетинговых метрик. ИИ обеспечивает более точный и своевременный анализ данных, что позволяет выявлять скрытые закономерности и оперативно корректировать бюджетные решения. При этом обязательный контроль работы искусственного интеллекта сохраняет свою ключевую роль. ИИ ускоряет обработку информации и принятие решений, но окончательный контроль должен оставаться за человеком.

Библиографический список

1. Лукаш Ю.А. Маркетинговые показатели и расчёты. М. : Флинта, 2022. 301 с.
2. Как найти самых прибыльных клиентов с помощью ИИ: Мастер-класс по сквозной аналитике и LTV [Электронный ресурс] // Радиоточка плюс школа ИИ. URL: <https://radiotochki.net/blog/ai/kak-nayti-samyh-pribylnyh-klientov-s-pomoshchyu-ii-master-klass-po-skvoznoy-analitike-i-ltv.html> (дата обращения: 14.11.2025).
3. Как рассчитать рекламный бюджет клиники: пошаговый алгоритм на 2025 год [Электронный ресурс] // Блог Дмитрия Бодрова. URL: <https://dmitry-bodrov.ru/marketing/budget-clinic-2025> (дата обращения: 14.11.2025).
4. Кэти Кинг Искусственный интеллект в маркетинге. Как использовать ИИ и быть на шаг впереди. М. : Издательство АСТ, 2024. 271 с.
5. Чачис Д. Ю. Прогнозирование LTV клиента: методы и практическое применение // Вестник науки. 2025. № 4 (85). С. 767-771.
6. Эволюция рекламных стратегий в цифровую эпоху [Электронный ресурс] // vc.ru. URL: <https://vc.ru/marketing/1867378-evolyuciya-reklamnyh-strategii-v-cifrovuyu-epohu> (дата обращения: 14.11.2025).
7. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value [Электронный ресурс] // McKinsey&Company. URL: <https://www.mckinsey.com.br/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value> (дата обращения: 14.11.2025).

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Косыгина А.В.

Научный руководитель: Каберова А.Р.

«Московский технический университет связи информатики», kosygina_av@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу цифровой трансформации бизнес-процессов в здравоохранении, показывая, как цифровые технологии меняют подходы к организации медицинской помощи, управлению данными и взаимодействию с пациентами. Рассматриваются такие аспекты, как внедрение электронных медицинских карт, телемедицина, большие данные и искусственный интеллект, а также приводятся примеры практического применения этих технологий. В заключении делается вывод о необходимости комплексного подхода к цифровизации, учитывающего как технологические, так и правовые и организационные аспекты.

Ключевые слова: *цифровая трансформация, медицина, электронный документооборот, телемедицина, искусственный интеллект, большие данные, ERP-системы, медицинская карта, государственная поликлиника, медицинское учреждение, бизнес-процессы, информационные технологии.*

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES IN HEALTHCARE IN THE MODERN CONDITIONS

Kosygina A.V.

Supervisor: A.R. Kaberova

Moscow Technical University of Communications and Informatics, kosygina_av@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the analysis of digital transformation of business processes in healthcare, showing how digital technologies change approaches to the organization of medical care, data management and interaction with patients. Aspects such as the introduction of electronic medical cards, telemedicine, big data and artificial intelligence are considered, and examples of practical application of these technologies are given. In conclusion, it is concluded that a comprehensive approach to digitalization is necessary, taking into account both technological and legal and organizational aspects.

Keywords: *digital transformation, medicine, electronic document management, telemedicine, artificial intelligence, big data, ERP systems, medical record, public clinic, medical institution, business processes, information technology.*

Цифровая трансформация представляет собой глубокое структурное изменение деятельности организаций под влиянием цифровых технологий. В сфере здравоохранения этот процесс выходит за рамки простой автоматизации существующих процедур, предполагая фундаментальную перестройку бизнес-процессов, моделей оказания медицинской помощи и взаимодействия между всеми участниками системы. Современные условия, характеризующиеся ростом затрат, увеличением нагрузки на медицинский персонал и повышением ожиданий пациентов, актуализируют необходимость подобных преобразований. Целью данной работы является анализ ключевых направлений цифровой трансформации бизнес-процессов в здравоохранении и оценка их влияния на эффективность медицинской организации.

Основу цифровизации бизнес-процессов в здравоохранении составляют несколько взаимосвязанных технологий. Интеграция электронных медицинских карт создает единое информационное пространство, обеспечивая сквозной поток данных о пациенте между различными подразделениями и уровнями медицинской помощи. Это устраняет необходимость дублирования информации, снижает вероятность ошибок, связанных с человеческим фактором, и ускоряет процесс диагностики и лечения.

Телемедицинские технологии трансформируют процесс консультирования и наблюдения пациентов. Они позволяют проводить удаленные консультации, мониторинг хронических заболеваний и послеоперационное наблюдение, что значительно повышает доступность медицинской помощи, особенно для жителей удаленных регионов. Бизнес-процесс взаимодействия «врач-пациент» приобретает асинхронный и дистанционный характер [1, с. 5].

Использование технологий больших данных и искусственного интеллекта открывает новые возможности для аналитики. Алгоритмы машинного обучения способны анализировать массивы клинических данных для выявления закономерностей, поддержки принятия врачебных решений, прогнозирования эпидемиологических рисков и оптимизации логистики медицинского учреждения. Это влияет на такие бизнес-процессы, как планирование загрузки коечного фонда, управление запасами лекарственных средств и формирование персонализированных планов лечения.

Развитие цифровых технологий открыло перед медицинскими учреждениями новые горизонты, предоставив возможность постепенно заменять привычную бумажную документацию современными электронными медицинскими картами (ЭМК). Согласно исследованию авторов Доан Т.М., Крестьяниновой О.Г. и Плотникова В.А., подобный переход приобрел широкий размах во всем мире. В частности, в России этот тренд проявился особенно ярко: если в 2007 году электронные системы вели лишь единичные клиники (всего 3,9% государственных лечебных заведений), то к 2022 году цифровая документация использовалась уже в 94% медицинских учреждений.

Переход на электронную медицинскую карту приносит ощутимые выгоды как пациентам, так и медицинским работникам. Благодаря системам ЭМК врачи получают удобный инструмент для отслеживания истории болезни пациента, назначения препаратов и составления клинических протоколов. Данные хранятся в единой электронной базе, что позволяет получать доступ к ним мгновенно и без риска путаницы или потери документов. Более того, цифровые карты повышают точность и ясность записи медицинской информации, снижают частоту врачебных ошибок и дублирования лабораторных исследований, а также сокращают задержки в диагностике и назначении лечения. Пациенты также выигрывают, так как благодаря ЭМК повышается прозрачность информации и улучшается качество медицинской помощи.

Авторы отмечают, что после правильной адаптации цифровых систем к нуждам медицины возможно успешное внедрение технологий, хорошо зарекомендовавших себя в других секторах экономики. Один из примеров — системы ERP (Enterprise Resource Planning), предназначенные для автоматизации управления предприятиями. Подобные системы предлагают комплексное решение для оптимизации всех процессов организации, от финансового учета до управления персоналом и логистикой. Несмотря на большое распространение ERP-систем в торговых сетях и промышленности, в российском здравоохранении они пока используются недостаточно. По состоянию на декабрь 2022 года доля внедрения ERP-систем в медицине составила лишь скромные 4,3%. [2, с. 135].

Тем не менее, внедрение ERP-систем могло бы сыграть значительную роль в повышении операционной эффективности и снижении затрат медицинских учреждений. Большинство лечебно-профилактических организаций сталкиваются с похожими проблемами: поиском удобных инструментов для управления пациентами и персоналом, повышением качества медицинских услуг и снижением бюрократических препятствий. ERP-система способна объединить все эти задачи в единую платформу, предоставляющую точные данные и упрощающую повседневные операции врачей и медсестер. В результате медицинские учреждения смогут тратить меньше времени на рутинные административные задачи и больше — на заботу о пациентах.

Онищенко А.В. видит выход для частных клиник в цифровой трансформации. Автор выделяет главную проблему — сложности с увеличением цен на фоне конкуренции с бесплатными государственными услугами. Решением становится концепция цифрового медицинского помощника — комплексной системы, включающей онлайн-взаимодействие с пациентами, автоматизацию процессов и удобное администрирование. Среди функционала — личный кабинет клиента, мобильное приложение, телемедицина и голосовой ассистент. Сервис позволяет пациентам записываться дистанционно, получать результаты обследования и консультации врача онлайн, снижая нагрузку на персонал и повышая качество обслуживания [5, с. 211-215]. Автором подчеркивается, что внедрение такой системы решит сразу несколько задач: повысит эффективность работы клиники, разгрузит персонал и привлечет новых клиентов, увеличивая доходы учреждения.

Интернет вещей находит применение в мониторинге состояния пациентов в режиме реального времени с помощью носимых устройств, а также в управлении медицинским оборудованием. Данные с датчиков автоматически поступают в информационные системы, что меняет процессы сестринского ухода и технического обслуживания аппаратуры.

Внедрение цифровых инструментов приводит к реинжинирингу основных бизнес-процессов медицинской организации:

- Процесс оказания медицинской помощи. От первичного приема до выписки пациента цифровые решения оптимизируют каждый этап. Системы поддержки врачебных решений на основе искусственного интеллекта помогают в дифференциальной диагностике. Интегрированные клинические протоколы, встроенные в электронные истории болезни, стандартизируют лечение и снижают вариабельность медицинской практики. Цифровые направления на диагностику и электронные рецепты ускоряют взаимодействие между врачами и диагностическими службами/аптеками.

- Административные и управленческие процессы. Цифровизация затрагивает регистратуру, работу call-центров, управление финансами и ресурсами. Системы онлайн-записи и напоминаний снижают нагрузку на административный персонал и количество неявок пациентов. Автоматизация процессов документооборота и отчетности высвобождает время медицинских работников для выполнения их прямых обязанностей. Умные системы управления запасами, прогнозирующие потребность в медикаментах и материалах, минимизируют логистические издержки и предотвращают дефицит [3, с. 68].

- Процесс взаимодействия с пациентом. Формируется модель партнерских отношений, где пациент становится активным участником процесса. Личные кабинеты пациентов предоставляют доступ к истории посещений, результатам анализов и рекомендациям врачей. Приложения для самоконтроля и удаленного мониторинга позволяют пациентам управлять своим здоровьем, а врачам — получать объективные данные в непрерывном режиме. Это смещает акцент с эпизодического лечения обострений на непрерывное управление здоровьем.

Эффективность цифровой трансформации проявляется в повышении клинических и экономических результатов. К первым относятся сокращение времени постановки диагноза, снижение частоты медицинских ошибок, рост приверженности лечению и улучшение показателей здоровья населения. Экономический эффект выражается в оптимизации использования ресурсов, снижении операционных издержек, повышении пропускной способности медицинской организации и росте удовлетворенности пациентов за счет повышения удобства и доступности сервисов.

Цифровая трансформация, призванная кардинально повысить эффективность, доступность и качество медицинской помощи, сталкивается в российской системе здравоохранения с комплексом взаимосвязанных препятствий. Эти вызовы носят системный характер и затрагивают самые основы организации медицинского обслуживания — от ведения первичных данных до стратегического планирования и финансирования. Преодоление этих барьеров требует не точечных улучшений, а целостного пересмотра подходов к управлению и информатизации в отрасли.

Фундаментальной проблемой, лежащей в основе многих других, является кризис управления данными. Ведение и использование так называемых «мастер-данных» —

унифицированных и актуальных справочников пациентов, медицинских услуг, лекарств и учреждений — остается несистемным. Отсутствие автоматического заполнения этих данных приводит к их фрагментации и постоянному дублированию. Региональные медицинские информационные системы (МИС) и смежные информационные системы зачастую просто не готовы к регулярному и полномасштабному наполнению и поддержанию мастер-данных в актуальном состоянии. Это создает «трещины» в информационном ландшафте, сквозь которые теряется целостность информации о пациенте и согласованность процессов.

Непосредственно эта проблема данных проявляется в процессе ведения пациента. На сегодняшний день не существует единых, сквозных процессов, которые позволяли бы отслеживать историю здоровья человека как в рамках одного клинического случая, так и на протяжении всей его жизни. Даже существующая вертикально интегрированная медицинская информационная система (ВИМИС), призванная решить эту задачу, работает с серьезными ограничениями. В результате вместо единой электронной медицинской карты мы имеем набор разрозненных эпизодов, что не только затрудняет врачу принятие обоснованных решений, но и подрывает саму идею преемственности и профилактической направленности медицины.

Указанные сложности усугубляются архаичной и несогласованной нормативной базой. Процесс разработки, гармонизации и, что особенно важно, цифровизации нормативных правовых актов (НПА) не отлажен. Наблюдается значительный разброс в трактовке и интерпретации федеральных норм на региональном уровне, что создает правовую пестроту и препятствует формированию единого цифрового пространства. Этому способствует отсутствие четкой вертикали управления процессами формирования НПА субъектов РФ в соответствии с федеральными директивами. Также нет эффективного механизма управления гармонизацией нормативов по смежным отраслям, что критически важно для интеграции, например, социального обслуживания и здравоохранения. Сам процесс создания и принятия НПА до сих пор не переведен в цифровой формат, а сама цифровизация осуществляется выборочно, фрагментарно, что лишь добавляет хаоса в уже сложную систему регулирования.

Порочный круг замыкается в сфере финансирования, которое сегодня не является дата-ориентированным. Ключевая проблема заключается в том, что распределение средств не базируется на актуальных и достоверных мастер-данных. Отсутствие унификации медицинских услуг и тарифов по ним, а также разнородное применение принципов тарифной политики в разных субъектах РФ приводит к несправедливому и неэффективному распределению ресурсов. Ситуацию усугубляет значительный временной лаг между оценкой потребности и выделением финансирования, поскольку решения принимаются на основе устаревших статистических данных за предыдущие периоды. Подходы к собственно дата-ориентированному финансированию, которое могло бы гибко реагировать на реальные потребности населения, только предстоит разработать [6, с. 17-18].

Эти системные сбои напрямую влияют на качество стратегического управления, в частности, на территориальное планирование медицинской помощи. На сегодняшний день не унифицированы подходы к реализации этого планирования в цифровом виде. Планы составляются без единой методологии, что затрудняет их анализ и сравнение. Более того, отсутствуют действенные механизмы оценки эффективности уже реализованных территориальных программ государственных гарантий (ТПГГ) и контроля за их исполнением. Планирование рискует превратиться в формальность, не подкрепленную реальными данными и не ведущую к конкретным улучшениям в доступности помощи.

Все вышеперечисленные проблемы находят свое концентрированное отражение в сфере формирования и использования статистических данных. Сбор информации до сих пор регулируется негармонизированными и зачастую устаревшими нормативными актами. Вместо единого, консолидированного источника достоверной информации система опирается на множество разрозненных и зачастую противоречащих друг другу баз. Критическим недостатком является то, что формирование статистики проводится не на основе первичных данных, а с широким применением ручного ввода промежуточных, агрегированных и не всегда верифицированных показателей. Эта практика, наряду с повсеместным дублированием данных в разных источниках, не только создает гигантскую избыточную нагрузку на медицинский

персонал, но и делает итоговую статистику необъективной, маскируя реальное положение дел и лишая руководство отрасли возможности принимать адекватные и своевременные управленческие решения [4, с. 3].

Таким образом, вызовы цифровой трансформации в российском здравоохранении представляют собой не набор отдельных технических неполадок, а единый клубок взаимосвязанных проблем. Невозможно создать эффективную систему дата-ориентированного финансирования без надежных мастер-данных, а их, в свою очередь, нельзя построить без четких и оцифрованных нормативных процессов и единых подходов к ведению пациента. Преодоление этих барьеров требует комплексной стратегии, нацеленной на синхронную модернизацию технологической инфраструктуры, управленческих моделей и нормативно-правовой базы, превращая разрозненные данные в реальный инструмент для принятия решений на всех уровнях системы здравоохранения.

Цифровая трансформация в здравоохранении оказывает существенное влияние на эффективность работы медицинских учреждений, предоставляя возможности для оптимизации бизнес-процессов, улучшения качества медицинской помощи и повышения удовлетворенности пациентов. Переход на электронные медицинские карты и телемедицинские сервисы позволяет снизить административную нагрузку на персонал, повысить точность диагнозов и ускорить лечение. Тем не менее, эффективное внедрение цифровых технологий требует решения широкого спектра проблем, включая интеграцию данных, обновление нормативно-правовой базы и обеспечение кибербезопасности. Для полноценного перехода к цифровой медицине необходим комплексный подход, учитывающий как технологические, так и организационные аспекты, а также активное вовлечение всех участников системы здравоохранения.

Библиографический список

1. Галстян А.Г., Мартиросян В.А. Цифровая трансформация в здравоохранении // Электронный научный журнал «Век качества». 2024. №1. С. 88-104.
2. Доан Т.М., Крестьянинова О.Г., Плотников В.А. Цифровизация здравоохранения: перспективные инструменты // Экономика и управление. -2023. -№ 2. -С. 132-140.
3. Кийкова Е.В., Торосян Е.К., Богданова О.Б., Кийкова Д.А., Свяжина А.С. Цифровизация бизнес-процессов медицинских учреждений // Современные наукоемкие технологии. 2020. № 12-1. С. 63-70.
4. Нурматова Ф.Б., Абдуганиева Ш.Х. Цифровая трансформация в медицине: тенденции и перспективы // Universum: технические науки : электрон. научн. журн. 2023. 7(112).
5. Онищенко А. В. Цифровая трансформация бизнес-процессов медицинских учреждений // Вестник науки. 2023. №6 (63).
6. Пестренин Л.Д., Серяпина Ю.В., Федяев Д.В., Омеляновский В.В. Ключевые бизнес-процессы в здравоохранении и их готовность к цифровой трансформации. Медицинские технологии. Оценка и выбор. 2022;44(1):15-22.

ОСОБЕННОСТИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПРИ ВЫСОКОЙ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

Марьина А. В.

Научный руководитель: Алпатова Э.С.

Российский новый университет, г. Москва, Россия

Аннотация. Прогнозирование денежных потоков при высокой неопределённости становится ключевым элементом финансовой устойчивости и адаптивности бизнеса. В условиях частых шоков спроса, волатильности процентных ставок и курсов валют, меняющихся регуляторных требований и логистических ограничений классические методы экстраполяции прошлых трендов дают систематические ошибки, которые искажают оценку ликвидности и стоимости компании. В статье рассматриваются содержание неопределённости в денежных потоках, ограничения традиционных подходов к их прогнозированию, а также особенности использования сценарных, имитационных и аннуитетных моделей в сочетании с регулярным пересмотром прогнозов. На основе обобщения современных исследований по анализу и управлению денежными потоками и влиянию ошибок прогнозирования на оценку бизнеса выделяются практические акценты: необходимость отказа от единственного «базового» сценария, переход к диапазонным прогнозам, усиление связи финансовых моделей с системой риск-менеджмента и корректировка структуры потоков с учётом эквивалентности по NPV. Показано, что при высокой неопределённости возрастает значимость организационной и методической стороны прогнозирования: частоты обновления прогнозов, качества исходных данных, формата взаимодействия финансовых и операционных подразделений.

Ключевые слова: денежные потоки, прогнозирование, высокая неопределённость, сценарный анализ, оценка стоимости бизнеса, NPV, аннуитетные модели, риск-менеджмент.

FEATURES OF CASH FLOW FORECASTING UNDER HIGH UNCERTAINTY

Marina A. V.

Scientific supervisor: Alpatova E.S.

Russian new university, Moscow, Russia

Abstract. Cash flow forecasting under high uncertainty becomes a crucial element of business financial stability and adaptability. In an environment of frequent demand shocks, volatility of interest and exchange rates, changing regulatory requirements, and logistical disruptions, classical methods of extrapolating past trends generate systematic errors that distort assessments of liquidity and firm value. The article examines the nature of uncertainty in cash flows, the limitations of traditional forecasting approaches, and the specifics of applying scenario, simulation, and annuity-based models combined with regular forecast revisions. Based on the synthesis of recent research on cash flow analysis and management and on the impact of forecasting errors on business valuation, practical focuses are identified: rejection of a single “base” scenario, transition to range-based forecasts, stronger integration of financial models with risk management systems, and adjustment of cash flow structures according to NPV equivalence. It is shown that under high uncertainty, the organizational and methodological aspects of forecasting gain particular importance—forecast update frequency, quality of input data, and the coordination format between financial and operational departments.

Keywords: cash flows, forecasting, high uncertainty, scenario analysis, business valuation, NPV, annuity models, risk management.

Прогнозирование денежных потоков всегда опирается на представление о будущем, но в период высокой неопределённости это представление становится фрагментарным и подвижным. Источники нестабильности формируются на разных уровнях: от макроэкономических шоков и санкционных ограничений до локальных сбоев цепочек поставок и ускорения технологических изменений. Для компаний это означает резкие колебания выручки, сдвиги во временной структуре платежей, изменения стоимости заёмного капитала и доступности внешнего финансирования. При таких условиях денежный поток перестаёт быть плавной функцией от выручки и затрат и приобретает характер последовательности неравномерных, порой нерегулярных поступлений и выплат, что прямо отражается на ликвидности и платёжеспособности.

В классической финансовой практике прогноз денежных потоков строится как последовательность шагов: планирование продаж, оценка денежных затрат, учёт графиков погашения кредитов, инвестиционных платежей и налоговых обязательств. А. В. Антипова подчёркивает, что анализ и управление потоками в стабильной среде опираются на исторические зависимости между выручкой, оборотным капиталом и графиком расчётов с контрагентами [1]. При высокой неопределённости эти зависимости искажаются. Меняются условия договоров, контрагенты пересматривают сроки и порядок платежей, увеличивается доля предоплаты или, напротив, коммерческого кредита. В результате привычная связка «прирост выручки - предсказуемый прирост чистого денежного потока» перестаёт работать.

Н.В. Бондарчук выделяет ключевую методическую проблему: большинство применяемых в корпоративной среде методов прогнозирования денежных потоков относится к классу детерминированных моделей, в которых будущие значения показателей задаются как наиболее вероятные, без явного описания диапазона возможных отклонений [2]. Речь идёт о прямом методе (покомпонентное планирование поступлений и выплат), о косвенном подходе на базе отчёта о финансовых результатах, о трендовой экстраполяции отдельных статей. Эти инструменты исходят из предположения о статистической устойчивости параметров, тогда как в ситуации структурных сдвигов оно не выполняется. Наблюдается разрыв между формально построенным прогнозом и реальным денежным циклом, где появляются задержки оплат, досрочные погашения, форс-мажорные платежи.

Ефимова обосновывает комплексный подход к анализу денежных потоков в условиях высокой неопределённости, в котором акцент делается на сочетании количественных и качественных методов [3]. В таком подходе финансовая модель перестаёт быть статичным документом и превращается в рабочий инструмент ежедневного планирования. В структуру модели закладываются несколько альтернативных сценариев развития внешней среды: консервативный, умеренный и стрессовый. Для каждого сценария формируются не только разные траектории выручки и затрат, но и отличающиеся политики в области инвестиций, дивидендов, привлечения заёмного капитала. Вместо единственного прогноза по строке «чистый денежный поток» формируется диапазон значений, где границы отражают совокупность предположений о поведении ключевых драйверов.

При этом существенно меняется трактовка точности прогноза. В стабильной экономической среде финансовые службы ориентируются на минимизацию абсолютной и относительной ошибки прогноза по итогам периода. В.А. Кунин показывает, что при оценке стоимости бизнеса систематическая ошибка в прогнозе темпов роста денежных потоков и ставки дисконтирования приводит к значимому искажению итоговой величины стоимости, при том, что формально модель может демонстрировать удовлетворительную точность по историческим данным [4]. В условиях же высокой неопределённости задача смещается от максимальной «точности» к управлению диапазоном возможных исходов и предотвращению критических кассовых разрывов. Критерием качества становится не только совпадение фактических и прогнозных значений, но и способность модели выявлять сценарии, при которых ликвидность бизнеса оказывается под угрозой.

Особое значение приобретает временная структура денежных потоков. Для инвестиционных проектов и компаний с капиталоемкими программами модернизации не столь важен единичный объём поступлений или выплат, как соотношение их во времени и их

дисконтированная стоимость. Р.А. Сагадеев рассматривает подход к формированию потоков, эквивалентных по показателю NPV, на основе трансформации аннуитетов [5]. Суть подхода в том, что первоначальный неравномерный поток приводится к аннуитетной форме, где ежегодные (или ежемесячные) платежи одинаковы с точки зрения приведённой стоимости. В условиях неопределённости такой приём позволяет сравнивать альтернативные инвестиционные решения, различающиеся по срокам и объёмам денежных затрат, исходя не из номинальных значений, а из их влияния на NPV. Если, например, строительная компания сталкивается с ростом стоимости материалов и нестабильностью спроса на объекты, трансформация вариантов графиков инвестиций в аннуитетные потоки даёт возможность увидеть, какой из них менее чувствителен к изменениям ставки дисконтирования и задержкам продаж [5].

Практика российских корпораций показывает, что в периоды шоков растёт востребованность сценарного и имитационного моделирования денежных потоков. Финансовые директора усиливают внимание к стресс-тестированию: моделируются ситуации одновременного снижения выручки, удлинения сроков дебиторской задолженности и роста процентных ставок. Имитационные модели позволяют получать распределения вероятных значений чистого денежного потока, а не одну точку прогноза. При этом требуется аккуратное обращение с результатами: само по себе наличие сложной модели не устраняет неопределённость, но даёт руководству возможность заранее увидеть конфигурации факторов, при которых компания утрачивает финансовую устойчивость.

Цифровизация финансовой функции меняет и инструментарий прогнозирования. А.В. Антипова отмечает рост использования специализированных систем управления казначейством, интегрированных с ERP, которые формируют прогноз денежных потоков на ежедневной основе [1]. Они агрегируют данные по договорам, заказам, фактическим отгрузкам и платежам, сокращая лаг между изменением операционной ситуации и её отражением в прогнозе. О.В. Ефимова подчёркивает, что при высокой неопределённости ценность приобретают не столько сложные прогнозные алгоритмы, сколько способность оперативно обновлять предпосылки, проверять сценарии и адаптировать решения [3]. Это ведёт к смещению фокуса: от раз в год утверждаемого бюджета к скользящему прогнозу на горизонте 3–6 месяцев, который пересматривается по мере поступления новой информации.

Наряду с методическими аспектами проявляются организационные особенности. Прогноз денежных потоков выходит за пределы сугубо финансовой компетенции. Для формирования реалистичных сценариев нужны данные от подразделений продаж, закупок, производства, службы персонала. Возникает потребность в кросс-функциональных командах, где финансовые аналитики консолидируют информацию, а операционные подразделения несут ответственность за корректность предположений о динамике контрактной базы, производственных мощностей, ключевых затрат. В российской практике особенно заметны различия между компаниями, где прогнозирование строится как формальная обязанность казначейства, и компаниями, в которых оно становится частью общей системы управления рисками и стратегией, что отражается на устойчивости в период кризисов.

Ошибки прогнозирования денежных потоков в условиях высокой неопределённости имеют многослойные последствия. В.А. Кунин показывает, что недооценка рисков приводит к завышению оценочной стоимости бизнеса, завышенным ожиданиям инвесторов и последующим репутационным издержкам при пересмотре оценок [4]. На операционном уровне завышенный прогноз входящих потоков вызывает чрезмерный оптимизм при принятии инвестиционных решений, избыточные закупки, завышение фонда оплаты труда. Завышенная оценка исходящих потоков, напротив, обуславливает чрезмерно консервативную политику, отказ от проектов с позитивным NPV и упущенные возможности. В обеих ситуациях нарушается принцип согласования финансовой и операционной стратегии с реальной платёжеспособностью бизнеса.

Для снижения уязвимости к ошибкам прогнозирования в практике крупного и среднего бизнеса постепенно укрепляются несколько подходов. Первый связан с явным введением в модель параметров риска: премий за риск в ставке дисконтирования, коэффициентов вариации

по ключевым статьям, лимитов на максимальный объём заимствований при заданном сценарии денежного потока. Второй - с развитием инструментов хеджирования: использования производных финансовых инструментов, валютных и процентных свопов, долгосрочных контрактов с заранее оговорёнными ценовыми коридорами. Третий - с изменением структуры самих потоков: компании стремятся договариваться о более симметричных графиках предоплат и отсрочек, структурировать инвестиционные проекты на стадии с опцией остановки или пересмотра, что, по сути, приближает управленческие решения к концепции реальных опционов.

При высокой неопределённости горизонты планирования сокращаются. Долгосрочные прогнозы денежных потоков по-прежнему используются при оценке инвестиционных проектов и стоимости бизнеса, но опора на них как на инструмент оперативного управления снижается. Растёт значимость краткосрочных и среднесрочных оценок, где финансовая служба концентрируется на управлении ликвидностью, покрытии краткосрочных обязательств, поддержании резервов денежных средств и доступных кредитных линий. П.—А.В. Антипова указывает, что эффективность управления потоками выражается не только в величине чистого денежного потока, но и в стабильности платёжного календаря, отсутствии критических разрывов при сохранении приемлемого уровня рентабельности [1].

Современные исследования убеждают в том, что прогнозирование денежных потоков в условиях высокой неопределённости перестаёт быть механическим продолжением бюджетного процесса. Оно превращается в непрерывный аналитический цикл, где пересматриваются предпосылки, уточняются сценарии, тестируется устойчивость бизнеса к шокам. Работы Н.В. Бондарчука, О.В. Ефимовой и Р.А. Сагадеева формируют методический контур, в котором традиционные детерминированные модели дополняются сценарным анализом, имитацией и аннуитетными преобразованиями потоков [2; 3; 5]. Исследования В.А. Кунина подчёркивают связь качества прогноза с корректностью оценки стоимости и восприятием бизнеса инвесторами [4]. В совокупности это задаёт для корпоративных финансовых служб новую норму: не искать «правильный» единственный прогноз денежных потоков, а выстраивать систему гибких и прозрачных прогнозов, способных выдерживать высокую степень неопределённости внешней среды.

Библиографический список

1. Антипова А. В. Анализ и управление денежными потоками организации // Экономика и парадигма нового времени. – 2025. – №. 9 (42). – С. 54-60.
2. Бондарчук Н. В. Методы прогнозирования денежных потоков негосударственных корпоративных структур // Экономические системы. – 2020. – Т. 13. – №. 2. – С. 23-31.
3. Ефимова О. В. Комплексный подход к анализу денежных потоков в условиях высокой неопределённости // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – №. 3. – С. 5-18.
4. Кунин В. А. Влияние ошибок прогнозирования денежных потоков на точность оценки стоимости бизнеса // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30. – №. 2. – С. 208-216.
5. Сагадеев Р. А. Формирование и прогнозирование денежных потоков, эквивалентных по показателю NPV, методом трансформации аннуитетов // Экономика строительства. – 2021. – №. 1 (67). – С. 12-22.

ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА БАНКОВСКОГО ПОСРЕДНИЧЕСТВА В РОССИИ: ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Матюхин Д. А.

Научный руководитель: Тершукова М.Б.

Самарский государственный экономический университет, г. Самара, Россия
dante127@yandex.ru

Аннотация. В статье исследуются современные тенденции развития банковского посредничества в России с акцентом на использование инновационных финансовых инструментов. Рассмотрены ключевые аспекты функционирования банков как финансовых посредников в условиях цифровой экономики. Особое внимание уделено анализу влияния технологических инноваций и процессов дезинтермедиации на развитие рынка банковских услуг. Представлена оценка перспектив развития банковского сектора в контексте внедрения цифровых финансовых технологий.

Ключевые слова: *финансовый посредник, финтех-решения; банковская экосистема; цифровая трансформация финансового сектора.*

TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN BANKING INTERMEDIATION MARKET: FINANCIAL INSTRUMENTS AND DIGITALIZATION

Matyukhin D. A.

Scientific supervisor: Tershukova M.B.

Samara State University of Economics, Samara, Russia dante127@yandex.ru

Abstract. The article examines current trends in the development of banking intermediation in Russia with an emphasis on the use of innovative financial instruments. The key aspects of the functioning of banks as financial intermediaries in the digital economy are considered. Special attention is paid to the analysis of the impact of technological innovations and disintermediation processes on the development of the banking services market. An assessment of the prospects for the development of the banking sector in the context of the introduction of digital financial technologies is presented.

Keywords: *fintech solutions; banking ecosystem; digital transformation of the financial sector.*

Современный российский финансовый рынок во многом зависит от эффективной работы посредников в финансах. Данные институты играют важнейшую роль в вопросе связывания потребителей с финансовыми продуктами и активами. Особое значение их деятельность приобретает в банковском секторе, там они помогают оптимизировать затраты на проведение разнообразных финансовых операций.

В настоящее время мы находимся в условиях трансформации российской экономики, происходят существенные изменения в отечественной финансовой системе. Финансовое посредничество важная составляющая, которая обеспечивает нормальное взаимодействие между инвесторами и финансовыми инструментами. Особый интерес представляет развитие банковского посредничества в контексте внедрения технологичных продуктов и цифровых финансовых решений.

Под финансовым посредником понимается официальное учреждение, которое мобилизует свободные денежные средства у одних экономических субъектов и предоставляет их другим на определенных условиях [4].

Ключевые направления работы финансовых посредников включают [6]:

- 1) Анализ финансовой надежности заемщиков;
- 2) Создание выгодных условий кредитования;
- 3) Распределение рисков путем диверсификации вложений на различных рынках;
- 4) Формирование крупных финансовых пулов для удовлетворения потребностей заемщиков;
- 5) Поиск надежных кредиторов для долгосрочного сотрудничества.

Значимость финансовых посредников для российской экономики определяется их способностью [1]:

- снижать операционные издержки при проведении финансовых операций;
- создавать возможности для получения пассивного дохода;
- повышать эффективность платежной системы;
- обеспечивать баланс интересов всех участников рынка.

На данный момент рынок насыщен многими видами финансовых посредников, которые принимают участие в деятельности предприятий. Классификация финансовых посредников по трем видам [5]:

- коммерческие банки;
- небанковские кредитно-финансовые институты;
- инвестиционные институты.

В контексте технологической эволюции банковского сектора особое внимание заслуживает развитие открытых банковских платформ (Open Banking). Данная концепция предполагает предоставление третьим сторонам доступа к банковской инфраструктуре через API-интерфейсы, что способствует созданию новых финансовых продуктов и сервисов. Российские банки активно внедряют элементы Open Banking, что позволяет им расширять спектр услуг и повышать качество обслуживания клиентов.

Среди всех типов посредников наибольшее значение для бизнеса имеют коммерческие банки, специализирующиеся на кредитовании. Их услугами пользуются компании всех масштабов – от малого бизнеса до крупных корпораций. Типичный пример взаимодействия – открытие кредитной линии, которая дает доступ к внешнему финансированию, хотя и несет определённые риски.

Небанковские кредитные организации также играют важную роль в финансовой системе. Например, крупные компании активно используют услуги страховых организаций для защиты своих активов и ответственности перед клиентами.

Особого внимания заслуживает развитие экосистемного подхода в банковском секторе. Крупнейшие российские банки трансформируются в многофункциональные платформы, предоставляющие не только финансовые, но и нефинансовые сервисы. Это позволяет им сохранять конкурентоспособность в условиях растущей конкуренции со стороны финтех-компаний и создавать дополнительные источники дохода.

Для крупного бизнеса существенную роль играют инвестиционные посредники, помогающие компаниям находить дополнительные источники капитала на фондовом рынке. В частности, они предоставляют услуги андеррайтинга, позволяющие публичным компаниям выпускать акции и облигации, привлекая средства инвесторов в обмен на участие в распределении прибыли [5].

Будущее банковского посредничества тесно связано с цифровой трансформацией финансовой системы, включая внедрение цифрового рубля. Эти изменения способны оказать влияние на взаимодействие участников рынка, упрощая движение потоков денег и инвестиций.

Развитие криптовалют и блокчейна открывает новые возможности для банков. Финансовые организации создают новые продукты, развивают новые направления обслуживания клиентов и совершенствуют традиционные для них операции. Бизнес также проявляет интерес к криптовалютам как альтернативному способу оплаты. Сформировался новый сегмент финансового рынка, капитализация которого достигает в периоде 2,5-3 трлн долл. [8].

Внедрение цифрового рубля способно принести ряд преимуществ:

- сокращение теневого сектора благодаря прозрачности операций;
- создание надежной цифровой валюты с обеспечением в виде резервов Центрального банка РФ;
- увеличение бюджетных поступлений.

Искусственный интеллект и машинное обучение становятся ключевыми технологиями в трансформации банковского посредничества. Эти инструменты позволяют банкам автоматизировать процессы оценки рисков, персонализировать финансовые продукты и повысить эффективность клиентской работы.

Точно предсказать все последствия изменений на данный момент довольно сложно. Потребуется разработка новых регуляторных механизмов для снижения рисков цифровизации финансового сектора.

Несмотря на тенденции к финансовой дезинтермедиации (снижение роли посредников), банки сохраняют свое значение в финансовой системе. История дезинтермедиации началась около полувека назад, когда частные инвесторы получили прямой доступ к финансовым рынкам. Развитие технологий и появление платформ интернет-трейдинга усилило этот процесс.

Банковская дезинтермедиация проявляется в [2]:

- перетоке средств с депозитов на фондовый рынок;
- росте небанковских финансовых институтов;
- увеличение активности банков на фондовом рынке;
- снижение доли банковского кредитования в финансировании бизнеса.

В современном мире дезинтермедиация также связана с развитием цифровых платформ, позволяющих напрямую соединять покупателей и продавцов финансовых услуг. Возникают новые формы финансирования, такие как венчурное инвестирование и краудфандинг.

Развитие ESG-банкинга становится новым трендом в эволюции банковского посредничества. Финансовые институты учитывают ESG-факторы в развитии. Это заключается в разработке “зеленых” финпродуктов, финансировании эко-проектов и внедрении принципов устойчивого развития.

При этом роль посредничества банков в России останется значимой даже в условиях развития цифровых финансов, внедрения цифрового рубля и развития других финансовых сервисов. Банки адаптируются к новым условиям, расширяя перечень своих услуги.

Перспективы развития банковского посредничества в российской экономике определяются несколькими факторами. Во-первых, банки обладают определённым преимуществом в виде существующей клиентской базы и созданной инфраструктуры, что позволяет им эффективно внедрять новые инновационные решения. Во-вторых, накопленный опыт управления рисками и соответствия требованиям Банка России дает банкам важное преимущество.

Важным аспектом будущего развития становится способность банков к созданию комплексных финансовых экосистем. Интеграция традиционных банковских услуг с цифровыми сервисами, включая маркетплейсы, образовательные курсы и другие нефинансовые сервисы.

Таким образом, будущее банковского посредничества в России будет характеризоваться не столько снижением роли банков, сколько их качественной трансформацией в более технологичные и клиентоцентричные институты.

Библиографический список

1. Бурлачков В.К., Иволгина Н.В., Никитина С.А. Факторы и тенденции развития финансового посредничества // Российское предпринимательство. 2018. Том 19. № 4. С. 1123-1134.
2. Голикова А. Финансовая дезинтермедиация: изменение трактовки понятия и новые конкуренты на рынке финансовых услуг // Банковский вестник. 2020. № 8 (685). С. 46-57.

3. Гудошникова Ю.В., Саенко Е.В. Процесс дезинтермедиации на рынке финансовых услуг // В сборнике: Экономика в социокультурном пространстве современности: проблемы, решения, прогнозы. Владимир, 2023. С. 71-76
4. Землячева О.А. Понятие «финансовое посредничество» // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 11-1. С. 144-147.
5. Землячева О.А. Субъекты финансового посредничества // Глобальный научный потенциал. 2022. № 11 (140). С. 210-213.
6. Казарьянц Л.Н., Пучкина Е.С. Посредническая деятельность банков на рынке ценных бумаг: исторический аспект // Форум молодых ученых. 2019. №12 (40). С. 330-334.
7. Кузнецова В.В., Ларина О.И. Влияние небанковского финансового посредничества на банковские кризисы // Финансы: теория и практика. 2024. №4. С. 144-156.
8. Ленков И.Н., Паюхина Л.С. Эволюция финансового посредничества под влиянием процессов цифровизации // Страховое дело. 2022. № 12 (357). С. 35-40.
9. Рыночная капитализация криптовалютного рынка // Coinmarketcap. URL: <https://coinmarketcap.com/charts/> (дата обращения: 06.10.2025).

НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УДЕРЖАНИЯ СОТРУДНИКОВ В ПЕРИОД АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАМКАХ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Потемкин А. Д.

Научный руководитель: Журавлева Л.Э.

Московский университет им. С. Ю. Витте, г. Москва, Россия

Аннотация. В статье исследуется роль инструментов нематериального стимулирования в системе удержания ключевого персонала в условиях антикризисного управления. Целью работы является определение наиболее эффективных нематериальных методов, способствующих поддержанию лояльности и вовлеченности сотрудников при ограниченных финансовых ресурсах компании. На основе анализа теоретических подходов и практических кейсов автор приходит к выводу о критической важности интеграции данных методов в стратегию социального развития организации как фактора устойчивости в кризисный период.

Ключевые слова: нематериальное стимулирование, удержание персонала, антикризисное управление, социальное развитие компании, вовлеченность сотрудников, HR-стратегия.

INTANGIBLE STIMULATION AS A TOOL FOR EMPLOYEE RETENTION DURING CRISIS MANAGEMENT WITHIN THE FRAMEWORK OF COMPANY SOCIAL DEVELOPMENT

Potemkin A. D.

Scientific supervisor: Zhuravleva L.E.

Moscow University named after S. Yu. Witte, Moscow, Russia

Abstract. The article examines the role of intangible stimulation tools in the system of retaining key personnel in the context of crisis management. The aim of the work is to identify the most effective non-material methods that help maintain employee loyalty and engagement under the company's limited financial resources. Based on the analysis of theoretical approaches and practical cases, the author concludes that it is critically important to integrate these methods into the organization's social development strategy as a factor of stability in a crisis period.

Keywords: intangible stimulation, staff retention, crisis management, corporate social development, employee engagement, HR strategy.

Введение

В условиях экономической нестабильности и кризисных явлений компании вынуждены применять режим антикризисного управления, который часто сопряжен с оптимизацией издержек, в том числе на фонд оплаты труда и материальное стимулирование. Однако именно в такие периоды риски оттока наиболее ценных и квалифицированных кадров возрастают, что напрямую угрожает операционной устойчивости и долгосрочному развитию бизнеса. В этой связи актуализируется поиск альтернативных, менее затратных для компании, но эффективных инструментов управления персоналом. Одним из таких инструментов выступает система нематериального стимулирования, интегрированная в социальную политику организации. Целью статьи является анализ потенциала нематериального стимулирования как ключевого фактора удержания сотрудников в период антикризисного управления. Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи: 1) систематизировать теоретические подходы к пониманию нематериального стимулирования в контексте социального развития компании; 2)

выявить специфику задач антикризисного управления в сфере HR; 3) определить комплекс практических инструментов нематериального стимулирования, доказавших свою эффективность для удержания персонала в кризис; 4) сформулировать рекомендации по их интеграции в корпоративную стратегию. Объектом исследования выступает система управления персоналом в организации, а предметом – инструменты нематериального стимулирования как элемент антикризисной HR-стратегии.

1. Теоретические основы нематериального стимулирования в парадигме социального развития компании

Понятие «нематериальное стимулирование» в современном менеджменте трактуется как комплекс мер, направленных на удовлетворение психологических, социальных и профессиональных потребностей сотрудника без прямых денежных выплат или материальных ценностей [1, с. 45]. В отличие от классических теорий мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг), которые разделяют факторы на гигиенические и мотивирующие, современный подход рассматривает нематериальное стимулирование как сложную систему, включающую признание, возможности для роста, качество рабочей среды и корпоративную культуру. Социальное развитие компании в данном контексте понимается как стратегическое направление, нацеленное на повышение качества трудовой жизни, укрепление организационной культуры и реализацию корпоративной социальной ответственности (КСО) перед внутренними стейкхолдерами – сотрудниками. Интеграция программ нематериального стимулирования в стратегию социального развития превращает их из разрозненных HR-практик в системный элемент, повышающий устойчивость организации [2, с. 112].

2. Специфика антикризисного управления и вызовы для системы удержания персонала

Антикризисное управление характеризуется действиями руководства, направленными на предупреждение, преодоление и минимизацию последствий кризиса для бизнеса. В кадровой сфере это часто приводит к противоречию: с одной стороны, необходимо сокращать операционные расходы (замораживание премий, отмена бонусов), с другой – требуется максимально сохранить работоспособный коллектив и предотвратить падение производительности труда. Исследования показывают, что в кризис сотрудники начинают особенно остро ощущать неопределенность, что провоцирует стресс и снижает лояльность [3, с. 78]. Традиционные материальные стимулы в таких условиях теряют часть своей эффективности из-за их недоступности или непредсказуемости. Возникает «мотивационный вакуум», который может быть заполнен продуманной системой нематериального признания и поддержки. Ключевыми задачами HR в антикризисный период становятся: поддержание открытой коммуникации, усиление обратной связи, предоставление возможностей для переобучения и горизонтального развития, а также укрепление чувства общности и значимости каждого сотрудника для достижения общих целей выживания компании.

3. Практические инструменты нематериального стимулирования для удержания сотрудников в кризис

На основе анализа практик российских и международных компаний (таких как «Сбер», «Яндекс», которые активно внедряли программы психологической поддержки и гибкий график в период пандемии 2020-2021 гг.) можно выделить следующие наиболее релевантные для кризисного периода инструменты:

1. Признание и публичная благодарность. Система instant-благодарностей, доска почета в цифровом пространстве, упоминание заслуг на общих собраниях. Это удовлетворяет потребность в уважении и значимости при минимальных затратах.
2. Развитие и обучение. Предоставление доступа к онлайн-курсам, проведение внутренних воркшопов, ротация между проектами. Это сигнализирует о инвестициях компании в будущее сотрудника даже в трудные времена.
3. Гибкость и забота о wellbeing. Удаленный или гибридный формат работы, гибкий график, программы психологической поддержки (EAP), организация неформальных онлайн-активностей. Это снижает стресс и повышает приверженность.
4. Участие в управлении и прозрачность. Привлечение сотрудников к решению операционных

задач, проведение регулярных «прямых линий» с руководством, честная информация о положении дел в компании. Это формирует доверие и чувство сопричастности. Таким образом, перечисленные инструменты оказывают комплексное воздействие на психологическое состояние и лояльность сотрудников. Их эффективность в контексте удержания персонала систематизирована в Таблице 1.

Таблица 1

Влияние инструментов нематериального стимулирования на факторы удержания в кризис

Инструмент нематериального стимулирования	Основное психологическое воздействие	Вклад в удержание персонала
Публичное признание заслуг	Удовлетворение потребности в уважении, повышение самооценки	Укрепление лояльности, снижение намерений к увольнению
Возможности для внутреннего обучения и ротации	Удовлетворение потребности в самоактуализации, снижение выгорания	Повышение вовлеченности, формирование кадрового резерва
Программы wellbeing и гибкий график	Снижение уровня стресса, демонстрация заботы	Улучшение психологического климата, рост организационной приверженности
Прозрачная коммуникация и вовлечение в решения	Формирование доверия к руководству, чувство сопричастности	Снижение уровня неопределенности и тревожности в коллективе

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что эффективность инструментов нематериального стимулирования в период кризиса обусловлена их прямым воздействием на ключевые психологические факторы удержания персонала. Такие методы, будучи системно интегрированными в социальную политику компании, не требуют значительных финансовых затрат, но при этом способны компенсировать дефицит материальных стимулов. Они формируют устойчивую нематериальную среду, которая повышает вовлеченность, укрепляет лояльность и снижает стресс, тем самым непосредственно влияя на сохранение ценного человеческого капитала организации в сложных экономических условиях.

Заключение

Проведенный анализ позволяет утверждать, что в условиях антикризисного управления традиционный акцент на материальном стимулировании должен быть смещен в сторону развития комплексной системы нематериального стимулирования. Данная система не является альтернативой справедливой оплате труда, но становится критически важным дополнением, позволяющим удерживать ключевых сотрудников при ограниченных финансовых ресурсах. Инструменты признания, развития, гибкости и прозрачной коммуникации, будучи встроенными в стратегию социального развития компании, напрямую воздействуют на такие ключевые для удержания факторы, как лояльность, вовлеченность и психологическая устойчивость персонала. Таким образом, гипотеза о высокой значимости нематериального стимулирования для удержания сотрудников в кризис подтверждается. Практическая значимость исследования заключается в формировании конкретного набора рекомендаций для HR-менеджеров, который может быть адаптирован под специфику отрасли и масштаб компании. Дальнейшие исследования могут быть направлены на количественную оценку эффективности каждого инструмента и анализ долгосрочного влияния такой политики на employer brand компании в посткризисный период.

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.10.2024) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.
2. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные системы мотивации персонала. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2023. 256 с.
3. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом в условиях кризиса. Теория и практика антикризисного менеджмента. М. : Юнити-Дана, 2022. 183 с.
4. Спивак В. А. Корпоративная социальная ответственность и вовлеченность персонала: взаимосвязь и эффекты // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2023. Т. 22. Вып. 1. С. 44–67.
5. Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А. Нематериальная мотивация как фактор повышения устойчивости организации в турбулентной среде // Управление персоналом. 2024. № 5. С. 75–82.
6. Давыдова Ю. С., Петров А. В. Антикризисные HR-практики в российских компаниях: результаты эмпирического исследования // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 1. № 11. С. 102–115.
7. Иванова О. П. Управление мотивацией персонала промышленного предприятия в условиях кризиса: дис. – канд. экон. наук. М., 2022. 212 с.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Салина А. С.

Научный руководитель: Боташева З.Р.

«Московский технический университет связи и информатики», г. Москва, Россия,
salinaas@bk.ru

Аннотация. В статье исследованы основные виды методических подходов к формированию бизнеса, а также отмечены их характеристики, положительные и отрицательные стороны.

Ключевые слова: исследование, методические подходы, стратегия, цифровая трансформация, анализ, бизнес.

COMPARATIVE ANALYSIS OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO DEVELOPING BUSINESS GROWTH STRATEGIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Salina A. S.

Scientific supervisor: Botasheva Z. R.

«Moscow Technical University of Communications and Informatics», Moscow, Russia,
salinaas@bk.ru

Abstract. This article examines the main types of methodological approaches to business formation, highlighting their characteristics, as well as their advantages and disadvantages.

Keywords: research, methodological approaches, strategy, digital transformation, analysis, business.

В современном мире невозможно представить жизнь без цифровых технологий. Цифровизация становится ключевой технологией в любой отрасли, отсутствие которой негативно сказывается на эффективности бизнеса и его конкурентоспособности, а наличие является неоспоримым преимуществом на рынке [2]. Поэтому цифровая трансформация, а именно – внедрение цифровых технологий, меняет ключевые бизнес-процессы, а также способы организации работы, формируя новые форматы взаимодействия с клиентами.

Однако необоснованное вмешательство в отлаженный механизм работы компании так же может привести компанию к упадку. Поэтому перед внедрением новых технологий необходимо изучить бизнес с помощью подходящих под конкретный случай методов. Это объясняет необходимость исследования, а также актуальность данной темы.

Для понимания специфики конкретного бизнеса необходимо его исследовать на предмет формирования стратегий его дальнейшего развития. Существуют различные методики, которые с разной эффективностью будут работать в конкретном случае. Рассмотрим их отличия с аналитической точки зрения.

Все методики можно разделить на три принципиально разных подхода [1].

Первый подход – традиционный, также известный как классический (стратегический). Данный подход, взятый из классического стратегического менеджмента, основан на тщательном планировании и последовательной реализации заранее определенных этапов. Его ключевой

характеристикой является линейность процесса: от глубокого анализа внешней и внутренней среды (например, с использованием SWOT-анализа) к формулированию долгосрочных целей и разработке планов по их достижению.

Что касается положительных сторон, основным преимуществом традиционного подхода является его системность и структурированность. Он обеспечивает четкое видение направления развития, облегчает распределение ресурсов и минимизирует неопределенность за счет всестороннего предварительного анализа. Этот подход наиболее эффективен в стабильных или слабо изменяющихся рыночных условиях, где возможен долгосрочный прогноз.

Главным недостатком, актуализированным в контексте цифровой экономики, является низкая адаптивность и гибкость. Длительный цикл планирования и жесткая регламентация действий затрудняют оперативную реакцию на стремительные изменения рынка, появление новых технологий и изменение поведения потребителей. Это делает бизнес, построенный исключительно на данном подходе, уязвимым в высокодинамичных отраслях.

Второй подход – гибкий (Agile). В противовес традиционной модели, гибкие подходы, такие как Agile и Scrum, фокусируются на итеративности, адаптивности и быстром получении обратной связи от конечных пользователей. Характерной чертой является разбиение процесса на короткие циклы (спринты), по итогам которых создается минимально жизнеспособный продукт (MVP), тестируемый на рынке.

Относительно положительных сторон, невозможно не отметить, что ключевым преимуществом Agile-подходов является их высокая скорость реакции на изменения. Позволяя оперативно вносить коррективы в продукт и бизнес-модель на основе реальных данных, они значительно снижают риски создания невостребованного на рынке решения. Это способствует снижению издержек за счет фокусировки на действительно важных и необходимых функциях.

И отрицательных – это сложность долгосрочного стратегического планирования в условиях постоянных изменений. Кроме того, эффективная реализация Agile требует высокой культуры командной работы, перестройки организационной структуры и может столкнуться с трудностями в крупных, иерархически выстроенных компаниях.

Третий подход, ориентированный на клиентский опыт (Customer-Centric Approach), ставит в центр процесса формирования бизнеса не продукт как таковой, а комплексный опыт взаимодействия клиента с компанией на всех этапах. Основное внимание уделяется глубокому пониманию потребностей, боли и ожиданий целевой аудитории.

Главным достоинством данного подхода является формирование устойчивой лояльности клиентов и повышение их пожизненной ценности (LTV). Бизнес, построенный вокруг клиента, способен создавать более релевантные и ценные предложения, что является источником долгосрочного конкурентного преимущества [3].

К недостаткам можно отнести высокую сложность сбора и интерпретации данных о клиентском опыте, а также необходимость глубокой интеграции данного подхода во все бизнес-процессы компании, от маркетинга до технической поддержки, что требует значительных организационных усилий.

Для визуального представления была создана таблица 1, в которой данные подходы были сравнены по различным критериям.

Таблица 1

Сравнительная характеристика методических подходов к формированию бизнеса

Критерий	Традиционный подход	Гибкие (Agile) подходы	Клиенто–ориентированный подход
Основной фокус	План, стабильность, долгосрочные цели	Итерации, адаптивность, скорость	Клиентский опыт, лояльность, ценность
Гибкость	Низкая	Очень высокая	Средняя/Высокая
Применимость в условиях неопределенности	Низкая	Высокая	Средняя
Риски	Создание нерелевантного продукта	Потеря стратегического видения	Сложность реализации, переоценка данных
Ключевое преимущество	Системность и предсказуемость	Быстрая реакция на изменения и снижение рисков	Формирование устойчивой лояльности клиентов
Ключевые методы	SWOT–анализ, PESTLE–анализ, модель "5 сил" Портера, долгосрочное планирование	Agile, Scrum, Kanban, Lean, Startup, создание MVP	Составление карт пути клиента (Customer Journey Map), персонализация, NPS–опросы, воронка продаж

Источник: составлено автором

Так как ни один из подходов не охватывает все критерии исследования полностью, следовательно, рассматривать методики необходимо только в комплексе для оценки цифровых возможностей компании для получения синергетического эффекта.

Таким образом, при исследовании бизнеса и построения стратегии его развития, необходимо выбирать правильные инструменты, а именно – методические подходы, для более точного прогнозирования, и, как следствие, последующего развития компании.

Библиографический список

1. Кузовкова Т. А., Ермолаева В. Р. Анализ и развитие подходов к формированию стратегии реализации цифровых продуктов и сервисов // Экономика и качество систем связи. 2024. №2 (32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-razvitiye-podhodov-k-formirovaniyu-strategii-realizatsii-tsifrovyyh-produktov-i-servisov> (дата обращения: 20.11.2025).
2. Чернышов Д. А., Анисимов А. Ю. Методические основы цифровой трансформации бизнеса // Вестник Академии знаний. 2024. №1 (60). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-osnovy-tsifrovoy-transformatsii-biznesa> (дата обращения: 20.11.2025).
3. Ганиоглы А.Т., Сейфулла Н.И. Оглы. Формирование стратегии развития бизнеса // Проблемы Науки. 2025. №1 (200). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-strategii-razvitiya-biznesa> (дата обращения: 20.11.2025).

РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ГОСУДАРСТВА

Саранин В.М.

Научный руководитель: Кузяшев А.Н.

Российский новый университет, г. Москва, Россия, azatkuz6565@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы, связанные с определением роли государственно-частного партнерства (ГЧП) в экономическом развитии государства. Автор производит сопоставление различных определений ГЧП, дает анализ современной концепции ГЧП. Автор статьи делает вывод о том, что ГЧП в современной экономике выступает стратегическим инструментом государственной и муниципальной инвестиционной политики.

Ключевые слова: *государственно-частное партнерство (ГЧП), экономическое развитие государства, принципы ГЧП, стратегический инструмент, инвестиционная политика.*

THE ROLE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE STATE

Saranin V.M.

Scientific supervisor: Kuzyashev A.N.

Russian New University, Moscow, Russia, azatkuz6565@mail.ru

Abstract. The article discusses issues related to the definition of the role of public-private partnership (PPP) in the economic development of the state. The author makes a comparison of international and Russian definitions of PPP, provides an analysis of the modern concept of PPP. The author of the article concludes that PPP in the modern economy is a strategic instrument of state and municipal investment policy.

Keywords: *public-private partnership (PPP), economic development of the state, principles of PPP, strategic instrument, investment policy.*

В условиях макроэкономической нестабильности особую значимость приобретает поиск эффективных механизмов взаимодействия государства и частного бизнеса. Одним из таких инструментов выступает государственно-частное партнёрство (ГЧП) — форма сотрудничества, позволяющая объединить ресурсы и компетенции публичного и частного секторов для решения общественно значимых задач [2].

В российской научной литературе определения государственно-частного партнерства (ГЧП) отражают специфику отечественной экономики и государственного устройства. Часть авторов рассматривает ГЧП как форму инвестиционного сотрудничества, которая «позволяет привлечь частные инвестиции для решения задач социально-экономического развития при сохранении государственного контроля над стратегическими отраслями» [5].

Другие исследователи подчеркивают правовой аспект, определяя ГЧП как «совокупность договорных отношений, закрепленных нормативно, в рамках которых государство и частный сектор совместно участвуют в финансировании, создании и эксплуатации объектов инфраструктуры» [7].

Существует и институциональный подход, согласно которому ГЧП выступает механизмом формирования новых институтов взаимодействия между публичной и частной сферами, направленным на повышение эффективности государственного управления и диверсификацию источников инвестиций [4].

На законодательном уровне в России понятие ГЧП закреплено Федеральным законом от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации», который определяет ГЧП и МЧП как «юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве, заключенных в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества» (ст. 3) [1].

Закон выделяет два уровня партнерства – государственный и муниципальный, а также устанавливает основные принципы и формы реализации проектов, включая распределение рисков, обязательность инвестиций со стороны частного партнера и долгосрочный характер отношений.

Сопоставление международных и российских определений показывает, что во всех подходах ключевыми признаками ГЧП являются:

- 1) Долгосрочность отношений между государственными и частными партнерами;
- 2) Совместное участие в финансировании и управлении проектами;
- 3) Распределение рисков и ответственности в зависимости от компетенций сторон;
- 4) Ориентация на общественную пользу – создание или модернизация инфраструктуры, предоставление социальных услуг;
- 5) Договорно-правовая основа, обеспечивающая баланс интересов участников [3].

Таким образом, современная теория и практика трактуют государственно-частное партнерство как комплексный инструмент государственной инвестиционной политики, сочетающий рыночные механизмы и административные регуляторы для достижения социально значимых целей. Разнообразие определений отражает специфику исторического развития, экономической структуры и правовой системы каждой страны, однако общее понимание ГЧП сводится к модели взаимовыгодного сотрудничества государства и бизнеса на основе долгосрочных обязательств.

Современная концепция государственно-частного партнерства основывается на ряде признаков и принципов, позволяющих отличить ГЧП от других форм взаимодействия государства и бизнеса, таких как государственные закупки, субсидии или приватизация. Эти признаки отражают специфику ГЧП как комплексного механизма, сочетающего инвестиционную, правовую и управленческую составляющие, а также обеспечивающего баланс интересов участников.

Ключевым признаком ГЧП является долгосрочный характер отношений между государством и частным партнером. Проекты, реализуемые в рамках ГЧП, как правило, рассчитаны на срок от 10 до 30 лет, что обусловлено высокой капиталоемкостью инфраструктурных объектов и необходимостью их эксплуатации в течение длительного времени. Долгосрочность соглашений позволяет сторонам учитывать жизненный цикл объектов – от проектирования и строительства до эксплуатации и модернизации.

Важнейшей особенностью является распределение рисков между участниками партнерства. В отличие от традиционных контрактов, где государство несет большую часть финансовой ответственности, ГЧП предполагает передачу значительной доли инвестиционных и операционных рисков частному сектору, что стимулирует бизнес к эффективному управлению ресурсами. При этом государство сохраняет за собой политические и социальные риски, а также контроль за соблюдением стандартов качества и доступности услуг.

ГЧП предполагает совместное финансирование и соучастие сторон. Частный партнер, как правило, вносит инвестиции в проект, а государство может предоставлять земельные участки, налоговые льготы, гарантии возврата средств или долгосрочные контракты на оказание услуг. Такой подход позволяет компенсировать ограниченность бюджетных ресурсов, ускорить реализацию проектов и обеспечить мультипликативный эффект для экономики региона.

Неотъемлемой характеристикой ГЧП является правовое закрепление отношений в форме договоров, которые имеют высокую степень детализации и определяют обязанности сторон, порядок распределения доходов, ответственность, а также механизм урегулирования споров. Соглашения ГЧП имеют статус индивидуальных нормативных документов, утверждаемых на федеральном, региональном или муниципальном уровне, что подчеркивает их стратегическую значимость.

Отличительной чертой ГЧП также является ориентация на общественную пользу: проекты направлены на удовлетворение социальных потребностей – развитие транспортной, энергетической, коммунальной, социальной инфраструктуры, здравоохранения, образования и других сфер. В отличие от коммерческих инвестиций, основной целью которых является получение прибыли, проекты ГЧП ориентированы на долгосрочный социально-экономический эффект, при этом обеспечивая частным инвесторам приемлемую доходность.

Принципы государственно-частного партнерства, закрепленные как в международной практике, так и в российском законодательстве (ФЗ № 224-ФЗ, ст. 4), включают:

1) открытость и доступность информации о государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве, за исключением сведений, составляющих государственную тайну и иную охраняемую законом тайну;

2) обеспечение конкуренции;

3) отсутствие дискриминации, равноправие сторон соглашения и равенство их перед законом;

4) добросовестное исполнение сторонами соглашения обязательств по соглашению;

5) справедливое распределение рисков и обязательств между сторонами соглашения;

6) свобода заключения соглашения [1].

Таким образом, ГЧП представляет собой не просто схему привлечения частного капитала в государственные проекты, а сложный правовой и экономический инструмент, основанный на системном взаимодействии публичных и частных субъектов. Его принципы и признаки обеспечивают гибкость, устойчивость и предсказуемость отношений, а также позволяют использовать возможности бизнеса для реализации задач государственной и муниципальной инвестиционной политики.

Для полного понимания сущности государственно-частного партнерства важно четко разграничить его с другими формами взаимодействия государства и частного сектора, которые могут иметь сходные элементы, но отличаются по целям, структуре и распределению рисков. Чаще всего ГЧП сравнивают с государственными контрактами, приватизацией и концессиями в узком смысле.

ГЧП отличается комплексным и стратегическим характером сотрудничества, предполагающим долгосрочные обязательства, совместное финансирование и активное участие частного партнера на протяжении всего жизненного цикла проекта. В то же время государство сохраняет высокий уровень контроля и влияние на реализацию проекта, что отличает ГЧП от приватизации, традиционных подрядных отношений и простого предоставления субсидий. Концессия в узком смысле является частным случаем ГЧП, при котором частный партнер получает право эксплуатации объекта на определенный срок, однако современная практика ГЧП предусматривает более широкий спектр договорных форм и распределения ответственности.

Таким образом, следует выделить уникальные признаки ГЧП как инструмента, сочетающего экономическую эффективность, социальную значимость и долгосрочную устойчивость партнерских отношений между государством и бизнесом. Она служит удобным ориентиром для понимания сущности ГЧП и его отличий от смежных форм взаимодействия.

На основании всего вышесказанного можно выделить роль ГЧП в экономическом развитии государства.

Государственно-частное партнерство представляет собой не только инструмент привлечения частных инвестиций, но и важный механизм стимулирования экономического развития на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Его значение определяется способностью сочетать финансовые, управленческие и инновационные ресурсы частного

сектора с регуляторными и социальными функциями государства, что позволяет достигать комплексных экономических и социальных целей.

Во-первых, ГЧП способствует модернизации инфраструктуры. Многие социально значимые проекты – транспортные магистрали, коммунальные системы, образовательные и медицинские учреждения – требуют значительных капитальных вложений и долгосрочного управления. Партнерство с частными инвесторами позволяет ускорить строительство и модернизацию объектов, снизить нагрузку на бюджет и повысить качество предоставляемых услуг. Таким образом, ГЧП обеспечивает экономический эффект за счет оптимизации затрат и вовлечения дополнительных ресурсов.

Во-вторых, государственно-частное партнерство способствует привлечению частных и иностранных инвестиций. В условиях ограниченного государственного финансирования проекты, реализуемые через ГЧП, создают привлекательные условия для бизнеса, обеспечивая прогнозируемую доходность, распределение рисков и долгосрочные гарантии. Это стимулирует приток капитала в региональные экономики, ускоряет формирование новых отраслей и способствует диверсификации источников финансирования.

В-третьих, ГЧП является инструментом повышения эффективности государственного управления. Партнерство с частным сектором внедряет современные методы планирования, управления проектами и контроля качества, что снижает бюрократические издержки и повышает экономическую отдачу. Частный инвестор заинтересован в рациональном использовании ресурсов и инновационных решениях, что стимулирует технологическое обновление и развитие человеческого капитала. Также, через механизм ГЧП происходит стимулирование развития реального сектора экономики [6, с. 19].

В-четвертых, ГЧП оказывает мультипликативное воздействие на экономику региона. Реализация проектов в транспортной, социальной или коммунальной сферах создает дополнительные рабочие места, стимулирует развитие смежных отраслей, повышает инвестиционную активность и налоговые поступления в бюджет. Таким образом, государственно-частное партнерство становится инструментом устойчивого регионального развития и повышения конкурентоспособности территорий.

Кроме того, ГЧП позволяет решать социально-экономические задачи, напрямую влияющих на качество жизни населения: повышение доступности и качества социальных услуг, улучшение городской среды, развитие транспортной и коммунальной инфраструктуры. Данный аспект подчеркивает, что ГЧП – это не только финансовый, но и социальный механизм, направленный на создание долгосрочной устойчивой ценности для общества.

В заключение следует отметить, что значение ГЧП для экономического развития проявляется в его способности объединять ресурсы и компетенции государства и частного сектора для реализации крупных проектов с высокой социальной и экономической отдачей. Оно обеспечивает модернизацию инфраструктуры, привлечение инвестиций, повышение управленческой эффективности и формирование устойчивой экономической среды, что делает ГЧП стратегическим инструментом государственной и муниципальной инвестиционной политики.

Библиографический список

1. Российская Федерация. Законы. «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Федер. Закон № 224-ФЗ принят 1 июля 2015 г. (ред. от 31.07.2025)] / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс», версия от 27.02.2025 г. [https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_-182660/]

2. Аллагулов, Р. Х. Проблемы государственного регулирования российской экономики в условиях макроэкономической нестабильности / Р. Х. Аллагулов, Э. П. Ахунзянов // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности : Сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции, Москва, 25 мая 2023

года. – Москва: "Издательство АЛЕФ", 2023. – С. 282-285. – DOI 10.34755/IROK.2023.76.20.050. – EDN RGBORD.

3. Васильев Б.В., Деханова Н.Г., Холоденко Ю.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник и практикум. – 6-е изд. / Б.В. Васильев, Н.Г. Деханова, Ю.А. Холоденко. М.: Юрайт, 2025. С. 118.

4. Ваславский Я.И., Ваславская И.Ю. Государственно-частное партнерство: Институциональный подход. / Я.И. Ваславский, И.Ю. Ваславская. – М.: Аспект Пресс, 2019. – С. 99.

5. Головина А.Е. Роль муниципально-частного партнерства в решении задач местного развития // В сборнике: Глобализация социально-экономических процессов в условиях цифровизации и устойчивой трансформации бизнес-среды. сборник материалов Международной научно-практической конференции. Ставрополь. 2022. С. 197

6. Гумеров, Э. А. Некоторые аспекты дефляции как системного процесса современной мировой экономики / Э. А. Гумеров, А. Н. Кузяшев // Вестник ВЭГУ. – 2015. – № 2(76). – С. 14-20. – EDN RRJQEX.

7. Евайшене И.А. Государственно-частное партнерство как инструмент реализации крупных инфраструктурных проектов: особенности управления // В сборнике: Проблемы социально-экономической устойчивости региона. Сборник статей XXII Международной научно-практической конференции. Пенза, 2025. С. 97.

СИСТЕМА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ CAMELS И ЕЕ ПРИМЕНИМОСТЬ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ

Сафиуллин И. Р.

Научный руководитель: Тершукова М. Б.

Самарский государственный экономический университет, г. Самара, Россия,
safiullinildar10@mail.ru

Аннотация. В статье раскрывается взаимосвязь качества кредитного портфеля банка и его финансовой устойчивости, рассматривается система оценки финансовой устойчивости CAMELS, применяемая в отечественной банковской практике - ее положительные стороны и недостатки, ограничения. Проводится анализ важных показателей, качественных характеристик финансовой устойчивости банков: достаточности капитала, ликвидности, доходности. Делаются выводы о путях развития данной методики оценки банков в российских условиях.

Ключевые слова: кредитный портфель, финансовая устойчивость банка, достаточность капитала, ликвидность банка, управление кредитным риском.

THE CAMELS BANK PERFORMANCE ASSESSMENT SYSTEM AND ITS APPLICABILITY IN RUSSIAN CONDITIONS

Safiullin I. R.

Scientific Supervisor: Tershukova M. B.

Samara State University of Economics, Samara, Russia, safiullinildar10@mail.ru

Abstract. This article examines the relationship between the quality of a bank's loan portfolio and its financial stability, the CAMELS financial stability assessment system used in Russian banking is considered, including its strengths, weaknesses, and limitations. Key indicators and qualitative characteristics of bank financial stability, including capital adequacy, liquidity, and profitability, are analyzed. Conclusions are drawn regarding the future development of this bank assessment methodology in the Russian context.

Keywords: loan portfolio, bank financial stability, capital adequacy, bank liquidity, credit risk management.

Эффективная деятельность коммерческого банка на рынке ссудного капитала напрямую зависит от качества сформированного кредитного портфеля на отчетную дату в конкретной экономической ситуации. При наличии негативной динамики показателей кредитного портфеля у банка будут увеличиваться кредитные риски, а в долгосрочной перспективе такая тенденция приведет к значительному ухудшению финансовых показателей коммерческого банка. К примеру, Багаева Н. Ю. считает, что «руководители кредитных организаций уделяют значительное внимание качественной кредитной политике, которую разрабатывает банк зависит его дальнейшее развитие в области финансов» [3].

Структура кредитного портфеля позволяет оценить эффективность кредитной стратегии банка, то есть она служит индикатором результативности его деятельности. От того, насколько хорошо сформирован и организован кредитный портфель, во многом зависит стабильность работы банка, его имидж и финансовые показатели. Хорошо структурированный и управляемый кредитный портфель обеспечивает финансовую устойчивость банка и его надёжность. Это важно для всех участников процесса: акционеров, предприятий, физических лиц, вкладчиков и пользователей банковских услуг.

Содержание кредитного портфеля банков в экономической литературе раскрывается по-разному. Профессор, доктор экономических наук Лаврушин Олег Иванович предлагает следующее определение рассматриваемого понятия: «кредитный портфель – совокупность выданных ссуд, которые классифицируются на основе критериев, связанных с различными факторами кредитного риска или способами защиты от него». В научной литературе можно встретить различные трактовки понятия «кредитный портфель», вот некоторые из них:

- предоставленные клиентам ссуды от банков;
- совокупность банковских кредитов на конкретный момент времени;
- результат деятельности банка по предоставлению кредитов;
- структурированные по качеству выданных ссуд кредитные вложения коммерческого банка [4].

Кандидат экономических наук Ольга Михайловна Пеганова рассматривает кредитный портфель как «совокупность остатков задолженности по активным кредитным операциям банка на определенную дату. Кредитный портфель является характеристикой структуры и качества выданных ссуд, классифицированных по определенным критериям» [1].

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что кредитный портфель является одновременно и количественным, и качественным показателем. Как количественный показатель кредитный портфель отражает общую информацию о предоставленных кредитах, их составе и структуре. С другой стороны, это качественный показатель, который позволяет систематизировать кредитные вложения по определённым критериям.

В рамках концепции управления кредитным портфелем рассматривается не каждый заём по отдельности, а их совокупность, а также их взаимодействие и взаимозависимость. Когда банки предоставляют кредиты, они стремятся извлечь максимальную выгоду при минимальном риске и одновременно удовлетворить потребности заёмщиков в кредитовании. В то же время, банк должен решить, как распределить средства внутри кредитного портфеля [8]. По мнению Багаевой Н. Ю., процесс формирования кредитного портфеля проходит через несколько ключевых этапов:

- «анализ факторов, воздействующих на спрос и предложение кредита;
- формирование кредитного потенциала коммерческого банка;
- обеспечение соответствия структуры кредитного потенциала и выданных ссуд;
- анализ выданных кредитов по различным признакам;
- оценка эффективности и качества кредитного портфеля, разработка мероприятий по совершенствованию кредитного портфеля банка» [2].

Кандидат экономических наук, доцент Мамиек Л. А. подчеркивает, что абсолютно все банки стремятся улучшить свой кредитный портфель, выбирая подходящую стратегию. Некоторые кредитные организации предпочитают формировать портфель с минимальным риском, но и с низкой доходностью. Другие же банки стремятся создать сбалансированный портфель, в котором можно повысить долю риска, чтобы усилить свои конкурентные преимущества или привлечь новых клиентов [6]. Качество кредитного портфеля банков является отражением финансовой стабильности и финансовой устойчивости банка.

В условиях экономической и финансовой неопределённости как в России, так и в мире, вопрос финансовой стабильности и устойчивости коммерческих банков становится особенно важным. В последние годы всё больше внимания уделяется оценке банков. Почти все крупные экономические издания регулярно публикуют рейтинги банков. Одна из самых известных систем оценки финансовой устойчивости банков — CAMELS [5].

Только некоторые из показателей системы CAMELS можно определить на основе данных из внешней отчётности банка. Расшифровка аббревиатуры CAMELS:

- C - capital adequacy, или достаточность капитала;
- A - asset quality, или качество активов;
- M - management, или качество управления;
- E - earnings, или доходность (прибыльность);
- L - liquidity, или ликвидность;

- S - sensitivity to risk, или чувствительность к риску.

Статистические данные о банковском секторе, опубликованные на сайте Банка России, позволяют провести анализ по всем показателям, кроме оценки качества управления/менеджмента в банке, так как этот показатель нельзя объективно оценить в числовой форме, и он не предусмотрен в отчетности [9]. Остановимся на рассмотрении показателей достаточности капитала, активов и доходности.

Достаточность капитала определяется согласно нормативам Н1.0, Н1.1, Н1.2, установленным регулятором.

Исходя из данных Банка России по банковскому сектору в 2023–2025 гг. норматив Н1.0 в 2025 году снизился на 6,2 % по сравнению с 2023 годом и составил 13,4% по итогам 2 квартала (табл. 1).

Таблица 1

Показатели достаточности капитала банковского сектора РФ

Показатели достаточности капитала	01.01.23	01.01.24	01.10.24	01.01.25	01.02.25	30.06.25
Показатель достаточности собственных средств (капитала) (Н1.0), %	14,3	13,3	12,1	12,5	12,6	13,4
Показатель достаточности базового капитала (Н1.1), %	10,8	9,7	9,4	9,3	9,4	10,3
Показатель достаточности основного капитала (Н1.2), %	12,0	10,7	10,2	10,3	10,3	11,1

Несмотря на то, что рассматриваемый период сопровождался серьёзными глобальными вызовами не только для банковской системы, но и для всей финансовой системы страны, коммерческие банки функционировали с прибылью. Так чистая прибыль в 2025 составила 958 млрд руб., что на 29% (+214 млрд руб.) выше результата предыдущего года. Доходность на капитал (ROE) увеличилась до 19,9 с 16,6%. В период 2023–2025 гг. нормативы ликвидности Н2, Н3, Н4 в среднем выполнялись по банковскому сектору.

Средний темп прироста в год в 2018–2025 собственных средств банка составил 9,3%, хотя в это время кредиты юридическим и физическим лицам в среднем росли на 13,8% (активы всего банковского сектора росли со среднегодовым темпом равным 12,2%). Капитал кредитных организаций не успевает расти соразмерно активам кредитных организаций, прежде всего кредитам физическим и юридическим лицам, что можно более подробно видеть на рисунке 1.

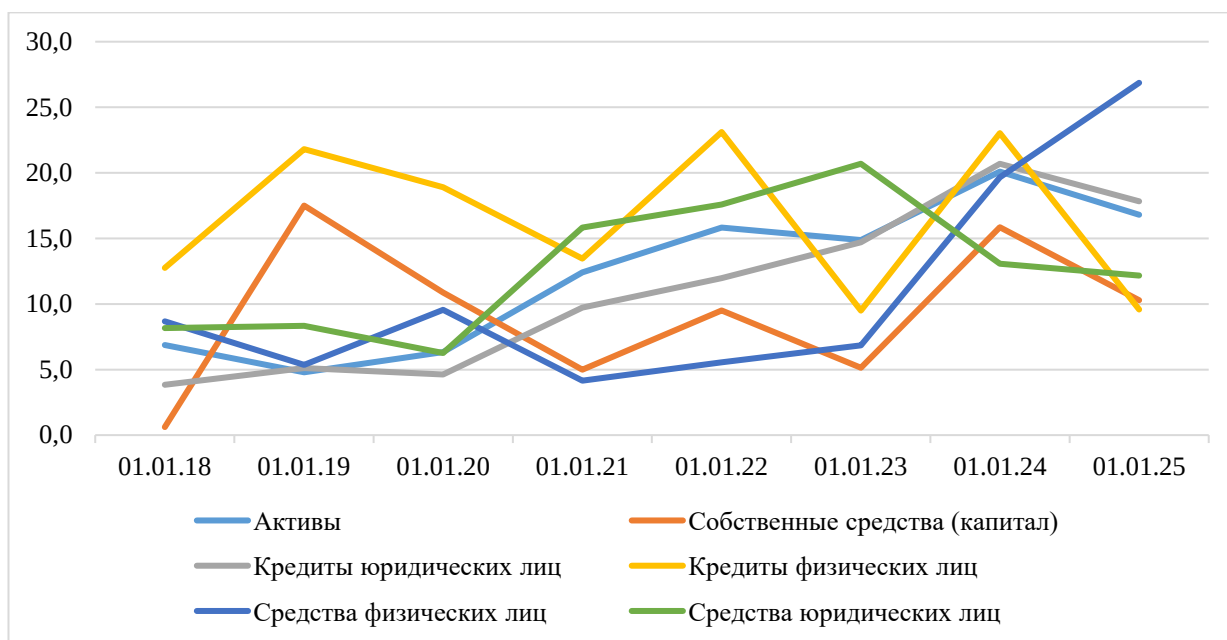


Рис. 1. Темпы прироста показателей банковского сектора РФ

Поскольку кредитование росло сдержанными темпами, банки меньше нуждались в дополнительной ликвидности под залог нерыночных активов для поддержания высокого норматива краткосрочной ликвидности.

Как уже упоминалось, не существует единого подхода к оценке финансовой стабильности коммерческих банков. Поэтому, хотя система CAMELS имеет свои плюсы, у неё есть и недостатки. В частности, неясно, как специалист-аналитик получает информацию о показателях «второстепенных» элементов. Во-вторых, итоговый результат не всегда точно отражает реальное положение дел. Балльные оценки не являются числовыми, поэтому с ними нельзя проводить стандартные математические операции. В-третьих, в исследовании основное внимание уделяется данным опубликованной отчетности банка. Инсайдерские данные должны быть включены в аналитические модели, что позволит более детально изучить внутрибанковские параметры финансового положения.

В целях повышения эффективности анализа деятельности банка рекомендуется использовать методы нечисловой статистики и математические методы анализа иерархий. Эти методы позволяют оцифровать баллы и оценить значимость основных и второстепенных компонентов [5].

В условиях экономической нестабильности вопросы управления кредитными рисками приобретают особую актуальность как на уровне отдельных коммерческих банков, так и в банковском секторе в целом. Соответственно, данное исследование было направлено на разработку подхода к анализу и прогнозированию финансовой устойчивости банка, основанного на рассмотрении внутрибанковских показателей CAMELS.

Анализ существующих исследований показал, что финансовая устойчивость банка является многомерной характеристикой его деятельности. Научные точки зрения на финансовую стабильность можно разделить на ресурсный подход, подход, основанный на устойчивости, и комплексный подход. Многообразие точек зрения на финансовую устойчивость и ее факторы расширяет научное понимание особенностей ее оценки, наличия многовариантности различных методик.

Неочевидный вывод заключается в том, что достаточность капитала и текущая ликвидность оказывают непосредственное влияние на финансовую устойчивость. Можно предположить, что до определенного значения рост этих показателей обеспечивает стабильность банка, а после прохождения этой точки, наоборот, снижает эффективность и качество активов. Эту ситуацию можно описать следующим образом как парадокс избытка ликвидности: нормальная ликвидность обеспечивает финансовую стабильность, но избыточная ликвидность снижает прибыльность и увеличивает финансовые риски.

Именно поэтому гибкое управление ликвидностью банка, поддержание ее на оптимальном, необходимом уровне – залог обеспечения финансовой устойчивости банка.

Библиографический список

1. Пеганова, О. М. Банковское дело : учебник для вузов / О. М. Пеганова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 538 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18112-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560552> (дата обращения: 18.11.2025).
2. Багаева, Н. Ю. Оценка качества кредитного портфеля коммерческого банка / Н. Ю. Багаева // Актуальные вопросы современной экономики. — 2023. — № 12. — С. 46-54. — EDN WROZMZ.
3. Багаева, Н. Ю. Оценка качества формирования кредитного портфеля коммерческого банка / Н. Ю. Багаева, Л. В. Попова // Актуальные вопросы современной экономики. — 2023. — № 12. — С. 239-247. — EDN BHLJIB.
4. Дмитренко, Е. А. Улучшение качества кредитного портфеля АО "Россельхозбанк" / Е. А. Дмитренко // Актуальные вопросы современной экономики. — 2021. — № 9. — С. 129-134. — EDN ESTNXX.
5. Кошоев, А. Т. Анализ качества кредитного портфеля. Оценка коммерческих банков по американской рейтинговой системе "CAMELS" / А. Т. Кошоев, Б. К. Сыдыков // Евразийское Научное Объединение. — 2021. — № 1-4(71). — С. 250-253. — EDN JPSKME.
6. Мамиек, Л. А. Оценка качества кредитного портфеля коммерческого банка (на примере КБ "Кубань кредит" ООО) / Л. А. Мамиек // Заметки ученого. — 2021. — № 6-2. — С. 101-105. — EDN LYMTNA.
7. Мягкова, М. В. Формирование кредитного портфеля коммерческого банка / М. В. Мягкова, Е. Г. Кузнецова, Т. Е. Шилкина // Управленческий учет. — 2021. — № 3-2. — С. 508-517. — EDN BNQWCZ.
8. Локтионова, Ю. Н. Технология анализа и оценки качества кредитного портфеля коммерческого банка / Ю. Н. Локтионова, О. Н. Янина, Д. С. Земскова // Вестник Екатеринбургского института. — 2020. — № 2(50). — С. 37-43. — EDN YDHSBW.
9. Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: свободный. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/review/ (дата обращения 16.11.2025)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЯХ

Сергеева Е. В.

Научный руководитель: Боташева З. Р.

Ордена трудового Красного Знамени федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский технический университет связи и информатики», г. Москва, Россия, sergeeva1504ekaterina@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются особенности использования цифровых платформ для управления знаниями в инновационных компаниях в условиях цифровой экономики. Анализируются ключевые преимущества и недостатки в цифровых системах управления знаниями. Определены различия между формой корпоративного университета компании и цифровой платформой управления знаниями. Сделаны выводы о перспективах внедрения той или иной системы.

Ключевые слова: *цифровая платформа, управление знаниями, корпоративный университет, цифровизация, экономика знаний.*

USE OF DIGITAL PLATFORMS FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INNOVATIVE COMPANIES

Sergeeva E. V.

Scientific supervisor: Botasheva Z. R.

Order of the Red Banner of Labor Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Moscow Technical University of Communications and Informatics», Moscow, Russia, sergeeva1504ekaterina@gmail.com

Abstract. This article examines the specifics of using digital platforms for knowledge management in innovative companies in the digital economy. It analyzes the key advantages and disadvantages of digital knowledge management systems. It identifies the differences between a company's corporate university and a digital knowledge management platform. Conclusions are drawn regarding the prospects for implementing one system over another.

Keywords: *digital platform, knowledge management, corporate university, digitalization, knowledge economy*

Экономика современного мира отличается интенсивным развитием инноваций, цифровых решений и новых подходов к управлению. Одним из ключевых ресурсов становится знание. Оно способно предопределять конкурентоспособность организаций и формировать основу дальнейшего темпа развития. По мере повышения эффективности методик и механизмов индустрии 4.0 возникает необходимость в цифровой трансформации, которая направлена на цифровую модернизацию и автоматизацию деятельности систем управления организации. [1] Поэтому, в силу усиления конкуренции и роста производительности труда, особое значение также приобретает применение цифровых платформ для управления знаниями. Они используются для систематизации, хранения и распространения знаний внутри инновационных компаний.

Цифровые платформы, прежде всего как управленческий и технологический инструмент, рассматриваются как некое ядро цифровой трансформации, позволяющее объединить различные данные, пользователей и процессы компании в единую экосистему. По мнению

определенных авторов, современные технологические решения бизнеса могут лишь способствовать становлению основы экономики знаний в России, обеспечивая тем самым не только коллективное создание и развитие интеллектуального капитала организации, но и движение экономики вперед. [2]

Что касается понятия «управление знаниями» как систематический процесс, то это создание, структурирование и распространение знаний для достижения стратегических целей организации. В условиях цифровизации усиливается роль технологий, с инновационных позиций управление знаниями может быть рассмотрено как интеллектуальная система объединения различных видов ресурсов образовательного характера в единое медиа пространство. [3]

Действительно можно говорить о том, что цифровые инструменты существенно изменили представления о возможностях управления знаниями. Важно отметить, что ключевым элементов становится скорость передачи информации, возможность коллективного участия, а также интеграция данных из различных источников. В высокотехнологичных компаниях инновации требуют регулярного обновления и развития компетенций персонала, поэтому процессы цифрового управления знаниями особенно значимы.

Более подробно о роли цифровой платформы в процессе управления знаниями, то в первую очередь, она обеспечивает широкий набор функций, включая хранение знаний, их классификацию, интеллектуальный поиск, коммуникацию пользователей и автоматизацию процессов обмена информацией. Как и у любой инновации, взгляд на преимущества и недостатки цифровых платформ для управления знаниями разнится и может по-разному интерпретироваться. Рассмотрим более подробно в таблице 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки цифровых платформ в управлении знаниями*

№	Преимущества	Недостатки
1	Централизованное хранение знаний	Высокие затраты на внедрение, адаптацию, техническую поддержку
2	Высокая скорость обмена информацией	Соппротивление сотрудников изменениям, отсутствие вовлеченности
3	Улучшение взаимодействия внутри компании между подразделениями	Риски информационной безопасности
4	Формализация неявных знаний, повышение независимости от отдельных сотрудников	Проблемы интеграции с устаревшей ИТ инфраструктурой
5	Возможность внедрения ИИ для повышения эффективности доступа к информации	Риск информационной перегрузки, сложности поиска и фильтрации больших массивов знаний
6	Развитие компетенций сотрудников	Отсутствие мотивации у сотрудников на обучение и саморазвитие
7	Гибкость, возможность интеграции с другими сервисами внутри компании	Зависимость от цифровой инфраструктуры

*Источник: составлено автором

Хорошая система управления знаниями должна всему разнообразию явных и неявных знаний, предоставлять возможность их надежного хранения, извлечения и переиспользования. [3]

Для компаний подобные цифровые платформы становятся поистине средством генерации новых идей, организации проектной работы сотрудников, обмена лучшими практиками и распространения уникальных компетенций и опыта.

Переход компаний к цифровым платформам управления знаниями логично приводит к рассмотрению их более специализированных форм, одной из которых являются корпоративные университеты. Оба формата схожи целью, однако университеты обладают более расширенным функционалом, который чаще всего ориентирован на развитие компетенций сотрудников и формирование единой корпоративной культуры знаний. Очевидно, что под воздействием все тех

же внешних факторов развития текущей экономики трансформируется и сама парадигма обучения: обучение становится драйвером всех преобразований как бизнеса, так и технологий, людей. [4]

Одним из примеров такого подхода является экосистема Сбера, в рамках которой функционирует цифровой «СберУниверситет». В платформе объединены электронные образовательные модули, корпоративная база знаний, экспертные форумы и т. д. Это позволяет Сберу не только обучать своих сотрудников, управлять знаниями, выявлять дефициты компетенций и проводить аналитику в этой области, но и выходить на рынок образования полноценно и делиться своей накопленной экспертизой. В результате корпоративный университет становится ядром интеллектуальной инфраструктуры компании, а онлайн платформа – инструментом поддержки непрерывного развития.

Похожий подход, но уже в качестве корпоративной системы знаний, реализовал Росатом. На платформе учтены как экспертные сети, так и технические базы данных. Ключевая задача – сохранение уникальных инженерных знаний, а также снижение рисков их утраты. Данное решение, в первую очередь, позволяет ускорить обмен знаниями между филиалами по всей стране, а также повысить качество подготовки сотрудников.

К ключевым отличиям корпоративных университетов от цифровых систем управления знаниями в таблице 2.

Таблица 2

Отличия корпоративных университетов от цифровых платформ управления знаниями*

Критерий сравнения	Корпоративный университет (цифровой формат)	Цифровая система управления знаниями
Цель	Развитие компетенций сотрудников и партнеров, обучение, формирование корпоративной культуры	Сбор, хранение, систематизация и распространение знаний для повышения эффективности процессов внутри компании
Функциональная направленность	Образовательная, кадровая, стратегическая	Информационно-аналитическая, технологическая
Тип знаний	Образовательные материалы, программы развития, модели компетенций	Базы знаний, документы, инструкции, экспертные решения
Инструменты	LMS, тренажеры, курсы, вебинары, оценочные системы	Хранилища данных, поисковые системы, форумы, аналитические модули
Фокус	На траектории развития сотрудников и их профессиональное обучение	На доступ информации и оперативный обмен знаниями
Степень формализации знаний	Высокая	Разная (сочетание формальных и в меньшей степени неформальных знаний)
Стратегическая роль	Поддержка долгосрочного развития человеческого капитала	Повышение операционной эффективности и скорость обмена знаниями

*Источник: составлено автором

В заключение хотелось бы отметить, что корпоративные университеты и цифровые платформы управления знаниями могут использоваться компаниями для разных целей. Однако при выборе конкретной стратегии развития важно учитывать ключевые отличия, преимущества и недостатки каждого из подходов.

Библиографический список

1. Терехина С.В. Управление знаниями современной организации в условиях цифровизации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. №3 (69). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-sovremennoy-organizatsii-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 29.11.2025).
2. Дробышевская Л.Н., Попова Е.Д. Развитие экономики знаний России в эпоху цифровых трансформаций // КЭ. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-ekonomiki-znaniy-rossii-v-epohu-tsifrovyyh-transformatsiy> (дата обращения: 29.11.2025).
3. Кайнова А.В., Волкова В.О. Современные тенденции управления знаниями (инженерия знаний) // Известия вузов. Северо-Кавказский регион. Серия: Общественные науки. 2023. №2 (218). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-upravleniya-znaniyami-inzheneriya-znaniy> (дата обращения: 29.11.2025).
4. Ширинкина Е.В. Роль корпоративных университетов в современном мире // Современное образование. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-korporativnyh-universitetov-v-sovremennom-mire> (дата обращения: 29.11.2025).

СОВРЕМЕННЫЕ ОЖИДАНИЯ РАБОТОДАТЕЛЯ ПРИ РЕКРУТИНГЕ ПЕРСОНАЛА В ИТ-ОТРАСЛИ

Родионов В. А.

Научный руководитель: Журавлева Л. Э.

Московский университет имени С.Ю. Витте, Россия, эл. почта: vovarod67@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена анализу современных ожиданий работодателей при рекрутинге персонала в ИТ-отрасли. На основе анализа научных статей и вакансий, отобранных с платформы HeadHunter, выявлена и систематизирована трансформация требований к кандидатам, которая выражается в формировании комплексного запроса на специалистов, сочетающих глубокие технические знания, развитые гибкие навыки и ярко выраженную бизнес-ориентацию.

Ключевые слова: ИТ-рекрутинг, ожидания работодателей, рынок труда ИТ-отрасли, профессиональные компетенции, проектный менеджмент, цифровая экономика, анализ вакансий, HeadHunter.

MODERN EXPECTATIONS OF EMPLOYER AT RECRUITMENT OF PERSONNEL IN IT-INDUSTRY

Rodionov V. A.

Scientific supervisor: Zhuravleva L. E.

Moscow University named after S.Yu. Witte, Russia, e-mail: vovarod67@gmail.com

Abstract. This article analyzes current employer expectations in IT industry recruitment. Based on an examination of scholarly publications and job postings from the HeadHunter platform, it identifies and systematizes a transformation in candidate requirements. This shift is characterized by a comprehensive demand for professionals who combine deep technical expertise, well-developed soft skills, and strong business acumen.

Keywords: IT recruitment, employer expectations, IT labor market, professional competencies, project management, digital economy, job market analysis, HeadHunter.

Современная экономическая реальность характеризуется повсеместной цифровой трансформацией, что предопределяет стратегическую важность информационных технологий для национального и глобального развития. В Российской Федерации реализация масштабных инициатив, таких как национальная программа «Цифровая экономика» [4], сопровождается активным развитием ИТ-сектора и, как следствие, устойчивым спросом на высококвалифицированных специалистов в данной области. В условиях высокой конкуренции за таланты и стремительной эволюции технологий особую значимость приобретает процесс рекрутинга, где ключевым элементом становится точное соответствие кандидата ожиданиям работодателя. В этой связи анализ и систематизация данных требований, предъявляемых к персоналу и управленческим кадрам в ИТ, превращаются в актуальную научно-практическую задачу.

Целью статьи является выявление, анализ и систематизация современных требований и ожиданий работодателей к кандидатам при рекрутинге персонала в ИТ-отрасль в Российской Федерации.

Актуальность данного исследования обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов. Геополитическая ситуация актуализировала вопрос технологического суверенитета России, что многократно увеличило потребность в специалистах, способных не только

разрабатывать, но и эффективно управлять созданием сложных IT-продуктов. Наблюдается трансформация самой парадигмы управления. Классическое проектное управление, сфокусированное на выполнении проекта в рамках бюджета и сроков, все чаще интегрируется с гибким продуктовым подходом, нацеленным на непрерывное развитие сервиса и удовлетворение потребностей клиента.

Современный рынок труда в сфере информационных технологий России характеризуется высокой динамичностью и дефицитом квалифицированных кадров. В условиях курса на технологический суверенитет потребность в IT-специалистах, способных не только разрабатывать, но и управлять сложными проектами, многократно возросла. Это обуславливает трансформацию как требований к компетенциям сотрудников, так и методов их поиска и привлечения [3].

Анализ вакансий и профессиональных стандартов показывает, что запросы работодателей к IT-менеджерам существенно расширились. Если ранее в фокусе было классическое проектное управление, то сегодня на первый план выходит гибридный подход, сочетающий навыки проектного и продуктового менеджмента. Работодатели ожидают от кандидатов не только умения управлять жизненным циклом проекта, но и стратегического видения продукта, понимания потребностей клиентов, способности обеспечивать его долгосрочную доходность и развитие. Помимо жестких навыков, таких как знание методологий управления, основ аналитики и технического стека, критическое значение приобретают гибкие компетенции, такие как лидерство, коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект, адаптивность и стрессоустойчивость. Острый дефицит кадров заставляет компании отходить от традиционных методов подбора и активно осваивать новые каналы и инструменты.

Происходит сдвиг в сторону прямого поиска и работы с сообществами. Как отмечается в исследовании Минасян Л.А., рекрутеры все реже ограничиваются классическими площадками и все активнее ведут поиск в социальных сетях и профессиональных мессенджерах. Это позволяет выходить на пассивных кандидатов, выстраивать долгосрочные отношения и формировать пул талантов. Возрастает необходимость технической экспертизы рекрутеров. Эффективный рекрутинг в IT требует от специалистов по подбору глубокого погружения в предметную область. Понимание технологического стека, бизнес-процессов и специфики ролей позволяет рекрутеру говорить с кандидатами на одном языке, точнее оценивать их компетенции и завоевывать доверие [2].

Автоматизация и использование искусственного интеллекта становятся неотъемлемыми элементами информационной системы организации. В условиях большого объема заявок компании внедряют ATS и инструменты на основе искусственного интеллекта для автоматизации первичного скрининга резюме, рассылок тестовых заданий и коммуникации через чат-боты. Также возрастает значимость роли HR-бренда. В конкурентной борьбе за таланты сильный HR-бренд становится критически важным активом. Более 70% соискателей изучают репутацию и ценности компании до подачи заявки. Работодатели, инвестирующие в формирование привлекательного образа, получают значительное преимущество в привлечении мотивированных специалистов [1].

Трансформация требований к кандидатам закономерно порождает комплекс вызовов для HR-подразделений. Возникает проблема «семантического разрыва» между техническими специалистами и рекрутерами. Традиционные методы подбора, основанные на ключевых словах, теряют эффективность, когда от кандидата требуются комплексные системные компетенции, а не просто знание конкретной технологии. Также, обострилась проблема оценки мягких навыков. Стандартизированное тестирование зачастую не позволяет выявить реальный уровень адаптивности, проактивности и когнитивной гибкости, что приводит к росту популярности ассесмент-центров и кейс-интервью, моделирующих реальные рабочие ситуации. В условиях дефицита кадров возрастает ценность пассивных кандидатов, что требует от компаний выстраивания долгосрочной стратегии HR-брендинга и работы с профессиональными сообществами, а не только реактивного закрытия вакансий.

В рамках исследования, направленного на выявление актуальных трендов в области

подбора кадров, был осуществлен анализ вакансий IT-отрасли, размещенных на цифровой платформе HeadHunter. Эмпирической базой послужили объявления о вакансиях для проектных менеджеров, разработчиков, тестировщиков, DevOps-инженеров и аналитиков данных [5].

Проведенный анализ позволил сформулировать ряд ключевых ожиданий. Анализ вакансий демонстрирует, что от современных проектных менеджеров ожидается не только классическое владение методологиями Agile, Scrum, Kanban и инструментами управления проектами, но и глубокое понимание технических основ разрабатываемого продукта. Это позволяет им осуществлять эффективную медиацию между командой разработки, стейкхолдерами и заказчиком. Ключевым ожиданием выступает развитая бизнес-аналитика и способность транслировать стратегические цели компании в конкретные тактические задачи для команды. При этом мягкие навыки, такие как эмпатия, разрешение конфликтов, лидерство и мультитаскинг, выдвигаются на первый план, формируя запрос на универсального специалиста, способного гибко управлять ресурсами, сроками и рисками в условиях высокой неопределенности, характерной для IT-индустрии. К числу наиболее репрезентативных относятся способность к быстрой когнитивной адаптации и непрерывному самообучению в условиях динамично эволюционирующей технологической среды, развитые аналитические способности для решения нестандартных задач, а также высокий уровень коммуникативного потенциала, обеспечивающий эффективную коллаборацию в рамках кросс-функциональных команд. Проектный менеджер в современной IT-структуре эволюционирует из администратора процессов в ключевого агента влияния, от которого напрямую зависит успешная реализация продукта.

В контексте профессионально-технических требований наблюдается выраженный сдвиг от владения отдельными языками программирования к требованию глубокого понимания всего технологического стека, включая фреймворки, облачные платформы и инструменты контейнеризации. Знание методологий разработки, в частности Agile/Scrum, а также систем управления версиями и задачами воспринимается как обязательный базис.

Таким образом, современные ожидания работодателей в IT-отрасли формируются под влиянием макроэкономических трендов и внутренней логики развития отрасли. Они выражаются в запросе на комплексных специалистов, сочетающих технические, управленческие и продуктовые компетенции. В ответ на это рекрутинг трансформируется в сторону активного поиска, цифровизации процессов и углубления предметной экспертизы самих рекрутеров, что в совокупности направлено на эффективное закрытие вакансий в условиях жесткой конкуренции за таланты. Важным вектором в структуре ожиданий работодателя выступает бизнес-ориентированность потенциального сотрудника. Акцент смещается с исключительно технической реализации на способность понимать экономический контекст проекта и генерировать решения, обладающие конкретной потребительской и бизнес-ценностью. Портрет современного IT-специалиста, реконструированный на основе анализа вакансий, представляет собой синтез глубокой технической экспертизы, развитых гибких навыков и ясного понимания своей роли в достижении стратегических целей организации. Проведенное исследование подтверждает, что ядром современных требований становятся техническая экспертиза, гибкие навыки и бизнес-акцент. Дальнейшее изучение данной проблематики видится в исследовании региональных различий в требованиях на IT-рынке труда России, а также в анализе эффективности конкретных инструментов рекрутинга для поиска востребованных специалистов.

Библиографический список

1. Евсеева С.А., Матросова С.А. Актуальные тренды в сфере подбора ИТ-персонала // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. -

СПб.: Политех-пресс, 2023. - С. 147-151.

2. Минасян Л.А. Методы подбора персонала в IT-компаниях в современных условиях // Юность науки. - М.: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный гуманитарный университет", 2023. - С. 77-80.

3. Задорожний А.В., Ларионова Ю.В. Анализ требований к менеджеру IT-проектов в России // Экономика и управление народным хозяйством. - 2022. - №17. - С. 114-119.

4. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» // Минцифры URL: <https://digital.gov.ru/target/nacionalnaya-programma-cifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii> (дата обращения: 15.11.2025).

5. IT-специалист. Вакансии // HeadHunter URL: https://hh.ru/?hhtmFrom=vacancy_search_list (дата обращения: 01.11.2025).

СЕКЦИЯ 2. ОЦЕНКА БИЗНЕСА И КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ

Научная статья
УДК 336.73

РИСКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МИКРОФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аминова Р.М.

Научный руководитель: Маняева В.А.

Самарский государственный экономический университет, г. Самара, Россия,
aminova_rm@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются кредитные, рыночные, операционные, технологические, репутационные, страховые, стратегические и социальные риски, а также риски потери ликвидности и комплаенс-риски. Целью работы является исследование влияния рисков на деятельность микрофинансовых организаций. Автор пришел к выводу, что анализ факторов, воздействующих на происхождение рисков, будет способствовать успешному управлению ими, гарантировать достижения стратегических целей и укреплению позиций микро финансовых организаций на финансовом рынке.

Ключевые слова: *риски, микрофинансовая организация, управление рисками, оценка рисков*

RISKS IN THE ACTIVITIES OF MICROFINANCE ORGANIZATIONS

Aminova R.M.

Supervisor: Manyaeva V.A.

Samara State University of Economics, Samara, Russia, aminova_rm@mail.ru

Abstract. This article examines credit, market, operational, technological, reputational, insurance, strategic, and social risks, as well as liquidity and compliance risks. The aim of the study is to examine the impact of risks on the operations of microfinance organizations. The author concludes that analyzing the factors influencing risk generation will facilitate successful risk management, ensure the achievement of strategic goals, and strengthen the position of microfinance organizations in the financial market.

Keywords: *risks, microfinance organization, risk management, risk assessment*

На получение прибыли направлена деятельность каждой микрофинансовой организации (МФО). В процессе своей деятельности МФО заинтересованы в управлении рисками, акцентируя внимание на процессах выявления, измерения, оценки и управления ими.

Анализу вопросов управления рисками деятельности микрофинансовых организаций посвящены труды ряда отечественных исследователей, среди них: В.Н. Александрова, Д.А. Шульгина и Д.В. Домашовой [2], А.Ш. Исоева [3], Ломакина А.Л. и А. Р. Бадамшиной [4], М.А. Москалевой [5], А.С. Мхитряна [6], Е.Г. Шеиной [7] и других.

Данные работы представляют собой важные теоретико-практические основы для понимания особенностей управления рисками в сфере микрофинансирования и выявления возможных путей решения проблемы обеспечения стабильности деятельности МФО.

Микрофинансовый сектор сталкивается с рисками, присущими для банковского бизнеса, но с уникальными особенностями. За последнее десятилетие существенно расширился спектр игроков, оказывающих финансовые услуги физическим лицам с невысокими доходами. Если раньше розничные рынки преимущественно контролировались некоммерческими организациями (НКО), то сегодня ситуация изменилась: многие НКО преобразовались в регулируемые структуры, появились специализированные организации микрокредитования, коммерческие банки также активно осваивают этот сегмент рынка. Следует отметить, что отдельные ниши начинают захватывать даже крупные компании из смежных отраслей, например, операторы связи. Важно отметить, что финансовое посредничество крепко связано с понятием риска, но грамотное управление такими рисками остается слабым местом для большинства участников микрофинансового рынка. Несмотря на наличие ярких примеров успешного управления рисками, большинство компаний недооценивают опасность существующих угроз [6].

В процессе управления рисками большое внимание уделяется «случайности» – это совокупность обстоятельств, которые происходят независимо и на них не влияет общая ситуация и «неопределённости», представляющая собой совокупность факторов, которые можно заранее предположить, однако точно определить и оценить их воздействие на конечные результаты практически невозможно. Часто этот важный элемент игнорируется при оценке рисков, что ведёт к недооценке возможных последствий. Этот фактор зачастую не учитывают, оценивая риск [8].

Согласно Базовому стандарту по управлению рисками микрофинансовых организаций, утв. Банком России Протоколом от 27.07.2017 N КФНП-26, «риск - присущая микрофинансовой деятельности опасность возникновения у МФО непредвиденных потерь вследствие наступления неблагоприятных событий, связанных с внутренними факторами (например, сложность организационной структуры, уровень квалификации работников, организационные изменения, текучесть кадров) и (или) внешними факторами (например, изменение экономических условий деятельности МФО, технологические сбои)» [1].

Следовательно, под «риском микрофинансирования» понимается возможность наступления негативных событий или устойчивых тенденций, способных привести к финансовым потерям или падению доходов организации, а также отклонениям от её изначальных социальных целей. Особенностью микрофинансовых структур представляется то, что осложнение исполнения своей общественной роли возможно независимо от присутствия потерь или сокращения прибыли, что отличает их от традиционных банковских учреждений.

Проведенное исследование МФО позволило выделить следующие риски, которые влияют на их деятельность.

Кредитный риск приводит к потере как процентных доходов, так и невыплаченной основной суммы кредита. В обоих случаях с должника могут взиматься дополнительные сборы. Комбинируя различные методы оценки и управления кредитными рисками, МФО стремятся минимизировать возможность потери капитала вследствие неплатежей заемщиков. Прибыльность компаний чрезвычайно чувствительна к кредитным рискам. Следовательно, даже если кредитный риск возрастет на небольшую величину, прибыльность МФО может сильно пострадать.

Рыночный риск — это риск убытков в результате колебаний обменных курсов валют и процентных ставок. Подверженность NIB валютному риску возникает при переводе активов и обязательств, выраженных в иностранной валюте, в функциональную валюту, евро. Диверсификация продуктовой линейки, гибкая тарифная политика и постоянный мониторинг рыночной конъюнктуры позволяют адаптироваться к меняющимся условиям микрофинансового рынка.

Операционные риски связаны с несовершенством бизнес-процессов, человеческим фактором и техническими сбоями информационных систем. Автоматизация процессов, внедрение многоуровневых систем контроля и регулярный аудит операционной деятельности минимизируют вероятность реализации данной категории рисков.

Технологические риски связаны с уязвимостью информационных систем, угрозами кибербезопасности и возможностью утечки конфиденциальных данных клиентов. Введение современных систем защиты информации, постоянное развитие программного обеспечения и подготовка персонала аспектам информационной безопасности сокращают возможность реализации наступления технологических рисков.

Репутационные риски приобретают особенный потенциал в условиях цифровизации финансовых услуг. Отрицательные отзывы клиентов в социальных сетях, обзоры регулирующих органов и критические публикации в СМИ готовы кардинально дестабилизировать рыночные позиции МФО.

Страховые риски появляются при работе с разными категориями заемщиков и видами предоставления микрозаймов. Создание резервов на возможные потери, диверсификация портфеля по видам залогового обеспечения и формирование программ страхования кредитных рисков способствуют минимизации неблагоприятные последствия издержек МФО.

Стратегические риски сопряжены с принятием неправильных управленческих решений при выборе направлений деятельности МФО. Постоянный пересмотр стратегии, исследование конкурентной среды и оценка производительности бизнес-модели позволяют вовремя изменять направления развития любой организации.

Социальные риски обнаруживаются посредством отрицательного понимания деятельности МФО в обществе. Формирование финансовой грамотности населения и бизнеса, прозрачная ценовая политика и социально-ответственный подход к взысканию задолженности создают положительную репутацию микрофинансовому сектору.

Риск ликвидности представляется одним из основных видов рисков, специфических для МФО. Этот вид риска выражается в несбалансированности активов и пассивов МФО по срокам и суммам. Грамотное регулирование денежными потоками, диверсификация источников фондирования и создание резервов ликвидности гарантируют финансовую надежность организации.

Комплаенс-риски возникают вследствие несоблюдения требований регулятора и внутренних процедур контроля. Автоматизация процессов комплаенс-контроля, обучение персонала и регулярный мониторинг изменений законодательства снижают вероятность нарушений нормативных требований.

В деятельности МФО требуется систематическое управление всеми существующими рисками, поскольку значимость такого управления продолжит возрастать одновременно с усилением конкуренции на рынке микрофинансовых услуг.

В заключение отметим, что риски, свойственные деятельности микрофинансовых организаций, требуют ответственного отношения и профессионального управления. Правильное управление рисками, комплексная их оценка и внедрение качественных методов контроля содействуют росту стабильности микрофинансовых организаций на существующем рынке, усиливают их конкурентные преимущества и гарантируют постоянство даже в периоды экономических последствий. Также необходимо отметить, что эффективный анализ текущих проблем возможно исключительно посредством введения стандартизированных процедур анализа и мониторинга рисков. четкая идентификация рисков и создание рычагов минимизации неблагоприятных последствий вырабатывают надежную основу для устойчивого формирования и роста капитализации МФО. Стоит также обратить внимание на то, что современные методы управления рисками, предусматривающие цифровое преобразование бизнес-процессов и применение современных аналитических технологий, представляются критически необходимыми условиями успеха и жизнеспособности компаний в условиях жесткой конкуренции на финансовом рынке. Последовательное и единое использование вышеуказанных практик основывает подходящие предпосылки для реализации долговременных стратегических планов и закрепления лидирующих позиций МФО в современных реалиях.

Библиографический список

1. Базовый стандарт по управлению рисками микрофинансовых организаций, утв. Банком России Протоколом от 27.07.2017 N КФНП-26.
2. Александров, Н. В. Внедрение риск-ориентированного подхода в кредитные организации / Н. В. Александров, Д. А. Шульгин, Д. В. Домашова // Угрозы и риски финансовой безопасности в контексте цифровой трансформации: Материалы VII Международной научно-практической конференции Международного сетевого института в сфере ПОД/ФТ, Москва, 24 ноября 2021 года. – Москва: Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ", 2021. С. 161-173.
3. Исоев, А. Ш. Хеджирование как Механизм управления инвестиционными рисками в микрофинансовых организациях и оценка его эффективности / А. Ш. Исоев // Актуальные вопросы науки и практики и перспективы их решений: Сборник научных трудов по материалам V Международной научно-практической конференции, Анапа, 05 апреля 2025 года. – Анапа: ООО "Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов" в Южном Федеральном округе, 2025. С. 26-41.
4. Ломакин А. Л., Бадамшина А. Р. Развитие микрофинансового рынка в России: новые угрозы и возможности //Московский экономический журнал. 2021. №. 6. DOI: 10.24411/2413-046X-2021-10346
5. Москалева, М. А. Кредитные операции в микрофинансовых организациях: риски и возможности / М. А. Москалева // Математические методы и модели в экономике: Сборник исследовательских работ и проектов школьников выездной секции научно-технической конференции студентов и аспирантов ФГБОУ ВО «МИРЭА - Российский технологический университет», Курск, 21 апреля 2023 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. С. 64-71.
6. Мхитарян А. С. Сравнительный обзор эффективной экосистемы МФО с ее финансовыми услугами / А.С. Мхитарян //Научное обозрение: теория и практика. – 2021. Т. 11. №. 4 (84). С. 1073-1090. DOI: 10.35679/2226-0226-2021-11-4-1073-1090
7. Шеина Е. Г. Подходы к управлению финансовыми рисками микрофинансовых организаций с бюджетным участием //Russian economic bulletin. 2021. Т. 4. №. 4. С. 278-284.
8. Chhaidar, A., Abdelhedi, M. & Abdelkafi, I. The Effect of Financial Technology Investment Level on European Banks' Profitability. J Knowl Econ 14, 2959–2981 (2023). <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00992-1>

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ МЕТОДОМ ДИСКОНТИРОВАНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ С УЧЕТОМ ОТРАСЛЕВОЙ СПЕЦИФИКИ НА ПРИМЕРЕ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

Асафова М.С.

Научный руководитель: Шеремета С. В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, m-asafova@bk.ru

Аннотация. В настоящем исследовании рассматриваются методологические особенности применения доходного подхода к оценке рыночной стоимости компаний телекоммуникационного сектора. На примере ПАО «Ростелеком» проводится сравнительный анализ двух вариантов метода дисконтирования денежных потоков (DCF): агрегированного и детализированного (сегментного). Целью работы является демонстрация влияния учета отраслевых характеристик на итоговый результат оценки.

Ключевые слова: оценка рыночной стоимости, телекоммуникационные компании, метод дисконтирования денежных потоков, ставка дисконтирования, кумулятивный метод построения.

FEATURES OF ASSESSING THE MARKET VALUE OF TELECOMMUNICATIONS COMPANIES BY DISCOUNTING CASH FLOWS, TAKING INTO ACCOUNT INDUSTRY SPECIFICS USING THE EXAMPLE OF ROSTELECOM PJSC

Asafova M.S.

Scientific supervisor: Sheremeta S. V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, m-asafova@bk.ru

Abstract. This study examines the methodological features of applying a revenue-based approach to assessing the market value of companies in the telecommunications sector. Using the example of PJSC Rostelecom, a comparative analysis of two variants of the cash flow discounting (DCF) method is carried out: aggregated and detailed (segmented). The purpose of the work is to demonstrate the impact of taking into account industry characteristics on the final result of the assessment.

Keywords: market value assessment, telecommunications companies, cash flow discounting method, discount rate, cumulative construction method.

Бизнес-модель операторов связи фундаментально основывается на рецидивирующей (повторяющейся) выручке, формируемой за счет регулярных платежей абонентов за услуги мобильной и фиксированной связи, широкополосного доступа в интернет, телевидения и иных сервисов. Данная структура доходов обеспечивает повышенную финансовую устойчивость и предсказуемость денежных потоков. Вместе с тем, отрасль характеризуется значительным уровнем постоянных издержек, связанных с капитальными вложениями в инфраструктуру, ее техническим обслуживанием, модернизацией, а также расходами на персонал и маркетинг. Важным нивелирующим фактором выступает эффект масштаба, при котором рост клиентской базы способствует снижению удельных затрат.

Деятельность телекоммуникационного сектора в Российской Федерации осуществляется в условиях строгого государственного регулирования, что регламентировано Федеральным

законом от 07.07.2003 N 126-ФЗ «О связи» [1]. В соответствии со статьей 28 данного нормативного акта, тарифы подлежат регулированию в рамках законодательства о естественных монополиях, а статья 29 устанавливает лицензионный порядок оказания возмездных услуг связи.

В качестве основного инструментария оценки был избран метод дисконтирования денежных потоков (DCF), являющийся наиболее релевантным для капиталоемких компаний с длительным инвестиционным циклом и относительно стабильными финансовыми потоками. «Методология предполагает приведение будущих поступлений к текущей стоимости с использованием ставки дисконтирования» [2, стр. 37]. Рассматриваемый метод доходного подхода основан на приведении будущих денежных потоков к их текущей стоимости. Вычисления осуществляются по следующей формуле:

$$\text{Стоимость компании} = \sum \frac{FCF_t}{(1+r)^t} + \frac{TV}{(1+r)^n}$$

где:

FCF_t – свободный денежный поток в периоде t;

$$FCF = OIBDA - CAPEX - \text{Налог}$$

r – ставка дисконтирования

t – номер периода (года)

n – длительность прогнозного периода

TV – терминальная стоимость

Модель Гордана в расчете используется для оценки денежных потоков в постпрогнозный период, когда предполагается стабильный постоянный рост компании. Расчет производится по следующей формуле:

$$TV = \frac{FCF_n \times (1+g)}{(r-g)}$$

где:

g – темп роста в постпрогнозном периоде

В качестве объекта оценки выбрано ПАО «Ростелеком» - одна из крупнейших телекоммуникационных компаний в России. Для сравнения оценка ее рыночной стоимости осуществлена двумя подходами [3, стр. 112-114]:

1. Традиционный (агрегированным) – на основе общих исторических темпов роста выручки и пропорций к выручке основных статей расходов.

2. Детализированным (сегментным) – на основе исторически сложившихся темпов роста выручки по отдельным продуктовым сегментам компании.

Расчет свободного денежного потока компании на 2025-2028 гг. и постпрогнозный период традиционным подходом приведен в таблице 1. При этом прогнозирование темпов роста осуществлялось на основании статистических данных компании за 2022-2024 гг. [7]

Таблица 1

Расчет свободного денежного потока ПАО «Ростелеком» традиционным подходом

Показатель, млн. руб.	2025	2026	2027	2028	ППП
Выручка (рост на 12% в год)	869 911	970 253	1 082 171	1 206 998	1 346 223
OIBDA (37,51% от выручки)	326 323	363 964	405 947	452 772	504 999
Амортизация (22,70% от выручки)	197 491	220 271	245 679	274 018	305 625
CAPEX (20,79% от выручки)	180 828	201 687	224 951	250 899	279 839
Ставка налога на прибыль	25%	25%	25%	25%	25%
Налогооблагаемая база	128 832	143 693	160 268	178 754	199 373
Налог	32 208	35 923	40 067	44 689	49 843
FCF	113 287	126 354	140 929	157 185	175 316

Исходя из таблицы 1 можно отметить, что средневзвешенный темп роста выручки, равный 12% является достаточно агрессивным при росте российского телекоммуникационного рынка в 2024 г. на 6,7% [6]. Однако данный показатель является потенциально достижимым для ПАО «Ростелеком», учитывая диверсификацию его структуры и увеличение цифрового сегмента.

Для оценки рыночной стоимости ПАО «Ростелеком» необходимо рассчитать ставку дисконтирования, в данном случае она будет получена методом кумулятивного построения, который предполагает сложение безрисковой ставки доходности по годовым ОФЗ (на 24.11.2025 составляет 13,55%) [4] и премий за риск. Оценка рисков компании производится на основе общедоступной информации и является экспертным суждением, причем каждому виду риска характерен интервал от 0 до 5%.

Кумулятивный анализ рисков ПАО «Ростелеком»:

- Ключевая фигура (2%) – компания со сформировавшимся аппаратом управления, но зависит от государственной политики, так как имеет внушительную долю государства в уставном капитале.
- Размер (1%) – Ростелеком является крупнейшей телекоммуникационной компанией России и занимает доминирующую позицию на рынке связи и ШПД.
- Разнообразие клиентуры (2%) – компания реализует свои услуги для различных сегментов: физических и юридических лиц, государственных структур и организаций.
- Прибыль (3%) – прибыль компании достаточно стабильна, но на ее размер могут повлиять макроэкономические факторы, инвестиционные проекты, волатильность курса и т.д.
- Финансовая структура (4%) – компания обладает внушительной долей заемного капитала, что характерно для телеком-сектора.
- Товарная и территориальная диверсификация (1%) – компания присутствует во всех регионах России и предоставляет широкий пакет услуг для абонентов.
- Прочие риски (4%) – для телеком-компаний характерны такие специфические риски, как высокая конкуренция, регулирование тарифов со стороны государства, регулярная модернизация инфраструктуры.

Таким образом, премия за риск для ПАО «Ростелеком» составляет 17%, следовательно, ставка дисконтирования примет следующее значение:

$$r = r_{\text{ОФЗ}} + r_{\text{cum}} = 13,55\% + 17\% = 30,55\%$$

Согласно прогнозу экономического развития, тем роста объема услуг в сфере телекоммуникации на 2025-2030 гг. будет равняться 6,6% [5].

Таким образом, рыночная стоимость ПАО «Ростелеком», рассчитанная традиционным подходом составит:

$$PC_{\text{ТП}} = \frac{113287}{(1 + 0,3055)^{0,5}} + \frac{126354}{(1 + 0,3055)^{1,5}} + \frac{140929}{(1 + 0,3055)^{2,5}} + \frac{157185}{(1 + 0,3055)^{3,5}} + \frac{175316 \times (1 + 0,3055)^4}{0,3055 - 0,066} = 570\,060 \text{ млн. руб.}$$

Расчет свободного денежного потока компании на 2025-2028 гг. и постпрогнозный период детализированным подходом приведен в таблице 2. В представленной таблице исходя из средневзвешенных статистических данных за 2022-2024 гг. указан прогноз по каждой услуге, предоставляемой Ростелекомом. Таким образом, темпы роста соответствуют следующим значениям [7]:

- Мобильная связь (+12%) – рост обоснован высоким проникновением услуг, развитием 5G, модернизацией пакетных предложений.
- Фиксированный интернет (+6%) – объем предоставляемой услуги стабильно возрастает, но присутствует перенасыщение рынка в крупных городах, с чем связано незначительное замедление.
- Цифровые сервисы (+22%) – наиболее динамично развивающийся сегмент, который включает облачные сервисы, кибербезопасность, поддержку государственных программ по цифровизации экономики, в том числе непрерывную модернизацию приложения «Госуслуги».

- Видеосервисы (+11%) – рост объясняется отказом пользователей от традиционного телевидения в пользу онлайн-сервисов, в том числе Ростелеком регулярно развивает собственную платформу Wink.

- Оптовые услуги (+6%) – незначительный рост по пакетному предложению для крупных клиентов по причине высокой конкуренции в отрасли и государственному регулированию тарифов.

- Фиксированная телефония (-6%) – наблюдается отрицательная динамика, характерная для всех национальных телеком-компаний, по причине перехода к мобильной и голосовой связи.

- Прочие услуги (+16%) – Ростелеком активно развивает различные виды услуг, которые не связаны с его основной деятельностью (видеоконференции, спутниковая связь и т.д.).

Таблица 2

Расчет свободного денежного потока ПАО «Ростелеком» детализированным подходом

Показатель, млн. руб.	2025	2026	2027	2028	ППП
Мобильная связь	297 605	335 187	377 515	425 189	478 884
Фиксированный интернет	114 650	121 251	128 231	135 613	143 421
Цифровые сервисы	220 896	269 374	328 492	400 583	488 496
Видеосервисы	57 767	64 274	71 514	79 569	88 531
Оптовые услуги	96 835	102 993	109 543	116 509	123 918
Фиксированная телефония	36 733	34 425	32 263	30 236	28 337
Прочие услуги	51 148	59 459	69 121	80 352	93 409
Выручка	875 634	986 963	1 116 678	1 268 052	1 444 995
OIBDA	328 470	370 232	418 891	475 675	542 050
Амортизация	198 790	224 065	253 513	287 878	328 049
CAPEX	182 018	205 160	232 124	263 590	300 371
Ставка налога на прибыль	25%	25%	25%	25%	25%
Налогооблагаемая база	129 680	146 168	165 378	187 796	214 001
Налог	32 420	36 542	41 345	46 949	53 500
FCF	114 032	128 530	145 423	165 136	188 179

Итоговая выручка с учетом специфики деятельности отдельной организации содержит сумму прогнозных значений по каждому сегменту. Таким образом, показатель выручки растет нелинейно в зависимости от веса и динамики каждого сегмента. Остальные показатели, из которых складывается свободный денежный поток рассчитываются в доли от выручки, указанной в первом подходе. Далее, как и в первом подходе, OIBDA, амортизация и CAPEX рассчитываются как процент от общей выручки с таким же процентом.

Таким образом, рыночная стоимость ПАО «Ростелеком», рассчитанная детализированным подходом составит:

$$\begin{aligned}
 PC_{\text{ДП}} = & \frac{114032}{(1 + 0,3055)^{0,5}} + \frac{128530}{(1 + 0,3055)^{1,5}} + \frac{145423}{(1 + 0,3055)^{2,5}} + \frac{165136}{(1 + 0,3055)^{3,5}} \\
 & + \frac{188179 \times (1 + 0,3055)^4}{0,3055 - 0,066} = 596\,096 \text{ млн. руб.}
 \end{aligned}$$

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что применение детализированного (сегментного) подхода в рамках метода DCF позволяет получить более обоснованную и точную оценку рыночной стоимости диверсифицированных телекоммуникационных компаний. Учет разнородной динамики различных бизнес-направлений, их вклада в общую выручку и специфических рисков обеспечивает адекватное

отражение стоимостного потенциала компании. Агрегированный подход, в свою очередь, демонстрирует консервативную оценку и может занижать инвестиционную привлекательность компании, недооценивая драйверы роста. Таким образом, для целей повышения достоверности оценочной деятельности в телеком-секторе рекомендовано использование сегментного подхода к прогнозированию денежных потоков.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 07.07.2003 г. № 126-ФЗ «О связи» // Правовая справочно-информационная система «Консультант плюс».
2. Григорьев В. В. Оценка стоимости бизнеса: основные подходы и методы. М. : Русайнс, 2024. 335 с.
3. Эскиндаров М. А., Федотова М. А., Атабиева Н. А. Оценка стоимости бизнеса. М. : КноРус, 2024. 319 с.
4. Кривая бескупонной доходности государственных облигаций // Официальный сайт Банка России. URL: https://cbr.ru/hd_base/zcyc_params/zcyc/ (дата обращения: 25.11.2025).
5. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/a5f3add5deab665b344b47a8786dc902/prognoz2036.pdf?ysclid=mihkeloqv4572751529> (дата обращения: 25.11.2025).
6. Телеком 2.0 — какие тренды формируют рынок [Электронный ресурс] // Официальный сайт Эксперт. URL: <https://expert.ru/tekhnologii/telekom-2-0-kakie-trendy-formiruyut-rynok/?ysclid=mihkbcch8s245682871> (дата обращения: 25.11.2025).
7. Финансовая отчетность в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности за IV квартал 2024 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт Ростелекома. URL: https://www.company.rt.ru/ir/results_and_presentations/financials/IFRS/2024/4/ (дата обращения: 25.11.2025).

СОВРЕМЕННАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ С УЧЕТОМ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ И РЕГИОНА ПРИСУТСТВИЯ

Бобаренко А. А.

Научный руководитель: Иванова Е. В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия

Аннотация. В статье рассматривается методика оценки финансового состояния компании с точки зрения российского и зарубежного опыта. Основой методики оценки выступает финансовая отчетность, ее анализ и характеристика показателей без учета территориального расположения и отрасли деятельности, что даёт неточную оценку финансового положения. Предложено дополнить базовую методику по средством пересчета показателей на корректировочные коэффициенты с учетом особенностей компании для более точного результата, как способ своевременно выявлять ошибки и предлагать действенные методы по устранению проблем.

Ключевые слова: *методика оценки финансового состояния, оценка финансового состояния, направление деятельности, конъюнктура, ликвидность, платежеспособность, финансовая устойчивость, рентабельность.*

A MODERN METHOD OF ASSESSING FINANCIAL CONDITION TAKING INTO ACCOUNT THE COMPANY'S ACTIVITIES AND REGION OF PRESENCE

Bobarenko A. A.

Scientific supervisor: Ivanova E. V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. This article examines a methodology for assessing a company's financial condition from the perspective of Russian and international experience. The basis of this assessment methodology is financial statements, their analysis, and the characterization of indicators without regard to geographical location and industry, which leads to an inaccurate assessment of the financial position. It is proposed to supplement the basic methodology by recalculating indicators using adjustment factors, taking into account the company's specific characteristics, to achieve a more accurate result, as a way to promptly identify errors and propose effective solutions.

Keywords: *methodology for assessing financial condition, assessment of financial condition, area of activity, market conditions, liquidity, solvency, financial stability, profitability.*

Современный мир не стоит на месте, он развивается с каждым годом все быстрее. Внешние и внутренние проблемы тормозят развитие хозяйствующих субъектов, оказывая влияние на финансовую составляющую. На данном этапе развития экономики такие приоритеты, как стратегическое развитие, расширение бизнеса отходят на второй план. На первом месте менеджеры компаний видят поддержание непрерывного производства и обеспечение устойчивого финансового положения. Данная тенденция возникла под влиянием многих факторов: изменчивая конъюнктура рынка, отсутствие современных методов оценки состояния предприятий в быстроменяющихся условиях [3, с. 74].

Актуальность работы продиктована отсутствием современной методики оценки финансового состояния компаний с учетом возникновения инновационных технологий (искусственного интеллекта), финансовых инструментов, волатильности рынка, направления деятельности [4, с. 46].

Существует множество методик оценки финансового состояния. Так российские экономисты – Е. В. Негашев и А. Д. Шеремет, Г.В.Савицкая, Р. С. Сайфулина и Г. Г. Кадаев – за информационную базу выбирают бухгалтерскую отчетность, оценка представляет собой целостную систему с использованием коэффициентного анализа, сделан упор на прогнозирование, выявление проблем и способов их решения внутри компании [1, с. 327]. Зарубежные ученые-экономисты – Дэвид Стоун и К. Хитчинг, Э. Альтман, У. Бивер – фундаментом анализа также считают финансовую отчетность, проводят оценку финансовой устойчивости с интерпретацией коэффициентов [1, с. 328]. Анализируя методики, было выявлено, что зарубежные авторы проводят более обширный анализ, что позволяет прийти к более точному выводу и дать оценку состояния компании. Зарубежные методики берут во внимание не только данные из финансовой отчетности организации, но и учитывают рыночную стоимость компании, используют анализ по средством искусственного интеллекта, учитывают ESG-факторы, делают упор на прогнозирование банкротства и целью методики видят максимизацию стоимости предприятия, а не минимизацию рисков.

Изучив методики с точки зрения зарубежного и российского опыта, необходимо подчеркнуть, что лучшим решением является использование целого комплекса методик, что позволит дать точную оценка финансового положения. Однако, ни одна из методик не предполагает отраслевую специфику, влияние региона, в котором расположена компания [2, с. 42]. Например, у организации, специализирующейся на розничной торговле, пик выручки будет приходиться на декабрь, а у компании, занимающейся сельскохозяйственными работами – летом. В случае расположения предприятия в Москве будут сложности в следствие высокой конкуренции, более легче найти клиентов и финансовые ресурсы, на Дальнем Востоке организации сталкиваются с высокими издержками из-за удаленности территорий и неблагоприятных климатических условий, отсутствия квалифицированных кадров и т.п.

Для учета направления деятельности предложена следующая методика оценки финансового состояния в современных реалиях жизни:

1. Необходимо проанализировать на основе статистических данных в разрезе отраслей за последние 3 года не менее 30 компаний из одной отрасли: показатели ликвидности и платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности.

2. Определить базовый норматив по вышеуказанным показателям, т.е. среднее значение по экономике в целом.

3. Таким образом, отраслевой корректировочный коэффициент имеет вид:

$$ОКК = \frac{От}{Бэ} \quad (1)$$

Где ОКК – отраслевой корректировочный коэффициент; От – среднее значение по отрасли; Бэ – Базовое значение по экономике.

Для апробации, предложенной методики, были рассчитаны показатели для оценки финансового положения ПАО «Новатэк» за период 2020-2023 гг. [6].

Таблица 1

Показатели оценки финансового состояния с учетом отраслевых особенностей ПАО «Новатэк»

Финансовый показатель	Показатели без корректировки			Показатели с учетом отраслевой специфики		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Показатели финансовой устойчивости						
Коэффициент автономии	0,827	0,863	0,804	0,340	0,383	0,369
Коэффициент финансового левериджа	0,210	0,159	0,243	0,848	0,583	0,861
Коэффициент мобильности имущества	0,406	0,546	0,507	0,410	0,551	0,507

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,573	0,749	0,614	0,224	0,299	0,236
Коэффициент покрытия инвестиций	0,875	0,915	0,899	0,490	0,570	0,594
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,340	0,534	0,505	0,340	0,534	0,505
Показатели платежеспособности						
Коэффициент текущей ликвидности	3,294	6,509	5,052	2,546	5,063	3,917
Коэффициент быстрой ликвидности	3,230	6,451	5,000	2,781	5,484	4,127
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,531	0,767	0,622	0,199	0,316	0,256
Показатели рентабельности						
Рентабельность продаж	43,622%	79,579%	61,865%	12,214%	25,053%	21,707%
Рентабельность активов	23,623%	40,113%	26,562%	12,181%	26,324%	17,187%
Рентабельность собственного капитала	29,328%	47,366%	31,989%	30,832%	56,872%	36,189%
Показатели оборачиваемости						
Оборачиваемость оборотных активов, в днях	274,117	350,472	445,921	165,653	212,258	280,650
Оборачиваемость запасов, в днях	4,512	4,468	4,319	3,948	3,910	4,319
Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях	203,743	298,742	386,981	139,224	205,691	274,632
Оборачиваемость активов, в днях	674,003	724,117	850,134	367,990	398,264	487,782

Источник: составлено автором

Основным видом деятельности компании ПАО «Новатэк» является торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами [6]. Для расчета отраслевых корректировочных коэффициентов были использованы данные, представленные на сайте Audit-it.ru. [5].

Анализируя полученные значения, можно сделать вывод, что показатели финансовой устойчивости без корректировки демонстрируют высокий уровень устойчивости. Учитывая отрасль компании, отмечается умеренная долговая нагрузка, характерная для компании в сфере промышленной торговли: существенная доля заёмных средств для финансирования закупок.

Показатели ликвидности в рамках общероссийской практики демонстрируют избыточную платежеспособность. Коэффициенты, скорректированные с учетом вида деятельности, несколько ниже, но находятся в пределах оптимальных значений для эффективного использования средств.

Показатели рентабельности с учетом отраслевых корректировок также выглядят более правдоподобными и соответствуют типичным значениям характерным для оптовой торговли топливом. Без применения отраслевого корректировочного коэффициента экономическая эффективность компании отличается завышенными показателями даже для оптимальных значений в общей практике.

Показатели оборачиваемости без применения предложенной методики характеризуют деятельность организации, как удовлетворительную, требующую вмешательства для стабилизации бизнеса по причине замедления оборачиваемости быстрореализуемых активов, проблем с взысканием дебиторской задолженности и медленной генерации выручки. Скорректированные же значения указывают на рациональное использование ресурсов, характерных для большинства предприятий данной отрасли.

Можно сделать вывод о том, что без корректировки компания ПАО «Новатэк» является сверх устойчивой и ликвидной, что искажает реальное положение дел и не отражает вид деятельности. Внедрение отраслевого корректировочного коэффициента позволяет увидеть умеренную долговую нагрузку, реальный уровень платежеспособности, рентабельности и достаточную скорость оборачиваемости, что позволяет избежать переоценки финансового

положения дел организации, корректировать стратегию развития и принимать управленческие решения.

Также помимо отраслевых особенностей необходимо принимать во внимание расположение предприятия, что также влияет на результаты деятельности. Предложенную методику можно дополнить корректировочным коэффициентом по регионам:

1. Для разработки корректировочного коэффициента по регионам необходимо рассматривать не все регионы в целом, а в разрезе федеральных округов Российской Федерации. Для каждого округа необходимо проанализировать факторы, влияющие на бизнес: валовый региональный продукт на душу населения, уровень безработицы, доступ к финансированию (наличие льготных программ, количество банков), уровень развития инфраструктуры (логистика, интернет).

2. Вышеуказанные показатели исчисляются в разных единицах измерения, необходимо привести их к единству. Далее необходимо присвоить каждому фактору удельный вес, общая сумма баллов должна быть равна 1. Следовательно, получаем формулу для вычисления потенциала округа:

$$\text{ЭПО} = \sum(\Phi_i \cdot \text{Уд}) \quad (2)$$

Где ЭПО – экономический потенциал округа, Φ_i – значение фактора, Уд – удельный вес фактора в выборке.

3. Нормативные значения показателей при оценке финансового состояния находятся в диапазоне от 0 до 1. Однако, для корректировочного коэффициента по регионам имеет место быть стандартная ошибка $\pm (20\%-40\%)$, следовательно, данный показатель будет иметь нормативное значение от 0,6 до 1,2. На основе вышеизложенного, формула корректировочного коэффициента по регионам выглядит следующим образом:

$$\text{ККР} = 0,6 + (\text{ЭПО} \times 0,6) \quad (3)$$

Где ККР – корректировочный коэффициент по регионам, ЭПО – экономический потенциал округа.

4. Пересчитать показатели оценки финансового положения с учетом корректировочных показателей, учитывающих специфику деятельности и регион присутствия.

Таким образом, предложенная методика позволит сделать оценку финансового положения компаний более обширной и точной, что поможет выявлять не общие проблемы, а ошибки, допущенные в конкретной отрасли: строительство, промышленность, торговля и т.д. Также внимание будет обращено не в целом на ситуацию в стране, а в конкретном регионе, что особенно важно в условиях экономической турбулентности. Данная корректировка позволит государству увидеть, в каком регионе действительно имеются проблемы для того, чтобы вводить дополнительные меры поддержки бизнеса в виде субсидий, например.

Библиографический список

1. Шадрина, Г. В. Экономический анализ : учебник для вузов / Г. В. Шадрина, К. В. Голубничий. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Изд. Юрайт, 2025. 463 с.
2. Ахметгареева А. А., Габдуллина Г. К. Разработка нормативных значений показателей для оценки финансового состояния предприятий различных отраслей // Журнал прикладных исследований. 2022. №4. С. 42-49.
3. Бишенов А. А., Безпалов В. В., Мишаков В. Ю., Полянская О.А. Проблемы финансовой устойчивости российских компаний в условиях экономической неопределенности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 3, № 1. С. 73-82.
4. Фам Тхи Ким Оань, Кузьмина Э. В. Совершенствование методик оценки финансового состояния организаций в современных условиях // Вестник науки. 2024. №1. С 45-49.
5. Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.audit-it.ru/> (дата обращения 29.11.2025)
6. Официальный сайт ПАО «Новатэк» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.novatek.ru/> (дата обращения 29.11.2025)

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

Буланбаев М. М.

Научный руководитель: Марков С.Н.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Омск

Аннотация. В данной статье рассмотрены актуальные методы оценки стоимости инвестиционных проектов, которые работают в секторе энергетики. В работе рассмотрен по отдельности каждый из этих методов, а именно: описана суть, сфера применения, преимущества и недостатки. В конце работы сделана сравнительная таблица для рассмотренных методов в зависимости от их ключевых характеристик.

Ключевые слова: *оценка стоимости бизнеса, энергетический сектор, метод реальных опционов, анализ рисков.*

MODERN METHODS OF ESTIMATING THE COST OF INVESTMENT PROJECTS OF ENERGY COMPANIES

Bulanbaev M.M.

Supervisor: Markov S.N.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk branch

Abstract. This article discusses current methods for estimating the cost of investment projects that operate in the energy sector. The paper considers each of these methods separately, namely: the essence, scope, advantages and disadvantages are described. At the end of the work, a comparative table is made for the considered methods, depending on their key characteristics.

Keywords: *business valuation, energy sector, real options method, risk analysis.*

Сейчас энергетический сектор выступает основой экономического роста и социальной стабильности в принципе для любого государства. В условиях глобального энергоперехода с декарбонизацией, децентрализацией и цифровизацией, энергетические компании сталкиваются с рядом трудностей. Из них выделяются необходимость модернизации изношенной инфраструктуры, внедрения возобновляемых источников энергии (ВИЭ), адаптации к изменению цен на энергоносители и ужесточению экологических стандартов, и все это требует значительных капиталовложений и времени.

В этой связи важным является вопрос оценки стоимости инвестиционных проектов, от решений по которым зависит не только успех отдельных компаний, но и энергетическая безопасность страны в долгосрочной перспективе.

Актуальность темы научной статьи, мне кажется, состоит в несоответствии между традиционными методами оценки инвестиций и новыми реалиями, а также специфики энергетических компаний. Классические методы, из которых выделяются дисконтированный денежный поток (DCF), чистая приведенная стоимость (NPV) и внутренняя норма доходности (IRR) показывают довольно низкую эффективность при оценке проектов с высокой неопределенностью, длительными сроками окупаемости и большими системными эффектами – все это трудно учесть и оценить влияние на стоимость проекта. Более того, проекты в области ВИЭ, водородной энергетики, накопителей энергии и интеллектуальных сетей обладают рядом особенностей, что требует улучшения и адаптации существующих оценочных подходов.

Цель статьи – охарактеризовать современные методы оценки проектов, которые применяются в энергетических компаниях. Задачи работы:

1. Проанализировать стандартные методы оценки стоимости инвестиционных проектов и их возможность применения в энергетической сфере.

2. Рассмотреть другие методы оценки, которые глубже учитывают специфику энергетического сектора.

3. Изучить комплексный подход к оценке энергетических проектов, включающий наиболее подходящие методы для различных типов проектов в энергетике.

Объект исследования – инвестиционная деятельность компаний в секторе энергетики.

Предмет исследования – теоретические основы и практические инструменты оценки стоимости инвестиционных проектов, применяемые энергетическими компаниями.

Практическая значимость работы, как мне кажется, выражается в следующем: разработанные рекомендации позволят энергетическим компаниям и регуляторам увеличить точность в процессе оценки инвестиционных проектов, минимизировать риски вложений в компании данной сферы с учетом специфики, а также более эффективно направлять финансовые ресурсы на реализацию стратегии компании.

Начнем с того, что в целом у стандартных методов оценки есть ряд ограничений, которые не позволяют достоверно оценить стоимость проекта в энергетическом секторе. Пусть методы DCF, NPV и IRR довольно универсальны для оценки, но считаю, что для долгосрочных энергетических проектов их применение затруднено, в связи с этим:

1. Отсутствие гибкости. Это связано с тем, что, к примеру, методы NPV и IRR предполагают «замороженный» сценарий реализации проекта и не учитывают фактор управления. Это включает возможность изменить масштаб, отсрочить или отказаться от проекта или его части в зависимости от изменения рыночных условий.

2. Трудность в оценке высоких рисков. Использование постоянной и завышенной ставки дисконтирования для учета рисков может затруднить определение экономики инновационных проектов, не позволяя оценить их стратегический потенциал. В таком случае при изначально высокой ставке из-за рисков проекта стоимость капитала может оказаться высокой и по моделям получатся довольно слабые значения. Но при этом в долгосрочном периоде данный проект будет актуальным. Один из вариантов, который может преодолеть данное ограничение – использование динамической ставки дисконтирования.

3. Игнорирование нефинансовых факторов, которые также сильно влияют на проекты. Традиционные модели не учитывают растущее влияние экологических, социальных, управленческих, технологических, политических и прочих факторов на долгосрочную стоимость и репутацию компании. Все это может сильно влиять на реализацию проектов, но в силу возможностей моделей учесть их проблематично [3].

На основе этих недостатков определим те методы, которые могут быть использованы для более точной оценки энергетических проектов. Полагаю, что они способны снизить влияние указанных ограничений стандартных моделей, и именно поэтому методы стоит использовать в оценочной практике. Перейдем к данным методам.

В первую очередь упомяну метод реальных опционов (на английском: Real Options Analysis, ROA). ROA переносит логику финансовых опционов на оценку реальных инвестиций. Он позволяет оценить стоимость управленческой гибкости. Для энергетических компаний, к примеру, наиболее актуальны опционы на отсрочку (например, ожидание снижения стоимости технологий ВИЭ), опционы на расширение (поэтапное строительство энергопарка) и опционы на прекращение (сворачивание убыточных активов) [2].

Метод ROA особенно полезен для оценки проектов в области НИОКР, пилотных установок и проектов с длительным сроком реализации. К примеру, строительство солнечной электростанции может включать опцион на расширение: если через 2 года цены на энергию

вырастут, компания добавит новые мощности. Метод ROA эту возможность учитывает, показывая, что проект ценнее, чем предполагает стандартный показатель NPV.

Трудность метода в том, что он требует сложных математических моделей и сильно зависит от субъективных оценок и развития будущих сценариев. Но метод ROA полезен для оценки инновационных и долгосрочных проектов, где традиционные подходы оценки стоимости недооценивают потенциал.

Перейдем к методам анализа рисков, которые также используются при оценке инвестиционных проектов. Одним из них является сценарный анализ, в рамках которого вместо единственного наиболее вероятного (базового) сценария строятся пессимистический и оптимистический сценарии, который учитывает различные изменения выручки проектов, темпов технологического прогресса и изменений в политике государства и так далее [1].

Сценарный анализ важен, т.к. он всесторонне позволяет оценить стоимость проекта при разных сценариях будущего, что важно в условиях неопределенности. С учетом высокого объема привлекаемых средств для проектов энергетики и долгого срока их реализации, этот метод является весьма актуальным.

Используется также при оценке проектов в энергетике метод Монте-Карло, который позволяет смоделировать множество возможных исходов проекта, задав распределения вероятностей для ключевых переменных в рамках проекта. Результатом является не точечная оценка NPV, а распределение его вероятностных значений, что дает более глубокое понимание рисков [1].

Данный метод также является важным и по результатам может быть близок к сути сценарного анализа, но специфика этого метода позволяет определить более широкий диапазон оценок. Это позволит выбрать наиболее точную оценку.

Также используется при оценке инвестиционных проектов в энергетике метод экономико-социальных факторов (ESG). Сейчас данные факторы важны, особенно в сфере энергетических проектов [4].

Сделаем сравнительный анализ по методам оценки проектов в сфере энергетики в рамках таблицы 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ методов оценки инвестиционных проектов в сфере энергетики

Критерий	Традиционный DCF-подход	Метод реальных опционов (ROA)	Усовершенствованный анализ рисков	Интеграция экономико-социальных факторов
Учет неопределенности	Статический (через ставку дисконтирования)	Динамический, оценивает ценность гибкости	Количественный и вероятностный	Качественный и количественный через риски и возможности
Управленческая гибкость	Не учитывается	Является центральным элементом оценки	Учитывается косвенно, через сценарии	Учитывается в стратегическом контексте
Тип проектов	Проекты с предсказуемыми потоками	Инновационные, многостадийные, проекты при неопределенности	Все типы проектов, особенно капиталоемкие	Все проекты с привлечением долгосрочного капитала
Преимущества	Простота и прозрачность	Оценка стратегического потенциала	Глубокое понимание профиля риска	Повышение устойчивости и корректировка оценки
Недостатки	Негибкость и консерватизм	Сложность расчета, субъективность параметров	Требует большого объема данных	Трудности с точной монетизацией

Таким образом, исследование в рамках этой статьи показывает, что ни один метод в отдельности не является универсальным решением для оценки стоимости инвестиционных проектов в современной сфере энергетики. Как мне кажется, будущее сейчас за гибридными подходами, которые включают в себя сильные стороны различных методик.

Соответственно, необходимо начинать со стандартных методов наподобие определения NPV, IRR по данным проекта. Далее добавляется в процессе анализа рисков методы Монте-Карло и сценарный анализ, т.к. они позволят распределить значения NPV и полноценно учесть влияние рисков на проект. Затем используется метод реальных опционов, который позволит стратегически учесть изменения стоимости проекта на основе экспертных оценок. После этого берутся экономико-социальные факторы, которые также корректируют стоимость инвестиционного проекта.

Считаю, что такой подход способствует более обоснованному принятию инвестиционных решений энергетическими компаниями. Он позволит адекватно учитывать как риски, так и стратегические возможности компании в целом и проекта в частности в текущих условиях.

Библиографический список

1. Кожухов Ю.В. Методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов в энергетике и нефтегазовой отрасли: учебное пособие. Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. 87 с.

2. Бурсикова А. А. Методы и инструменты оценки экономической эффективности инвестиций в энергетике // Актуальные исследования. 2025. №42 (277). С. 61-64. URL: <https://apni.ru/article/13316-metody-i-instrumenty-ocenki-ekonomicheskoy-effektivnosti-investicij-v-energetike> (дата обращения: 12.11.2025).

3. Жегров М. А. Обзор основных методов оценки эффективности инвестиционных проектов // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 11. С. 283-287. URL: <https://jomeam.ru/ru/storage/download/193471> (дата обращения: 09.11.2025).

4. Лебедев И. А., Прасолов В. И. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 6. URL: <https://esj.today/PDF/81ECVN622.pdf> (дата обращения: 07.11.2025).

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРЕННИХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ ОРГАНИЗАЦИИ

Воскобой Д.С.

Научный руководитель: Журавлева Л. Э.

Московский университет имени С.Ю. Витте, Россия, эл. почта: d.voskoboy@inbox.ru

Аннотация. Актуальность темы обусловлена возрастающим влиянием социальной составляющей кадровой политики на экономическое состояние и развитие организации. В статье рассмотрены основные подходы, методы, индикаторы оценки эффективности внутренних социальных программ организации. Цель работы, показать основные подходы к оценке эффективности внутренних социальных программ организации.

Ключевые слова: *внутренняя социальная программа, эффективность, оценка, сотрудники.*

BASIC APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF INTERNAL SOCIAL PROGRAMS OF AN ORGANIZATION

Voskoboy D.S.

Scientific supervisor: Zhuravleva L. E.

Moscow University named after S.Yu. Witte, Russia, e-mail: d.voskoboy@inbox.ru

Abstract. The relevance of the topic is due to the increasing influence of the social component of an organization's personnel policy on the economic state and development of the enterprise. The article discusses the main approaches, methods, and indicators for evaluating the effectiveness of an organization's internal social programs. The purpose of the work is to show the main approaches to evaluating the effectiveness of an organization's internal social programs.

Keyword: *internal social program, efficiency, evaluation, staff.*

В настоящее время одним из ключевых направлений развития кадровой политики организации является создание и реализация эффективных внутренних социальных программ (ВСП) – добровольных инициатив, направленных на формирование современной корпоративной культуры и комплексной системы мотивации сотрудников, обеспечивающих конкурентоспособность и устойчивость компании.

Эффективные ВСП представляют собой синтез грамотного планирования, реализации, мониторинга и оценки полученных результатов, которые становятся основой принятия решения о целесообразности продолжения выбранной стратегии или ее корректировки [6, 159].

Необходимость оценки конечных результатов реализации ВСП обусловила развитие различных методических подходов, направленных на определение их экономической и социальной эффективности. Ожидаемый эффект соотносится с совокупными затратами на реализацию мероприятий и корректируется посредством применения коэффициента дисконтирования, аналогично процедурам, используемым при анализе экономической результативности инвестиционных проектов. Эффективность ВСП организации предлагается оценивать с помощью трех ключевых подходов (рис.1):

- совокупности количественных и качественных показателей;
- оценки эффективности в долгосрочной перспективе;
- соответствия ВСП стратегическим целям и кадровой политике [5, 20].

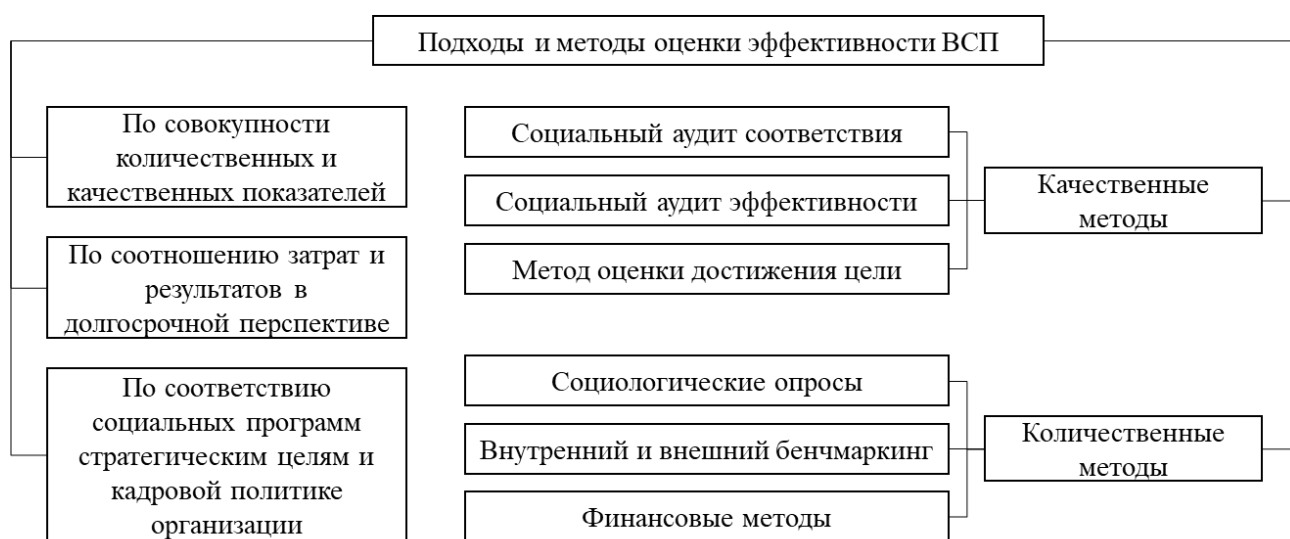


Рис. 1. Подходы и методы оценки эффективности ВСП

Так же качественные методы направлены на выявление мнений и оценок, количественные основаны на анализе цифровых данных. Основным инструментом качественного метода является социальный аудит, который выявляет отклонения между запланированным и фактическим состоянием процессов. Аудит соответствия выявляет различия между запланированными показателями и фактическими результатами, тогда как аудит эффективности сопоставляет текущее состояние организации с ее идеальной моделью, или так называемой «социальной миссией». Руководство проводит экспертизу, используя метод оценки достижения целей, который основан на измерении разницы между намеченными задачами и реально достигнутыми результатами.

Количественные методы включают социологические опросы, позволяющие изучить отношение персонала к социальным инициативам, уровень удовлетворенности, ожидания и общую атмосферу в коллективе. Результаты опросов выражаются в баллах, что позволяет получить достаточно объективное представление о ситуации при минимальных затратах на проведение исследования. К количественным методам также относится бенчмаркинг: внутренний – сравнение показателей отдельных подразделений организации; внешний – сопоставление деятельности организации с лидерами рынка или конкурентами.

Основная сложность при анализе эффективности ВСП заключается в измерении конечного результата, особенно когда речь идет о социально-психологических аспектах. Очевидно, что вовлеченный работник демонстрирует более высокий уровень производительности, однако количественная оценка данного различия вызывает затруднения. Не всегда результаты можно выразить в денежной форме. Такие показатели, как лояльность сотрудников, благоприятный психологический климат, инновационная активность и стремление к профессиональному развитию, сложно измерить количественно. При этом, именно они в дальнейшем влияют на финансовые результаты организации, повышая ее прибыльность. Следует учитывать, что эффект от ВСП может проявляться на протяжении длительного времени. Достижение баланса между экономической и социальной составляющей ВСП является важнейшей задачей для повышения эффективности производственной деятельности [2, 8].

Для количественного анализа экономической эффективности социальных программ применяется метод расчета социального возврата на инвестиции (SROI, Social Return on Investment), который позволяет сопоставить достигнутые социальные эффекты с вложенными ресурсами.

Данный метод интересен возможностью комплексного измерения социального воздействия, учета мнений всех стейкхолдеров, подбора индивидуальных денежных

эквивалентов социальных результатов, что предоставляет руководству организации возможность выбора наиболее эффективных проектов [3].

Экономическая эффективность социальных программ анализируется с трёх временных позиций:

- исторической стоимости – оценки затрат на программы в текущем периоде по сравнению с прошлым;
- экономической ценности – оценка будущих выгод от вложений, сделанных в настоящем;
- стоимость замены – анализе текущих затрат в сравнении с предполагаемыми затратами в будущем [1].

Качественные, количественные индикаторы для оценки социально-экономической эффективности ВСП выбираются организациями в зависимости от особенностей бизнеса, структуры управления и размера организации [4] (таблица 1).

Таблица 1

Индикаторы оценки эффективности ВСП организации

Наименование ВСП	Индикаторы эффективности ВСП	Оценка эффективности ВСП
Развитие персонала	снижение уровня текучести кадров и затрат на подбор персонала уменьшение сроков адаптации новых сотрудников и расходов на систему наставничества активизация инновационной деятельности сотрудников рост имиджа и привлекательности работодателя	количество обученных сотрудников объем инвестиций на обучение количество учебных часов на одного участника программы конкурентность ВСП на рынке труда
Оборудование рабочих мест	уменьшение трудоемкости процессов рост эффективности выполнения задач снижение количества ошибок и брака в работе	изменение годового фонда рабочего времени изменение трудозатрат корректировка бизнес-процессов
Охрана здоровья и развитие социальной инфраструктуры	повышение комфортности и безопасности рабочих мест снижение утомляемости, «выгорания» и производственного травматизма создание благоприятных санитарно-гигиенических условий организация спортивно-оздоровительных и бытовых зон	объем средств на охрану и безопасность труда объем средств на ДМС объем средств на создание благоприятных бытовых условий и занятия спортом количество дней нетрудоспособности
Стимулирование творческой активности и поддержание трудовой дисциплины	мотивационные схемы оплаты труда формирование корпоративной культуры, ориентированной на инициативность и вовлеченность снижение количества нарушений трудовой дисциплины	изменение производительности труда количество рационализаторских предложений количество прогулов, опозданий

Инвестиции в обучение сотрудников способствуют снижению текучести кадров, что, в свою очередь, уменьшает расходы на поиск и подбор новых работников, включая оплату услуг рекрутинговых агентств. Кроме того, уменьшается время закрытия вакансий и исключаются простои из-за нехватки персонала. Обученные сотрудники быстрее адаптируются, что снижает затраты на наставничество и период вхождения в должность.

Такие инвестиции способствуют формированию положительного имиджа компании как привлекательного работодателя на рынке труда. Потенциальные кандидаты, особенно высококвалифицированные специалисты, обращают внимание на организации, в которых системно реализуются программы профессионального развития и обучения. Это помогает

привлекать мотивированных, компетентных сотрудников, ориентированных на личный карьерный рост.

Важным результатом становится развитие творческого потенциала коллектива: обучение стимулирует инновационное мышление и способствует появлению рационализаторских идей. Внедрение инноваций, в свою очередь, поддерживает экономический рост компании и укрепляет ее конкурентные позиции.

Оценить эффективность обучения можно по числу сотрудников, прошедших программы подготовки, объему инвестиций и количеству учебных часов, приходящихся на одного участника.

Современно оснащённые рабочие места снижают трудоёмкость процессов, освобождая время для более важных задач и сокращая количество рутинных операций. Комфортные условия труда повышают работоспособность, продлевают активную фазу работы сотрудника и уменьшают количество ошибок и брака.

Важную роль играют инвестиции в поддержание санитарно-гигиенических и эргономических норм. Культурно-бытовые условия способствуют формированию здорового микроклимата в коллективе.

Для большинства сотрудников важна возможность творческой самореализации. Однако если результаты инициатив не получают признания или вознаграждения, мотивация постепенно снижается. Поэтому необходимо внедрять разнообразные формы поощрения и стимулирования.

Для поддержания дисциплины важно анализировать причины нарушений трудового распорядка и предпринимать меры по их устранению.

Комплексная оценка эффективности ВСП – не формальность, а ключевой инструмент управления кадровыми ресурсами. Внедрение четких критериев, анализ результатов и учет тенденций развития рынка труда дают возможность оптимизировать ВСП, повысить их эффективность и сделать настоящим конкурентным преимуществом в борьбе за лучшие человеческие ресурсы и их последующее удержание для организации.

Библиографический список

1. Мухаев Р.Т. Система государственного и муниципального управления [Текст]: учебник / Р.Т. Мухаев. – М.: Юрайт, 2017. – 596 с.
2. Токарева Ю.А., Глухенькая Н.М., Токарев А.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. ШГПУ, 2021. – 216 с. [Электронный ресурс] https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/97205/1/978-5-87818-602-5_2021.pdf (дата обращения: 13.11.2025).
3. Анцыферова И.С. Возможности SROI для оценки программ и практик инициативного бюджетирования. 2017 [Электронный ресурс] <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-sroi-dlya-otsenki-programm-i-praktik-initsiativnogo-byudzhetrovaniya> (дата обращения: 14.11.2025).
4. Вахрушева О. Б., Хахонова Н. Н. Оценка эффективности корпоративной социальной ответственности // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2022. – № 3. – С. 20–27, [Электронный ресурс] <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-3-20> (дата обращения: 13.10.2025).
5. Сувалова Т.В. Управление внутренними социальными программами организации и оценка их эффективности [Электронный ресурс] <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-vnutrennimi-sotsialnymi-programmami-organizatsii-i-otsenka-ih-effektivnosti> (дата обращения: 10.10.2025).
6. Щербаченко П.С., Крюкова И.В. Роль социальных программ в реализации корпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс] // Вестник университета. 2020. № 9. С. 158–165. 2020. <https://vestnik.guu.ru/jour/article/viewFile/2408/1863> (дата обращения: 17.10.2025).

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ И ЕГО МЕСТО В АНАЛИЗЕ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ

Лаюшкина Я.П.

Научный руководитель: Симонова Н.Ю.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия

Аннотация. Автором статьи рассмотрена значимость анализа результатов деятельности компании, основной инструментарий. Выделены основные преимущества и недостатки показателей.

Ключевые слова: *финансовый результат, прибыль, рентабельность, EBITDA, EBIT, анализ результатов деятельности.*

ANALYSIS OF THE COMPANY'S PERFORMANCE AND ITS PLACE IN THE ANALYSIS OF THE FINANCIAL CONDITION

Layushkina Y.P.

Scientific supervisor: Simonova N.Y.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. The author of the article considers the importance of analyzing the results of the company's activities, the main tools. The main advantages and disadvantages of the indicators are highlighted.

Keywords: *financial result, profit, profitability, EBITDA, EBIT, performance analysis.*

Одной из основных целей функционирования коммерческой организации наряду с ростом стоимости компании выступает максимизация прибыли. Анализ результатов финансовой деятельности занимает особое место в повышении экономической результативности функционирования экономического субъекта, в ее управлении и укреплении финансовой устойчивости. Анализ итоговых результатов функционирования позволяет выявить наиболее рациональные способы использования ресурсов и оптимизировать структуру капитала.

Итог финансовой деятельности хозяйствующего субъекта представляет собой изменение капитала организации за определенный период. Прибыль представляет собой положительный финальный результат работы, свидетельствующий об эффективности. Она не только служит важным качественным показателем, но и выступает в роли движущей силы развития бизнеса — создает финансовую базу для расширения, влияет на инвестиционную привлекательность, а также обеспечивает выплату дивидендов акционерам и удовлетворение социальных потребностей работников.

Возможность постоянно увеличивать капитал компании оценивается с помощью системы финансовых показателей, которая приведена на рисунке 1 [2].



Рис. 1. Система показателей финансовых результатов

Показатели прибыли иначе экономического эффекта отражают абсолютные значения сальдированного результата деятельности хозяйствующего субъекта. Выделяют следующие показатели прибыли:

- валовая прибыль, представляющая собой результат операционной деятельности организации;
- прибыль от продаж – итог от основной деятельности компании, связанной с реализацией продукции или предоставлением услуг, за исключением затрат на сбыт и управленческих расходов;
- прибыль до налогообложения отражает финансовый результат, полученный компанией за отчетный период, под воздействием как основной деятельности, так и иных видов деятельности;
- чистая прибыль – сумма прибыли, которая остается у компании после вычета налогов и обязательных платежей.

Показатели рентабельности – экономической эффективности, система относительных показателей, которые позволяют дать комплексную оценку деятельности хозяйствующего субъекта.

Анализ финансовых результатов подразумевает изучение состава доходов и расходов компании, а также их изменений со временем на основе данных из отчета о финансовых результатах. Расчет показателей динамики и структуры играет важную роль в анализе и определении направления работы предприятия, а также оказывает значительное влияние на итоговые результаты деятельности. На следующем этапе проводится факторный анализ прибыли от продаж. Факторный анализ позволяет определить влияние каждого фактора на результат.

При анализе рентабельности деятельности организации применяет коэффициентный подход, основанный на системе показателей рентабельности, рисунок 2.

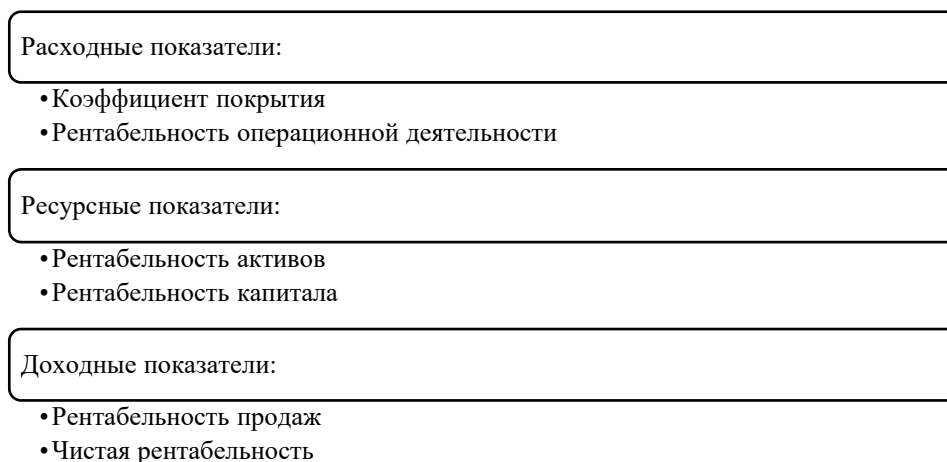


Рис. 2. Система показателей рентабельности

Согласно представленной системе, выделяют 3 вида показателей. Так, расходные показатели позволяют оценить эффективность понесения расходов, сколько прибыли приходит на 1 рубль расходов. Ресурсные показатели демонстрируют эффективность использования имеющихся ресурсов организации. В свою очередь, доходные показатели отражают результативность деятельности организации.

Анализ рентабельности деятельности организации посредством применения коэффициентного подхода позволяет определить тенденцию деятельности, определить наиболее рациональное использование ресурсов, эффективные направления деятельности.

Факторный анализ индикаторов эффективности деятельности основан на методике, предполагающей перегруппировку первоначальных данных на основе признаков усиления операционной деятельности и повышения эффективности бизнеса. Представлены двухфакторные и многофункциональные модели анализа прибыльности.

Факторный анализ индикаторов рентабельности капитала акционеров и эффективности использования активов основывается на модели, разработанной топ-менеджментом компании «Du Pont». Данная методика анализа позволяет определить в какой степени рентабельность собственного капитала обусловлена следующими факторами. Во-первых, коэффициент финансовой зависимости, коэффициента оборачиваемости активов и чистой рентабельности продаж.

«Трехфакторная модель приводится ниже:

$$P_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВР}} \cdot \frac{\text{ВР}}{\text{А}} \cdot \frac{\text{А}}{\text{СК}} = P_{\text{П}} \cdot O_{\text{а}} \cdot \text{ФЛ}, \quad (1)$$

Состав трехфакторной модели:

$P_{\text{СК}}$ – рентабельность собственного капитала;

$P_{\text{П}}$ – рентабельность продаж;

$O_{\text{а}}$ – коэффициент оборачиваемости активов;

ФЛ – коэффициент финансового левериджа» [3].

Стоит отметить, что при анализе финансовых результатов согласно российским стандартам бухгалтерского учета ключевым показателем выступает прибыль. Однако, показатель прибыли не в состоянии удовлетворить потребности собственников бизнеса, инвесторов поскольку расчет данного показателя четко регламентирован государством, в частности, налоговым законодательством. В то время как инвестора, собственника бизнеса интересует величина денежного потока, который генерирует компания, объем средств, который остается в распоряжении компании до распределения между инвесторами, кредиторами и до процесса реинвестирования. В качестве данных индикаторов выступают ряд показателей - EBIT (Earnings before interest and taxes) и EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization). Расчет показателя EBIT осуществляется с использованием формулы, которая приведена ниже (формула 2):

$$EBIT = \text{Чистая прибыль} + \text{Начисленные проценты} + \text{Налог на прибыль} \quad (2)$$

Показатель EBITDA отличается от EBIT на сумму амортизации, что описано в формуле 3:

$$EBITDA = EBIT + \text{Амортизация} \quad (3)$$

Показатели EBITDA и EBIT чаще используют международные компании и инвесторы по сравнению с чистой прибылью, поскольку они являются более информативными. Аспект связан с тем, что данные показатели позволяют исключить влияние таких факторов, как:

- различия в налоговых системах;
- методы и сроки амортизации;
- условия заимствования кредитных средств.

Все вышеперечисленные факторы находят свое отражение на показателе чистой прибыли. Таким образом, сравнение деятельности различных организаций по величине чистой прибыли является некорректным.

Для достижения сопоставимости и объективности при сравнительном анализе, а также удовлетворения потребностей широкого круга пользователей предлагается использование показателей EBITDA и EBIT.

На основании показателей EBITDA и EBIT при анализе деятельности компаний применяются производные показатели, таблица 1.

Таблица 1

Производные показатели EBITDA и EBIT

Методика расчета	Расшифровка	Экономическое содержание
Debt / EBITDA	Debt - Обязательства	Показатель долговой нагрузки компании, характеризующий способность своевременно выполнять долговые обязательства
Валовая прибыль / EBITDA	EBITDA margin	Позволяет определить долю валовой прибыли в показателе EBITDA
EBITDA / Interest expense	Interest expense – процентный расход	Показывает, насколько показатель EBITDA покрывает процентные расходы компании
Net Debt / EBITDA	Net Debt – чистый долг	Позволяет определить уровень кредитных ресурсов хозяйствующего субъекта. Показывает, сколько лет необходимо для выплаты обязательств при настоящем уровне функционирования анализируемой компании
Net Debt = LTD + STD – Cash	LTD (Long-term Debt) - долгосрочный долг STD (Short-term Debt) - краткосрочный долг Cash - денежные средства и их эквиваленты	Задолженность анализируемого субъекта, оставшийся при использовании для погашения всех имеющихся в распоряжении компании денежных средств и их эквивалентов

Таким образом, при анализе результатов деятельности компании применяется широкий инструментарий. Так, методика анализа результатов деятельности компании составляется исходя из цели и ориентации на потребности пользователей. При анализе результатов деятельности компании с целью определения финансового положения без учета влияния факторов налогового законодательства, кредитной нагрузки, а также инвестиционной привлекательности компании потенциальным инвесторам следует использовать показатели EBITDA и EBIT и производные показатели.

Библиографический список

1. Громова Ю.П. Сравнение методик учета и анализа финансовых результатов в отчетности, составленной по РСБУ и МСФО / Ю. П. Громова // Поколение будущего: Взгляд молодых ученых-2023 : Сборник научных статей 12-й Международной молодежной научной конференции. В 4-х томах, Курск, 09–10 ноября 2023 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2023. – С. 108-113.

2. Кальницкая И.В., Конюкова О.Г., Максимочкина О.В. / Анализ финансовой отчетности: учебное пособие. Омск: Изд-во Образование-Информ, 2021. – 272 с

3. Лаюшкина Я.П. Показатели рентабельности для оценки эффективности деятельности организации / Я. П. Лаюшкина // Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации : Материалы всероссийской научно-практической конференции студентов и аспирантов, Омск, 27 апреля 2023 года. – Омск: Омский филиал федерального

государственного образовательного бюджетного учреждения высшего профессионального образования "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации", 2023. – С. 38-42.

4. Ульянова Ж.А. Расширение аналитических возможностей в анализе финансовых результатов деятельности сельскохозяйственных организаций / Ж. А. Ульянова, Е. А. Голованева, Е. А. Базовкина // Инновации в АПК: проблемы и перспективы, 2023. – № 4(40). – С. 181-185.

ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ В СИСТЕМЕ РИСКОВ СТРАНЫ

Протасова В.В.

Научный руководитель: Симонова Н.Ю.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ

Аннотация. В статье будут рассмотрены вопросы финансовых рисков в масштабе страны, многогранность и вариативность понятия финансовых рисков в различных ситуациях, проведен анализ сопоставимости представления о финансовых рисках в классической теории и в современных реалиях как в масштабе страны, так и в масштабе компании. На основании итоговых выводов будет представлен вариант определения финансовых рисков с учетом проведенного сопоставимого анализа.

Ключевые слова: *риски, финансовые риски, причины, взаимосвязь, система рисков, основные риски страны.*

FINANCIAL RISKS IN THE COUNTRY'S RISK SYSTEM

Protasova V.V.

Supervisor: Simonova N.Yu.

Financial University under the Government of the Russian Federation (Omsk Branch)

Abstract. The article will consider the issues of financial risks on a national scale, the multifaceted and variable nature of the concept of financial risks in various situations, and analyze the comparability of the concept of financial risks in classical theory and in modern realities, both on a national scale and on a company scale. Based on the final conclusions, a definition of financial risks will be presented, taking into account the conducted comparative analysis.

Keywords: *risks, financial risks, causes, interconnection, risk system, main risks of the country.*

В 2025 году понятие финансовых рисков имеет много трактовок относительно любой отрасли, некоторые экономисты рассматривают данные риски в системе рисков государства как национальные риски, которые в свою очередь имеют огромную степень влияния на внутренние и внешние экономические процессы страны. Следовательно, для более глубокого раскрытия данного понятия, стоит рассмотреть его с позиции национального влияния. Степень воздействия современных финансовых рисков возрастает с каждым годом ввиду высокой непредсказуемости внешней среды, которая задает тренд экономики. В течении последних пяти лет экономика испытывает достаточно сильные шоки, посредством крупных мировых проблем, такие как: пандемия, различные санкции, специальная военная операция и так далее, эти и многие иные причины провоцируют рост финансовых рисков как в стране, так и в мире.

Финансовые риски в классической теории определяют как вероятность наступления неблагоприятных финансовых результатов, таких как недополученная прибыль или упущенная выгода, а также грядущие убытки ввиду неверно принятого финансового решения, далее из указанных последствий формируются виды финансовых рисков, их особенности и области возникновения. На основе представленного классического понимания финансовых рисков формируются системы оценки финансовых рисков (риск-менеджмент) для предотвращения той самой вероятности их наступления, поскольку область проявления достаточно широка.

Если говорить о финансовых рисках в системе рисков страны, то стоит обозначить их расположение в этой системе по значимости. Так, на сегодняшний день глобально можно

выделить три направления в системе рисков страны, это политическая сфера, экономическая и социальная сферы, и невозможно отнести финансовые риски к одной из этих сфер, поскольку все тесно взаимосвязано между собой и мировые изменения оказывают влияние на все сферы сразу. Следует отметить, что финансовые риски присущи каждой сфере, но прямое их проявление в большей степени отражается в экономической, так как и последствия наиболее ощутимыми будут в данной отрасли.

Для более детального изучения и углубления в данную тему, можно обратиться к данным рисунка 1, где представлены виды рисков, здесь можно провести параллель с экономической сферой в системе рисков страны, а именно, все представленные виды в той или иной степени выражаются в конечном итоге как финансовые риски, поскольку относятся к финансовому сектору. [1]

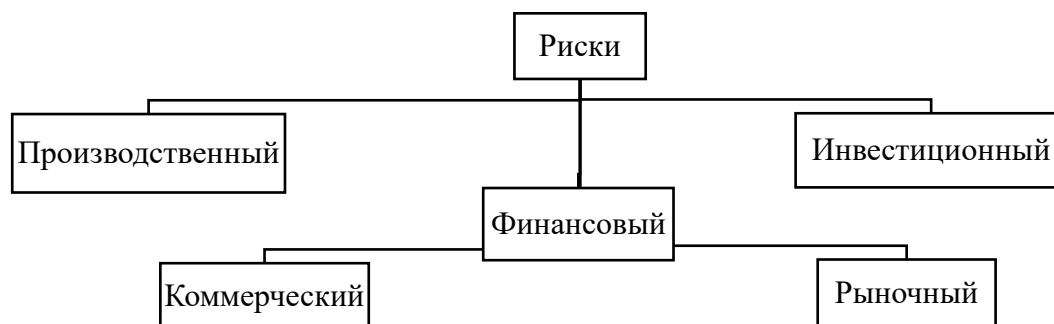


Рис. 1. Виды рисков

По данным рисунка 1 также можно отметить, что в производственных, инвестиционных, коммерческих и рыночных рисках всегда имеют место быть финансовые риски, но не в обратной последовательности, на основании чего следует вывод о том, что финансовые риски играют основополагающую роль в рассматриваемой системе разновидностей рисков. Если в дальнейшей перспективе представить аналогичную схему распределения рисков в контексте страны, то под финансовыми рисками можно было бы добавить и характерные отрасли (отраслевые риски), и степень их влияния на иные отрасли для создания более качественной системы предотвращения возникновения рисков.

В классической теории аналогичным образом существует система распределения видов отдельно финансовых рисков, которые будут несколько похожи на рассмотренные ранее виды рисков. И поскольку современный мир крайне изменчив, то с каждым годом классификация финансовых рисков расширяется ввиду возникновения новых экономических процессов, которые выступают катализатором в данной области. В таком случае, для эффективного риск-менеджмента необходимо модернизировать имеющиеся методы оценки финансовых рисков, поскольку они не останавливаются и аналогично модернизируются каждый год по воздействию внешних шоков.

Риски в предпринимательской деятельности присутствуют всегда, так Адам Смит выделял в структуре предпринимательского дохода такую часть, как «плата за риск», поскольку в данной ситуации предприниматель изначально рискует, начав свое дело и, следовательно, стоит изначально закладывать и рассчитывать возможный финансовый ущерб при планировании финансовой деятельности компании. [2] Так понятие финансовых рисков включает в себя не только вероятность наступления финансовых последствий, но и своевременное планирование, поскольку аналогичным образом поступают в масштабе страны, занимаясь, например планированием бюджета, заранее оценивая возможные риски и по возможности их исключая, но при этом ту самую «плату за риск» также имеют ввиду. [4]

При изучении данной темы в масштабах системы рисков страны следует отметить о наличии обзора финансовой стабильности, который представляет собой документ,

публикующийся дважды в год, где представляется анализ возможных шоков, дается оценка устойчивости финансовой системы к ним и тем самым снижая потенциальные финансовые риски. [3] Такой метод оценки рисков и их снижения свидетельствует о серьезности подхода к контролю рисков и безопасности страны в экономической сфере. В целом, у государства подход к подобным вопросам строится намного серьезнее ввиду уровня ответственности и возможных объемов потерь при неправильном решении руководства, поэтому данный мониторинг и анализ несколько раз в год позволяет своевременно вносить коррективы в бюджетные росписи и эффективно распределять финансовые потоки.

Таким образом, возвращаясь к понятию финансовых рисков стоит сделать вывод о том, что это не только вероятность наступления определенных негативных финансовых последствий, но и разработка системы предотвращения или ликвидации финансовых рисков как в масштабе компании, так и в масштабах страны. С учетом современных особенностей и чрезмерной изменчивости внешнего воздействия на различные отрасли, в рамках коммерческой организации для решения подобного рода возможных проблем необходимо несколько сотрудников (риск-менеджеров), которые в силу своей компетенции в состоянии вовремя оценить и предугадать риски, но только если при этом компания действительно заинтересована в росте с минимальными потерями. При решении данных проблем в рамках страны, подход строится намного сложнее с двухразовым мониторингом возможных шоков, и готовность финансовой системы к таким ситуациям.

Библиографический список

1. Глазьев, С. Ю. О стратегии устойчивого развития экономики России в условиях санкционной агрессии Запада / С. Ю. Глазьев // Российский экономический журнал. – 2022. – № 4. – С. 3–25.
2. Национальные счета и макроэкономические показатели : [электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 25.11.2025).
3. Обзор финансовой стабильности : периодическое издание / Банк России. Текст: электронный URL: <https://cbr.ru> (дата обращения: 10.10.2023).
4. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов : проект / Министерство финансов Российской Федерации. Текст: электронный. – URL: <https://minfin.gov.ru> (дата обращения: 10.11.2025).

АКТУАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ ПАЕВЫХ ФОНДОВ

Разумов Д.С.

Научный руководитель: Марков С.Н.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ

Аннотация. В рамках данной статьи рассмотрены методы оценки стоимости фондов в инвестиционных компаниях, которые являются актуальными на данный момент. Для этого рассмотрен каждый из этих методов, описана их суть, область применения, преимущества и недостатки. В качестве итога приведена сравнительная таблица для методов оценки стоимости паевых фондов.

Ключевые слова: *паевые инвестиционные фонды, стоимость чистых активов, дисконтированный денежный поток, мультипликативный метод.*

METHODS OF ESTIMATING THE VALUE OF MUTUAL FUNDS

Razumov D.S.

Supervisor: Markov S.N.

Financial University under the Government of the Russian Federation. Omsk branch

Abstract. Within the framework of this article, the methods of estimating the value of funds in investment companies that are relevant at the moment are considered. To do this, each of these methods is considered, their essence, scope, advantages and disadvantages are described. As a result, a comparative table for valuation methods of mutual funds is provided.

Keywords: *mutual funds, net asset value, discounted cash flow, multiplicative method.*

Современная финансовая система России и мира в целом характеризуется сложностью и высокой динамичностью изменений. В этих условиях особую значимость приобретают эффективные механизмы коллективного инвестирования, позволяющие получить доступ к разнообразным классам активов, часто недоступным для рядовых частных инвесторов.

Ключевую роль среди таких инструментов играют паевые инвестиционные фонды (ПИФы), находящиеся под управлением профессиональных инвестиционных компаний. Они служат важным механизмом трансформации сбережений в продуктивные инвестиции, предлагая различные соотношения доходности и риска.

И сегодня, когда рынок коллективных инвестиций и в том числе ПИФов становится все более сложным и изменчивым, вопрос точной оценки стоимости паевых фондов выходит на первый план. Существует много различных методов для оценки стоимости ПИФов, но в силу специфики данной формы инвестирования порой необходимы специальные методы, помимо стандартного расчета стоимости чистых активов (СЧА). Это вызвано тем, что трудно рассчитать стоимость пая, когда фонд инвестирует в низколиквидные и трудные для оценки активы: недвижимость, заблокированные активы, производные финансовые инструменты, венчурные проекты.

Последние кризисные явления на рынках показали существенные расхождения между расчетной стоимостью паев и их реальной рыночной стоимостью, что привело к потерям инвесторов и подрыву доверия к инструменту ПИФов. Сильнее всего это проявляется для закрытых паевых фондов с трудными для оценки активами, где стандартные методы оценки

значительно менее эффективны. В этом и проявляется необходимость в более совершенных и гибких подходах к оценке стоимости фондов [3].

Для начала рассмотрим основной метод, который чаще всего используют для оценки стоимости паев инвестиционных фондов – расчет стоимости чистых активов (СЧА). Эта методика, регламентированная нормативными актами Банка России и международными стандартами, предполагает определение рыночной стоимости всех активов фонда за вычетом обязательств с последующим делением полученной величины на количество инвестиционных паев.

Стандартная формула для расчета СЧА выглядит так:

$$\text{СЧА} = \sum \text{Рыночная стоимость активов} - \sum \text{Сумма обязательств} \quad (1)$$

Соответственно, для определения стоимости одного пая необходимо разделить СЧА на количество паев в обращении.

Использование СЧА для оценки стоимости ПИФов имеет ряд преимуществ:

1. Объективность и прозрачность. Это связано с тем, что стоимость рассчитывается ежедневно на основе рыночных котировок активов ПИФа, публикуется в открытом доступе и регулируется Банком России на основе Указания № 3758-У [1].

2. Простота ведения расчетов.

3. Защита инвесторов. СЧА исключает возможность исказить стоимость пая фонда, и при этом активы фонда хранятся в специализированном депозитарии.

В то же время, у использования СЧА есть ряд недостатков. Среди них:

1. Запаздывающая оценка, поскольку реальная стоимость активов не показывается в режиме реального времени, что важно в случае высокой волатильности рынка.

2. Трудности в оценке низколиквидных активов, где нет биржевых котировок для сравнения стоимости.

3. Учет только текущей стоимости, т.е. не позволяет вычислить дисконтированную стоимость пая фонда [3].

По-прежнему СЧА остается ключевым инструментом для оценки открытых ПИФов с биржевыми активами, но его применение для фондов с низколиквидными активами является довольно неэффективным. Именно поэтому стоит опираться не только на СЧА при выборе ПИФа для инвестирования, но и на состав активов, ликвидность и репутацию конкретной управляющей компании или непосредственно самого управляющего активами.

1. СЧА трудно использовать для оценки низколиквидных активов, таких как:

2. Ценные бумаги, не обращающиеся на организованных рынках

3. Зарубежные активы в российском контуре и российские ценные бумаги в западном контуре.

4. Доли в уставном капитале ООО.

5. Объекты недвижимости.

6. Венчурные инвестиции.

7. Инфраструктурные проекты.

Соответственно, такие объекты, которые входят в структуру ПИФов (в частности, ЗПИФов со сложными с точки зрения оценки активами внутри), требуют иных методов оценки стоимости помимо стандартной методики СЧА.

В частности, на практике для оценки фондов, где есть реальные активы (к примеру, арендная недвижимость с известным денежным потоком; инфраструктурные проекты), применяется метод дисконтирования денежных потоков (DCF). Метод предполагает построение финансовых моделей и обоснование ставки дисконтирования с учетом рисков актива.

С учетом того, что есть много ЗПИФов на арендную коммерческую и жилую недвижимость, данный метод является актуальным при оценке стоимости паевых фондов. Данные активы способны приносить инвесторам получать заранее определенный денежный поток, который необходимо дисконтировать с учетом фактора времени для более корректной оценки.

Формула для расчета стоимости пая методом дисконтирования денежных потоков выглядит так:

$$\text{ДДП} = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} + TV, \quad (2)$$

где: CF_t - денежный поток в период t ;

r - ставка дисконтирования;

TV – терминальная стоимость актива [3].

В продолжение методов оценки стоимости фондов с недвижимостью используется также затратный подход. Он применяется при отсутствии рыночных аналогов. Стоимость определяется как сумма затрат на создание объекта и нормы прибыли инвестора. Для расчетов используются справочники укрупненных показателей стоимости строительства (УПСС) и восстановительной стоимости (УПВС). В качестве примера рассмотрим расчет стоимости для низколиквидной недвижимости: она включает в себя затраты на строительство и норму прибыли за вычетом накопленного износа [2].

Из методов сравнительного подхода к оценке для ПИФов используются мультипликативные методы, основанные на использовании финансовых коэффициентов с целью сравнения фонда с аналогами. К примеру, их применяют при оценке долей в бизнесе; акций компаний, не обращающихся на бирже, где нет рыночных котировок или отражения реальной стоимости фонда.

Из мультипликаторов для оценки стоимости фондов используются:

1. Р/Е (Цена на прибыль). Показатель используется для оценки фондов, инвестирующих в акции. К примеру, если фонд владеет пакетом акций компаний с средним Р/Е в размере 10, а прибыль на пай составляет 100 рублей, стоимость пая оценивается в 1000 рублей.

2. Р/В (Цена на балансовую стоимость). Этот коэффициент используется для фондов, где есть компании с значительными материальными активами: производственные предприятия, крупные холдинги и т.д.

3. EV/EBITDA – это отношение стоимости компании к прибыли до вычета налогов, процентов и амортизации. Такой показатель используется для сравнения фондов, инвестирующих в различные секторы экономики [2].

Применяются мультипликаторы на практике для оценки стоимости ПИФов следующим образом. Происходит сравнение с аналогами, где фонд сравнивается с аналогичными ПИФами или биржевыми индексами. Допустим, если средний Р/Е фондов технологического сектора равен 15, а оцениваемый фонд имеет Р/Е равный 12, то он может считаться недооцененным и выгодным для инвестирования. Для активов, где нет рыночных котировок, мультипликаторы рассчитываются на основе финансовой отчетности: стоимость определяется как финансовый показатель актива, умноженный на мультипликатор у аналогичного объекта.

Помимо этого, применяются корректировки на специфику фонда. К примеру, для низколиквидных активов могут применяться дисконты в 15-40%; также это используется для малого бизнеса и при оценке фондов, где есть компании с высоким уровнем долговых обязательств.

Наиболее эффективно оценивать ПИФы мультипликативным методом при ряде условий:

1. Для фондов акций с прозрачной структурой активов.

2. При наличии достоверных данных по аналогам.
3. В стабильных рыночных условиях без резких колебаний.
4. Еще для оценки стоимости ПИФов используется метод скорректированных чистых активов (Adjusted NAV). Такой метод учитывает не только балансовую стоимость активов (как при вычислении СЧА), но и их рыночную стоимость, ликвидность, риски и дополнительные факторы, влияющие на реальную ценность портфеля. Этот метод применяется для фондов, инвестирующих в низколиквидные и трудные для оценки активы, где стандартный расчет СЧА не сможет показать реальную оценку стоимости [2].

Для расчета берется стандартная формула определения СЧА и вводится ряд корректировок. К ним относятся:

1. Корректировки на ликвидность. Для низколиквидных активов применяется дисконт в 20-40%, чтобы учесть риск невозможности быстрой продажи объекта из структуры фонда.

2. Учет специфических рисков активов и обязательств. Среди них: налоги, судебные иски, затраты на управление и комиссии, риски реализации венчурного проекта в фонде (может достигать 50%).

3. Корректировки на рыночные условия. Например, при сильных колебаниях рынка стоимость актива может быть скорректирована на коэффициент волатильности.

4. Корректировка на страновой риск. Для фондов с такими активами необходимо делать дисконт, поскольку реализация таких активов имеет ряд своих рисков, которые значительно влияют на итоговую стоимость фонда. К примеру, если фонд владеет заблокированными активами в России без возможности их свободной продажи на рынке, то и дисконты на их покупку составляют 50-70% от их рыночной котировки за рубежом [2].

Данный метод актуален для ЗПИФов с недвижимостью, кредитными фондами и венчурными проектами и применяется при купле-продаже подобных фондов (чтобы не зависеть стоимость из-за наличия низколиквидных активов в фонде). Использовать метод можно также при кризисных ситуациях с высокой волатильностью, где стандартное вычисление СЧА не даст реальной картины стоимости ПИФа. А для оценки стоимости доли в ООО необходим отчет независимого оценщика, который также использует метод скорректированных чистых активов и обосновывает свою оценку структуры фонда.

В качестве заключения по рассмотренным методам оценки стоимости ПИФов сделаем сводную таблицу 1.

Таблица 1

Характеристика актуальных методов оценки стоимости ПИФов

Метод оценки	Объекты ПИФов	Преимущества	Ограничения
Традиционный СЧА	Высоколиквидные активы	Простота расчета и прозрачность	Неприменим для низколиквидных и специфических активов
Дисконтирование денежных потоков	Инфраструктурные проекты, арендная недвижимость	Учет временной стоимости денег	Субъективность в выборе ставки дисконтирования
Мультипликативный метод	Доли в бизнесе	Опора на рыночные данные	Зависимость от выбора сравниваемых компаний
Скорректированный NAV	Фонды недвижимости, доли в бизнесе	Учет специфики актива	Необходимость внедрения корректировок

Таким образом, современные методы оценки ПИФов сочетают рыночные данные с экспертными методами оценки и нормативным контролем. Для инвесторов ключевое значение имеет понимание методик оценки, которые используются управляющими компаниями и

участниками рынка. Особенно это актуально для ЗПИФов, которые инвестируют в различную недвижимость, венчурные проекты, заблокированные и другие специфические активы.

Библиографический список

1. Указание Банка России от 25.08.2015 № 3758-У «Об определении стоимости чистых активов инвестиционных фондов» // Правовая справочно-информационная система «Гарант».
2. Стандарт НАУФОР порядка определения стоимости чистых активов паевого инвестиционного фонда и стоимости инвестиционного пая от 08.04.2025 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Национальной ассоциации участников фондового рынка. URL: <https://naufor.ru/getfile.asp?id=19803&hk=20250409> (дата обращения: 05.09.2025)
3. Адаменко А. А., Хорольская Т. Е., Горшков В. С. Финансовые активы: понятие и оценка // Вестник Академии знаний. 2024. №5 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovye-aktivy-ponyatie-i-otsenka> (дата обращения: 06.09.2025).

ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПАЕВЫХ ФОНДОВ ИНВЕСТИЦИОННЫХ КОМПАНИЙ

Разумов Д.С.

Научный руководитель: Марков С.Н.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ

Аннотация. В рамках данной статьи рассмотрены паевые фонды инвестиционных компаний: дана характеристика данной формы коллективного инвестирования и представлены основные типы и особенности ПИФов. Затем были сделаны выводы на основании изученных характеристик паевых фондов.

Ключевые слова: *паевые инвестиционные фонды, классы активов, коллективные инвестиции.*

CHARACTERISTIC FEATURES OF MUTUAL FUNDS OF INVESTMENT COMPANIES

Razumov D.S.

Supervisor: Markov S.N.

Financial University under the Government of the Russian Federation. Omsk branch

Abstract. Within the framework of this article, mutual funds of investment companies are considered: the characteristics of this form of collective investment are given and the main types and features of mutual funds are presented. Conclusions were then drawn based on the studied characteristics of mutual funds.

Keywords: *mutual funds, asset classes, collective investments.*

Текущая ситуация в финансовой системе в России и в мире в целом является довольно сложной и динамичной. Это приводит к тому, что высокой становится роль развития эффективных механизмов коллективного инвестирования, которое открывает доступ к различным классам активов, недоступных порой для обычных частных инвесторов.

Среди таких механизмов особое место занимают паевые инвестиционные фонды (сокращенно ПИФы), управляемые профессиональными инвестиционными компаниями. Они представляют собой важный инструмент трансформации сбережений в эффективные инвестиции с хорошей доходностью при разных уровнях риска.

Перейдем к актуальности исследования особенностей ПИФов. Она состоит в следующем: ПИФы выступают как финансовые посредники, обеспечивающие доступ широкого круга инвесторов к рынку капитала. Кроме того, ПИФы являются довольно значимыми институциональными инвесторами (поскольку в них собирается довольно большой объем денежных средств в разных классах активов), влияющими на корпоративное управление компаний и развитие фондового рынка.

Проблема исследования для данной темы, как мне кажется, состоит в противоречии между растущей популярностью паевых фондов среди инвесторов, недостаточной изученностью особенностей их функционирования и доверием к конкретным инвестиционным и управляющим компаниям.

Цель статьи – определить характерные черты ПИФов для инвестиционных компаний с учетом специфики их деятельности. Практическая значимость данной статьи состоит в использовании полученных результатов для улучшения механизмов управления паевыми фондами и разработки рекомендаций для инвесторов в ПИФы.

Паевой инвестиционный фонд (ПИФ) – это фонд, который объединяет деньги инвесторов и вкладывает их в различные активы: валюту, акции, облигации, недвижимость, доли в бизнесе и многое другое. Механика создания ПИФов состоит в следующем: фонд выпускает паи, т.е. доли имущества в фонде. Фонд продаёт эти паи напрямую инвесторам или выпускает на биржу, где их может купить любой желающий. Если инвестор овладевает паем фонда, то он по сути становится владельцем маленькой части сразу всех активов, которые включаются в структуру фонда [2].

Перейдем к определению основных характеристик ПИФов и сделаем акцент на фондах инвестиционных компаний.

Определим сначала организационно-правовые основы работы ПИФов. Для таких фондов характерно отделение управления от владения, т.е. активы фонда юридически обособлены от имущества управляющей компании. Соответственно, инвесторы сохраняют право собственности на долю в активах.

Для ПИФов также есть специализированный депозитарий, который обеспечивает обязательное хранение активов в независимой организации для защиты паев инвесторов. Это вызвано тем, что, если у управляющей компании возникнут финансовые проблемы или лишат лицензии, активы инвесторов будут принадлежать им же. Есть аналогия с арендным сейфом: управляющий имеет к нему доступ, но содержимое принадлежит только лишь пайщикам фонда, т.е. инвесторам [3].

ПИФы также отличаются тем, что в их структуре предусмотрена диверсификация портфеля, а также в части фондов обеспечивается доступ к инструментам, недоступным частным инвесторам. К примеру, в силу цепочки владения, ликвидности и высоких порогов входа российским инвесторам сложно приобрести заблокированные активы, а через ПИФы есть возможность такую сделку провести. Или, например, человек не может купить облигации крупного завода или долю в торговом центре. А фонд, управляемый инвестиционной компанией, может. Он собирает деньги с большого количества инвесторов и покупает эти сложные активы. Соответственно, инвесторы получают доступ к инструментам, которые трудно или вовсе невозможно купить индивидуально. Более того, существуют также персональные закрытые паевые фонды, где активы приобретаются для конкретных бенефициаров и хранятся в единой инфраструктуре.

Кроме того, в ПИФах обеспечивается профессиональное управление, и над фондом работает команда аналитиков и портфельных менеджеров управляющей компании. Ценообразование стоимости пая является прозрачным, поскольку производится периодический (ежедневный/ежемесячный) расчет стоимости чистых активов, т.е. активов фондов за вычетом его обязательств (то есть реальной стоимости пая фондов), а также есть обязательство отчитываться перед пайщиками по результатам работы фондов [1].

Есть также ряд экономических особенностей ПИФов:

1. Наличие комиссионных вознаграждений: комиссия при покупке пая; скидка при досрочном погашении, наличие годового вознаграждения управляющей компании. Помимо этого, могут применяться комиссии за результат от дохода по ПИФу, т.е. от превышения стоимости пая фонда за период.

2. Налоговые особенности ПИФов: отсрочка налогообложения до момента погашения (к примеру, при поступлении купонов/дивидендов по ценным бумагам); освобождение от налога при владении более 3 лет (льгота долгосрочного владения), что является довольно значительным преимуществом для долгосрочных инвесторов; возможность переноса убытков на будущие периоды. Помимо этого, УК является налоговым агентом по ПИФам и рассчитывает, удерживает и перечисляет налог в бюджет только в момент продажи пая, т.е. у

инвесторов нет необходимости самим подавать налоговые декларации, как при самостоятельной торговле на бирже [3].

3. Аспекты риск-менеджмента: есть диверсификация активов и ограничения на доли отдельных инструментов. Осуществляется контроль со стороны ЦБ РФ за составом портфеля. Например, фонд облигаций не может взять и купить 50% портфеля в акции рискованной компании. Это защищает инвесторов от излишне рискованных действий управляющей компании [1].

Существует несколько основных типов ПИФов: биржевые (БПИФ), открытые (ОПИФ), интервальные (ИПИФ) и закрытые (ЗПИФ) [2]. Рассмотрим особенности каждого из них, а также представим в таблице 1 сравнительную характеристику для данных видов паевых инвестиционных фондов.

Таблица 1

Сравнительная характеристика открытых, биржевых, интервальных и закрытых ПИФов

Тип фонда	ОПИФ	БПИФ	ИПИФ	ЗПИФ
Ликвидность	Пай можно купить или погасить в любой рабочий день биржи		Операции с паями возможны только в определенные периоды	Пай можно купить только в период формирования фонда, погасить только при его закрытии
Основные объекты инвестирования	Государственные и корпоративные облигации, акции	Часто повторяют структуру биржевых индексов; облигации и акции	Акции, облигации и более рискованные и долгосрочные активы	Венчурные проекты, недвижимость, private equity
Срок инвестирования	Не ограничен, можно выйти в любой день работы биржи		Среднесрочный и долгосрочный (1-5 лет)	Долгосрочный (3-15 лет)
Доходность	Умеренная	Зависит от базового актива или индекса	Потенциально более высокая, чем у ОПИФ	Потенциально высокая, но с высокими рисками
Регуляторные ограничения и раскрытие информации	Стандартное раскрытие информации			Для фондов возможно ограниченное раскрытие информации
Целевая аудитория	Широкий круг инвесторов, предпочитающих биржевую торговлю		Инвесторы, готовые к более высоким рискам и ограниченной ликвидности	Квалифицированные и институциональные инвесторы
Налогообложение	НДФЛ 13% при погашении пая, есть льгота при владении более 3 лет			Аналогично ОПИФ, но могут быть особенности из-за сложности структуры активов

Резюмируем представленные в таблице характеристики:

– Ликвидность – это главный критерий выбора. ОПИФы и БПИФы предлагают высокую ликвидность, в то время как ИПИФы и ЗПИФы ее сильно ограничивают, компенсируя это потенциально более высокой доходностью.

– Доступность. ОПИФы и БПИФы часто имеют низкий порог входа и предназначены для широкого круга лиц. ЗПИФы, с их высокими суммами и сложными активами, ориентированы на квалифицированных инвесторов.

– Стратегия и риск: чем более закрытый тип фонда, тем на более сложные, долгосрочные и рискованные активы он может ориентироваться. В особенности это проявляется для ЗПИФов, где есть возможность приобретать различные активы.

Рассмотрим для понимания характеристик ПИФов конкретные фонды на примере управляющей компании «Атон-менеджмент». Для этого представим фонды компании и их основные характеристики по данным, которые доступны в открытых источниках [4].

Результаты представим в таблице 2.

Таблица 2

Характеристика ПИФов управляющей компании «Атон-менеджмент»

Название фонда	Тип фонда	Основные активы	Срок инвестирования	Ликвидность
Петр Столыпин	ОПИФ	Акции крупных российских компаний	Долгосрочный (от 3 лет)	Ежедневная
Фонд облигаций	ОПИФ	ОФЗ, российские корпоративные облигации	Среднесрочный (1-3 года)	Ежедневная
Фонд Еврооблигаций	ОПИФ	Суверенные и корпоративные еврооблигации	Среднесрочный (2-5 лет)	Ежедневная
Эшелон 2.0	ОПИФ	Акции второго эшелона РФ	Долгосрочный (от 3 лет)	Ежедневная
Фонд высоких технологий	ОПИФ	Акции IT- и биотех-компаний	Долгосрочный (от 3 лет)	Ежедневная
Дивидендные акции: Ранта	ОПИФ	Дивидендные акции, облигации, золото, нефть	Долгосрочный (от 3 лет)	Ежедневная
Российские акции +	БПИФ	Акции крупных российских компаний	Среднесрочный (1-5 лет)	Ежедневная
Высокодоходные российские облигации	БПИФ	Облигации малых компаний РФ	Краткосрочный (до 1 года)	Ежедневная
Накопительный в рублях	БПИФ	ОФЗ, РЕПО (овернайт)	Краткосрочный (от 1 дня)	Ежедневная
Мировые инвестиции	ИПИФ	Активы с привязкой к доллару США	Долгосрочный (от 5 лет)	Ограниченная
Новые возможности	ЗПИФ	Еврооблигации в Euroclear	Долгосрочный (3-10 лет)	Низкая

Инвестиционная стратегия 1	ЗПИФ	Акции и еврооблигации РФ в Euroclear	Долгосрочный (3-10 лет)	Низкая
----------------------------	------	--------------------------------------	-------------------------	--------

Сделаем выводы по представленным фондам УК «Атон-менеджмент».

С точки зрения доступности и ликвидности ОПИФ и БПИФ являются наиболее доступными для розничных инвесторов, с низким порогом входа (от 1 000 руб. или 1 пая, для БПИФов они стартуют от 1 рубля) и высокой ликвидностью (ежедневное погашение или биржевая торговля). ИПИФ и ЗПИФ ориентированы на квалифицированных инвесторов и предлагают ограниченную ликвидность (возможность продать паи в открытый интервал или при закрытии фонда) и требуют долгосрочных вложений (от 3 до 10 лет).

Что касается активов внутри фондов, то ОПИФ предлагают широкий спектр стратегий: от консервативных (фонды облигаций) до агрессивных (фонды на акции технологического сектора). БПИФ обеспечивают прозрачность и диверсификацию, фокусируясь на конкретных секторах или индексах: индексу Мосбиржи (IMOEX) и ОФЗ (RGBI). ЗПИФ предоставляют доступ к сложным и потенциально высокодоходным активам (еврооблигации, заблокированные активы, фонды прямых инвестиций), но требуют принятия на себя повышенных рисков и длительного горизонта инвестирования. К примеру, данный риск реализовался в 2022 году, когда были инфраструктурные трудности в продаже иностранных ценных бумаг из-за их «заморозки» [4].

Важным преимуществом инвестиций в ПИФы, как уже было отмечено в таблице 1, является возможность воспользоваться налоговыми льготами при владении паями более трех лет. Для представленных ПИФов есть такая возможность, при этом НДФЛ не платится при реинвестировании купонов, а также не платится налог на материальную выгоду при покупке ценных бумаг через ЗПИФ.

Представленные фонды УК «Атон-менеджмент» показывают, что выбор конкретного типа ПИФа должен основываться на индивидуальных предпочтениях инвестора: уровне допустимого риска, инвестиционном горизонте, требуемой ликвидности и готовности нести комиссионные и иные расходы. Но для диверсификации портфеля можно рассмотреть сочетание нескольких фондов разных типов и классов активов.

Подводя итог по результатам данного исследования, актуальность выбранной темы научной статьи в том, что ПИФы обеспечивают баланс между доступностью для частных инвесторов и профессиональным управлением активами, что делает паевые фонды значимым элементом современной финансовой системы. Такая форма инвестирования позволяет увеличить доходность и доверить управление средствами профессиональным компаниям. Для инвесторов основная задача при покупке ПИФов состоит в правильном выборе компетентной управляющей компании с прозрачной репутацией и проверенной историей.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что паевые инвестиционные фонды под управлением инвестиционных компаний представляют собой сложное сочетание правовых, экономических и организационных механизмов, что дает ряд возможностей для инвесторов и доступ к широкому ряду активов.

Изучение характерных особенностей ПИФов показало, что есть разные виды таких фондов: начиная с открытых с доступом к разным классам активам и с низким порогом входа и заканчивая ЗПИФаами с возможностью инвестировать в те ценные бумаги, которые сложно или даже невозможно купить частному инвестору. При выборе разных инструментов инвестор может создать диверсифицированный портфель и увеличить доходность на вложенный капитал с учетом индивидуального запроса.

За счет своих характеристик паевые фонды инвестиционных компаний остаются важным сегментом современного финансового рынка и коллективного инвестирования как в России, так и в мире в целом.

Библиографический список

1. Васильева, О. Ю. Правовое положение паевых инвестиционных фондов: монография. Москва: Русайнс, 2023. 89 с.
2. Воронцовский, А. В. Управление инвестициями: инвестиции и инвестиционные риски в реальном секторе экономики: учебник и практикум для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 407 с.
3. Шашкина, М. Е., Поющева Е. В. Об особенностях налогообложения доходов при продаже паев закрытых ПИФов в условиях действия санкций // Финансовый менеджмент. 2024. № 6. С. 159-167.
4. Инвестиционные фонды УК «Атон-менеджмент» [Электронный ресурс] // Компания АТОН: официальный сайт. URL: <https://www.aton.ru/investment-funds/> (дата обращения: 01.09.2025).

ИССЛЕДОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ГБУЗ АО «АМУРСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ПРОТИВОТУБЕРКУЛЕЗНЫЙ ДИСПАНСЕР» МЕТОДОМ ГОРИЗОНТАЛЬНОГО И ВЕРТИКАЛЬНОГО АНАЛИЗА

Сумарокова К.Р.

Научный руководитель: к.э.н., доцент Соломатина Т. Б.
Российский новый университет (РосНОУ), (Москва)

Аннотация. В статье представлены результаты комплексного исследования финансово-экономической деятельности ГБУЗ АО «АОПТД» с применением методов горизонтального и вертикального анализа. Проведен детальный анализ следующих аспектов: динамика основных финансовых показателей в сравнении с предыдущими периодами, структура активов и пассивов организации. По результатам проведенного анализа выявлены ключевые тенденции развития организации, определены проблемные зоны и предложены направления совершенствования финансового управления.

Ключевые слова: анализ, вертикальный анализ, горизонтальный анализ, доходы, расходы, баланс.

RESEARCH OF FINANCIAL AND ECONOMIC INDICATORS OF THE «AMUR REGIONAL TUBERCULOSIS DISPENSARY» BY HORIZONTAL AND VERTICAL ANALYSIS

Sumarokova K.R.

Scientific supervisor: Solomatina T.B.
Russian New University (RosNOU), (Moscow)

Abstract. The article presents the results of a comprehensive study of the financial and economic activities of the State Budgetary Institution of the Astrakhan Region "AOPTD" using horizontal and vertical analysis methods. A detailed analysis of the following aspects was conducted: the dynamics of the main financial indicators in comparison with previous periods, and the structure of the organization's assets and liabilities. Based on the results of the analysis, key trends in the organization's development were identified, problem areas were identified, and suggestions were made for improving financial management.

Keywords: analysis, vertical analysis, horizontal analysis, income, expenses, balance.

Комплексное применение методов горизонтального и вертикального анализа обеспечивает всестороннюю оценку финансово-экономического состояния учреждения и является основой для принятия эффективных управленческих решений в сфере здравоохранения. Результаты исследования могут быть использованы для:

- 1) выявления проблемных зон;
- 2) определения резервов повышения эффективности;
- 3) формирования обоснованных управленческих решений;
- 4) разработки рекомендаций по оптимизации финансовых потоков [2].

Система финансирования медицинских учреждений в Амурской области представляет собой сложный механизм, направленный на обеспечение доступности и качества медицинских услуг для населения. В 2024 году на здравоохранение региона было выделено около 14,0 млрд. руб., что составляет значительную часть регионального бюджета. Основными источниками финансирования являются, субсидии из федерального бюджета и внебюджетные доходы. Деятельность системы здравоохранения регламентируется Федеральным законом № 326-ФЗ

«Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации». Данный нормативный акт устанавливает ключевые принципы распределения и целевого использования финансовых ресурсов. Эффективное функционирование системы здравоохранения напрямую влияет на: повышение качества жизни населения, формирование условий для ведения здорового образа жизни, обеспечение устойчивого социально-экономического развития региона и финансовой безопасности страны [4].

Исходные учетные данные играют ключевую роль в оценке экономической эффективности деятельности Амурского областного противотуберкулезного диспансера [1]. В 2024 году учреждение предоставило медицинские услуги более чем 15 000 пациентам, что подчеркивает значимость точного учета данных для анализа его работы. Основные учетные данные включают информацию о количестве пациентов, объеме выделенных бюджетных средств, а также расходах на оборудование и медикаменты, также заработную плату сотрудников и коммунальные расходы. Эти данные позволяют не только оценить текущую деятельность учреждения, но и планировать будущие потребности. Затраты на лекарства, заработную плату сотрудников и коммунальные расходы составляют до 70 % от общего бюджета диспансера, что делает их тщательный учет и анализ необходимыми для определения эффективности использования ресурсов.

Организация финансового контроля за расходами Амурского областного противотуберкулезного диспансера позволяет выявить и повысить их эффективность [5].

Расходы превысили доходы, т.е. происходит перерасход выполнения финансирования. На рисунке 1 изображено графически получение доходов ГБУЗ АО «АОПТД» и осуществление расходов в процессе деятельности.

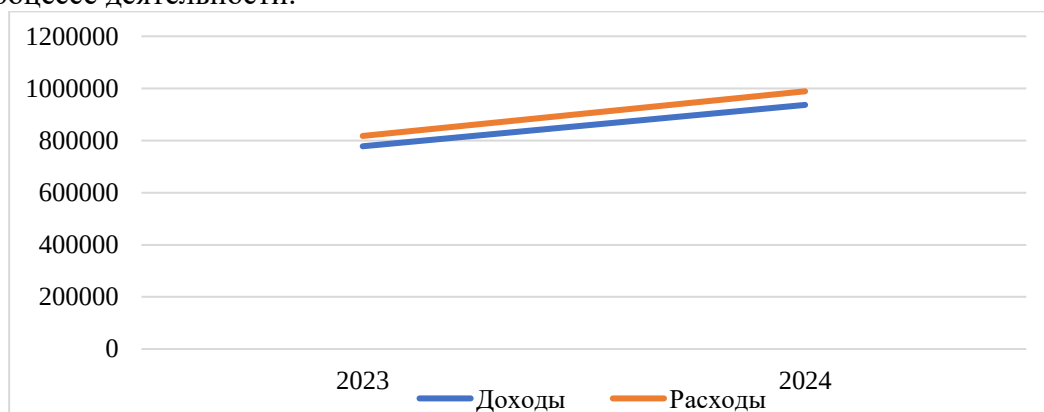


Рис. 1. Доходы и расходы ГБУЗ АО «АОПТД» за 2023-2024 года

Увеличение доходов и соответственно расходов в 2024 году связано с резким повышением окладов на 50 %. Расходы превысили доходы, т.е. происходит перерасход выполнения финансирования.

Все бюджетные средства расходуются в соответствии с утвержденным планом финансово-хозяйственной деятельности на текущий период [3].

В таблице 1 проведен анализ отчета о финансовых результатах деятельности ГБУЗ АО «Амурский областной противотуберкулезный диспансер» за 2024 год.

Таблица 1

Анализ отчета о финансовых результатах деятельности ГБУЗ АО «Амурский областной противотуберкулезный диспансер» за 2024 год

Показатели	Деятельность с целевыми средствами		Деятельность по гос. заданию		Приносящая доход деятельность		Итого, тыс.руб.
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Доходы	68 520,5	7,3	864 259,1	92,3	3 981,2	0,4	936 760,8
Расходы	3 910,0	0,4	981 580,5	99,3	3 448,7	0,3	988 939,2

Результаты анализа показали, что основную массу денежных средств ГБУЗ АО «АОПТД» за 2024 год занимают бюджетные средства. Средства от приносящей доход деятельности составляют 0,4 % — это чистая прибыль учреждения за финансовый год.

Основная цель анализа финансово-хозяйственной деятельности организации — это максимальное получение количественных и качественных информативных параметров, отражающих объективную и наиболее точную картину финансового состояния учреждения, изменений в составе и структуре активов и пассивов бухгалтерского баланса.

Результаты горизонтального и вертикального анализа актива и пассива баланса ГБУЗ АО «АО-ПТД» представлены в таблице 2.

Таблица 2

Горизонтальный и вертикальный анализ актива и пассива баланса ГБУЗ АО «АОПТД», тыс.руб.

Показатели	На 01.01.2023	На 01.01.2024	Абсол. откл. (+,-)	Темп роста, %
I. Нефинансовые активы	463 584,8	379 657,8	-83 927,0	81,9
II. Финансовые активы	1 303 577,4	1 406 652,2	103 074,8	107,9
Баланс	1 767 162,2	1 788 310,0	21 147,8	101,2
III. Обязательства	1 971 783,0	2 030 605,7	58 822,7	102,9
IV. Финансовый	-204 620,8	-244 295,7	-39 674,9	119,4
Баланс	1 767 162,2	1 788 310,0	21 147,8	101,2

Валюта бухгалтерского баланса ГБУЗ АО «АОПТД» в 2024 году составила 1 788 310,0 тыс. руб. В 2024 году произошло увеличение валюты баланса по сравнению с предыдущим годом на 21 147,8 тыс. руб. или на 1,2 %.

Основные средства по балансовой стоимости увеличились на 0,1 %, а по остаточной стоимости уменьшились на 16,2 %. Стоимость материальных запасов уменьшилась за анализируемый период на 18 230,1 тыс. руб. Денежные средства в 2024 году снизились на 4 930,1 тыс. руб. или 26,0 %.

Обязательства учреждения состоят из расчетов по платежам в бюджет, расчетам с учредителями и иными расчетам, доходами будущих периодов. В целом обязательства на 1 января 2024 года увеличились на 58 822,7 тыс. руб.

Подводя итог исследованию, можно констатировать, что проблемной зоной ГБУЗ АО «АОПТД» является зависимость от бюджетного финансирования, а резервом улучшения финансового состояния организации является увеличение предоставления населению платных медицинских услуг.

Библиографический список

1. Бабаев Ю.А. Бухгалтерский учет в медицинских организациях: учебник / Ю.А. Бабаев, А.М. Петров. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 320 с.
2. Иванов П.В. Особенности финансового анализа медицинских организаций / П.В. Иванов // Экономика здравоохранения. – 2024. – № 3. – С. 45-52.
3. Петрова М.А. Методы анализа финансового состояния бюджетных учреждений / М.А. Петрова // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2024. – № 5. – С. 12-18.
4. 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
5. 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

ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ТОРГОВО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ

Титов С.Р.

Научный руководитель: к.э.н., доцент Соломатина Т. Б.
Российский новый университет (РосНОУ), (Москва)

Аннотация: В статье рассмотрены пути, которыми Россия, Китай, Германия и США ищут свою дорогу между стремлением к технологической самостоятельности и неизбежным встраиванием в мировые цепочки. Анализируется современное состояние международной торговли и логистики. На основе сравнительного анализа сделаны рекомендации что может сделать бизнес и государство, чтобы не только не утонуть в турбулентности этих перемен, но и научиться на них зарабатывать.

Ключевые слова: *промышленное развитие, финансовая политика, цифровая торговля, логистика, технологическая независимость, адаптация бизнеса.*

FINANCIAL AND INDUSTRIAL POLICY AND DIGITAL TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES

Titov S.R.

Scientific supervisor: Solomatina T.B.
Russian New University (RosNOU), (Moscow)

Abstract. The article examines the ways in which Russia, China, Germany and the United States are looking for their way between striving for technological independence and the inevitable integration into global chains. The current state of international trade and logistics is analyzed. Based on a comparative analysis, recommendations are made on what business and government can do to not only avoid drowning in the turbulence of these changes, but also learn how to make money from them.

Keywords: *industrial development, financial policy, digital trade, logistics, technological independence, business adaptation.*

Сегодняшняя мировая экономика совсем не похожа на привычный нам уютный конвейер с расписанием "по минутам". Скорее это испытательный трек с неожиданными виражами — пандемия моментально вскрыла слабые места в системах снабжения (многие до сих пор вспоминают весну 2020-го с внезапной остановкой всего), технологии вырвались вперед настолько резко, что часть компаний откровенно растерялась. Логистика за последний десяток лет из сети дорог и складов превратилась в кроссворд с изменяющимися правилами. Сегодняшняя "цифра" — это уже не опция; она торопит нас пересматривать все — от потоков товаров до подходов к расчету платежей [3].

В работе рассмотрены несколько "типовых сценариев", как крупнейшие экономические игроки перестраивают свои стратегии под новые реалии: кто-то бежит вперед за инновациями, кто-то строит защитные барьеры. Отдельно разбираю место цифровых технологий — потому что именно они перезагружают торговлю и логистику "на ходу".

Методология анализа, следующая: берутся реальные примеры национальных стратегий (и сухие числа из отчетов), дополняются мнениями людей внутри отрасли. Только так можно понять — разница между странами часто заключается даже не столько в амбициях или деньгах,

сколько в стиле управления переменами.

Рассмотрим, как разные страны нашли свой подход

Общей инструкции тут нет: каждая страна варится в своем “котле” при собственных специях.

Россия сейчас делает ставку на то, чтобы критически важные технологии были свои (иначе кто угодно может отключить тебе “кислород” в самый неожиданный момент). К этому подталкивают опыт последних лет и свежие стратегические документы такие как Стратегия развития обрабатывающей промышленности до 2030 года [2]. В обмен получаем большую устойчивость к внешним шокам — правда есть нелёгкая дилемма: успеем ли догнать лидеров рынка или замкнемся во внутреннем круге технологической догонки?

Китай действует по принципу “всё – своё”: программа Made in China 2025 нацелена стать магнитом для глобальных инноваций (это если говорить коротко). Тут государство балансирует между дирижизмом (“решаем сверху”) и мощным финансовым импульсом экономике. Рост получается впечатляющий... но есть риск: чем больше централизованных решений, тем выше цена ошибок и вероятность схлопотать внутренний дисбаланс (особенно если реальный спрос оказывается не там, где его планировали) [6].

Германия предпочитает работать командой вместе с остальной Европой. Здесь экологические вопросы идут рука об руку с высокими технологиями; плюс сильное давление общественного мнения задаёт тренд на “зелёный разворот”. Такой подход требует постоянных уступок и бесконечных согласований — результат? Экосистему делают устойчиво, но теряют во времени реакции (бюрократия никуда не делась) [8].

США последние годы всерьёз перестроили ракурс: теперь главная задача — не быть уязвимыми из-за зависимости от мира (“friendshoring” прямо говорит: держим критически важные вещи “где по-настоящему доверяем”). Это похоже на обратный ход истории: всё больше протекционизма в обмен на осознанную потерю части гибкости глобального рынка.[7]

На крышу всего этого надстраивается гонка за статусом локомотива ИИ – у кого искусственный интеллект умнее и быстрее внедрён? Кто первым освоит квантовые компьютеры или самостоятельно наладит выпуск чипов? Теперь это вопрос национальной безопасности; объёмы госфинансирования здесь выглядят такими же астрономическими как стоимость авианосца пару поколений назад [4].

Отдельная история – демография. Развитые страны погрузились в вопрос “стареющего золота”: рабочие ресурсы тают год от года (посмотрите вокруг – пенсионеров становится больше молодежи). Значит возрастают ставки на перекавалификацию взрослых специалистов и автоматизацию процессов даже там, где без человеческих рук раньше было никак.

Ну и экология никуда не делась — тот самый зелёный тренд охраняется жёсткими регуляторами: будь добр отвечать перед государством (и клиентом), разделяя отходы или снижая углеродный след своей продукции.

Рассмотрим, как цифровые технологии меняют логику торговли [1].

Можно сказать просто: цифровизация полностью перетряхнула будни торговли и логистики.

Рассмотрим основные тенденции влияния цифровизации на торговлю и логистику:

— Магазины-шатры ушли в цифру так глубоко, что мальчик из условного Урюпинска способен запустить свой бизнес на Amazon или Alibaba сразу для всего мира — без визитов к посредникам или штампов бумажных договоров.

— Логистика качнулась ещё дальше: GPS-трекеры передают информацию о местонахождении груза почти непрерывно. Интернет вещей вывел детальность отслеживания товара на уровень шахматной партии – вплоть до контроля температуры в контейнере посреди океана.

— Финансы тоже ускорились: большая доля расчетов переходит на цифровые валюты центробанков (CBDC) – переводы дней ушли в прошлое; несколько минут – вот новая норма для межгосударственных операций.

На основе проведенного анализа дадим рекомендации государству по внедрению

инноваций, влияющих на его финансовую безопасность [5]:

- Инвестировать по-крупному – начиная с дата-центров для обработки данных до устойчивых коммуникационных каналов.

- Настойчивее соединять усилия НИОКР частных с академическим сообществом — если хотим создавать своё принципиально новое.

- Перестраивать образовательные программы; сфокусироваться не только на программировании ради галочки, а учить анализировать данные или защищать их от взлома (“кибербезопасность” давно уже обязательная дисциплина).

На основе проведенного анализа дадим рекомендации бизнесу:

- Без современных CRM/ERP-систем вы рискуете оказаться вне большой игры ещё до того, как про вас узнают конкуренты.

- Развивать запасные маршруты поставок; внедряйте аналитику предсказания спроса (“коробка oversize” по интуиции сейчас сродни доброму совету бабушки купить продуктов побольше).

- Делать ставку на еженедельное обучение персонала — иначе одна новая технология способна поставить ваш отдел продаж “на паузу”.

В заключении отметим, что сегодня финансово-промышленная политика работает уже не точно – это скорее настройщик инструмента под новую партию мировой экономики. Нет готового рецепта победителя (“скопируй модель Германии или Китая”), нужен запас прочности к адаптации: кто быстрее учится и создает гибкие союзы – тот выигрывает рынок. А цифровая трансформация... ну она просто стала новым условием жизни для тех игроков (компаний или даже стран), кто всерьёз рассчитывает удержаться в топе мирового рейтинга завтра.

Библиографический список

1. Быков А.В., Соломатина Т.Б., Трансформация рисков в электронной торговле: сравнительный анализ традиционных и цифровых валют - Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление. 2025. Т. 21. № 3 (68). С. 101-109.

2. Епихина Г.М. Любимов А.Э., Влияние санкций на европейский энергетический рынок и экономику России - Экономический вектор. 2023. № 4 (35). С. 19-24.

3. 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.

4. Толикова Е.Э. Диагностика и мониторинг финансовой безопасности государства - Учебное пособие / Москва, 2021

5. Tolikova E.E., Chernyavskaya E.V., Koltyshev V.V., Gvozdev M.D., Solomatina T.B. Best practices in public finance management - Lecture Notes in Networks and Systems. 2022. Т. 380 LNNS. С. 584-593.

6. The State Council of the People's Republic of China. Made in China 2025. – Beijing, 2015. – 45 p. Режим доступа: <https://www.cittadellascienza.it/cina/wp-content/uploads/2017/02/IoT-ONE-Made-in-China-2025.pdf>

7. CHIPS and Science Act of 2022, Pub. L. No. 117-167, 136 Stat. 1366 (2022). Режим доступа: <https://www.congress.gov/bill/117th-congress/house-bill/4346/text>

8. OECD Digital Economy Outlook 2023. – OECD Publishing, Paris, 2023. – 280 p. Режим доступа: <https://www.oecd.org/en/topics/digital.html>

СЕКЦИЯ 3. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Научная статья
УДК 658

ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА (НА ПРИМЕРЕ ГОНЧАРНОЙ МАСТЕРСКОЙ «АННА КЕРАМИКА»)

Аветисян Т. Г.

Научный руководитель: Солостина Т. А.

Российский новый университет, г. Москва, Россия, tomaavetis@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается имидж организации как фактор повышения конкурентоспособности малого бизнеса на примере гончарной мастерской «Анна Керамика» и анализируется его влияние на привлечение и удержание клиентов. Целью работы является выявление ключевых имиджевых характеристик гончарной мастерской и определение направлений их совершенствования в условиях растущей конкуренции в сегменте творческих и образовательных услуг. Автор приходит к выводу, что системное управление имиджем, основанное на ценностях бренда и особенностях клиентского опыта, способствует укреплению рыночных позиций мастерской и повышению устойчивости её деятельности.

Ключевые слова: *малый бизнес, имидж организации, конкурентоспособность, творческие услуги, гончарная мастерская, бренд, клиентская лояльность.*

IMAGE OF THE ORGANIZATION AS A FACTOR OF SMALL BUSINESS COMPETITIVENESS (EVIDENCE FROM THE POTTERY WORKSHOP “ANNA CERAMICA”)

Avetisyan T. G.

Scientific supervisor: Solostina T. A.

Russian New University, Moscow, Russia, e-mail: tomaavetis@gmail.com

Abstract. The article examines the image of an organization as a factor of small business competitiveness using the pottery workshop “Anna Ceramica” as a case study and analyzes its impact on customer attraction and retention. The aim of the study is to identify the key image characteristics of the workshop and to define the main directions for their improvement under increasing competition in the creative and educational services market. The author concludes that consistent image management based on brand values and client experience strengthens the market position of the workshop and supports the sustainable development of its business.

Keywords: *small business, corporate image, competitiveness, creative services, pottery workshop, brand, customer loyalty.*

В условиях усиливающейся конкуренции среди малых предприятий особое значение приобретает имидж организации, который становится одним из ключевых факторов её устойчивости на рынке. Для бизнеса, предоставляющего творческие и эмоционально ориентированные услуги, данная роль усиливается, поскольку выбор потребителя всё чаще определяется не столько функциональными характеристиками продукта, сколько тем образом, который складывается в его восприятии ещё до обращения в организацию. Имидж формирует ожидания клиента, снижает неопределённость при принятии решения и позволяет выделить компанию среди множества похожих предложений. С точки зрения Ф. Котлера, имидж – это

набор представлений, идей и впечатлений индивида о том или ином объекте, в значительной степени определяющих установки потребителя и его действия по отношению к объекту [5]. Для малого бизнеса, ограниченного в ресурсах, грамотно выстроенный имидж становится сравнительно недорогим, но эффективным инструментом конкурентной борьбы.

В теории управления имидж организации рассматривается как целостное представление о компании, существующее в сознании различных групп стейкхолдеров. Оно включает визуальные элементы (оформление пространства, фирменный стиль), коммуникационные практики, особенности поведения персонала, содержание клиентского опыта и воспринимаемые ценности бренда. Для малых предприятий существенное значение имеет согласованность внешнего и внутреннего имиджа: обещания, транслируемые в рекламе и социальных сетях, должны соответствовать реальному опыту гостя. Установлено, что использование социальных сетей может повысить уровень доверия потребителей к бренду и улучшить их отношения с компанией [8]. Несовпадение между ожиданиями и фактом взаимодействия приводит к разочарованию и формированию негативных отзывов, что особенно чувствительно для небольших компаний, работающих в локальных нишах и зависящих от сарафанного радио.

Гончарные мастерские, функционирующие в формате обучающих мастер-классов, относятся к сфере творческих и образовательных услуг. Они конкурируют не только качеством гончарных процессов, но и атмосферой пространства, стилем коммуникации, уровнем эмоциональной поддержки и теми смыслами, которые бренд транслирует своей аудитории. Для таких проектов имидж – это не второстепенный атрибут, а ядро конкурентного преимущества. В сегменте креативных индустрий особенно важно, чтобы организация вызвала у клиента ощущение вдохновения, безопасности и причастности к творческому сообществу. Креативная экономика в целом развивается в среде, где создаются условия для самореализации и генерации идей, а потому имидж здесь тесно связан с ценностями свободы, творчества, экологичности и осознанности [4].

Гончарная мастерская «Анна Керамика» представляет собой гончарную школу, основным продуктом которой – мастер-классы по работе с глиной. Бренд предлагает занятия на гончарном круге, программы по лепке, семейные форматы, романтические свидания, детские занятия и корпоративные мероприятия. Команда мастерской насчитывает порядка 25 человек, включая мастеров, администраторов, управляющего и сотрудников отдела продаж. Принципиально важным элементом позиционирования является акцент не на безупречности конечного изделия, а на самом процессе: гости приходят за впечатлениями, возможностью попробовать новое и получить поддержку в безопасном творческом пространстве. Для большинства клиентов это первый опыт взаимодействия с глиной, и задача мастерской – снизить тревогу, связать бренд с ощущением уважительного и бережного отношения, а не с оценкой художественного результата.

Имидж мастерской формируется через сочетание нескольких ключевых блоков. Во-первых, это ценности ручной работы и отказ от конвейерного подхода: каждое изделие создаётся руками самого гостя при профессиональном сопровождении мастера. Во-вторых, это тёплая, внимательная атмосфера: гости отмечают уют, мягкий стиль взаимодействия, отсутствие давления и шаблонных сценариев. В-третьих, важной частью образа является экологичность и уважительное отношение к материалу: используется натуральная глина, уделяется внимание минимизации отходов, объясняются особенности обжига. Наконец, существенное значение имеет сервис, выстроенный по модели «высокий комфорт», когда клиент получает понятные инструкции, поддержку на каждом этапе занятия, прозрачные условия оплаты и заранее обозначенные сроки готовности изделий.

Целевая аудитория мастерской достаточно широка, но при этом в её структуре выделяются несколько устойчивых сегментов. Это гости, ориентированные на впечатления (романтические свидания, необычные выходные, подарочные сертификаты), семьи с детьми, корпоративные клиенты и ценители ручной работы, которые осознанно выбирают занятия с натуральными материалами. Каждый из сегментов формирует собственные ожидания относительно имиджа

бренда. Для пар важно ощущение камерности и романтики, для семей – безопасность и дружелюбность, для корпоративных клиентов – организованность, ответственность и предсказуемость результата, для ценителей ручной работы – аутентичность, глубина мастерства и искренность. Задача мастерской – выстроить такой образ, который объединяет эти ожидания и при этом сохраняет целостность позиционирования.

Коммуникации мастерской опираются на собственный сайт с заявочной формой, социальные сети, Telegram-канал, а также использование сервисов AmoCRM, YClients, UIS Mobile для обработки заявок и обратной связи. Цифровое присутствие становится ключевым инструментом трансляции имиджа: через фотографии процессов и готовых изделий, отзывы гостей, видеоролики с мастер-классов, публикацию афиш и репортажей с мероприятий. Содержание и визуальный стиль этих материалов формируют у потенциальных клиентов предварительное представление о мастерской. Именно онлайн-каналы во многом определяют, будет ли бренд восприниматься как современный, открытый и заботливый или, напротив, как формальный и малоотличимый от конкурентов.

Несмотря на выраженные сильные стороны, «Анна Керамика» сталкивается с рядом имиджевых вызовов. Во-первых, значительная часть гостей приходит в студию один раз: мастер-классы воспринимаются как разовая активность или подарок, а не как начало систематического обучения. Это ограничивает потенциал формирования устойчивой лояльности и снижает жизненный цикл клиента. Во-вторых, растущая конкуренция в Москве со стороны других гончарных мастерских и пространств для творчества усложняет задачу дифференциации бренда. Появляется риск «растворения» в общем информационном поле, когда клиент с трудом вспоминает конкретное название студии. В-третьих, ограниченный маркетинговый бюджет не позволяет вести масштабные рекламные кампании, что усиливает зависимость от органического трафика и качества сарафанного радио.

Отдельной проблемной зоной являются технологические особенности работы с глиной и обжигом, которые могут приводить к дефектам изделий. Даже при соблюдении технологии часть работ трескается или деформируется, что становится источником претензий. С точки зрения клиента, который эмоционально вкладывается в своё изделие, подобная ситуация связывается прежде всего с качеством работы студии, а не с физическими свойствами материала. Если бренд заранее не формирует корректные ожидания и не объясняет возможные риски, негативный опыт становится угрозой для имиджа и может привести к снижению лояльности и появлению отрицательных отзывов в сети.

Для более структурного анализа факторов, влияющих на имидж и конкурентоспособность «Анна Керамика», целесообразно использовать SWOT-анализ, позволяющий сопоставить сильные и слабые стороны мастерской с внешними возможностями и угрозами (табл. 1).

Таблица 1

SWOT-анализ гончарной мастерской «Анна Керамика»

Сильные стороны	Слабые стороны
Три студии в удобных районах Москвы Опытная команда мастеров и отлаженные операционные процессы Уютные пространства и высокий уровень клиентского сервиса Прозрачные тарифы и включённые в стоимость материалы Широкая линейка форматов занятий	Низкая доля постоянных гостей Недостаточная узнаваемость бренда на городском уровне Ограниченный маркетинговый бюджет Неравномерная загрузка студий Репутационные риски, связанные с дефектами изделий после обжига
Возможности	Угрозы
Рост интереса к творческому досугу и креативным практикам Популярность подарков-впечатлений и сертификатов	Усиление конкуренции среди гончарных мастерских и студий творчества Экономическая нестабильность и возможное сокращение спроса

Увеличение спроса на корпоративные тимбилдинги Партнёрства с кафе, галереями и городскими проектами Развитие цифровых каналов продвижения и таргетированной рекламы	Негативные онлайн-отзывы как фактор подрыва доверия Сезонные колебания спроса
--	---

Одним из ключевых направлений повышения конкурентоспособности через имидж является формализация позиционирования мастерской как гончарной школы, ориентированной на процесс обучения и творческое развитие, а не только на разовое впечатление. Для этого целесообразно сформулировать и явно транслировать миссию бренда, отражающую его ценности. В случае «Анна Керамика» такой миссией может быть идея доступности творчества для людей без предварительной подготовки и создание пространства, где каждый может безопасно пробовать новое и проявлять индивидуальность.

Важным элементом имиджевой политики выступает развитие программ для постоянных гостей. Введение курсов, абонементов, тематических циклов занятий, клубных форматов и закрытых мероприятий для «своих» позволяет перевести одноразовых посетителей в категорию лояльного сообщества. Такой подход повышает частоту контактов с брендом, снижает чувствительность клиентов к сезонным колебаниям и укрепляет внутренний имидж мастерской как места, где можно не только «однажды сходить на мастер-класс», но и системно заниматься творчеством. Для закрепления этого образа в коммуникациях важно продвигать истории гостей, которые неоднократно возвращаются в студию, демонстрировать их творческий путь и тем самым визуализировать идею развития.

Отдельного внимания требует управление ожиданиями клиентов в части качества и сохранности изделий. Рациональным шагом является включение в имиджевую политику честной и подробной коммуникации о возможных технологических рисках. Это может быть реализовано через устные пояснения мастеров, информационные материалы на сайте и в студии, а также через понятные сценарии работы с дефектами (предложение бесплатного повторного занятия, частичная компенсация и т.п.). Прозрачность и готовность разделить ответственность за результат формируют образ честной и заботливой мастерской, снижая вероятность того, что негативный опыт будет интерпретирован как обман или халатность.

Значительный потенциал для укрепления имиджа связан с расширением партнёрств и включением мастерской в более широкий культурный контекст города. Коллаборации с кафе, арт-пространствами, галереями, образовательными проектами и благотворительными инициативами позволяют продвигать бренд вне привычных каналов, формировать ассоциации с культурной и социальной ценностью. Для целевой аудитории, ориентированной на осознанное потребление и участие в значимых инициативах, участие «Анна Керамика» в таких проектах подтверждает её статус не только коммерческой мастерской, но и социальной площадки, поддерживающей культуру ручного труда и городское сообщество.

Цифровая среда остаётся важнейшим полем формирования и корректировки имиджа. Системная работа с контентом – публикация не только красивых фотографий, но и закулисы, историй гостей, разборов типичных вопросов, объяснение ценностей мастерской – позволяет выстраивать доверительные отношения с аудиторией. Отдельное внимание следует уделить управлению отзывами: оперативным ответам на претензии, публичному признанию ошибок и демонстрации конкретных шагов по их исправлению. Такой подход формирует образ открытой и ответственной организации, для которой мнение гостей действительно важно. В условиях, когда пользовательские отзывы являются одним из ключевых источников информации для новых клиентов, грамотная политика в этой области становится критически важным фактором конкурентоспособности.

Таким образом, анализ имиджа гончарной мастерской «Анна Керамика» показывает, что имидж выступает стратегическим ресурсом малого бизнеса, напрямую влияющим на конкурентоспособность, устойчивость и возможности роста. Сильные стороны мастерской – ценности ручной работы, тёплая атмосфера, профессионализм команды, разнообразие

форматов и продуманный сервис – создают основу для формирования привлекательного образа в глазах целевой аудитории. Вместе с тем наличие слабых сторон и внешних угроз требует системного подхода к управлению имиджем, включающего формализацию позиционирования, развитие программ для постоянных гостей, честную коммуникацию о технологических особенностях, активную работу с цифровой репутацией и расширение партнёрских связей. Реализация этих направлений позволяет не только привлечь новых клиентов, но и выстроить устойчивые долгосрочные отношения с существующими гостями, превратив имидж из наборного визуального элемента в полноценный фактор конкурентного преимущества гончарной мастерской на современном рынке творческих услуг.

Библиографический список

1. Гончарная мастерская «Анна Керамика». Мастер-классы [Электронный ресурс]. – URL: <https://annaceramica.ru/master-klassy/> (дата обращения: 21.11.2023).
2. Городнова А. А. Формирование позитивного имиджа организации // Социально-экономические преобразования и проблемы : сб. науч. тр. – Нижний Новгород, 2015. – С. 31–41.
3. Кочкарёва Ю. Программы вознаграждения потребителей как инструмент повышения лояльности к бренду [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.bmarketing.ru> (дата обращения: 21.11.2023).
4. Креативная индустрия в зеркале международных и отечественных практик // Бюллетень о сфере образования. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. – 2017. – № 13. – С. 24.
5. Маркетинг : учебник для студентов / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва : Инфра-М, 2018. – 335 с.
6. Панасюк А. Ю. Имидж: определение центрального понятия имиджелогии [Электронный ресурс]. – URL: <http://pandia.ru/text/80/292/62284.php> (дата обращения: 20.06.2023).
7. Сотникова А. С. Формирование и оценка имиджа и репутации организации // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 6. – С. 136–143.
8. Pradiptarini M. Social Media Marketing: Measuring Its Effectiveness and Identifying the Target Market [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.uwlax.edu/globalassets/offices-services/urc/jur-online/pdf/2011/pradiptarini.mkt.pdf> (дата обращения: 21.11.2023).

ИИ-АГЕНТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ АВТОМАТИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Бапанов А. С.

Научный руководитель: Симонова Н. Ю.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации г. Омск, Россия

Аннотация. Актуальность исследования роли ИИ-агентов в автоматизации бизнес-процессов обусловлена переходом технологий от простых ассистентов к полноценным системам, позволяющим оптимизировать рабочие процессы, снижать затраты и повышать производительность. Но столь стремительное внедрение новых технологий поднимает вопросы этики, безопасности и необходимости человеческого контроля.

Ключевые слова: *цифровизация, автоматизация, искусственный интеллект, интеллектуальный агент, бизнес-процессы*

AI AGENTS AS A TOOL FOR AUTOMATING BUSINESS PROCESSES

Варанов А. С.

Scientific supervisor: Simonova N. Y.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. The relevance of studying the role of AI agents in business process automation is due to the technology transition from simple assistants to full-fledged systems that optimize workflows, reduce costs and increase productivity. But such a rapid introduction of new technologies raises questions of ethics, safety and the need for human control.

Keywords: *digitalization, automation, artificial intelligence, intelligent agent, business processes*

Рассмотрение интеллектуальных агентов (ИИ-агентов) как инструментов автоматизации бизнес-процессов актуально на сегодняшний день в связи с стремительно происходящими изменениями в процессах управления бизнесом.

Активное внедрение технологий искусственного интеллекта в экономику стало одной из определяющих тенденций последних лет. Искусственный интеллект рассматривается как движущая сила цифровой трансформации бизнеса, способная радикально изменить методы работы организаций и модели создания ценности. [2].

По оценкам аналитиков, более 75% компаний в мире уже используют те или иные формы искусственного интеллекта хотя бы в одной бизнес-функции, и эта доля продолжает расти [6].

Так, согласно глобальному опросу McKinsey, в 2022–2023гг. уровень проникновения ИИ в компаниях стабилизировался около 50–55%, причем две трети опрошенных фирм планируют дальнейшее увеличение инвестиций в ИИ [6].

Отечественные исследования также фиксируют рост интереса бизнеса к ИИ: с 2021г. средний уровень использования технологий искусственного интеллекта в отраслях экономики России вырос в 1,5раза, а в лидирующих сферах (информационно-коммуникационные технологии и финансы) достиг 50%. В финансовом секторе РФ порядка 95% компаний уже внедрили технологии ИИ в свою деятельность [3].

Эти данные отражают актуальность темы и подтверждают, что ИИ из области экспериментальных разработок перешел практическое использование в бизнесе. Компании,

успешно внедряющие ИИ, получают значительные преимущества: повышение производительности труда, снижение издержек, улучшение качества продукции и персонализации услуг.

Россия также рассматривает ИИ как приоритет развития: утверждена Национальная стратегия развития ИИ до 2030 года [1], определяющая цели и задачи в данной сфере. В этих условиях обобщение накопленного опыта и научное осмысление практики применения ИИ в бизнес-процессах представляются своевременными и востребованными.

В контексте всестороннего проникновения искусственного интеллекта в бизнес-процессы, фокус на ИИ-агентах представляет собой логическое развитие общей тенденции цифровизации, подчеркивая переход от стратегического внедрения ИИ к его практическому применению в повседневных бизнес-решениях, где агенты выступают как цифровые сотрудники, многозадачные и обучаемые [5].

Среди разнообразных проявлений ИИ, интеллектуальные агенты выделяются как продвинутый инструмент автоматизации.

ИИ-агенты представляют собой автономные системы, способные не только анализировать данные, но и принимать решения, выполнять задачи и взаимодействовать с окружающей средой. Инструменты искусственного интеллекта эволюционировали от простых ассистентов, таких как Siri, Алиса, Салют и др., к сложным системам, используемым в различных компаниях, способных интегрировать машинное обучение, естественную обработку языка и мультиагентные системы.

Актуальность исследования данной темы на сегодняшний день обусловлена экспоненциальным ростом рынка, что заставляет многие компании обратить внимание на данный инструмент, и проанализировать, как можно его адаптировать под свои потребности, тем самым увеличивая количество автоматизированных процессов. По данным аналитиков Precedence research в 2025 году его объем достигнет 7,92 млрд долларов, с прогнозируемым CAGR (Compound Annual Growth Rate) 45,82% до 236,03 млрд долларов к 2034 году. [4]

В России рынок ИИ-ассистентов для разработчиков оценивается в 17,4 млрд рублей в 2025 году, с акцентом на облачные решения (3,5 млрд рублей).

Согласно OWASP (Open Web Application Security Project), ключевые риски включают каскадные галлюцинации, потенциально приводящие к финансовым потерям. Глобальные исследования, такие как PwC's AI Agent Survey, показывают, что 79% компаний внедряют ИИ-агентов, с фокусом на клиентское обслуживание (57%) и ИТ (53%), где 66% отмечают рост продуктивности, а 88% планируют увеличить бюджеты на ИИ.

РФ рынок ИИ переживает период беспрецедентного роста, демонстрируя устойчивую динамику развития даже в условиях геополитической нестабильности. По итогам 2024 года объем отечественного рынка ИИ достиг 1.45 млрд долларов, что на 38% превышает показатели предыдущего года. Прогнозы на 2025 год еще более оптимистичны – эксперты ожидают роста до 2.1 млрд долларов, что составит впечатляющие 45% прироста. [4]

При общем объеме мирового рынка ИИ российская доля составляет чуть более 1%. Однако темпы роста отечественного рынка значительно опережают глобальные тренды, указывая на высокий потенциал дальнейшего развития. Для сравнения, среднемировой рост рынка ИИ составляет 25-30% в год, что делает российские показатели особенно впечатляющими.

Ключевые изменения 2024-2025 годов связаны с несколькими фундаментальными факторами. Во-первых, активная государственная поддержка через Национальную стратегию развития ИИ и федеральный проект «Искусственный интеллект» создала благоприятную среду для инноваций. Бюджетное финансирование составляет 15.7 млрд рублей на период 2024-2026 годов. Во-вторых, ускорившаяся цифровая трансформация российского бизнеса после пандемии COVID-19 значительно увеличила спрос на ИИ-решения.

По данным исследований PwC 85% организаций внедрились ИИ-агентов хотя бы один процесс. В результате опроса из 300 руководителей высшего звена, 88% заявили, что их команды или бизнес-подразделения планируют увеличить бюджеты, связанные с ИИ, в течение

следующих 12 месяцев в связи с внедрением ИИ-агентов. Семьдесят девять процентов заявили, что ИИ-агенты уже внедряются в их компаниях. Две трети (66%) из тех, кто внедряет ИИ-агентов, утверждают, что они обеспечивают измеримую ценность за счет повышения производительности. [5]

Результаты опроса руководителей по внедрению ИИ-агентов в бизнес-процессы представлены на рисунке 1.

В России более 50% разработчиков применяют ИИ для генерации кода, но под контролем, с качеством на уровне junior-разработчика.

Необходимо также рассмотреть, как используют ИИ-агентов крупные мировые и отечественные компании. Walmart, один из лидеров ритейла, интегрирует ИИ-агентов в цепочки поставок для прогнозирования спроса, синхронизации запасов и управления роботами в распределительных центрах. Это приводит к снижению запасов на 15–25% и оптимизации издержек.

В финансовом секторе JPMorgan Chase – один из крупнейших банков в мире – использует ИИ-агентов для ускорения клиентского обслуживания, что позволяет увеличивать продажи даже в условиях волатильности рынка.

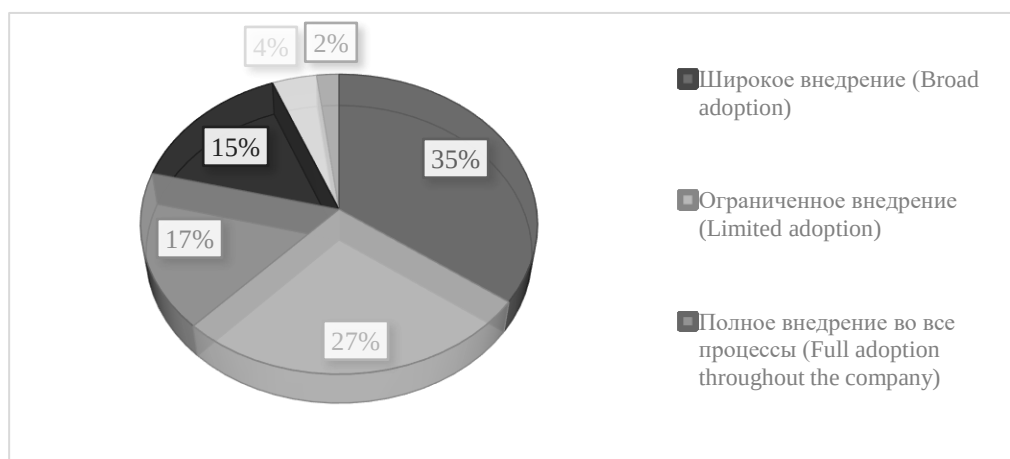


Рис.1. Результаты исследования PwC по вопросу внедрения ИИ-агентов в бизнес-процессы компаний [5]

Также в сфере клиентского обслуживания Klarna демонстрирует впечатляющие результаты: их ИИ-ассистент обрабатывает две трети чатов, проводя 2,3 миллиона разговоров в месяц с уровнем удовлетворенности клиентов, сопоставимым с реальными сотрудниками, и снижая время разрешения запросов на 25%. Это эквивалентно работе 700 сотрудников, подчеркивая экономию ресурсов без потери качества.

В российском контексте ИИ-агенты адаптируются к локальным нуждам, особенно в банковском и телекоммуникационном секторах. Альфа-Банк развивает генеративный ИИ для цифрового банкинга. Применения технологии AlfaGen позволяет автоматически анализировать сотни тысяч обращений, освобождая экспертов от ручной работы. Это сокращает затраты и ускоряет обработку данных», а также способствует повышению безопасности и эффективности. Т-Банк внедряет Safeliner – ИИ-ассистента для анализа потенциальных уязвимостей в коде на основе статического анализа, что помогает оперативно выявлять риски и укреплять информационную безопасность. В телекоммуникации МТС предлагает Kodify – обновленный ИИ-ассистент с 7 миллиардами параметров, способный обрабатывать контексты до 32 тысяч токенов и поддерживать 90 языков программирования, включая Python, Java и Go, что ускоряет разработку и снижает затраты

Также в таблице 1 можно рассмотреть внедрение ИИ-агентов по секторам с ключевыми преимуществами внедрения данных технологий.

ИИ-агенты позволяют качественно оптимизировать большинство задач, но вместе с тем компании сталкиваются с целым рядом новых рисков.

Исследования указывают на потенциальные угрозы кибербезопасности, включая отравление памяти и несанкционированное использование инструментов, что может привести к манипуляции данными и последующей утечки конфиденциальной информации

Таблица 1

Внедрение ИИ-агентов в различные сектора экономики на 2025 год [7]

Сектор	Доля внедрения (%)	Ключевые преимущества	Пример ROI
Технологии	46	Автоматизация кода	126% ускорение задач
Финансы	12	Риск-анализ	43% рост эффективности
Здравоохранение	4	Административные задачи	90% ускорение результатов исследований (R&D (Research and Development))
Ритейл	8	Инвентарь	14,2% снижение запасов
Общий	85	Производительность	15–30% в обслуживании

Также внедрение ИИ-агентов в бизнес-процессы часто сталкивается с техническими ограничениями, такими как несовместимость с текущими системами, что затрудняет своевременное внедрение появляющихся новых инструментов. Также вопрос этики выступает на первый план, и перед компаниями стоит вопрос ответственности за принятые решения интеллектуальными агентами.

И в заключении, дефицит специалистов в области искусственного интеллекта также затрудняет процесс интеграции новых технологий в компании по всему миру.

Таким образом, в эпоху цифровой трансформации внедрение ИИ-агентов в бизнес-процессы открывает горизонты автоматизации, но одновременно возникают новые вызовы и риски, требующие поиска решений в вопросе сочетания инноваций и экономической безопасности компаний. Несмотря на потенциальные угрозы и интеграционные сложности, преимущества от роста производительности и снижения издержек позволяют определить ИИ-агентов как новый революционный подход к оптимизации бизнес-процессов, что делает тему актуальной для дальнейших исследований и все больше руководителей компаний обращают свой фокус внимания на данные технологии.

Библиографический список

1. Российская Федерация. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации». Официальный интернет-портал Президента России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44731> (дата обращения: 10.10.2025).
2. Ермакова, С. Э. Актуальные вопросы теории и практики применения технологий искусственного интеллекта в бизнес-процессах / С. Э. Ермакова, И. М. Еникеев, Е. М. Еникеева // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19, № 5. – С. 1253-1274. (дата обращения 05.10.2025).
3. РБК. Как искусственный интеллект решает задачи бизнеса [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/30/07/2024/66a7a35a9a79476982873df9> (дата обращения: 10.10.2025).
4. РБК Рынок ИИ в России 2025: \$2.1 млрд и рост 45% в год [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/247rlzqocb/ryinok-ii-v-rossii-2025-21-mlrd-i-rost-45-v-god/> (дата обращения: 10.10.2025).
5. PwC's AI Agent Survey. (2025) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/ai-agent-survey.html> (дата обращения: 05.10.2025).

6. McKinsey & Company. The State of AI in 2023: Generative AI's breakout year. McKinsey & Company [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year> (дата обращения: 05.10.2025).

7. 17 Useful AI Agent Case Studies – 2025 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.multimodal.dev/post/useful-ai-agent-case-studies> (дата обращения: 06.10.2025).

БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГИИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ: ПРЕИМУЩЕСТВА, ВЫЗОВЫ И БУДУЩЕЕ ФИНАНСОВ

Босакевич Ю.С.

Научный руководитель: Ковалев А.И.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
ybosakevich@bk.ru*

Аннотация. В статье рассмотрено применение блокчейн-технологий в банковской сфере. Рассматриваются преимущества использования блокчейна, а также его регулирование и возможность внедрения в бизнес-модели

Ключевые слова: *блокчейн-технологии, банковская сфера, инновация, инновационные технологии, информация, безопасность*

BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN THE BANKING SECTOR: ADVANTAGES, CHALLENGES AND THE FUTURE OF FINANCE

Bosakevich Y.S.

Scientific supervisor: Kovalev A.I.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
ybosakevich@bk.ru*

Abstract. The article discusses the use of blockchain technologies in the banking sector. The advantages of using blockchain, as well as its regulation and the possibility of implementation in business models are considered

Keywords: *blockchain technologies, banking, innovation, innovative technologies, information, security*

В настоящее время блокчейн является одной из инновационных технологий и только внедряется в различные сферы жизни, например в логистике, голосовании, хранении медицинских данных, финансовых операциях. О преимуществах блокчейн-технологий говорят очень много экспертов, они отмечают безопасность, прозрачность и снижение затрат в использовании данной инновации.

Термин «блокчейн» переводится с английского языка как «цепочка блоков». Главная особенность технологии — это децентрализация системы, то есть контроль находится не у одной организации, а информация распределена на большое количество узлов по всему сетевому пространству, покрывающем землю.

Проанализировав различные источники и мнения экспертов, термину «блокчейн-технологии» следует дать следующее определение – это децентрализованная система, которая используется для передачи и хранения данных, информация в такой системе разбивается на множество блоков, шифруется и после этого сохраняется и используется пользователями, подключенными к сети.

На текущий момент финансовый сектор активно развивается и не стоит на месте, в частности банковская сфера не отстает от современных трендов, но все еще остается не идеальной, именно поэтому тема применения блокчейн-технологий актуальна.

Современные банки вынуждены идти на компромисс: предлагать высокие проценты по вкладам и одновременно справляться с высокими операционными расходами, включая содержание персонала и обеспечение надёжности SWIFT-системы, которая под угрозой

санкций может парализовать денежные потоки. Блокчейн же выступает катализатором эффективности: он снижает затраты, устраняет посредников и открывает возможности для новых источников дохода за счёт инновационных бизнес-моделей. Показательным примером является платформа Magco Polo, на которой в 2019 году Commerzbank и Landesbank Baden-Wuerttemberg успешно провели первые сделки в области торгового финансирования, включая факторинг и дисконтирование. Эта передовая платформа, способная интегрироваться с другими блокчейн-решениями [1, с. 14], демонстрирует потенциал технологии.

Основные сферы применения блокчейн-технологий в банковском секторе:

- проведение быстрых и недорогих переводов;
- возможность автоматизировать процессы и оперативно обрабатывать информацию по операциям;
- обеспечение иммутабельности сделок (невозможности подделать отчетность).

По расчетам банковских аналитиков с использованием блокчейна существует возможность сэкономить, например, это может быть около 8 миллиардов рублей из общей суммы расходов в 30 миллиардов рублей. С 2012 и до настоящего времени банки стараются найти данной технологии применение, однако о прорыве в банковской сфере и успехе говорить рано [4].

Перспективы применения блокчейн-технологий неоднозначны, существует мнение, что блокчейн реально развивать и использовать только в криптовалюте и трансграничных платежах.

Рассматривая данную тему, также следует отметить о наличии проблем внедрения блокчейн-технологий. Наиболее масштабные и требующие особое внимание это: неопределенность нормативно-правового регулирования, технологическая сложность применения, необходимость партнерства с финансовыми организациями.

Сегодня, когда общество активно движется по пути цифровизации, а требования к безопасности и надёжности данных становятся всё более строгими, инновационные технологии продолжают стремительно развиваться. Именно поэтому, когда речь заходит о безопасном хранении оцифрованной информации, нельзя обойти стороной тот факт, что блокчейн уже прочно занял позиции передового направления, и пытаться игнорировать это было бы недальновидно.

Как было отмечено сложность технологии блокчейн является одной из проблем внедрения этой инновации. Для более полного понимания, почему это стало затруднением, рассмотрим, что представляет из себя эта система.

Если углубиться в технологические тонкости этого вопроса, то следует отметить, что блокчейн представляет собой нечто большее, чем просто обычную базу данных. По сути, это особый вид хранилища информации, в котором данные накапливаются в виде блоков. Каждый такой блок не существует изолированно, а неразрывно связан с предыдущим с помощью сложных математических алгоритмов криптографии. Такая архитектура обеспечивает исключительную устойчивость: попытка внести изменения в данные одного блока неизбежно приведёт к необходимости пересмотра всех последующих записей, что делает систему практически недоступной для несанкционированных изменений. Каждый новый блок информации последовательно добавляется в конец существующей цепочки, формируя таким образом хронологически выстроенный реестр. Примечательно, что эта самодостаточная цепочка блоков не хранится в одном месте, а дублируется и распределяется между узловыми компьютерами (узлами) всех без исключения участников системы, создавая тем самым децентрализованный и всеобъемлющий реестр данных. Когда запускается процесс добавления нового блока, у каждого участника сети одновременно обновляются копии всей цепочки блоков. Важнейшим аспектом функционирования блокчейна является механизм достижения консенсуса. Этот автоматический процесс определяет, какие именно блоки и транзакции имеют право стать частью блокчейна, исходя из того, насколько большинство держателей данной цепочки блоков готовы принять предложенные новые блоки. Стоит подчеркнуть, что благодаря такому децентрализованному подходу каждый пользователь сети имеет полную и актуальную копию всей базы данных [2, с. 180].

Проанализировав данные, следует отметить, что в настоящее время наблюдается стремительный и разносторонний процесс внедрения технологии блокчейн во всё большее число секторов активно развивающейся цифровой экономики. Уже сейчас эта инновация получает широкое признание и находит множество сторонников, среди которых как видные представители российского бизнес-сообщества, так и влиятельные государственные деятели. В качестве показательных примеров можно привести президента ПАО «Сбербанк России» Германа Грефа, председателя Внешэкономбанка Сергея Горькова, а также первого вице-премьера Игоря Шувалова, который, к слову, непосредственно возглавил профильную рабочую группу, занимающуюся вопросами применения блокчейна в сфере государственного и корпоративного управления [3, с. 45].

Анализируя применение технологии блокчейн для обеспечения сохранности персональных данных, можно сделать вывод, что риск их фальсификации при таком подходе существенно снижается. Тем не менее нельзя игнорировать фундаментальную проблему, связанную с возможностью потери или несанкционированного доступа к идентификационным ключам. В случае возникновения подобной ситуации злоумышленник потенциально может использовать персональные данные в корыстных целях. Однако эту проблему можно эффективно решить с помощью внедрения биометрических систем, поскольку уникальность биометрических данных каждого человека обеспечивает высокий уровень безопасности. Важно отметить, что отношение банковского сектора к внедрению этой инновационной технологии было неоднозначным: от настороженности до энтузиазма. Эти колебания были обусловлены результатами углублённых исследований, которые последовательно выявляли специфические ограничения и недостатки, актуальные именно для банковской отрасли.

Таким образом, рассмотрев инновацию изнутри, следует подчеркнуть, что блокчейн не является универсальным решением и требует адаптации к существующим банковским системам. Банки оперируют обширными массивами данных, и фундаментальное требование блокчейна о хранении полной копии всей цепочки на каждом узле сети порождает технические сложности, связанные с необходимостью большого объема памяти. Это, в свою очередь, затрудняет его практическое внедрение. Учитывая прогноз экспертов о подключении более 25 миллиардов устройств к 2026 году, объем данных для блокчейна становится колоссальным. В связи с этим разработчики выражают опасения по поводу совместимости данной технологии с текущими банковскими стандартами [5].

Блокчейн-сети демонстрируют высокий уровень безопасности, что подтверждается отсутствием успешных взломов данных за последние 15 лет. С 2019 года в Европе действует IATBA (Международная ассоциация доверенных блокчейн-организаций), которая контролирует соблюдение требований безопасности и разрабатывает нормативные акты для этой сферы. Деятельность ассоциации ограничена территорией Европы.

Сама по себе идея применения блокчейн-инфраструктуры является революционной, однако ее применение затрудняется рядом проблем и наличием «слепых зон». Недостатки можно устранить или минимизировать, например, начать с создания четкой нормативно-правовой базы, которая регламентировала бы процесс от начала и до конца, однако даже для этого шага необходимо понимать, что именно блокчейн сможет стать лучшим решением, и это понимание должно быть у большинства.

На текущий момент блокчейн признается официально, но только с полным мониторингом и контролем со стороны органов власти, это необходимо для недопущения отмывания денег и идентификации пользователей.

Таким образом, подводя итог проведенному анализу выше, можно сделать вывод о том, что блокчейн-технологии имеют ряд положительных факторов. Используя данную инновацию банковский сектор открывает возможность для значительного ускорения всех этапов бизнес-процессов, делая их более защищенными, упрощенными и удобными.

Библиографический список

1. Иванова А. А. Применение блокчейн-технологий в банковской сфере: преимущества и вызовы / А. А. Иванова // Вестник Финансового университета. - 2022. - № 4. - С. 12-25. -ISSN 2073-7869. - Текст: непосредственный.
2. Петрова Е. И. Будущее финансов: роль блокчейна в банковских услугах / Е. И. Петрова. -Москва : Изд-во Финансового университета, 2021. - 180 с. - ISBN 978-5-00094-123-4. Текст : непосредственный.
3. Фомин В. В. Регуляторные вызовы внедрения блокчейна в российскую банковскую систему / В. В. Фомин // Экономика и управление. - 2023. - № 2. - С. 45-58. - ISSN 1998-9873. - Текст : непосредственный.
4. Банк России. Блокчейн-технологии в финансовом секторе: возможности и риски [Электронный ресурс]. — URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 16.11.2025).
5. Сбербанк. Отчет о внедрении блокчейн-технологий в банковскую практику [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.sber-bank.by/page/strategy> (дата обращения: 16.11.2025).

ВЛИЯНИЕ САНКЦИОННОГО РЕЖИМА НА ПЕРЕОРИЕНТАЦИЮ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА НА АЗИАТСКИЕ РЫНКИ

Гунчевский Г.И.

Научный руководитель: Милушенко О.А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, gunchevskiy@internet.ru

Аннотация. В статье анализируется влияние, возникшего санкционного режима, на стратегии ведения бизнеса с переориентацией на рынки Азии. Целью данной работы в первую очередь является определение факторов, принудивших российские компании осуществить переориентацию с западных рынков на рынок азиатских стран. Автор статьи пришел к выводу, что, несмотря на сложившиеся обстоятельства, российский бизнес провел переориентацию своей деятельности и усилил свое присутствие в ряде азиатских государств.

Ключевые слова: санкции, санкционный режим, инвестиции, азиатский рынок, российские компании.

THE IMPACT OF THE SANCTIONS REGIME ON THE REORIENTATION OF RUSSIAN BUSINESS TO ASIAN MARKETS

Gunchevsky G.I.

Scientific supervisor: Milyushenko O.A.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, gunchevskiy@internet.ru

Abstract. The article analyzes the impact of the emerging sanctions regime on business strategies with a reorientation to Asian markets. The purpose of this work is primarily to identify the factors that forced Russian companies to reorient from Western markets to the market of Asian countries. The author of the article concluded that, despite the current circumstances, Russian business has reoriented its activities and strengthened its presence in a number of Asian countries.

Keywords: sanctions, sanctions regime, investments, Asian market, Russian companies.

Взаимоотношения Российской Федерации с Соединенными Штатами Америки и странами Европейского союза, фактически, снизились до минимального уровня, что поставило перед российской экономикой важнейшую задачу – провести переориентацию на другие рынки, в частности на азиатские, и диверсифицировать торговые отношения.

Стремление нашего государства и бизнеса использовать экономический потенциал азиатского рынка и занять в нем определенные ниши, является в полной мере правильным решением. Изначально стоит отметить, что изменение традиционного устоя по ориентации российской экономики на страны запада, которые в большинстве своем отличались платежеспособностью и наличием высокого спроса на российские товары, в текущей ситуации представляется стратегической задачей.

«После введения западных санкций российские компании начали искать новые рынки, в том числе в странах Азии, что обусловлено ростом экономической и политической стабильности в этих странах» [1, с. 47].

По мнению автора, санкции, которые введены странами запада в отношении нашего государства, безусловно, оказали значительное воздействие на действующую экономику. Следовательно, крупный российский бизнес приобрел новую управленческую задачу – адаптировать или полностью пересмотреть свою стратегию развития на международном рынке, с учётом необходимости изучения новых рынков Азии. Вместе с тем нетривиальность данной задачи состоит в том, что процесс переориентации российских компаний на азиатский рынок это не только следствие внешнеэкономических изменений, а также изменившегося политического курса России на новых партнеров, что в свою очередь приводит и к поиску новых зарубежных партнеров и для российского бизнеса.

В нашем исследовании планируется проанализировать влияние западных санкций на российский бизнес и его переориентацию рынки Азии, рассмотрев конкретные примеры компаний России, которые изменили свои стратегии развития на международном рынке в текущих условиях.

Российская Федерация столкнулась с массовыми санкционными ограничениями еще в 2014 году, но позже в 2022 году повторные санкции со стороны западных стран и США привели к тому, что российский бизнес, фактически, потерял доступ к западным рынкам, следовательно, в кратчайшие сроки необходимо было искать альтернативы. Несмотря на то, что российский рынок обладает широким спектром товаров и услуг, которые независимы от других зарубежных поставщиков, стоит отметить, что отсутствие доступа к инновациям и новым западным технологиям тормозит прогресс на внутреннем рынке России. Немало важным также было иностранное финансирование, которое получали как крупные российские компании, так и новые стартапы.

Если оценивать возникшие санкции, как «шоковый» фактор развития для российского бизнеса, то стоит выделить их важнейшие последствия:

1. Недоступность использования новейших технологий и инвестиционных фондов стран запада. Такие высокотехнологичные отрасли экономики, как производство химических веществ и продуктов, электрического оборудования, авиастроение, машиностроение, энергетика и другие, требуют постоянного прогресса, следовательно, использование новейших технологий и разработок в данных сферах является ключевым фактором успеха. Кроме того, нельзя не отметить, что инвестиционные фонды ряда западных стран предоставляли российским компаниям финансовую возможность развивать определенные проекты с целью дальнейшего сотрудничества. Ограниченность финансовых и технологических ресурсов призвало бизнес нашей страны искать новых партнеров в азиатских странах.

2. Отключение российских банков от мирового финансового сектора и невозможность ведения торговых отношений на западном рынке. Государства Европейского союза и США разрабатывали пакеты санкций в отношении России, в том числе с целью изоляции России от международной финансовой системы SWIFT. Данные ограничения существенно ухудшили условия по транзакциям между российским бизнесом и их партнерами с Запада, но в то же время позволили России развивать отечественную платежную систему и производить расчеты в национальной валюте.

«В ряде секторов экономики сократилась прибыль компаний, это хорошо известно, то есть собственные средства для инвестиций, а стоимость заёмных средств, банковских кредитов, за счёт которых отечественный бизнес во многом финансировал проекты, объективно выросла. Очевидные, понятные для всех вещи. <...> Отмечу, что за последние годы наш финансовый сектор сумел серьёзно перенастроить свою работу, хотел бы об этом сказать отдельно, заместил ненадёжные внешние источники финансирования внутренними. В результате внешний долг предприятий реального сектора сократился почти вдвое. Я вам скажу, тревога была определённая на первом этапе: а справится с этим наша экономика и вообще промышленность? Справились.» [2], выдержка из речи Президента Российской Федерации Владимира Владимировича Путина на инвестиционном форуме «Россия зовёт!», состоявшемся 2 декабря 2025 года.

3. Неопределенность и нестабильность в экономическом и политическом секторе. Российский бизнес после введения санкций ощутил их влияние как на экономический сектор, о чем автором упоминалось ранее, так и на политический сектор, связано это в первую очередь с тем, что появилась необходимость искать новые рынки и партнеров в тех странах, которые являются дружественными для России. Политические отношения нашего государства с другими странами предоставили определенное направление отечественному бизнесу для развития новых торговых отношений, в том числе с Азией, но какие причины такого выбора?

Рассмотрим более детально, почему именно рынки стран Азии стали новым маршрутом для торговых отношений российского бизнеса, и какие предпосылки служили переориентации именно на Азию.

Такие страны как Китай, Индия, Узбекистан и другие на текущий момент показывают высокие темпы роста экономики, а учитывая количество населения, проживающего в странах Азии, спрос на продукты и ресурсы является колоссальным. Данные факты позволяют говорить о том, что переориентация российского бизнеса с западного рынка на азиатский, является важным шагом для отечественной экономики. Азиатские государства нуждаются в российских ресурсах, энергоносителях и технологиях, поэтому производители России нацелились на довольно обширный рынок.

Учитывая политический фактор, о котором говорилось ранее, Китай в текущий момент является стратегическим партнером Российской Федерации. Объем внешней торговли между этими странами кратно увеличился после введения санкций, но, справедливо отметить, что дружеские отношения установились ещё в начале 2000-х годов с подписанием Договора о добрососедстве, дружбе и сотрудничестве между Россией и Китаем.

Продолжающееся сотрудничество России и Китая в энергетической отрасли, позволило с 2022 года нарастить поставки российской нефти и газа. Крупный покупатель российских энергоресурсов позволил российским нефтяным компаниям получить новый рынок сбыта взамен стран Европы. Наращивание поставок затребовало улучшение логистических цепочек и выстраивания диалога по реализации совместных проектов в сфере логистической инфраструктуры, как в сфере автомобильного транспорта, так и железнодорожного.

Нельзя отрицать и тот факт, что Китай по многим отраслям экономики обладает технологическим превосходством на мировом рынке, что позволяет российскому бизнесу в рамках технологического партнерства с китайскими партнерами получить доступ к новейшим технологиям в области микроэлектроники, автомобилестроения, 5G-сетей.

Также Россия продолжила сотрудничество с Индией, схожая, как минимум по количеству населения с Китаем. Торговые связи России и Индии расширились в оборонной и энергетической промышленности, вместе с тем увеличивая закупки энергоресурсов.

После 2022 года Индия приняла нейтральную позицию по введению санкций в отношении России, не смотря на активное сотрудничество Индии и США, что и позволило вести активную торговлю российского бизнеса на территории данного государства.

Вкратце стоит упомянуть и страны юго-восточной Азии, такие как Малайзия, Вьетнам и Таиланд. Между этими государствами и Россией налажен туристический поток, но на этом сотрудничество не ограничивается, также российские компании инвестируют в инфраструктурные проекты, логистику и различного рода промышленные производства.

Рассмотрим несколько российских компаний, которые провели переориентацию на рынки Азии.

Две из крупнейших нефтяных компаний России «Роснефть» и «Газпромнефть» активно работают с рынками стран Азии, введенные странами Запада и США санкции, поставили под угрозу сбыт нефти и газа данных компаний, что послужило триггером к развитию отношений с западными партнерами, в том числе с Китаем и Индией. «Газпромнефть» и «Роснефть» в текущей ситуации заключили с Китаем и Индией долгосрочные контракты на поставку энергоресурсов, в том числе реализуя совместные инфраструктурные проекты, например газопровод между Россией и Китаем «Сила Сибири».

Если абстрагироваться от нефтяной промышленности, можно привести в пример знаменитую компанию «Яндекс», которая является прогрессивной в сфере информационных технологий. После введения санкций в 2022 году «Яндекс» более активно стал развивать свои сервисы на территории азиатских стран, в том числе в Индии и Китае. Также стоит отметить, что «Яндекс» активно сотрудничает с компаниями Китая, примером может послужить сотрудничество с китайским автопроизводителем GAC.

В заключение стоит сказать, что, несомненно, санкции ощутимо воздействовали на российскую экономику и бизнес и стали катализатором для изменения рынков сбыта для отечественных производителей, но новые стратегические партнеры – страны Азии, позволили компенсировать часть потерь бизнеса, связанных с уходом с западного рынка.

Библиографический список

1. Геополитические и экономические аспекты санкционной политики Запада: изменения в международной стратегии России / Г.И. Габричидзе. – Москва: Издательство Научный мир, 2023. – 125 с. – Текст: непосредственный.

2. Стенограмма выступления Президента Российской Федерации Владимира Путина на инвестиционном форуме «Россия зовёт!», состоявшегося 2 декабря 2025 года: сайт / Интернет-представительство Президента Российской Федерации – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/78631> (дата обращения: 09.12.2025). – Текст: электронный.

СТРАТЕГИИ ВЫХОДА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА НА РЫНКИ КИТАЯ И ЮГО-ВОСТОЧНОЙ АЗИИ: ОТ ЭКСПОРТА К СОЗДАНИЮ СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Гунчевский Г.И.

Научный руководитель: Милушенко О.А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, gunchevskiy@internet.ru

Аннотация. В статье рассматриваются стратегии выхода российских компаний агропромышленного комплекса на рынки Китая и юго-восточной Азии, акцентируя внимание на переходе от традиционного экспорта к созданию совместных предприятий. Целью данной работы в первую очередь является определение ключевых факторов, которые влияют на выбор стратегии выхода российских компаний на рынки Китая и Юго-восточной Азии. Автор статьи пришел к выводу, что ряд российских компаний, которые вынуждены искать новые сотрудничества в странах Азии, смогли адаптироваться к экономической ситуации в мире.

Ключевые слова: экспорт, санкционный режим, инвестиции, азиатский рынок, российские компании.

STRATEGIES FOR RUSSIAN AGRO-INDUSTRIAL COMPANIES TO ENTER THE CHINESE AND SOUTHEAST ASIAN MARKETS: FROM EXPORT TO CREATION OF JOINT VENTURES

Gunchevsky G.I.

Scientific supervisor: Milyushenko O.A.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, gunchevskiy@internet.ru

Abstract. This article examines Russian agro-industrial companies' entry strategies into the Chinese and Southeast Asian markets, focusing on the transition from traditional exports to joint ventures. The primary objective of this study is to identify the key factors influencing Russian companies' entry strategies into the Chinese and Southeast Asian markets. The author concludes that a number of Russian companies, forced to seek new partnerships in Asian countries, have been able to adapt to the global economic situation.

Keywords: export, sanctions regime, investments, Asian market, Russian companies.

«Российско-китайские отношения всеобъемлющего партнёрства и стратегического взаимодействия, вступившие в новую эпоху, действительно переживают наилучший период в своей истории. Они выстраиваются на принципах равноправия, взаимной выгоды и поддержки в вопросах, затрагивающих коренные интересы друг друга, и при этом не направлены против кого бы то ни было. <...> В прошлом году нам удалось достичь максимальных показателей во взаимной торговле за всю историю двусторонних отношений. Будем продолжать развивать торговое взаимодействие в соответствии с утверждёнными долгосрочными планами. Важно обеспечить надёжную защищённость нашей торгово-экономической кооперации от негативного внешнего влияния. Выводу нашего партнёрства на новый качественный уровень, укреплению его технологической основы будет способствовать реализация широкого перечня

отраслевых совместных проектов в энергетике, промышленности, космосе, сельском хозяйстве.» [1], выдержка из речи Президента Российской Федерации Владимира Владимировича Путина на встрече с Премьером Государственного совета Китайской Народной Республики Ли Цяном, состоявшейся 18 ноября 2025 года.

В связи с обозначенным курсом на выход российского агропромышленного комплекса на рынки Китая и Юго-восточной Азии, необходимостью стал поиск новых возможных способов сотрудничества между странами. Наиболее востребованными видами сельхозпродукции в поднебесной являются зерновые культуры, продукция животноводства, морепродукты и рыба, и такие продукты как мед, грибы, ягоды и орехи. Одним из наиболее быстроразвивающихся направлений является поставка мясных продуктов. Только за 2025 год экспорт продукции увеличился на 11%. Задача по эффективному функционированию производств, логистики продукции в сфере агропромышленного комплекса стоит наиболее остро. С каждым годом страны вынуждены развиваться и достигать лучших результатов, для достижения поставленных показателей.

Подобная тенденция обусловлена ключевыми факторами выхода российских компаний на азиатский рынок:

- тенденция роста и ключевые экономические показатели. Более 60% населения Китая проживает в городах и больших мегаполисах, что увеличивает спрос на товары агропромышленного комплекса. Несмотря на огромные объемы, страна сталкивается с проблемами нехватки плодородных земель и необходимости обеспечения продовольственной безопасности, что решается за счет модернизации, технологий, господдержки и активным сотрудничеством с дружественными странами, в том числе с Россией

- выявление потребностей рынка и поиск секторов с высоким потенциалом. В Китае быстроразвивающиеся технологии во многих сферах деятельности, в том числе и агропромышленного комплекса, но выращивание многих культур, а также животноводство требует ряда особенностей, которые не достигнуть даже посредством технологий. Например, особый вид почв, а также нехватка земель.

- нормативно-правовая среда. В Китае действуют строгие правила для иностранных компаний. Разобраться в китайских законах непросто, но те, кому это оказалось под силу, становятся большими игроками в экспорте в страну.

В настоящее время сотрудничество России и стран Юго-восточной Азии выходит на новый уровень. Такие компании как «Мираторг» и «Русагро» получили право на экспорт свинины в Китай в конце 2023 года, фактически поставки шли во втором полугодии 2024 года и составили порядка 40 тыс. тонн. В 2025 году экспорт продукции свиноводства из РФ в Китай в 2025 году вырастет до 75-80 тыс. тонн, что показывает значительный прирост на 100% всего лишь за один год. Также число компаний-экспортеров может увеличиться в будущем году, на данный момент в России только 3 компании владеют правом экспорта.

Ключевые стратегии выхода на рынок Китая:

1. Прямой экспорт. Основным преимуществом прямого экспорта является наиболее высокая прибыль, потому что отсутствуют посредники. Также прямая обратная связь с рынком, это позволяет быстрее адаптироваться к изменениям, корректировать производство и маркетинговые стратегии.

Стратегия развития сотрудничества между «Мираторгом» и Китаем заключается в прямых поставках «от завода до завода», что является прямым экспортом. Весной 2025 года транспортировал первую отправку с рапсовым маслом по железной дороге в Китай. Это стало прорывом в международном сотрудничестве между странами. Использование железнодорожного состава обеспечило доставку товара в три раза быстрее, чем на морском транспорте. Масло объемом почти 3 тонны выкуплена компанией «Чжэн Дун» для дальнейшего использования на своем предприятии в городе Чэнду, провинции Сычуань, КНР. Реализация проекта прошла благодаря компании «Мираторг» и сотрудничестве с перевозчиком «Европак», а также при активной государственной поддержке. Российская компания создала наиболее благоприятные условия транспортировки своей продукции до конечного потребителя путем

замены морского транспорта на железнодорожный через сухопутный пограничный переход Забайкальск–Маньчжурия в Чэнду — столицу провинции Сычуань.

Первое использование железнодорожного состава «Мираторга» в город Чэнду стало не просто решением логистического вопроса, а свидетельством того, что новая модель сотрудничества между Россией и Китаем показала свою устойчивость и целесообразность. Для России это стало важным пунктом для решения цели прийти к 300 млрд товарооборота с Китаем к 2030 году, а для КНР это гарантия того, что к ним привозят качественный продукт.

2. Совместные предприятия и стратегические альянсы. Одним из основных факторов успеха этой стратегии является сотрудничество с местными партнерами, которые помогают быстрее адаптироваться к местной сложной нормативной среде и культурным особенностям. Также снижается риск недопонимания и несоблюдения правил.

Компания «Русагро» является одним из крупнейших игроков рынка, которые экспортируют свою продукцию в Китай и страны Юго-восточной Азии. За последние 2 года компания расширила свою продуктовую линейку поставок, а также увеличила свои поставки на 23%. Группа «Русагро» компания в рамках своей стратегии выхода на китайский рынок рассматривает строительство активов на территории страны и заключение соглашений с местными игроками, что является стратегией совместных предприятий.

«Русагро» планирует производить более 50% своего сырья на территории Китая. Компания рассчитывает продавать вдвое больше продукции в КНР, чем в России. Началось строительство производственного комплекса в Приморье, производство которого будет направлено на экспортирование в Китай и страны Азии. Также идут переговоры по поводу создания производства в самом Китае, что позволит минимизировать расходы на логистику и получать большую выгоду как для производителя, так и для конечного покупателя. Компания заключила меморандум с китайской Beidahuang Grain Group Company, согласно которому поставки масложировой продукции под российскими брендами будут достигать 150 тыс. тонн в год.



Рис. 1. Карта стран, в которые экспортирует продукцию группа компаний «Русагро» (согласно годовому отчету за 2020 год группы компаний «Русагро» на официальном сайте организации [2])

3. Совместные экономические зоны. Одним из основных преимуществ является создание общего территориального сотрудничества на взаимовыгодных условиях.

Россия и КНР начали реализацию экспериментального проекта совместной сельскохозяйственной зоны. Создание на Дальнем Востоке России экспериментально-демонстрационной зоны российско-китайского сотрудничества в сфере сельского хозяйства, используя преференциальный режим российских международных территорий опережающего

развития. Товарооборот агропромышленного комплекса за текущий год увеличился на 15%. Россия готова увеличивать поставки продуктов питания жителям Китая, благодаря фестивалям-ярмаркам «Сделано в России». Также был подписан меморандум об инвестиционном сотрудничестве в агропромышленном комплексе. Документ призван заложить основу для углубления российско-китайского инвестиционного сотрудничества в агропромышленном комплексе. Для обобщения всех инвестиционных сотрудничеств был создан атлас российско-китайского инвестиционного сотрудничества — путеводителя для китайских инвесторов по инвестиционным условиям России и ее регионов, а также существующим мерам поддержки реализации инвестиционных инициатив.

Существующие стратегии выхода российских компаний на рынки Китая и юго-восточной Азии создают фундамент для дальнейшего сотрудничества между странами. Прямой экспорт развивается посредством поиска новых способов транспортировки продукции. Логические цепочки становятся максимально эффективными. Одним из быстроразвивающихся стратегией является строительство совместных предприятий на территории Китая и странах Юго-восточной Азии. Это позволяет снизить издержки на логистику, быстро выйти на новый рынок и адаптироваться под реалии рынка. Молодой, но эффективной стратегией является создание целых совместных территорий для создания общего взаимовыгодного сотрудничества. В новых экономических условиях России требуется развивать и находить новые способы сотрудничать с дружественными странами.

Библиографический список

1. Стенограмма встречи Президента Российской Федерации Владимира Путина с Премьером Государственного совета Китайской Народной Республики Ли Цяном, состоявшегося 18 ноября 2025 года: сайт / Интернет-представительство Президента Российской Федерации — URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/78488> (дата обращения: 25.11.2025). — Текст: электронный.
2. Карта стран, в которые экспортирует продукцию группа компаний «Русагро»: сайт / группа компаний «Русагро». — URL: <https://ar2020.rusagrogroup.ru/ru> (дата обращения: 01.12.2025). — Текст: электронный.

МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ КОМПАНИЙ-РАЗРАБОТЧИКОВ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Дмитриева Д.А.

Научный руководитель: Милушенко О.А.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Россия, Омск

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ системы стимулирования инновационной активности компаний-разработчиков программного обеспечения (ПО) в Российской Федерации. В условиях формирования технологического суверенитета данная проблема приобрела стратегическое значение. Исследование охватывает как внешние (государственные) инструменты поддержки, включая налоговые льготы, грантовые программы и нормативное регулирование, так и внутренние (корпоративные) методы управления инновациями. На основе актуальных данных статистики и отраслевых отчетов выявлены ключевые тенденции роста инновационной активности в IT-секторе, систематизированы основные барьеры и представлены практические кейсы ведущих российских компаний. Делается вывод о формировании многоуровневой системы стимулирования, эффективность которой зависит от синергии государственной политики и корпоративных стратегий.

Ключевые слова: *инновационная активность, разработка программного обеспечения, государственная поддержка, налоговые льготы, технологический суверенитет, корпоративные инновации, цифровая экономика.*

METHODS OF STIMULATING INNOVATION ACTIVITY OF SOFTWARE DEVELOPMENT COMPANIES IN THE RUSSIAN FEDERATION

Dmitrieva D.A.

Supervisor: Milyushenko O.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation (Omsk)

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the system for stimulating innovation activity among software development companies in the Russian Federation. In the context of building technological sovereignty, this issue has become strategically important. The study covers both external (state-level) support tools such as tax incentives, grant programs, and regulatory measures, as well as internal (corporate-level) methods of managing innovations. Based on current statistical data and industry reports, key trends in the growth of innovation activity within the IT sector are identified, major barriers are systematically outlined, and practical cases from leading Russian companies are presented. It is concluded that an effective multi-level stimulation system depends on synergy between state policy and corporate strategies.

Keywords: *innovation activity, software development, government support, tax benefits, technological sovereignty, corporate innovations, digital economy.*

Инновационная активность компаний-разработчиков программного обеспечения представляет собой комплексный показатель, отражающий их способность к созданию новых технологических решений, продуктов и услуг, а также к эффективной коммерциализации результатов исследований и разработок (НИОКР). В современных условиях, определяемых

курсом на технологический суверенитет и импортозамещение, стимулирование такой активности перешло из плоскости экономической целесообразности в сферу национальной безопасности и стратегического развития России.

Инновационная активность компаний-разработчиков программного обеспечения представляет собой комплексный показатель, отражающий их способность к созданию новых технологических решений, продуктов и услуг, а также к эффективной коммерциализации результатов исследований и разработок (НИОКР). В современных условиях, определяемых курсом на технологический суверенитет и импортозамещение, стимулирование такой активности перешло из плоскости экономической целесообразности в сферу национальной безопасности и стратегического развития России.

1. Теоретические аспекты инновационной активности в IT-индустрии

В контексте компаний-разработчиков ПО инновационная активность определяется как интенсивность и результативность деятельности, направленной на генерацию и внедрение новых или значительно улучшенных продуктов (программных комплексов, алгоритмов, сервисов), технологий разработки и бизнес-процессов. Ключевыми индикаторами для ее измерения являются:

- Инвестиционные показатели: объем затрат на НИОКР (абсолютный и в процентах от выручки), бюджет на исследовательские инициативы.
- Результативные показатели: количество зарегистрированных объектов интеллектуальной собственности (патенты на изобретения, свидетельства на программы для ЭВМ и базы данных); доля выручки от новых продуктов; число выпущенных значимых обновлений и новых продуктов.
- Процессуальные показатели: внедрение agile-методологий, наличие внутренних программ инноваций (хакатоны, акселераторы), уровень сотрудничества с научными учреждениями [1].

Специфика IT-отрасли заключается в высокой скорости устаревания технологий, модульном характере разработки и важности экосистемных решений. Это обуславливает необходимость создания гибких систем стимулирования, сочетающих долгосрочное стратегическое планирование с возможностью быстрого тестирования гипотез и вывода продуктов на рынок.

2. Внешние (государственные) методы стимулирования инновационной активности

Государственная политика является определяющим внешним фактором формирования инновационного климата. В 2025 году она сфокусирована на достижении целей технологического суверенитета, что отражено в новых национальных проектах, таких как «Экономика данных и цифровая трансформация государства» с бюджетом 1.013 трлн. рублей на 2025–2030 годы. Система мер поддержки носит комплексный характер, объединяя финансовые, фискальные и регуляторные инструменты [2,3,10].

Таблица 1

Сравнительный анализ ключевых государственных мер поддержки IT-инноваций в РФ

Категория мер	Конкретные инструменты	Характеристики и условия	Целевой результат
Налоговые льготы	Пониженная ставка налога на прибыль (3% или 5% в фед. бюджет)	Для аккредитованных IT-компаний с долей выручки от IT-деятельности не менее 70%	Снижение фискальной нагрузки, высвобождение средств для реинвестирования в НИОКР
	Пониженный тариф страховых взносов (7.6%)		Снижение издержек на оплату труда высококвалифицированных разработчиков
	Ускоренная амортизация		Стимулирование обновления материально-технической базы разработки

	(коэфф. до 3) для ИТ-оборудования		
Прямое финансирование и гранты	Гранты Фонда содействия инновациям (ФСИ)	Конкурсы «Старт-ЦТ» (до 5 млн руб.), «Развитие-ЦТ» (до 30 млн руб.), «Старт-ИИ»	Финансирование НИОКР на ранних стадиях, создание прототипов
	Субсидии на внедрение ПО (планируются с 2026 г.)	Компенсация части затрат предприятиям, переходящим на российское ПО, особенно в части сложных систем (PLM)	Стимулирование спроса на отечественные инновационные решения, снижение рисков внедрения
Инфраструктурная и акселерационная поддержка	Акселератор «Спринт 2.0» (ФРИИ)	12-недельная программа для команд с MVP, направленная на рост продаж и масштабирование. 93% выпускников увеличивают выручку	Помощь в коммерциализации разработок, выход на рынок
	Особые экономические зоны (ОЭЗ) и технопарки (например, «Сколково»)	Льготные административные и налоговые условия для резидентов	Создание кластеров инновационной активности, концентрация компетенций
Регуляторные и рыночные меры	Приоритет российского ПО в госзакупках	Требования о закупке до 90% отечественного ПО госорганами и 70% — компаниями с госучастием	Гарантированный рынок сбыта для инновационных отечественных продуктов
	Реестр российского ПО и закон о предустановке	Обязательные критерии для включения и продвижения на внутреннем рынке	Легитимизация продуктов и расширение пользовательской базы

Государство также способствует международному сотрудничеству, переориентируя его на партнеров из стран БРИКС, ШОС и ЕАЭС. Экспорт ИТ-решений в эти регионы растет (в 2025 году прогнозируется на уровне \$6.5 млрд), особенно в сегментах кибербезопасности и облачных сервисов. Создаются совместные R&D-центры, например, в области квантовых коммуникаций и безопасного интернета с Китаем.

3. Внутренние (корпоративные) методы стимулирования инноваций

Эффективность внешних мер напрямую зависит от способности компаний выстраивать внутренние системы управления инновациями. Ведущие российские разработчики ПО комбинируют различные организационные и мотивационные практики [4,5].

Таблица 2

Классификация внутренних методов стимулирования инноваций в компаниях-разработчиках ПО

Категория методов	Конкретные практики	Описание и цели
Организационно-управленческие	Гибкие методологии разработки (Agile, Scrum, DevOps).	Итеративный подход, кросс-функциональные команды, сокращение цикла выпуска продукта.
	Внутрикорпоративные хакатоны и инновационные лаборатории.	Создание среды для быстрого прототипирования идей, выявление талантов, формирование интрапренерства.
	Выделенные R&D-подразделения и центры компетенций.	Сосредоточение ресурсов на перспективных долгосрочных исследованиях (AI/ML, квантовые вычисления, кибербезопасность).
Кадровые и мотивационные	Сложные системы материального стимулирования (оклад+бонус+опционы).	Привязка вознаграждения к результатам проекта, патентной активности, успеху продукта на рынке.
	Нематериальная мотивация и развитие (конференции, курсы, карьерные треки для технарей).	Удержание ключевых специалистов, поддержание высокого уровня экспертизы, формирование лояльности.

	Программы стажировок и партнерства с ведущими вузами (МФТИ, НИУ ВШЭ, ИТМО, МГУ).	Привлечение молодых талантов, доступ к свежим научным идеям, формирование кадрового резерва.
Культурные	Формирование культуры, допускающей ошибки и ценящей эксперименты.	Снижение страха неудачи как барьера для генерации радикально новых идей.
	Система внутреннего краудсорсинга идей.	Задействование интеллектуального потенциала всех сотрудников, а не только R&D-подразделений.

Практика партнерства с вузами выходит за рамки кадрового вопроса. Крупные компании (Яндекс, Сбер, VK) финансируют базовые кафедры, совместные исследовательские проекты и выступают заказчиками НИОКР. Это позволяет им получать доступ к фундаментальным исследованиям и формировать образовательные программы под свои будущие технологические потребности.

4. Проблемы, барьеры и практические кейсы

Несмотря на положительную динамику, инновационная система сталкивается с системными вызовами [7,8,9]:

1. Кадровый дефицит. По оценкам, к 2030 году стране может не хватать около 3 миллионов специалистов с цифровыми компетенциями. Утечка высококвалифицированных кадров за рубеж усугубляет проблему.

2. Неравномерность развития. Более 80% мер господдержки и инновационной активности сконцентрированы в десяти регионах-лидерах, что создает дисбаланс.

3. Административные и финансовые барьеры. Бюрократическая сложность получения поддержки отталкивает 58% МСП. Финансирование на этапе роста («долина смерти») остается недостаточным: грантов хватает на создание прототипа, но для масштабирования не хватает венчурного капитала.

4. Правовое отставание. Регуляторная база часто не успевает за технологиями (напр., в сфере беспилотного транспорта или биометрии), создавая правовую неопределенность.

Кейсы успешных компаний иллюстрируют, как можно преодолевать эти барьеры:

- «Яндекс»: Классический пример построения экосистемы, где инновации в одном сервисе (поиск, навигация) подпитывают развитие других (доставка, беспилотные автомобили, облачные сервисы). Компания активно инвестирует в собственные R&D, включая фундаментальные исследования через «Яндекс Лаб».

- «Лаборатория Касперского»: Демонстрирует глобальную конкурентоспособность на основе глубокой экспертизы в кибербезопасности. Инновации здесь строятся на непрерывном анализе угроз (big data) и собственном R&D, что позволяет создавать продукты, превосходящие зарубежные аналоги в адаптации к специфическим угрозам.

- Группа компаний «1С»: Успешно сочетает массовость (ERP-системы для бизнеса и образования) с развитой партнерской сетью интеграторов, что обеспечивает быструю адаптацию и внедрение решений под нужды конкретных отраслей. Является стержнем отечественной экосистемы бизнес-софта.

- «Astra Linux»: Кейс успеха в условиях директивного импортозамещения. Четкое соответствие требованиям регуляторов (сертификация ФСТЭК, ФСБ) и активная работа по включению в реестр российского ПО обеспечили компании значительную долю на рынке ОС для госсектора и силовых ведомств.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что в Российской Федерации сформировалась многоуровневая система стимулирования инновационной активности компаний-разработчиков ПО. Ее ядро составляет синтез масштабной государственной поддержки, нацеленной на обеспечение технологического суверенитета и создание защищенного внутреннего рынка, и развивающихся корпоративных практик управления инновациями.

Ключевыми трендами 2025 года являются: консолидация мер поддержки в рамках нового национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»; смещение акцента с общих льгот на целевое финансирование проектов по закрытию «белых

пятен» в критических ИТ-ландшафтах; растущая ориентация на экспорт в страны «глобального Юга».

Однако устойчивость инновационного роста ИТ-сектора зависит от решения системных проблем. Приоритетными направлениями для дальнейшего совершенствования системы стимулирования являются:

1. Глубокая интеграция образования, науки и бизнеса для преодоления кадрового кризиса.
2. Развитие венчурного финансирования и инструментов частно-государственного партнерства для коммерциализации разработок на этапе роста.
3. Внедрение «регуляторных песочниц» и модернизация законодательства для снижения правовых барьеров для внедрения прорывных технологий (ИИ, кванты, беспилотники).
4. Децентрализация поддержки для стимулирования инновационных кластеров в регионах.

Таким образом, дальнейшие исследования целесообразно направить на оценку эффективности конкретных мер поддержки, анализ моделей частно-государственного партнерства в ИТ-НИОКР и изучение лучших корпоративных практик управления инновационными портфелями в условиях высокой внешней неопределенности.

Библиографический список

1. Об утверждении Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: Указ Президента РФ от 01.12.2016 № 642 [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 05.12.2025).
2. Государственная программа Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_520057/ (дата обращения: 05.12.2025).
3. О переходе на российское ПО в 2025 году: законодательная база и сегменты рынка [Электронный ресурс] // Nota Media. – 2025. – URL: <https://integrator.nota.media/blog/articles/perekhod-na-rossiyskoe-po-v-2025-godu-zakonodatelnaya-baza-i-segmenty-rynka/> (дата обращения: 05.12.2025).
4. Меры поддержки ИТ отрасли в России в 2025 году [Электронный ресурс] // AdvertSolutions. – 2025. – URL: <https://advertsolutions.ru/partners/it-support2022> (дата обращения: 05.12.2025).
5. Господдержка и регулирование инноваций в Российской Федерации: инструменты, приоритеты и эффективность [Электронный ресурс] // Delprof. – 2025. – URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/gospodderzhka-i-regulirovanie-innovacij-v-rossijskoj-federacii-instrumenty-prioritety-i-ehffektivnost/> (дата обращения: 05.12.2025).
6. Государственная поддержка ИТ-компаний 2025 [Электронный ресурс] // Альфа-Софт. – 2025. – URL: <https://service.alpha-soft.ru/kompaniya/news/gosudarstvennaya-podderzhka-it-kompaniy-2025/> (дата обращения: 05.12.2025).
7. Как ИТ-компании получить поддержку от государства в 2025 году [Электронный ресурс] // ФРИИ (Sprint). – 2025. – URL: <https://sprint.iidf.ru/media/public/kak-it-kompanii-poluchit-podderzhku-ot-gosudarstva-v-2025-godu/> (дата обращения: 05.12.2025).
8. Ускорение инновационных процессов в российской экономике [Электронный ресурс] // Новости ИТ Канала. – 2025. – Пресс-служба ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. – URL: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=190865> (дата обращения: 05.12.2025).
9. Russian Industry and Trade Ministry expects to resume subsidy for enterprises switching to Russian software from 2026 [Электронный ресурс] // Interfax. – 2025. – URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/114255/> (дата обращения: 05.12.2025).
10. Forward to the future: what technologies is Russia developing and receiving in 2025 [Электронный ресурс] // Invest Foresight. – 2025. – URL: <https://investforesight.com/forward-to-the-future/> (дата обращения: 05.12.2025).

ИСКУССТВО ПРОАКТИВНОГО ОБНОВЛЕНИЯ: ПРОДЛЕНИЕ ЖИЗНИ ПРОДУКТА НА ПИКЕ ЗРЕЛОСТИ

Донцова Л.М.

Научный руководитель: Ковалев А.И.

Федеральное государственное автономное учреждение «Дирекция по организации молодежных форумов и программ», г. Москва, Россия, Lidia_Zhigalova@bk.ru

Аннотация. В статье рассматривается концепция проактивного обновления продукта на стадии зрелости его жизненного цикла. Автор анализирует критическую важность стратегического управления продуктом в момент достижения пика успеха, когда компании наиболее подвержены когнитивным искажениям и организационной инерции. Исследуются психологические и организационные факторы, препятствующие своевременной трансформации продукта, а также предлагается типология стратегий проактивного обновления. Особое внимание уделяется феномену «ловушки успеха» и механизмам ее преодоления. На основе анализа успешных и неуспешных кейсов формулируются практические рекомендации по управлению жизненным циклом продукта в условиях динамичной рыночной среды.

Ключевые слова: *жизненный цикл продукта, стадия зрелости, проактивное обновление, реинвенция продукта, управление инновациями, стратегический маркетинг, конкурентоспособность, организационная инерция, когнитивные искажения*

THE ART OF PROACTIVE RENEWAL: EXTENDING PRODUCT LIFE AT THE PEAK OF MATURITY

Dontsova L.M.

Supervisor: Kovalev A.I.

Federal State Autonomous Institution «Directorate for the Organization of Youth Forums and Programs», Moscow, Russia, Lidia_Zhigalova@bk.ru

Abstract. The article discusses the concept of proactive product renewal at the stage of maturity of its life cycle. The author analyzes the critical importance of strategic product management at the moment of reaching the peak of success, when companies are most susceptible to cognitive distortions and organizational inertia. The psychological and organizational factors that hinder the timely transformation of the product are investigated, and a typology of proactive renewal strategies is proposed. Special attention is paid to the phenomenon of the «success trap» and the mechanisms for overcoming it. Based on the analysis of successful and unsuccessful cases, practical recommendations are formulated for managing the product lifecycle in a dynamic market environment.

Keywords: *product lifecycle, maturity stage, proactive renewal, product reinvention, innovation management, strategic marketing, competitiveness, organizational inertia, cognitive distortions*

Концепция жизненного цикла продукта является фундаментальной для понимания динамики рынка, описывая естественный путь продукта от момента его появления до ухода, проходя через стадии внедрения, роста, зрелости и спада. Однако наиболее критически важным и стратегически значимым является не пассивное наблюдение за этими этапами, а искусство проактивного обновления и реинвенции, особенно на пике стадии зрелости. Именно в этот момент, когда продукт, казалось бы, достиг своего апогея, компания сталкивается с одним из самых коварных испытаний – ловушкой собственного успеха.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что в современных условиях гиперконкуренции и ускоренных технологических изменений способность компании к своевременной трансформации продуктового портфеля становится критическим фактором долгосрочного успеха. Многочисленные примеры банкротств и утраты рыночных позиций крупнейшими корпорациями демонстрируют, что даже доминирующее положение на рынке не гарантирует устойчивости без постоянного обновления.

Целью данного исследования является выявление ключевых факторов, препятствующих проактивному обновлению продукта на стадии зрелости, и разработка типологии стратегий продления жизненного цикла продукта.

Традиционно стадия зрелости воспринимается как период стабилизации: продукт занимает прочные позиции на рынке, достигает максимальных продаж и прибыли, формирует лояльную клиентскую базу. Конкуренция становится интенсивной, но и возможности для дальнейшего роста кажутся ограниченными. Многие компании поддаются соблазну почивать на лаврах, максимально эффективно эксплуатируя достигнутый успех, зачастую сокращая инвестиции в дорогостоящие исследования, разработки и инновации для данного продукта.

Распространено мнение, что «победившую лошадь менять не надо», и этот постулат, некогда мудрый, в современном мире становится источником колоссальных рисков. Однако именно этот момент самоуспокоенности, это кажущееся равновесие и предсказуемость, является предвестником неизбежного спада. Фальшивая безопасность, за которой скрывается угроза устаревания, потери актуальности и в конечном итоге – вытеснения с рынка.

Почему именно пик зрелости становится критической точкой? Дело в том, что потребительские ожидания, технологические возможности и конкурентная среда не застывают в момент наивысшего триумфа продукта. Они продолжают эволюционировать с экспоненциальной скоростью, и то, что вчера было инновационным и востребованным, сегодня становится обыденным, а завтра – устаревшим или даже архаичным. Отказ от проактивного обновления на этом этапе – это не просто упущенная возможность, это стратегическое решение, которое обрекает продукт на медленную, но верную деградацию.

Компания рискует оказаться в ситуации, когда конкуренты, часто менее именитые, но более гибкие, предложат рынку нечто свежее, более функциональное или доступное, мгновенно переманив аудиторию. Данная ситуация сродни нежеланию капитана корабля проводить ремонт и модернизацию в спокойных водах, наивно полагая, что шторма никогда не наступят, или что его судно останется самым быстрым и надежным навсегда.

Психологически, компании, достигшие пика зрелости, часто страдают от ряда когнитивных искажений, которые препятствуют своевременной трансформации:

Инерция успеха. Чем успешнее продукт, тем сложнее признать необходимость его изменения. Существует естественное человеческое (и организационное) сопротивление разрушению того, что «работает». Инерция усиливается тем, что любые изменения несут в себе риски и неопределенность, в то время как текущая модель демонстрирует стабильные результаты.

Эффект владения. Продукт, в который вложено столько усилий и ресурсов, становится «собственностью», и его защита от изменений воспринимается как защита инвестиций. Менеджеры, связавшие свою карьеру с успехом определенного продукта, естественным образом сопротивляются его радикальной трансформации.

Краткосрочный фокус. Руководство и инвесторы часто ориентированы на квартальные и годовые отчеты, и любые инвестиции в долгосрочные инновации, которые могут временно снизить текущую прибыль, воспринимаются негативно. Давление финансовых рынков создает перекос в сторону краткосрочной оптимизации в ущерб стратегическому развитию.

Слепота из-за близости. Находясь «внутри» своей успешной бизнес-модели, компаниям сложно увидеть наступающие тренды или оценить угрозы от новых, подрывных технологий, часто исходящих от небольших стартапов. Данное явление особенно опасно, поскольку дизруптивные инновации обычно начинаются с нишевых рынков или сегментов, которые кажутся несущественными для крупных игроков.

Ключевая ошибка заключается в восприятии зрелости как конечной точки, после которой остается лишь ожидать снижения. В современном, быстро меняющемся мире, где потребительские предпочтения эволюционируют с невероятной скоростью, а технологические прорывы могут мгновенно устареть целые категории продуктов, зрелость должна рассматриваться не как финиш, а как стратегический плацдарм для нового витка развития.

Проактивное обновление на стадии зрелости может проявляться в нескольких формах, каждая из которых требует тщательного анализа, стратегического планирования и значительных инвестиций:

1. Функциональная реинвенция. Функциональная реинвенция предполагает не просто добавление новых элементов, а внедрение критически важных, неожиданных функций, которые отвечают неочевидным, но назревающим потребностям или создают совершенно новый пользовательский опыт. Например, когда автомобильная индустрия начала массово интегрировать автопилот и передовые системы безопасности, или когда обычные часы превратились в «умные» устройства, способные отслеживать здоровье и принимать звонки, что является глубоким переосмыслением ядра продукта;

2. Эстетическая и эмоциональная реновация. Обновление дизайна, упаковки, брендинга способно вдохнуть новую жизнь в продукт и заново привлечь внимание потребителей, вызвать у них «вау-эффект» или переосмыслить его роль в их жизни. Яркий пример – бренд Coca-Cola, который, сохраняя свой культовый продукт, регулярно обновляет свои маркетинговые кампании и дизайн упаковки, чтобы оставаться актуальным для новых поколений, или Lego, которое возродилось, объединив классические кубики с цифровыми технологиями и лицензированными франшизами. Речь идет о создании не просто полезного, но и эмоционально привлекательного продукта, вызывающего чувство новизны и восторга;

3. Расширение рынков и сегментов. Адаптация продукта для новых географических регионов, демографических групп или нишевых сегментов, которые ранее не были охвачены. Данный формат может потребовать минимальных изменений самого продукта, но значительных изменений в маркетинговой стратегии, дистрибуции, локализации и ценообразовании. Например, выход европейских люксовых брендов на азиатские рынки или адаптация продуктов массового потребления для специфических возрастных групп;

4. Смена бизнес-модели. Наиболее радикальный шаг, который может полностью изменить восприятие продукта и его ценность, трансформировав всю структуру доходов и взаимодействия с клиентами. Переход от прямой продажи к подписке (как это сделали многие софтверные компании, например, Adobe), от продукта к сервису (производители бытовой техники, предлагающие пакеты обслуживания или арендные модели), или создание вокруг основного продукта целой экосистемы (как у Apple или Google, которые интегрируют аппаратное обеспечение, программное обеспечение и сервисы). Формат требует не только продуктовых, но и фундаментальных организационных изменений;

5. Технологическая конвергенция и интеграция. В условиях, когда границы между отраслями размываются, продукт может получить новый импульс за счет интеграции с другими технологиями или продуктами. Например, интеграция автомобильной электроники с домашними смарт-системами, или развитие фитнес-трекеров, которые становятся частью более широкой экосистемы здоровья.

По итогам анализа мною было сформулировано предположение о том, что игнорирование необходимости проактивного подхода потенциально приводит к ситуациям, когда продукт сначала попадает в ловушку стагнации, а затем стремительно скатывается в спад. Часто это происходит под давлением со стороны более инновационных конкурентов. История предоставляет множество примеров, когда рыночные гиганты теряли свои позиции из-за неспособности своевременно переосмыслить успешные продукты на пике их популярности. Примеры таких компаний, как Kodak, Nokia и Blockbuster, можно рассматривать как подтверждение того, что слишком долгая приверженность устаревающим бизнес-моделям без желания рисковать и инвестировать в будущее может иметь негативные последствия.

Основные причины возможных неудач можно выделить следующим образом:

1. Организационная инерция. Кажется вероятным, что крупные и успешные компании могут стать бюрократическими, замедляющими принятие решений и сопротивляющимися изменениям, особенно если эти изменения иницируются «снизу». Установившиеся процедуры, иерархии и корпоративная культура способны создать значительное сопротивление к любым радикальным трансформациям;

2. Страх каннибализации. Предполагается, что существует боязнь того, что новый, улучшенный продукт может подорвать продажи существующего успешного продукта. Однако, как свидетельствует известное правило, «лучший способ каннибализировать себя – это позволить это сделать конкуренту». Компании, испытывающие страх перед внутренней конкуренцией, в конце концов, могут проиграть внешним конкурентам;

3. Краткосрочный фокус. Давление со стороны акционеров и необходимость демонстрации стабильного роста квартал за кварталом могут заставить компании жертвовать долгосрочными стратегическими инвестициями в инновации. Создает порочную практику, при которой краткосрочная оптимизация подрывает долгосрочную конкурентоспособность;

4. Недостаток провидения и лидерства. Очевидно, что недостаток четкого видения будущего рынка и потребностей потребителей, а также нехватка лидерской смелости способны затруднять принятие непопулярных, но стратегически важных решений. Трансформация требует лидеров, готовых идти на риск и отстаивать долгосрочную стратегию, несмотря на краткосрочное давление.

В то же время, компании вроде IBM (которая трансформировалась из производителя оборудования в поставщика услуг и программного обеспечения) или Netflix (перешедший от проката DVD к стримингу и производству собственного контента) демонстрируют, как проактивная реинвенция позволяет не только выжить, но и достичь новых высот.

Для успешного преодоления описанных вызовов необходимо создать уникальную корпоративную культуру, ориентированную на постоянные эксперименты, адаптацию, обучение

и самокритику, даже в условиях видимого благополучия. Такая культура должна поддерживать «внутренних предпринимателей», стимулировать глубокое исследование потребностей клиентов и рыночных тенденций, а также быть готовой «убивать» собственные продукты для разработки новых, более эффективных решений.

В процессе исследования мною были сформированы следующие элементы корпоративной культуры:

1. Институционализация инноваций – создание специальных подразделений, лабораторий или венчурных фондов, задачей которых является поиск и развитие прорывных идей;

2. Система раннего предупреждения – постоянный мониторинг рынка, технологических трендов и потребительских инсайтов для выявления ранних сигналов изменений;

3. Балансирование метрик – использование не только финансовых, но и стратегических показателей эффективности, отражающих долгосрочный потенциал;

4. Культура экспериментов – легитимация «права на ошибку» и быстрого тестирования гипотез;

5. Стратегическое лидерство – наличие топ-менеджмента, способного отстаивать долгосрочную стратегию перед советом директоров и акционерами.

Истинное мастерство управления жизненным циклом продукта заключается не в том, чтобы точно определить, на какой стадии он находится, а в способности предвидеть будущее, активно формировать его и преобразовывать существующие продукты. Стадия зрелости – не просто период стабильности, а критическая точка бифуркации, где компания принимает осознанное решение: либо позволить продукту медленно угаснуть, либо, проявив дальновидность, смелость и готовность к фундаментальным изменениям, запустить новый цикл роста и инноваций.

Тот самый момент, когда компания должна не просто удерживать позиции, а активно искать пути для «перезагрузки» продукта, продлевая его актуальность и ценность для потребителя. Процесс требует не только смелости, но и глубокого, непрерывного понимания рынка,

а также готовности инвестировать в будущее, даже когда текущие показатели выглядят превосходно. Все это воплощение принципа «креативного разрушения» Йозефа Шумпетера, но примененного внутри самой компании: лучше разрушить собственный устаревший продукт, чем позволить это сделать конкуренту.

В процессе анализа данной темы мною было выявлено, что стадия зрелости продукта зачастую воспринимается как стабильный период, когда можно расслабиться. Однако это заблуждение. На самом деле, именно в этот момент требуется принимать критически важные стратегические решения относительно будущего продукта. Исследования показали, что многие компании сталкиваются с различными препятствиями на пути к проактивным изменениям. К числу ключевых барьеров относятся когнитивные искажения, такие как инерция успеха и эффект владения. Внутренние организационные преграды, включая бюрократию, ориентацию на краткосрочные цели и страх перед каннибализацией, также создают препятствия для изменений.

По итогам исследования было сделано заключение о необходимости комплексного подхода для успешного продления жизненного цикла продукта. Создание корпоративной культуры, поддерживающей эксперименты, адаптацию и самокритику, становится центральным фактором в преодолении «ловушки успеха». Подобный подход позволит компаниям не застревать в прежних достижениях, а постоянно развиваться и процветать в условиях нестабильности и изменений.

Стоит отметить, что для реализации таких изменений требуется значительное вложение ресурсов. Помимо этого, необходимо перестроить корпоративную культуру в направлении постоянного поиска новых решений и адаптации, даже когда внешне все кажется благополучным.

Библиографический список

1. Ермакова, Т. И., Ивашкин, Е. Г. Проектно-ориентированное обучение в контексте жизненного цикла реальных систем, процессов и продуктов // Евразийский союз ученых. – 2018. – № 4-1(49). – С. 18-22. – EDN OTIJNL.

2. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс : 2-е изд. / пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — Санкт-Петербург : Питер, 2006. — 464 с. : ил. — (Серия «Деловой бестселлер»).

3. Кристенсен, К. М. Дилемма инноватора / Клейтон М. Кристенсен ; пер. с англ. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2019. — 239 с.

4. Нелюбина, Ю. А. Управление жизненным циклом продукта с использованием цифровых двойников для разработки нового продукта / Ю. А. Нелюбина // Донецкие чтения 2023: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : материалы VIII Международной научной конференции, Донецк, 25–27 октября 2023 года. – Донецк : Донецкий государственный университет, 2023. – С. 346-348. – EDN ARPFFP.

5. Садыков, А. Взаимозависимость жизненных циклов субъектов рыночных отношений и жизненного цикла продукта / А. Садыков // The Scientific Heritage. – 2023. – № 119(119). – С. 21-30. – DOI 10.5281/zenodo.8254138. – EDN RBOSMR.

6. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / под ред. Л. А. Данченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 389 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21715-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581965> (дата обращения: 15.11.2025).

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ: ТЕОРЕТИКО-ИСТОРИЧЕСКИЙ ОБЗОР И ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКИ

Елкина А.А.

Научный руководитель: Иваненко О.Б.

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

Аннотация. Статья представляет теоретический обзор подходов к управлению талантами и рассматривает исторические факторы, повлиявшие на формирование современной российской практики. Анализируются международные концепции и особенности советской и постсоветской системы занятости, определившие специфическое понимание таланта в России. Сделаны выводы о необходимости дальнейших исследований для адаптации глобальных моделей к отечественным условиям

Ключевые слова: *управление талантами, рынок труда, советская система занятости, человеческий капитал, кадровая стратегия.*

TALENT MANAGEMENT: A THEORETICAL AND HISTORICAL REVIEW AND SPECIFICS OF THE RUSSIAN PRACTICE

Elkina A.A.

Scientific supervisor: Ivanenko O.B.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, e-mail alinaelkina.fa@mail.ru

Abstract. The article presents a theoretical review of approaches to talent management and examines the historical factors that have influenced the formation of contemporary Russian practice. It analyzes international concepts as well as the characteristics of the Soviet and post-Soviet employment systems, which shaped a specific understanding of talent in Russia. The study concludes that further research is needed to adapt global models to domestic institutional conditions.

Keywords: *talent management, labor market, Soviet employment system, human capital, HR strategy.*

В последние годы управление талантами все реже воспринимается как узкая кадровая операция. Все больше исследователей и руководителей рассматривают его как важную часть стратегического развития организации, поскольку именно талантливые сотрудники определяют способность компании меняться в условиях экономической турбулентности, внедрять новые технологии и сохранять конкурентоспособность. В таких реалиях найм, организация работы и способы удержания выдающихся сотрудников представляется уже не опциональной функцией организации, а становится критическим условием, без которого компания рискует утратить способность адаптироваться к новым требованиям рынка и быть конкурентоспособной.

В советский и ранний постсоветский период рынок труда был устроен принципиально иначе, что во многом определяло поведение сотрудников и стратегию работодателей. Преобладал административный подход к занятости: распределение выпускников, гарантированное рабочее место, ведомственное жилье и широкий спектр социальных гарантий привязывали человека к конкретному предприятию на долгие годы.

Данная модель поддерживала идею длительной работы в одной организации не только экономически, но и культурно, формируя у работников представление о стабильности как о преимущественной ценности. Такое культурное ожидание само по себе делало рынок менее мобильным и конкурентным. Это автоматически создавало рынок, где регулирующим субъектом было предприятие, а не сотрудник.

Работодатели (фактически государство) не имело задачи привлекать сотрудников через уникальные условия. Талантливых сотрудников безусловно готовили, однако сама логика работы с ними была иной, чем сегодня.

Понятие таланта не связывалось с рыночной конкуренцией или перспективой переманивания специалиста конкурентами. Напротив, развитие перспективных работников происходило внутри предприятия и чаще всего внутри отрасли, а не между организациями.

Кадровая система была построена таким образом, чтобы воспроизводить специалистов и управленцев в рамках одной структуры через обучение, наставничество, целевую подготовку и планируемые назначения, постепенно продвигая их по иерархии и обеспечивая необходимыми социальными гарантиями. Именно поэтому долгий стаж в одной организации воспринимался не препятствием, а естественным и одобряемым карьерным путём.

На эту сторону советской занятости обращают внимание и современные исследователи, подчёркивая, что низкая мобильность была не просто культурной нормой, а следствием реальных экономических ограничений. Так, О. И. Власова отмечает, что «боязнь потерять работу, а также трудность получения жилья, сковывали подвижность работников, прочно привязывая их к предприятиям»[3]. В то же время распространился бытовой термин «летун» – человек, «часто меняющий работу, не задерживаясь на одном месте» [5].

Это определение приводится, в частности, в «Словаре современного русского жаргона» В. М. Елистратова, где подчёркивается негативная коннотация термина.

Критика «летунства» была характерной и для массовой культуры того времени: в детском журнале «Мурзилка» периодически публиковались иллюстрации и короткие рассказы, высмеивающие чрезмерную смену занятий или кружков, подчёркивая социальную ценность стабильности и «верности делу».

В результате формировалась среда, в которой таланты существовали, но сама идея конкуренции за талантливых сотрудников отсутствовала как явление. Управление талантами в современном смысле – как постоянная борьба за перспективных работников и выстраивание стратегий их удержания – было невозможно, потому что не было самого рыночного механизма, который бы эту борьбу запускал.

Именно поэтому современное понимание управления талантами сформировалось значительно позже, когда сама структура рынка труда начала меняться. Переход от логики «пожизненной работы на одном заводе» к представлению о том, что долгосрочная занятость больше не гарантирована, происходил постепенно, на протяжении 1990-х и 2000-х годов.

Это было не интеллектуальное переосмысление работников и не результат культурной трансформации, а реакция на реальную экономическую ситуацию, в которой привычная стабильность оказалась невозможной. Крупные предприятия, ещё недавно казавшиеся незыблемыми, начали массово сокращать персонал, приостанавливать производство или полностью прекращать деятельность. Фактически именно экономическая турбулентность стала главным фактором, который заставил людей пересматривать собственные представления о «верности» одному предприятию.

Трансформация мышления хорошо описана в исследованиях конца 1990-х. Так, социолог Саймон Кларк в работе «The Russian Enterprise in Transition» фиксировал многочисленные случаи, когда работники с двадцати- и тридцатилетним стажем неожиданно оказывались без работы после распада крупных предприятий. Он подчёркивал, что для большинства людей «утрата стабильного рабочего места становилась шоком, поскольку сама идея увольнения после стольких лет работы ранее казалась абсурдной» [6].

В отечественной литературе также отмечается, что в начале 1990-х многие работники впервые сталкивались с тем, что предприятие, на котором они отработали большую часть

жизни, может прекратить существование: «для людей старшего поколения это разрушало базовое представление о труде как пожизненном социальном договоре» [7].

Также отмечается, что закрытие десятков предприятий становилось для сотрудников поколенческим переломом: «люди работали по 20–30 лет, ожидая выхода на пенсию в той же организации, но рыночная экономика лишила этот сценарий реалистичности» [1].

В социологических интервью работники постсоветских заводов прямо говорили о том, что «после массовых увольнений стало ясно: стабильности больше нет, и рассчитывать можно только на себя». Для многих из них это стало точкой, после которой идея «одного предприятия на жизнь» перестала восприниматься естественной [8].

Именно в этот период проявилось существенное различие между теми, кто обладал востребованными профессиональными навыками, и теми, чья квалификация была тесно привязана к одному предприятию или отрасли. Исследования российских экономистов середины 2000-х годов подтверждали, что мобильность и скорость повторного трудоустройства значительно выше у специалистов с развитой экспертизой и способностью к обучению. Например, современный российский учёный, директор Центра трудовых исследований Высшей школы экономики (НИУ ВШЭ) В. Е. Гимпельсон отмечает, что «работники с универсальными навыками и высоким уровнем человеческого капитала быстрее адаптировались к рыночным условиям и находили работу в разных секторах экономики» [4].

Постепенно становилось очевидно, что именно квалификация и способность создавать ценность и есть новая валюта рынка труда. То, что раньше воспринималось как личная особенность сотрудника, теперь приобрело рыночный вес: специалисты с высоким потенциалом получили возможность выбирать работодателя, менять отрасли, работать проектно и не связывать себя длительными обязательствами. Чем выше был набор востребованных компетенций, тем шире оказывался диапазон возможностей.

Эта трансформация привела не только к изменению поведения работников, но и к переосмыслению стратегий самих организаций. В условиях растущей мобильности сотрудников компании начали замечать, что именно талантливые специалисты становятся основой конкурентоспособности: они быстрее осваивают новые технологии, эффективнее работают в условиях неопределённости и чаще становятся драйверами внутренних изменений. При этом старые практики кадровой стабильности уже не работали — удержание ключевых людей перестало быть вопросом дисциплины или лояльности, и стало вопросом привлекательности организации.

На этом фоне в российской управленческой практике постепенно появляется и закрепляется терминология, связанная с управлением талантами. Сама концепция *talent management* была заимствована из американской литературы, прежде всего из работ Д. Ульриха, П. Капелли и консалтинговых материалов McKinsey, запустивших в конце 1990-х дискуссию о «войне за таланты» (*the war for talent*). В США эта идея сразу была встроена в стратегический контекст: талант рассматривался как ключевой организационный ресурс, от которого зависит способность компании к развитию и инновациям.

В России подход к талантам начал формироваться позднее, и во многом на фоне тех же экономических изменений: высокой текучести, дефицита компетенций и растущей конкуренции за квалифицированных специалистов.

Поскольку сам термин «талант» вошёл в управленческий словарь относительно недавно, в исследованиях до сих пор нет единой трактовки того, кого именно следует относить к талантливым сотрудникам. Разные школы менеджмента делают акцент на различных характеристиках, и это определяет содержание программ управления талантами. В литературе можно выделить несколько ключевых подходов, которые фактически формируют современное понимание таланта в организациях.

Первый — эксклюзивный подход. Он предполагает, что талантливых сотрудников относительно немного, и именно на них должна быть направлена большая часть управленческих ресурсов. Американская школа, особенно в работах McKinsey, рассматривала таланты как «непропорционально ценных сотрудников», способных приносить компании

результат значительно выше среднего. В рамках этой логики талант – это не просто хороший работник, а сотрудник с высоким потенциалом, лидерскими качествами, способностью быстро осваивать новое и влияющим на развитие организации. Именно этот подход лежал в основе концепции the war for talent, где талант трактуется как стратегическое преимущество.

Второй – инклюзивный подход. Он получил распространение в европейской литературе и предполагает, что каждый сотрудник обладает талантом в той или иной форме. Здесь ключевым становится не выявление небольшой группы «звёзд», а создание условий, в которых потенциал большинства работников может быть раскрыт. Такой взгляд характерен для стран Северной Европы, более ориентированных на развитие персонала, чем на жёсткую конкуренцию. В рамках этого подхода талант – это совокупность сильных сторон человека, которые могут быть развиты с пользой для организации.

Третий – компетентностный подход. Он делает акцент на том, что талант проявляется прежде всего как набор компетенций, позволяющих эффективно действовать в сложных условиях. Сотрудник считается талантливым, если обладает критически важными для бизнеса знаниями, навыками и поведенческими характеристиками. В этом подходе талант измерим, его можно оценивать через компетентностные модели, тестирование и результаты деятельности.

Четвёртый – подход, основанный на потенциале. Он связан с исследованиями лидерства (в том числе работами Дж. Ломбарда, М. Ронделла и Korn Ferry) и предполагает, что талант – это не столько текущий результат, сколько способность человека быстро расти, осваивать новое и демонстрировать эффективность в будущих, более сложных ролях. В фокусе – обучаемость, гибкость, стремление к развитию и способность создавать ценность в меняющихся условиях.

Пятый – стратегический подход, который за последние годы получил значительное распространение. В нём талант рассматривается не абстрактно, а через призму конкретных целей организации. Талантливым считается тот сотрудник, чьи компетенции и потенциал соответствуют долгосрочной стратегии компании. Таким образом, понятие таланта становится контекстным: один и тот же человек может считаться ключевым для одной организации и не иметь такого статуса в другой.

Для российской практики характерно сочетание нескольких подходов. Многие компании продолжают опираться на эксклюзивную модель, выделяя небольшую группу «высокопотенциальных» сотрудников, в то время как государственные и крупные инфраструктурные организации чаще придерживаются более инклюзивных трактовок. В результате термин «талант» в российском контексте оказывается многослойным: он сочетает представления о высокой компетентности, потенциале развития и ценности сотрудника для достижения стратегических целей компании.

Рассмотренная историческая ретроспектива показывает, что современное понимание управления талантами в России нельзя считать просто заимствованной концепцией или модным управленческим трендом. Напротив, оно сформировалось как логический результат долгой эволюции отечественного рынка труда – от административной модели занятости советского периода к гораздо более мобильной и конкурентной постсоветской экономике. Эти изменения не только трансформировали отношение работников к стабильности и карьерным траекториям, но и поставили российские организации перед необходимостью переосмыслить способы выявления, развития и удержания сотрудников с высоким потенциалом.

Именно поэтому управление талантами в российских условиях требует дальнейшего научного изучения: специфика исторического опыта, институциональная среда и особенности современного рынка труда формируют уникальный контекст, который не сводится к западным моделям.

В совокупности эти факты позволяют сделать вывод: управление талантами в России – это не внешняя побочная функция, а стратегически значимый инструмент, корнящийся в историческом опыте и институциональных особенностях страны. И именно поэтому исследование отечественной практики talent-management имеет ключевое значение: оно может стать основой для выстраивания такой кадровой политики, которая будет не просто удерживать уже имеющийся потенциал, но и мотивировать таланты оставаться и развиваться в России.

Библиографический список

1. Бассе, М. Е. Современное состояние крупнейших машиностроительных предприятий периода первых пятилеток (газ, ЗИЛ, Уралмаш, ЧТЗ) / М. Е. Бассе. – Текст: непосредственный // АМГТ. – 2011. – №4 (17). – С. 1–18.
2. Васенёв, В. В. Основные тенденции развития трудового права в СССР и их влияние на трудовое право РФ / В. В. Васенёв. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 41 (279). – С. 54–58.
3. Власова, О. И. Мастера производственного обучения как профессиональная группа: современное состояние и проблемы развития / О. И. Власова. – М.: Изд. Российского государственного профессионально-педагогического университета, 2016. – 149 с. – Текст: непосредственный.
4. Гимпельсон, В.Е. Нужны ли нашей промышленности квалифицированные работники? История последнего десятилетия / В.Е. Гимпельсон. – Текст: непосредственный // Экономическая социология 2020. – №4. – С. 24–68.
5. Елистратов, В. М. Словарь современного русского жаргона / В. М. Елистратов. –М.: Астрель; АСТ, 2000. – 544 с.
6. Кларк, С. The Russian Enterprise in Transition / С. Кларк. – М.: Изд-во Edward Elgar Publishing, 1996. – 320 с. – Текст: непосредственный.
7. Пушкарева, И.М. Трудовые конфликты и рабочее движение в России на рубеже XIX-XX вв. / И.М. Пушкарева, Л.И. Бородкин, С.В. Глазунов, А.В. Новиков, С.И. Потолов, И.В. Шильникова. – СПб.: Алетейя, 2011. – 476 с. – Текст: непосредственный.
8. Суптело, Н. П. Особенности функционирования специфического человеческого капитала в российской экономике / Н. П. Суптело.– Текст: непосредственный // ТДР. – 2015. – №2. – С. 16–17.

ДЕТЕРМИНАНТЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ ТРАНСПОРТА ОМСКОЙ ОБЛАСТИ

Креван А.П.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Омский филиал финансового университета при Правительстве Российской Федерации,
г. Омск, Россия, 100dot18sl230259@edu.fa.ru

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые факторы, определяющие инновационное развитие транспортной отрасли Омской области. Проанализированы внутренние и внешние детерминанты, включающие инфраструктурные, технологические, институциональные и финансовые аспекты. Автор предлагает комплексный подход к формированию инновационной среды.

Ключевые слова: детерминанты, инновационное развитие, транспортная инфраструктура, инновационная деятельность транспорта, Омская область.

DETERMINANTS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE OMSK REGION TRANSPORT INDUSTRY

Krevan A.P.

Scientific supervisor: Khairulina L.R.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. The article examines the key factors determining the innovative development of the Omsk Region's transport industry. The internal and external determinants, including infrastructural, technological, institutional and financial aspects, are analyzed. The author suggests an integrated approach to the formation of an innovative environment.

Keywords: determinants, innovative development, transport infrastructure, innovative activity of transport, Omsk region.

Омская область, занимая стратегическое географическое положение на пересечении Транссибирской железнодорожной магистрали, федеральных автомобильных дорог М-51 и М-38, а также важнейших международных транспортных коридоров, соединяющих Европу с Азией через Казахстан и Китай, обладает исключительным потенциалом для инновационного развития транспортной отрасли.

Под детерминантами инновационного развития транспортной отрасли понимается совокупность факторов внутренней и внешней среды, определяющих возможности, направления и темпы внедрения инноваций в транспортный комплекс региона.

Инновационное развитие транспортной отрасли представляет собой сложный многофакторный процесс, включающий создание, освоение и распространение новых технологий, продуктов и услуг, направленных на повышение эффективности, безопасности и экологичности транспортных систем. Согласно современным научным подходам, инновационная деятельность на транспорте охватывает несколько взаимосвязанных направлений: технологические инновации в подвижном составе и инфраструктуре, организационно-управленческие инновации, цифровые решения и экологические технологии.

Факторы инновационного развития транспортных предприятий можно классифицировать на внешние и внутренние. К внешним относятся состояние национальной инновационной

системы, уровень государственной поддержки, развитость инфраструктуры, доступность финансовых ресурсов и квалифицированных кадров. Внутренние факторы включают инновационный потенциал предприятий, стратегию развития, организационную культуру и готовность к изменениям.

Государственная политика в области инновационного развития транспорта определяется рядом стратегических документов. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года предусматривает создание единой опорной транспортной сети и цифровую трансформацию отрасли. В 2025 году впервые утверждена Концепция научно-технологического развития транспортной отрасли, определяющая цели и направления исследований, механизмы работы и источники финансирования инновационной деятельности.

Финансирование национальных проектов в сфере транспорта на 2025-2030 годы оценивается в 14 трлн рублей, из которых значительная часть направлена на цифровизацию транспортного комплекса и развитие инновационной инфраструктуры. Федеральный проект «Цифровая трансформация транспортной отрасли» предусматривает создание Национальной цифровой транспортно-логистической платформы, внедрение электронного документооборота, развитие интеллектуальных транспортных систем и беспилотных технологий [6].

На региональном уровне в Омской области действует Закон от 13 июля 2004 года № 527-ОЗ «Об инновационной деятельности на территории Омской области», регулирующий отношения, связанные с осуществлением государственной поддержки инновационной деятельности. Государственная программа «Развитие транспортной системы в Омской области» направлена на повышение доли автомобильных дорог, соответствующих нормативным требованиям, обеспечение регулярного транспортного сообщения и развитие инновационной транспортной инфраструктуры.

Ключевые детерминанты инновационного развития транспорта Омской области:

1. Географический и транзитный потенциал. Омская область обладает уникальным транспортно-географическим положением, располагаясь на линиях прямых транспортных связей между европейской и азиатской частями России. Через территорию региона проходит Транссибирская железнодорожная магистраль, федеральные автомобильные дороги М-51 «Байкал» и М-38, функционирует аэропорт международного значения и речной порт на Иртыше. Омск является международным мультимодальным центром пересечения важнейших транспортных путей, что создает основу для развития транспортно-логистических инноваций.

В 2025 году началось строительство Северного обхода Омска протяженностью 66 км, который станет частью международного транспортного коридора «Европа–Азия» и позволит вывести транзитный транспорт за пределы города. Развитие водного транспорта по реке Иртыш рассматривается как ключевой транспортный коридор между Россией и Казахстаном, что открывает новые возможности для интеграции евразийских логистических коридоров.

2. Технологические детерминанты. Цифровизация является ключевым направлением инновационного развития транспортной отрасли Омской области. В 2025 году в регионе создан Региональный центр организации дорожного движения (РЦОДД), который стал ядром новой интеллектуальной транспортной системы. Центр занимается разработкой эффективных схем движения, мониторингом качества пассажирских перевозок и координацией транспортных потоков с использованием современных цифровых технологий.

В сентябре 2025 года в Омске введена в эксплуатацию Интеллектуальная транспортная система в рамках федерального проекта «Инфраструктура для жизни». Было обновлено оборудование на 72 объектах светофорного регулирования, установлено 148 радиолокационных и 2 видеодетектора транспорта. Внедрен принцип «зеленой волны» на улицах Булатова и Фрунзе, что позволяет значительно сократить количество остановок и повысить пропускную способность дорог.

Интеллектуально транспортные системы (ИТС) – комплекс аппаратных и программных средств, который помогают более эффективно эксплуатировать транспортную сеть, используя информационные, коммуникационные и управленческие технологии, встроенные в дорожную инфраструктуру [1].

Работа ИТС состоит из:

1. Сбора информации. Специальные датчики и дорожные камеры снимают данные о дорожном потоке в ключевых точках города. Сколько машин на улице, как быстро они движутся, где замедляются, где останавливаются и так далее [1].

2. Обработка информации. Анализ полученных данных с использованием специализированного программного обеспечения и алгоритмов.

3. Прогнозирование. Предсказание развития дорожной ситуации, прогноз транспортных потоков и возможных затруднений.

4. Управление движением. Регулирование транспортных потоков через управление светофорами, дорожными знаками, ограничениями скорости.

5. Информирование участников движения. Передача данных водителям и пассажирам через электронные табло, мобильные приложения, радиостанции.

6. Экстренное управление. Срочная перестройка системы при возникновении аварий, происшествий, чрезвычайных ситуаций.

7. Статистический анализ. Накопление и обработка данных для выявления закономерностей и улучшения системы.

К технологическим детерминантам также относится системное обновление парка муниципального общественного транспорта. Обновление подвижного состава (автобусов, трамваев, троллейбусов) за счет закупки энергоэффективной, более надежной и технологически оснащенной техники (системы ГЛОНАСС, автоматизированный контроль оплаты проезда, климатическое оборудование, низкопольные решения и др.) создает основу для повышения качества транспортных услуг и внедрения новых сервисных моделей.

Реализация региональной программы модернизации общественного транспорта на 2025–2030 годы, предусматривающей поэтапное увеличение доли подвижного состава, не превышающего нормативные сроки эксплуатации, выступает важным драйвером технологического обновления отрасли. Включение требований к экологическому классу, цифровому оснащению и доступности для маломобильных групп населения в технические задания на закупку муниципального транспорта усиливает инновационный характер происходящих изменений и формирует спрос на передовые транспортные решения со стороны региональных и муниципальных заказчиков.

За последние пять лет (2020–2024 гг.) муниципальные транспортные предприятия Омска приобрели 84 автобуса и 62 троллейбуса в рамках национального проекта «Безопасные качественные дороги». В 2024 году в город поступило 44 новых автобуса большого класса марки НЕФАЗ на экологичном компримированном природном газе (метане) стоимостью 760 млн рублей. Благодаря этому полностью обновлен подвижной состав на восьми магистральных маршрутах (автобусные № 22, 29, 33, 45 и троллейбусные № 3, 4, 15, 67), что привело к значительному росту пассажиропотока [2].

3. Институциональные и организационные детерминанты. Эффективность инновационной деятельности в транспортной отрасли во многом определяется качеством институциональной среды и системой государственного регулирования. Правовое регулирование инновационной деятельности, механизмы государственно-частного партнерства, налоговые стимулы и административная поддержка создают условия для внедрения инноваций.

В Омской области государственная поддержка инновационной деятельности осуществляется в форме содействия созданию и внедрению инноваций, участия в международных, федеральных и межрегиональных выставках и конкурсах инновационных проектов, содействия повышению уровня занятости и подготовке специалистов, развития рыночных отношений в научно-техническом комплексе.

4. Финансовые и инвестиционные детерминанты. Инвестиции в транспортную инфраструктуру являются важнейшим фактором инновационного развития отрасли. В 2024 году инвестиции в транспортный комплекс России достигли примерно 4,8 трлн рублей, из которых порядка 60 процентов направлены на дорожное хозяйство и железнодорожный

транспорт. Государство, инвестируя в транспорт, снижает риски и расширяет возможности для частного капитала [5].

В Омской области на период 2025-2030 годов запланировано приобретение свыше 400 единиц городского общественного транспорта, что потребует около 9,5 млрд рублей. На всю модернизацию общественного транспорта региона планируется израсходовать порядка 29 млрд рублей, из которых 13 млрд составят средства местных бюджетов и 16 млрд – внебюджетные источники. Финансирование программы направлено не только на обновление подвижного состава, но и на приведение в нормативное состояние объектов инфраструктуры троллейбусов и трамваев (4,5 млрд рублей) [3].

5. Кадровые детерминанты. Человеческий капитал становится одним из важнейших факторов инновационного развития транспорта. Уровень конкурентоспособности современной инновационной экономики все в большей степени определяется качеством профессиональных кадров. В транспортной отрасли России работают 28 отраслевых вузов, в которых преподают более 5 тысяч докторов и кандидатов наук. Однако существует дефицит квалифицированных специалистов в области цифровых технологий, инновационного менеджмента и современной логистики.

Для решения кадровой проблемы необходимо развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов транспортной отрасли, создание программ наставничества и привлечения молодых талантов, формирование партнерских отношений между образовательными учреждениями и транспортными предприятиями. Важную роль играет развитие научно-исследовательской деятельности и технологического предпринимательства в транспортном секторе.

6. Экологические детерминанты. Ужесточение экологических требований стимулирует развитие «зеленого» транспорта и внедрение экологически чистых технологий. Зеленый транспорт представляет собой совокупность мер, политик и технологий, направленных на снижение негативного воздействия транспорта на окружающую среду и повышение энергоэффективности. К нему относятся использование электрических и гибридных транспортных средств, развитие экологически чистого общественного транспорта, оптимизация маршрутов и использование альтернативного топлива.

В рамках программы модернизации общественного транспорта Омской области предусмотрено приобретение современных экологичных автобусов, трамваев и троллейбусов, соответствующих экологическим стандартам. Внедрение интеллектуальных транспортных систем также способствует снижению вредного воздействия транспортного комплекса на экосистему за счет оптимизации движения и сокращения заторов.

В контексте федерального проекта «Чистый воздух» (национальный проект «Экология») Омск активно внедряет автобусы, работающие на сжиженном природном газе (метане/КПГ). С 2020 года город закупил более 240 экологичных автобусов марок НЕФАЗ 5299-30-56, ЛиАЗ 529267 и Volgabus, работающих на газомоторном топливе. В 2024 году в город поступило 44 новых автобуса НЕФАЗ большого класса на КПГ стоимостью 760 млн рублей, оснащенных современными системами безопасности и комфорта, включая низкопольные конструкции, пандусы для инвалидов и «сибирский пакет» (двойное остекление, многозонное отопление) [4].

Для ускорения инновационного развития транспортной отрасли Омской области необходима реализация комплекса взаимосвязанных мероприятий. Первоочередными направлениями являются: развитие цифровой инфраструктуры и внедрение интеллектуальных транспортных систем во всех муниципальных районах области; модернизация и расширение опорной транспортной сети, приведение региональных автомобильных дорог в нормативное состояние; стимулирование государственно-частного партнерства в реализации инновационных транспортных проектов; создание инновационной экосистемы, включающей технопарки, бизнес-инкубаторы и центры трансфера технологий в сфере транспорта и логистики.

Важную роль играет развитие научного потенциала региона и укрепление связей между образовательными учреждениями, научными организациями и транспортными предприятиями. Необходимо активизировать участие региона в федеральных и международных инновационных программах, конкурсах и форумах, способствовать коммерциализации результатов научных исследований и разработок.

Перспективным направлением является развитие мультимодальных перевозок и логистических центров, использующих современные цифровые технологии для координации различных видов транспорта. Реализация проекта Северного обхода Омска и развитие водного транспорта по Иртышу открывают новые возможности для создания международного транспортно-логистического хаба, способного стать центром инновационного развития всего региона.

Таким образом, инновационное развитие транспортной отрасли Омской области определяется комплексом взаимосвязанных факторов.

Библиографический список

1. Иевлев П. Дороги будущего: что такое «умные дороги» и как они работают // Журнал «Индустрия и бизнес». 2024. № 3 (60). С. 36 – 38.

2. В Омске за четыре года обновили автобусы и троллейбусы на восьми маршрутах [Электронный ресурс] // Официальный портал Администрации города Омска.

URL: https://admomsk.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti_4576.html (дата обращения 26.11.2025).

3. Омские власти запланировали покупку 400 единиц общественного транспорта [Электронный ресурс] // РБК. Новости, аналитика, прогнозы.

URL: <https://omsk.rbc.ru/omsk/22/08/2025/68a84b799a79475859d1d5c8> (дата обращения 26.11.2025).

4. Омский общественный транспорт стал экологичнее [Электронный ресурс] // Официальный сайт Администрации города. URL: https://admomsk.ru/web/guest/news/-/asset_publisher/mh3W/content/1061547 (дата обращения 27.11.2025).

5. Приоритетные направления развития транспортного комплекса отражены в федеральном бюджете на 2026 – 2028 годы [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства транспорта Российской Федерации. URL: <https://mintrans.gov.ru/press-center/news/12177> (дата обращения 26.11.2025).

6. Финансирование в сфере транспорта оценивается в 14 трлн рублей [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=39056 (дата обращения 24.11.2025).

ИННОВАЦИИ В ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Кузнецова Е.В.

Научный руководитель: Марков С.Н.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия

Аннотация. В условиях стремительно меняющегося рынка и возрастающей конкуренции, предприятиям необходимо использовать современные инструменты и методы для оптимизации финансовых процессов и новых высокодоходных финансовых продуктов. Внедрение анализа больших данных в компании может улучшить финансовое планирование в том числе интеграция искусственного интеллекта и гибких финансовых моделей. Кроме того, необходимо уделить внимание краудфандингу как эффективному способу привлечения капитала и управления рисками с помощью прогностической аналитики. Особое внимание уделить инновационным финансовым продуктам. В России экономика переживает глобальные изменения, связанные с влиянием факторов внешнеэкономической среды, трансформацией и цифровизацией, внедрение искусственного интеллекта во все сферы жизни. Компаниям требуется оптимальное управление своей финансовой деятельностью, опираясь на научные методики планирования главных направлений и форм, а также на разработку мероприятий для улучшения своей деятельности. Внедрение инновационных процессов планирования и анализа является лучшим решением для конкурентного преимущества. Наиболее результативная финансовая стратегия служит важным инструментом для успешного перспективного управления финансовыми ресурсами организации.

Ключевые слова: *искусственный интеллект, анализ данных, машинное обучение, блокчейн-технологии, краудфандинг.*

INNOVATIONS IN THE COMPANY'S FINANCIAL STRATEGY

Kuznetsova E.V.

Scientific supervisor: Markov S.N.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. In a rapidly changing market and increasingly competitive environment, businesses need to utilize modern tools and methods to optimize financial processes and develop new, high-yield financial products. Implementing big data analytics within a company can improve financial planning, including integrating artificial intelligence and flexible financial models. Furthermore, attention should be paid to crowdfunding as an effective way to raise capital and manage risks using predictive analytics. Particular attention should be given to innovative financial products. The Russian economy is undergoing global changes related to the influence of external economic factors, transformation and digitalization, and the introduction of artificial intelligence into all spheres of life. Companies need to optimally manage their financial activities, relying on scientific methods for planning key areas and forms, as well as developing measures to improve their operations. Implementing innovative planning and analysis processes is the best solution for achieving a competitive advantage. A highly effective financial strategy serves as an essential tool for successful long-term management of an organization's financial resources.

Keywords: *artificial intelligence, data analysis, machine learning, blockchain technologies, crowdfunding.*

Инновационный подход в разработке финансовой стратегии компании предполагает использование современных инструментов и методов для оптимизации финансовых процессов в условиях стремительно меняющегося рынка и возрастающей конкуренции. Компании, которые внедряют инновационные подходы и методы, сокращают расходы тем самым увеличивая свою прибыль. [3]

Одним из элементов инновационного подхода является искусственный интеллект, он позволяет компании автоматизировать рутинные задачи, такие как обработка счетов и управление денежными потоками. Он позволяет сократить время и ресурсы, потраченные на выполнение этих операций и сконцентрироваться на более стратегических задачах. Использование машинного обучения помогает предсказывать финансовые риски и возможности, что позволяет принимать более обоснованные решения. В современном мире анализ больших данных стал неотъемлемой частью финансового планирования на предприятии. Компании, которые активно используют большие данные получают значительное конкурентное преимущество. Анализ данных позволяет не только прогнозировать финансовые потоки, но и выявлять скрытые тенденции и риски, что способствует более точному и эффективному управлению финансами.

В условиях постоянных изменений на рынке, предприятиям необходимо использовать гибкие финансовые модели, чтобы оставаться конкурентоспособными. Эти модели позволяют быстро реагировать на изменения и адаптироваться к новым условиям. Важно понимать, что традиционные методы управления финансами могут быть недостаточно эффективными в современных реалиях. Поэтому внедрение инновационных стратегий становится ключевым фактором успеха.

Одним из основных преимуществ гибких финансовых моделей является их способность быстро адаптироваться к изменениям. Рассмотрим несколько ключевых аспектов:

Анализ данных в реальном времени: Использование современных технологий для сбора и анализа данных позволяет предприятиям принимать обоснованные решения на основе актуальной информации.

Прогнозирование и планирование: Гибкие модели позволяют создавать различные сценарии развития событий и готовиться к возможным изменениям на рынке.

Оптимизация затрат: Постоянный мониторинг и анализ затрат помогает выявлять неэффективные расходы и оптимизировать бюджет предприятия.

Для успешного внедрения гибких финансовых моделей необходимо учитывать несколько важных факторов. Во-первых, это инвестиции в технологии, которые позволяют автоматизировать процессы и улучшить качество анализа данных. Во-вторых, это обучение персонала, чтобы сотрудники могли эффективно использовать новые инструменты и подходы. И, наконец, это гибкость в управлении, которая позволяет быстро реагировать на изменения и адаптироваться к новым условиям.

В условиях современной экономики, управление рисками становится все более критичным для успеха предприятий. Прогностическая аналитика предоставляет мощные инструменты для предсказания потенциальных рисков и разработки стратегий их минимизации. Используя большие данные и алгоритмы машинного обучения, компании могут анализировать исторические данные и выявлять тенденции, которые могут указывать на будущие проблемы. [1]

Таким образом, прогностическая аналитика не только помогает идентифицировать риски, но и предоставляет конкретные рекомендации для их управления. Это делает ее незаменимым инструментом для современных предприятий, стремящихся к устойчивому развитию и конкурентоспособности.

В современном мире финансов, блокчейн технологии становятся ключевым инструментом для повышения прозрачности и безопасности на предприятиях. Внедрение блокчейн-технологий способствует оптимизации процессов и сокращению затрат на управление финансами. Автоматизация многих рутинных задач таких как проверка подлинности документов и отслеживание транзакций позволяет предприятиям сосредоточиться на

стратегическом развитии и улучшении качества обслуживания клиентов. Многие эксперты отмечают, что те компании, которые активно внедряют блокчейн, получают конкурентное преимущество на рынке и могут быстрее адаптироваться к изменениям в экономической среде.

В настоящее время мир финансовых продуктов для инвестиций только растет и для увеличение капитала и роста стоимости компании необходимо их внедрение. Можно выделить три основные формы финансовых инноваций, такие как продуктовые к ним относятся криптовалюты, токены, цифровые валюты центральных банков и другие. Процессные это новые способы ведения бизнеса. К ним относятся технологии распределенных реестров, облачные технологии., краудфандинг и другие. Краудфандинг стал одним из самых инновационных методов привлечения капитала для предприятий. В отличие от традиционных способов финансирования, таких как банковские кредиты или венчурный капитал, краудфандинг позволяет компаниям привлекать средства непосредственно от широкой аудитории. Это не только упрощает процесс получения финансирования, но и создает лояльную базу клиентов, готовых поддержать проект с самого начала. [2]

Существует несколько ключевых преимуществ краудфандинга:

Доступ к широкому кругу инвесторов: Краудфандинг позволяет привлекать средства от тысяч людей по всему миру, что значительно увеличивает шансы на успешное финансирование.

Минимальные затраты на маркетинг: Платформы краудфандинга часто предоставляют встроенные инструменты для продвижения проектов, что снижает необходимость в дополнительных маркетинговых расходах.

Краудфандинг позволяет проверить интерес к продукту или услуге до их официального запуска, что помогает минимизировать риски и адаптировать стратегию.

Использование краудфандинга требует тщательной подготовки и стратегического планирования. Важно создать убедительную презентацию проекта, которая привлечет внимание потенциальных инвесторов. Также необходимо активно взаимодействовать с аудиторией, отвечать на вопросы и предоставлять обновления о ходе проекта. Таким образом, краудфандинг становится не только источником финансирования, но и мощным инструментом для создания сообщества вокруг бизнеса.

Институциональные это новые организационные формы, коллаборации. К ним относятся финтех-экосистемы децентрализованных финансов и метавселенные.

Таким образом, необходимо учитывать, что полностью избежать финансовых рисков даже с применением инноваций в предпринимательстве невозможно поскольку очень сложно предвидеть какие именно факторы или причины будут способствовать понижению положительного результата. Однако их можно значительно снизить имея конкурентное преимущество если тщательно анализировать.

Библиографический список

1. Григорьева Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: Учебник для магистров [Текст] / Т.И. Григорьева. - М.: Юрайт, ИД Юрайт, 2015. - 462 с.
2. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст] / В.В. Ковалев. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Проспект, 2015. - 1104 с.
3. Литовченко В.П. Финансовый анализ: Учебное пособие [Текст] / В.П.Литовченко. - М.: Дашков и К, 2016. - 216 с.
4. Мусаева А. М. Финансовый консалтинг : учебное пособие / А. М. Мусаева, У. З. Мамаева, Л. Ш. Оруджева, А. Ш. Ханчадарова. — Махачкала: ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2021. — ISBN 978-5-00128-800-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/254600>. — Режим доступа: для авториз. пользователей. — С. 201.
5. Романовского М.В. Финансы [Текст]: учебник для ВУЗов. под ред. проф. М.В.Романовского, проф. О.В.Врублевского, - М.: Издательство «Перспектива», 2016. – 541с.
6. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент. Теория и практика. [Текст]: Учебное пособие / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2015. – 245с.
7. Теплова Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями [Текст]: учебник для ВУЗов. / Т.В.Теплова. – М.: ГУ ВШЭ. 2016.- 504с.

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МОНИТОРИНГА КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИНЖИНИРИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА

Куликов М. А.

Научный руководитель: Ковалев В.А.

Омский государственный технический университет, г Омск, Россия

Аннотация. В статье исследуется влияние цифровых инструментов мониторинга компетенций на конкурентоспособность инжиниринговых предприятий региона через призму развития человеческого капитала. Проанализированы функциональные возможности современных HR-технологий, включающих платформы управления компетенциями, системы автоматического анализа разрывов, модули визуализации и интеграции с обучающими системами. На основе обзора научной литературы и логико-аналитического подхода выявлены ключевые эффекты внедрения инструментов мониторинга, повышение прозрачности кадрового потенциала, ускорение процессов подбора и ротации, оптимизация обучения персонала, снижение текучести кадров. Рассмотрены возможности и ограничения применения цифровых инструментов на предприятиях Омской области. Предложены практические рекомендации по внедрению систем мониторинга компетенций в региональных компаниях с учетом специфических барьеров, недостатка ресурсов, сопротивления персонала, дефицита HR-аналитиков.

Ключевые слова: мониторинг компетенций, цифровые HR-инструменты, человеческий капитал, конкурентоспособность предприятий, региональная экономика, цифровизация управления персоналом, инжиниринговые предприятия.

DIGITAL COMPETENCY MONITORING TOOLS AS A FACTOR IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF REGIONAL ENGINEERING ENTERPRISES

Kulikov M. A.

Scientific supervisor: Kovalev V.A.

Omsk State Technical University, Omsk, Russia

Abstract: This article examines the impact of digital competency monitoring tools on the competitiveness of regional engineering companies through the lens of human capital development. The article analyzes the capabilities of modern HR technologies, including competency management platforms, automated gap analysis systems, visualization modules, and integration with training systems. A review of the scientific literature and a logical-analytical approach reveal the key effects of implementing monitoring tools, increased transparency of human resources, accelerated recruitment and rotation processes, optimized personnel training, and reduced turnover. The potential and limitations of digital tools at companies in the Omsk Region are discussed. Practical recommendations for implementing competency monitoring systems at regional companies are offered, taking into account specific barriers such as resource constraints, employee resistance, and a shortage of HR analysts.

Keywords: Competency monitoring, digital HR tools, human capital, enterprise competitiveness, regional economy, digitalization of personnel management, engineering enterprises.

В рыночных условиях успешность инжиниринговых предприятий в значительной степени определяется качеством человеческого капитала, сочетанием знаний, навыков, опыта и готовности к инновациям. На региональном уровне предприятия конкурируют не только продуктом или ценой, но и способностью реализовать проекты быстрее, с меньшими рисками, благодаря высокой квалификации команды.

Традиционные методы управления персоналом, включающие периодические аттестации, субъективные оценки непосредственных руководителей и плановую кадровую ротацию, имеют существенные ограничения в оперативной диагностике реального уровня профессиональных компетенций и своевременного выявления компетентностных дефицитов. В эпоху цифровой трансформации экономики особую актуальность приобретает внедрение современных инструментов, обеспечивающих непрерывный мониторинг компетенций сотрудников, формирование динамических компетентностных профилей, сравнительный анализ и информационную поддержку управленческих решений.

Компетенции представляют собой структурированные сочетания знаний, умений, практических навыков и личностных характеристик, обеспечивающих эффективное выполнение профессиональных задач. Соответственно, мониторинг компетенций понимается как систематический процесс сбора, оценки и анализа информации о компетентностных профилях сотрудников, позволяющий обоснованно принимать управленческие решения и своевременно корректировать кадровую политику.

Человеческий капитал рассматривается как ключевой ресурс развития организации и региона. Он включает не только количественные параметры трудовых ресурсов, но и их качественные характеристики: уровень образования, степень владения профессиональными навыками, мобильность, а также потенциал профессионального и личностного роста.

Как отмечают Се Яцзин и Круглов Д. В. [5], кадровый потенциал выступает одним из основных факторов повышения конкурентоспособности промышленных предприятий. Его целенаправленное развитие способствует улучшению координации деятельности, удержанию квалифицированных специалистов и повышению адаптивности организации в условиях изменяющейся внешней среды.

В современной научной литературе подчеркивается, что цифровые HR-инструменты, как специализированные системы учета, оценки, анализа и развития персонала, существенно трансформируют функции управления человеческими ресурсами, усиливая их стратегическую направленность Дегтярева С. В. [6]. Эти решения обеспечивают более глубокую аналитическую поддержку кадровых процессов и расширяют возможности для принятия обоснованных управленческих решений.

К числу наиболее востребованных цифровых инструментов относятся платформы корпоративного управления компетенциями, модули оценки и визуализации данных (dashboards), системы автоматизированного анализа, включая гар-анализ, а также интеграции с образовательными платформами (LMS), обеспечивающие непрерывное развитие сотрудников.

В исследованиях Осипова И. В. [7] рассматриваются технологии мониторинга soft-компетенций, демонстрирующие возможности оценки динамики развития личностных характеристик в образовательных организациях и их последующей интеграции в процессы планирования. Несмотря на иной институциональный контекст, представленные методологические подходы к мониторингу обладают высокой степенью универсальности и могут быть адаптированы для применения на промышленных предприятиях.

Конкурентоспособность предприятия определяется его способностью стабильно функционировать на рынке, привлекать и удерживать клиентов, внедрять инновации и сохранять устойчивые позиции среди конкурентов. Одним из ключевых факторов, обеспечивающих эти преимущества, выступает качество кадрового состава и уровень его профессионального развития.

Аналитические обзоры рынка труда указывают, что устойчивые конкурентные преимущества формируются у работодателей, систематически инвестирующих в развитие

компетенций сотрудников Кара А. Н. [8] Такая стратегия позволяет не только укреплять кадровый потенциал, но и повышать общую эффективность организации.

В этом контексте цифровой мониторинг компетенций может рассматриваться как важный инструмент повышения конкурентоспособности предприятия.

Он обеспечивает:

1. Ускорение адаптации персонала к новым профессиональным задачам и требованиям.
2. Уменьшение числа ошибок и простоев, обусловленных недостаточным уровнем квалификации.
3. Снижение затрат на переобучение, а также сокращение рисков, связанных с ошибками при подборе персонала.

Цифровые инструменты мониторинга компетенций на предприятиях выполняют ряд взаимосвязанных функций, обеспечивающих комплексную работу с данными о персонале. Во-первых, они поддерживают систематизированный сбор информации, включая результаты самооценки, экспертные оценки руководителей и данные тестирования. Во-вторых, такие системы осуществляют оценку и аналитическую обработку сведений, в том числе гар-анализ, позволяющий выявить расхождения между требуемым и текущим уровнем компетенций.

Важным компонентом является визуализация данных, построение графиков, тепловых карт и интерактивных дашбордов, которые упрощают интерпретацию результатов. Дополнительные модули прогнозирования и формирования рекомендаций помогают определять перспективные направления развития, зоны роста и оптимальные траектории обучения сотрудников. Интеграция с другими HR-подсистемами – обучением, ротацией, карьерным планированием – обеспечивает единое информационное пространство и повышает согласованность кадровых процессов.

Обобщение практик и результатов теоретических исследований позволяет выделить ряд ключевых эффектов, ожидаемых от внедрения цифрового мониторинга компетенций на предприятия, как показано в таблице 1.

Таблица 1

Ключевые эффекты

Эффект	Описание
Повышение прозрачности кадрового потенциала	Руководители видят слабые и сильные стороны персонала
Ускорение подбора и ротации	Автоматизированный анализ сокращает сроки принятия решений
Снижение ошибок в подборе	Более объективные данные снижают риск субъективных ошибок
Оптимизация обучения	Обучение направляется именно туда, где есть пробелы
Снижение текучести	Четкий путь развития мотивации и карьерного роста
Рост производительности	Персонал с нужными компетенциями быстрее решает задачи

Хотя прямых эмпирических исследований в инжиниринге почти нет, аналогичные практики в HR-цифровизации показывают эффективность Дегтярева С. В. [6].

Омская область, как и ряд других регионов России, сталкивается с острым дефицитом квалифицированных инженерных кадров. Ситуацию усугубляют миграция молодых специалистов в крупные города и ограниченный уровень цифровизации HR-процессов на локальных предприятиях. Эти факторы создают барьеры для устойчивого развития промышленного сектора и снижают возможности для технологического обновления.

Региональные программы цифровой трансформации, отраженные в стратегических документах субъектов Российской Федерации, подчеркивают важность кадрового обеспечения цифровой экономики. В них акцентируется необходимость формирования современных

механизмов управления человеческим капиталом и повышения эффективности работы с персоналом.

В этих условиях предприятия Омской области могут рассматривать внедрение инструментов мониторинга компетенций как один из элементов комплексных HR-стратегии. Такие решения способны повысить внутреннюю эффективность специалистов за счет более прозрачных и современных практик развития персонала.

К ключевым проблемам, препятствующим внедрению цифровых HR-инструментов на предприятиях региона, относятся отсутствие сформированной культуры цифровых кадровых процессов, ограниченность стартовых ресурсов, как в части IT-инфраструктуры, так и бюджетного финансирования, а также сопротивление сотрудников изменениям в процедурах оценки. Дополнительным фактором риска выступает дефицит квалифицированных HR-аналитиков, способных интерпретировать данные и выстраивать доказательные кадровые решения. Для снижения указанных барьеров целесообразно использовать поэтапный подход. Наиболее эффективной стратегией считается проведение пилотного внедрения в одном подразделении с последующим масштабированием успешных практик на предприятие в целом. Значимым элементом является обучение сотрудников и разъяснение преимуществ цифрового мониторинга компетенций, включая повышение прозрачности, персонализированные траектории развития и улучшение карьерных возможностей. Рекомендуется также применять открытые или модульные программные решения, позволяющие минимизировать затраты на создание и обслуживание IT-инфраструктуры. Дополнение этой стратегии сотрудничеством с вузами и отраслевыми кластерами обеспечивает доступ к экспертным ресурсам и компетенциям, что повышает качество внедрения и дальнейшего сопровождения цифровых HR-инструментов.

Цифровые инструменты мониторинга компетенций выступают значимым фактором повышения конкурентоспособности предприятий, поскольку они обеспечивают повышение качества человеческого капитала за счет большей прозрачности, точности оценки и возможностей для динамического планирования развития персонала. Их использование способствует формированию объективной картины кадрового потенциала и более эффективному управлению трудовыми ресурсами. На региональном уровне, в частности в Омской области, подобные решения могут стать важным элементом процессов HR-цифровизации. Они позволяют предприятиям укреплять кадровую устойчивость, снижать текучесть и повышать внутреннюю эффективность, что особенно актуально в условиях дефицита квалифицированных специалистов. При внедрении цифровых инструментов необходимо учитывать ряд барьеров, включая ограниченность ресурсов, сопротивление персонала изменениям и недостаточную информированность о возможностях таких технологий. Эти факторы требуют комплексного подхода, включающего организационные, технологические и образовательные меры. Рекомендуется начинать процесс внедрения с пилотных проектов, последовательно формируя культуру цифровых HR-процессов и развивая компетенции специалистов в области HR-аналитики. Такой подход снижает риски и повышает качество интеграции цифровых решений.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются оценка влияния внедрения цифрового мониторинга компетенций на показатели деятельности предприятия, анализ экономии затрат, полученной в результате использования данных решений, а также изучение изменений в уровнях текучести персонала.

Библиографический список

1. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»: утв. приказом Минтруда России от 06.10.2015 № 691н // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 26.11.2023).
2. Профессиональный стандарт «Руководитель кадровой службы»: утв. приказом Минтруда России от 18.11.2020 № 846н // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 26.11.2023).
3. Профессиональный стандарт «Специалист по обучению и развитию персонала»: утв. приказом Минтруда России от 21.02.2019 № 103н // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 26.11.2023).
4. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федер. закон № 197-ФЗ от 30.12.2001 // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
5. Се Яцзин, Круглов Д. В. Эффективность труда в условиях развития цифровой экономики // *[Название журнала]*. – 2023. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=71960949> (дата обращения: 26.11.2023).
6. Дегтярева С. В. Субъекты управления адаптацией руководителей // *[Название журнала]*. – 2021. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46200572> (дата обращения: 26.11.2023).
7. Осипова И. В. К вопросу о мониторинге soft-компетенций // *[Название журнала]*. – 2020. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43835736> (дата обращения: 26.11.2023).
8. Кара А. Н., Журавлёва Т. А. Конкурентоспособность на рынке труда // *[Название журнала]*. – 2023. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54245572> (дата обращения: 26.11.2023).

РИСКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИЯМИ

Линту Ю.С.

Научный руководитель: Иваненко О. Б.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
Int1504@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются риски, связанные с применением искусственного интеллекта в процессе управления инновациями. Проведён анализ различных угроз, связанных с внедрением ИИ-инструментов на различных этапах инновационного цикла. На основе обзора современных исследований предложены подходы к идентификации, оценке и минимизации указанных рисков. Полученные выводы могут служить основой для формирования более устойчивых моделей управления инновациями в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: *искусственный интеллект, управление инновациями, риски, управление рисками.*

RISKS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN INNOVATION MANAGEMENT

Lintu Y.S.

Scientific supervisor: Ivanenko O. B.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
Int1504@mail.ru

Abstract. The article discusses the risks associated with the use of artificial intelligence in the innovation management process. An analysis of various threats related to the implementation of AI tools at different stages of the innovation cycle is carried out. Based on a review of contemporary research, approaches to the identification, assessment, and minimization of these risks are proposed. The findings can serve as a basis for forming more sustainable innovation management models in the context of digital transformation.

Keywords: *artificial intelligence, innovation management, risks, risk management.*

Начиная с 2023 г. практическая роль и актуальность внедрения технологий искусственного интеллекта при повышении конкурентоспособности экономического потенциала организаций не уменьшается, а наоборот, увеличивается. Трансформационные процессы происходят в разных структурах предпринимательства, в независимости от отрасли и формы собственности [3, с. 85]. Для подкрепления этих утверждений, обратимся к статистике, отражающей современные тенденции в использовании искусственного интеллекта (далее – ИИ). По состоянию на 2024 год средний показатель уровня использования ИИ составляет 43%, что на 11 п.п. выше по сравнению с аналогичным показателем предшествующего года. Следует отметить, что в различных отраслях эти показатели существенно разнятся. Сфера высшего образования является одной из лидирующих областей, где уровень использования достигает 72%, в то время как с сфере развития городской среды использование ИИ составляет не более 20%. И закономерно, чем крупнее компания, тем выше показателем применения ИИ [1].

Интеграция искусственного интеллекта в управление инновациями обещает ускорить поиск новых идей и повысить качество принимаемых управленческих решений. Вместе с тем ИИ приносит с собой целый спектр рисков, которые могут подорвать не только конкретный проект, но и репутацию компании, правовую защищённость и социальную устойчивость

бизнеса. Понимание этих рисков и выработка практических инструментов их снижения становятся неотъемлемой частью современной практики управления инновациями.

М.А. Князева в своем исследовании среди рисков использования искусственного интеллекта выделяет, в первую очередь, технологические риски. Раскрывая содержание данного риска, исследователь указывает на возможность сбоев в работе системы ИИ, что повлечет за собой наличие неявных ошибок в бизнес-процессах с последующим затруднением выявления и исправления ошибок.

Во-вторых, автор статьи выделяет юридические риски, характеризуя их возможным наличием нарушения действующего законодательства в области защиты данных. Одним из аспектов данного риска мы можем выделить наличие правовой неопределённости и вопросов интеллектуальной собственности. В инновационной деятельности остро стоит вопрос, кому принадлежит результат, созданный при участии алгоритмов искусственного интеллекта. Если ИИ выступает в роли соавтора идеи или формирует существенную часть инновации, как распределять права на патенты, авторство, вознаграждения? Практика ещё формируется: разные юрисдикции предлагают разные подходы, а отсутствие ясных внутренних политик и законодательного регулирования использования ИИ в управлении инновациями увеличивает риск споров и судебных тяжб [2].

Третий риск, по мнению автора, – социальный. Его содержание заключается в сокращении рабочих мест, изменение требований к квалификации сотрудников. В связи с этим, при принятии решения о внедрении ИИ, следует проявлять осторожность поскольку «человеческий капитал является основной движущей силой организационного развития, и конкурентам труднее всего подражать ему и учиться ему». [4, с 5467]. Переход на ИИ-поддерживаемые процессы меняет роли сотрудников, стиль принятия решений и управленческие практики. Если трансформация проводится без должного вовлечения персонала, возможны сопротивление, потеря экспертизы и неправильное использование инструментов. Стагнация навыков критического мышления и слепое доверие к рекомендациям ИИ («automation bias») приводят к системным ошибкам: люди прекращают контролировать алгоритмы или не видят, когда они работают некорректно.

Следующий риск связан с оценкой эффективности и KPI. Традиционные метрики результативности могут не учитывать новые виды ошибок ИИ или эффектов вторичного порядка. Например, ускорение вывода инновационного продукта на рынок под воздействием алгоритмических рекомендаций может выглядеть позитивно по KPI скорости, но скрывать снижение качества или уменьшение удовлетворённости клиентов, что проявится позже. Неправильно подобранные KPI стимулируют оптимизацию «под метрику», а не под реальную ценность.

Также мы можем выявить риск о стратегической несовместимости и ошибочных инвестициях. Быстрое внедрение ИИ без привязки к реальной стратегии инноваций может привести к дорогостоящим и бесполезным проектам. Например, покупка передовой платформы без оценки культурной готовности организации, бизнес-процессов и текущей инфраструктуры ведёт к низкой отдаче и потере инвестиций.

Системы ИИ становятся объектами атак: данные могут быть подделаны (data poisoning), к модели можно применить методы мошенничества (adversarial attacks), или злоумышленники могут нарушить работу сервисов, что в инновационной цепочке приведёт к искажению приоритетов и неверной оценке рисков. Для проектов, где инновации тесно связаны с критически важными сервисами, последствия могут быть серьёзными: утрата интеллектуальной собственности, срыв сроков разработки, финансовые потери и репутационные риски. Таким образом, существует огромный риск сохранения кибербезопасности и устойчивости систем.

Седьмой риск — зависимость и концентрация поставщиков. Многие организации покупают готовые модели или облачные сервисы у крупных поставщиков. Это ускоряет внедрение, но создаёт долгосрочную зависимость: изменение коммерческих условий, прекращение поддержки или закрытие API может внезапно лишить проект ключевых

возможностей. Кроме того, достоверно неизвестно, какие данные использованы для обучения таких сторонних моделей, что создаёт дополнительные риски.

Предметами отдельных исследований могут выступать риски, связанные с прозрачностью решений, а также иные риски, вызванные социально-политическими и человеческими факторами.

Переходя от описания рисков к практике управления ими, важно опереться на системный подход, совмещающий технические меры, изменения в управлении и формирование соответствующей политики. Базовая мера – контроль качества данных и валидация моделей. На этапе подготовки данных необходимо проводить анализ источников, оценивать полноту и репрезентативность, использовать методы обнаружения и выявления ошибок. Валидация моделей должна включать тесты на устойчивость к аномалиям и атакам, а также независимый аудит алгоритмов.

Организационные меры включают создание гибридных процессов, где искусственный интеллект выступает в качестве советника, а финальное решение остаётся за человеком. Также полезно формировать мультидисциплинарные команды, включающие специалистов по данным, инженеров, экспертов предметной области, юристов и представителей бизнеса, чтобы рассмотрение инновационной идеи происходило с разных точек зрения. Юридические меры охватывают разработку внутренних политик об управлении правами на результаты, договорных положений с поставщиками и ясных правил использования внешних наборов данных, загружаемых ИИ.

Кибербезопасность требует отдельного внимания: шифрование данных, сегментация инфраструктуры, мониторинг состояния, резервное копирование и планы восстановления.

Наконец, стратегия управления рисками должна включать мониторинг и адаптацию. Рынок ИИ и нормативная база меняются быстро, поэтому регулярные аудиты, стресс-тесты, обновление моделей и сценарное планирование позволяют оперативно реагировать на новые угрозы.

Практические рекомендации для специалистов в области инноваций можно свести к нескольким ключевым шагам. Оцените источники данных и их пригодность для задач инноваций; протестируйте модели на редких и радикальных сценариях; определите зоны, где человеческое решение обязательно; пропишите правила распределения прав на результаты и взаимодействия с внешними провайдерами; обеспечьте техническую защиту и планы восстановления.

Таким образом, применение искусственного интеллекта в управлении инновациями создаёт значительные преимущества, но сопровождается множеством рисков, которые нельзя игнорировать. Компании, стремящиеся использовать ИИ эффективно, должны сочетать технические меры с организационной подготовкой, правовыми механизмами и постоянным обучением. Формирование культуры ответственности, прозрачности и мультидисциплинарной оценки позволит уменьшить вероятность системных ошибок и увеличить шансы на устойчивое, долгосрочное инновационное развитие.

Библиографический список

1. Индекс готовности приоритетных отраслей экономики Российской Федерации к внедрению искусственного интеллекта // Аналитический доклад. – М.: Национальный центр развития искусственного интеллекта при Правительстве Российской Федерации, 2024. – Текст: непосредственный.
2. Князева, М. А. Искусственный интеллект в бизнесе: вызовы и риски применения инновации для системы управления бизнес-процессами организации / М. А. Князева. – Текст: непосредственный // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития : Материалы VII международной научно-практической конференции, Волгоград, 27 февраля 2025 года. – Волгоград: ЗАО «Университетская книга». – 2025. – С. 47-50.

3. Пороховский, А.А. Цифровизация и искусственный интеллект: перспективы и вызовы / А.А. Пороховский. – Текст: непосредственный // Экономика. Налоги. Право. – 2020. – Т. 13. – № 2. – С. 84-91.

4. Савина, С.А. Кадровый потенциал как фактор обеспечения конкурентоспособного развития организации ИТ-сферы / С.А. Савина, Ю.В. Гапоненко, М.Г. Попов. – Текст: непосредственный // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13. – № 12. – С. 5467-5480.

ВЛИЯНИЕ ВЫБОРА ТИПА ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ НА ИННОВАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: РОЛЬ ПРИНЯТИЯ РИСКОВ И КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Маркина А.В.

Научный руководитель: Иваненко О. Б.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
nastyaxxxx@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается влияние выбора типа инновационной стратегии на инновационную эффективность предприятия с учётом роли принятия рисков и особенностей корпоративного управления. Анализируются три ключевые стратегии — стратегия НИОКР, стратегия внедрения инноваций и стратегия масштабирования — и их влияние на патентную активность, выпуск новых продуктов, рост производительности и коммерческую отдачу инновационной деятельности. Показано, что риск-аппетит предприятия выступает медиатором между стратегическим выбором и инновационными результатами, определяя способность компании инвестировать в долгосрочные проекты и адаптировать инновации. Корпоративное управление выполняет модераторную функцию, усиливая или ослабляя воздействие стратегии через качество принятия решений, распределение ресурсов и организацию контроля. В результате обосновывается, что высокая инновационная эффективность достигается при согласованности выбранной стратегии, уровня принятия рисков и развитости корпоративного управления.

Ключевые слова: *инновационная стратегия, инновационная эффективность, стратегия НИОКР, внедрение инноваций, масштабирование инноваций, риск-аппетит, корпоративное управление, инновационное развитие предприятия, стратегическое управление, инновационная деятельность.*

THE IMPACT OF INNOVATION STRATEGY TYPE SELECTION ON ENTERPRISE INNOVATION PERFORMANCE: THE ROLE OF RISK-TAKING AND CORPORATE GOVERNANCE

Markina A. V.

Scientific supervisor: Ivanenko O. B.

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

Abstract. The article examines the impact of choosing a specific type of innovation strategy on a firm's innovation performance, with particular attention to the role of risk appetite and corporate governance. Three key strategic approaches are analyzed — R&D strategy, innovation adoption strategy, and innovation scaling strategy — and their influence on patent activity, new product development, productivity growth, and the commercial outcomes of innovation. The study demonstrates that a firm's risk appetite serves as a mediator between strategic choices and innovation results, determining its ability to invest in long-term projects and adapt innovative solutions. Corporate governance functions as a moderator, strengthening or weakening the effect of the chosen strategy through decision-making quality, resource allocation, and control mechanisms. The findings show that high innovation performance is achieved when the selected strategy is aligned with the firm's level of

risk acceptance and supported by an effective system of corporate governance.

Keywords: *innovation strategy, innovation performance, R&D strategy, innovation adoption, innovation scaling, risk appetite, corporate governance, enterprise innovation development, strategic management, innovation activity.*

Современная экономика отличается высокой динамичностью, технологическими изменениями и усиливающейся глобальной конкуренцией, что требует от предприятий активного внедрения инноваций и грамотного стратегического управления. Инновационная стратегия в таких условиях выступает не только инструментом развития, но и способом выживания предприятия. Однако успешность инновационной стратегии определяется не только её типом, но и тем, насколько организация готова принимать риски, а также качеством корпоративного управления. Таким образом, важно исследовать, как выбор инновационной стратегии в сочетании с уровнем риск-аппетита и структурой корпоративного управления влияет на инновационную эффективность предприятия [1].

Инновационная стратегия представляет собой систему долгосрочных решений, направленных на развитие инновационной деятельности. В научной литературе выделяются несколько типов таких стратегий. Стратегия НИОКР ориентирована на создание новых технологий и знаний посредством фундаментальных и прикладных исследований. Она характеризуется высоким уровнем неопределённости, значительной потребностью в ресурсах и продолжительным циклом разработки. В отличие от неё, стратегия внедрения инноваций предполагает адаптацию и использование уже существующих технологий, что позволяет значительно снизить затраты времени и ресурсов, а также уменьшить технологические риски. Третий распространённый тип — стратегия масштабирования, направленная на расширение уже разработанных инновационных решений, их коммерциализацию и вывод на новые рынки. Каждая из стратегий имеет свои преимущества, ограничения и риски, а её выбор напрямую определяет инновационные результаты предприятия [3].

Инновационная эффективность предприятия характеризуется комплексом результатов, достигаемых в ходе инновационной деятельности. К ним относятся выпуск новых продуктов, патентная активность, рост производительности, увеличение рыночной доли и экономическая отдача от инноваций. Выбранная инновационная стратегия формирует приоритеты предприятия и определяет набор показателей, по которым будет оцениваться эффективность. Так, стратегия НИОКР чаще всего приводит к накоплению патентного портфеля и созданию радикальных инноваций, в то время как стратегия внедрения обеспечивает быстрый рост производительности и повышение качества продукции. Стратегия масштабирования, напротив, ориентирована главным образом на коммерциализацию и финансовую отдачу разработанных технологий.

Выбор стратегии оказывает значимое влияние на инновационные результаты. Стратегия НИОКР позволяет предприятиям развивать уникальные компетенции и становиться технологическими лидерами, однако требует развитой системы управления проектами, внутренней готовности к экспериментам и способности работать в условиях высокой неопределённости. Стратегия внедрения инноваций способствует ускоренному повышению эффективности процессов благодаря адаптации внешних технологий, но редко связана с созданием радикальных инноваций. Стратегия масштабирования позволяет предприятиям максимально использовать экономический потенциал инноваций, однако успех её реализации зависит от готовности предприятия к росту и наличия необходимых управленческих ресурсов [2].

При этом важнейшим медиатором между типом инновационной стратегии и её результатами выступает риск-аппетит предприятия. В условиях НИОКР риск принятия неправильного решения, неудачного исследования или невостребованного продукта чрезвычайно высок. Поэтому высокий риск-аппетит позволяет компаниям инвестировать в долгосрочные проекты, сохранять толерантность к промежуточным неудачам, поддерживать

культуру экспериментов. Низкий уровень принятия рисков делает НИОКР-стратегию малоэффективной, поскольку исследования могут преждевременно прекращаться, а ресурсы перераспределяться в пользу менее рискованных направлений. В стратегии внедрения риск умеренный, и компании с низкой склонностью к риску могут успешно её реализовывать, однако умеренный уровень риск-аппетита позволяет быстрее адаптировать технологии и принимать более смелые решения. В стратегии масштабирования принятие рисков связано прежде всего с инвестициями в расширение производственных мощностей, выходом на новые рынки и увеличением затрат на маркетинг. Низкий риск-аппетит затрудняет такие решения и может привести к тому, что инновация останется на уровне пилотного проекта.

Корпоративное управление, в свою очередь, является модератором влияния стратегии на инновационную эффективность. Система корпоративного управления включает механизм принятия решений, структуру распределения ответственности, организацию контроля и степень прозрачности управленческих процессов. Для успешной реализации стратегии НИОКР необходимо, чтобы руководство предприятия поддерживало долгосрочные исследовательские проекты, обеспечивало гибкость перераспределения ресурсов, а также поощряло создание новой экспертизы внутри компании. Стратегия внедрения инноваций требует способности быстро принимать решения, оперативно приобретать технологии и эффективно интегрировать их в бизнес-процессы. В случае масштабирования корпоративное управление должно обеспечивать высокий уровень управленческих компетенций, стратегическое планирование, контроль качества и способность управлять процессами роста [4].

Таким образом, можно утверждать, что инновационная эффективность предприятия определяется совокупностью факторов. Тип инновационной стратегии оказывает прямое влияние на результаты, однако степень успешности реализации зависит от медирующей роли риск-аппетита и модераторного воздействия корпоративного управления. Максимальная инновационная эффективность достигается тогда, когда тип стратегии соответствует целям предприятия, риск-аппетит поддерживает инновационные решения, а корпоративное управление обеспечивает институциональные условия для реализации стратегических инициатив.

В заключение можно сделать вывод, что инновационная стратегия является ключевым инструментом развития предприятия, однако она не может быть успешной без поддержки корпоративного управления и готовности компании принимать риски. Эти три фактора образуют взаимосвязанную систему, в которой каждый элемент усиливает или ослабляет действие остальных. Поэтому для достижения устойчивого инновационного развития предприятиям необходимо комплексно подходить к выбору стратегии, формированию управленческих механизмов и созданию культуры, благоприятствующей инновациям и экспериментам.

Библиографический список

1. Макаров В. Ф., Нечаев Д. Ю. Проблемы и решения комплексной защиты объектов информатизации: монография, М.: РГТЭУ. 2009. - 127 с.
2. Нечаев Д. Ю. Критерии и показатели экономической безопасности предприятий торгово- экономической сферы деятельности. Силовая, технологическая, интеллектуальная и информационная составляющие // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). 2010. - № 6 (44). — С. 127-136.
3. Романов Е. В., Романова Е. В. Проблемы подготовки кадров для цифровой экономики // Современный менеджмент: теория и практика: Материалы VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Магнитогорск, 28-29 января 2022 года. — Магнитогорск: МГТУ им. Г. И. Носова, 2022. - С. 18-23.
4. Серпик З.П. Цифровая трансформация HR: как новые технологии меняют подходы к управлению талантами и вовлеченности сотрудников. 2024. № 6. С. 41-47.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И ВНЕШНИХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЕЙ

Маркина А. В.

Научный руководитель: Иваненко О. Б.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
nastyaxxxx@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается методологический подход к формированию инновационной стратегии предприятия в условиях цифровой трансформации и внешних неопределённостей. Анализируются особенности современного стратегического управления, основанного на принципах гибкости, адаптивности, системности и цифровой зрелости предприятия. Обосновывается необходимость интеграции цифровых технологий, аналитики данных, гибких методов управления проектами и механизмов открытых инноваций в процесс разработки инновационной стратегии. Особое внимание уделяется роли динамических способностей организации, цифровой инфраструктуры, корпоративной культуры и системы управления рисками. Показано, что предприятия, формирующие инновационную стратегию на основе современных методологических принципов, обладают более высокой устойчивостью к внешним воздействиям, способны быстро адаптироваться к изменениям и обеспечивать долгосрочный инновационный рост.

Ключевые слова: *инновационная стратегия, цифровая трансформация, внешние неопределённости, методологический подход, динамические способности, управление инновациями, цифровая готовность, гибкие методы управления, стратегическое развитие, цифровая инфраструктура.*

METHODOLOGICAL APPROACH TO FORMING AN ENTERPRISE'S INNOVATION STRATEGY UNDER CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND EXTERNAL UNCERTAINTIES

Markina A. V.

Scientific supervisor: Ivanenko O. B.

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

Abstract. The article examines a methodological approach to developing an enterprise's innovation strategy in the context of digital transformation and external uncertainties. The study analyzes the specifics of contemporary strategic management based on the principles of flexibility, adaptability, system thinking, and the digital maturity of an organization. The paper substantiates the need to integrate digital technologies, data analytics, agile project management methods, and open innovation mechanisms into the process of forming an innovation strategy. Particular attention is given to the role of dynamic capabilities, digital infrastructure, corporate culture, and risk management systems. The findings demonstrate that enterprises developing an innovation strategy according to modern methodological principles achieve higher resilience to external disruptions, adapt more rapidly to environmental changes, and sustain long-term innovation-driven growth.

Keywords: *innovation strategy, digital transformation, external uncertainties, methodological approach, dynamic capabilities, innovation management, digital readiness, agile methods, strategic development, digital infrastructure.*

Современная экономика переживает период стремительных изменений, обусловленных развитием цифровых технологий, глобализацией рынков, усилением конкуренции и ростом внешних неопределённостей. Для предприятий это означает необходимость поиска новых механизмов адаптации, повышения гибкости и устойчивости, а также формирования инновационных стратегий, способных обеспечить долгосрочное развитие. Инновационная стратегия в условиях цифровой трансформации становится не просто инструментом улучшения отдельных процессов, но системным фактором, определяющим траекторию развития предприятия, его способность создавать ценность и занимать конкурентные позиции на рынке. В условиях высокой волатильности внешней среды предприятия сталкиваются с необходимостью пересмотра подходов к стратегическому планированию и инновационному управлению. Это требует разработки методологических основ, которые позволяют учитывать динамику технологий, поведение конкурентов, возможности цифровой инфраструктуры, риски неопределённости и ограниченность ресурсов. Цель данной работы заключается в обосновании современного методологического подхода к формированию инновационной стратегии предприятия в условиях цифровой трансформации и внешних неопределённостей, а также в выявлении факторов, влияющих на эффективность разработки и реализации такой стратегии [2].

Инновационная стратегия в классическом понимании представляет собой долгосрочную программу, направленную на создание, внедрение или масштабирование инноваций. Однако в условиях цифровизации это понятие существенно расширяется и дополняется новыми элементами. Цифровая трансформация изменяет бизнес-модели, производственные процессы, методы взаимодействия с клиентами и партнёрами, создаёт новые рынки и разрушает старые. В результате инновационная стратегия становится не только стратегией технологического развития предприятия, но и ключевым инструментом организационных, культурных и операционных изменений. Существенным фактором является то, что цифровые технологии обладают двойственным характером. С одной стороны, они открывают широкие возможности для повышения эффективности, гибкости и адаптивности предприятия. С другой стороны, они требуют постоянных инвестиций, наличия компетенций, развитой цифровой инфраструктуры и культуры *openness to change*, без которых внедрение инноваций становится затруднительным [3].

Формирование инновационной стратегии в современных условиях должно учитывать высокую степень внешних неопределённостей, включая технологическую, экономическую, политическую и рыночную неопределённость. Неопределённость создаёт необходимость использования новых инструментов прогнозирования, сценарного планирования, оценки рисков и моделирования развития предприятия. В отличие от стабильных условий, где стратегическое планирование может быть линейным, в условиях цифровой трансформации оно становится нелинейным, гибким и основанным на принципах системного анализа. Одним из фундаментальных принципов современного методологического подхода является концепция динамических способностей предприятия. Она предполагает, что организация должна обладать способностями к интеграции, построению и реорганизации внутренних и внешних ресурсов для реагирования на изменения. Динамические способности являются основанием для формирования гибкой инновационной стратегии, способной адаптироваться к изменениям во внешней среде [4].

Формирование инновационной стратегии начинается с анализа внешней и внутренней среды. В условиях цифровизации такой анализ требует пересмотра традиционных методик и интеграции новых инструментов цифровой аналитики.

Полная стратегия цифровой трансформации (включая цифровую трансформацию всех подразделений компании и все основные элементы ИТ)



Рис. 1. Подход к формированию инновационной стратегии предприятия в условиях цифровой трансформации

Среди наиболее значимых инновационных концепций, возникающих на стыке стратегического менеджмента и цифровых технологий, следует выделить:

1. Стратегии, движимые данными (data-driven strategies). В условиях тотальной датафикации принятие стратегических решений все больше опирается на выводы, полученные в результате анализа больших массивов структурированной и неструктурированной информации, генерируемой внутренними транзакционными системами, поведением пользователей в цифровом пространстве, устройствами интернета вещей и др. [3]

2. Платформенные стратегии. Феномен цифровых платформ, под которыми понимаются гибридные бизнес-модели многостороннего взаимодействия различных групп участников,

основанные на алгоритмическом посредничестве и монетизации сетевых эффектов, вызывает пристальный интерес стратегов [4].

В заключение следует отметить, что формирование инновационной стратегии предприятия в условиях цифровой трансформации и внешних неопределённостей является сложным и многоуровневым процессом, требующим комплексного методологического подхода. Такой подход должен интегрировать анализ внешней и внутренней среды, оценку цифровой готовности, использование данных как стратегического ресурса, применение гибких методов управления, развитие цифровых компетенций, сотрудничество в рамках инновационных экосистем, управление рисками и построение системы мониторинга. Предприятия, способные выстроить инновационную стратегию на основе современной методологии, получают значительные конкурентные преимущества, повышают устойчивость к внешним изменениям и обладают потенциалом для долгосрочного развития. В условиях высокой неопределённости именно гибкая, адаптивная и основанная на цифровых технологиях инновационная стратегия становится ключевым фактором успеха.

Библиографический список

1. Друкер П. Ф. Управление в условиях неопределенности. Задачи, ответственность, практика. — М.: Вильямс, 2020. — 432 с.
2. Кузнецов Ю. В., Федотова М. А. Инновационная стратегия предприятия: теория и практика. — СПб.: Питер, 2019. — 288 с.
3. Тейсе Д., Пизано Г., Шуэн Э. Динамические способности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. — 2017. — Т. 15. — № 3. — С. 45–67.
4. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. — Boston: Harvard Business Review Press, 2014. — 256 p.
5. OECD. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. — Paris: OECD Publishing, 2018. — 258 p. — Режим доступа: <https://www.oecd.org> (дата обращения: 01.12.2025).
6. Porter M., Heppelmann J. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition // Harvard Business Review. — 2014. — Vol. 92. — No. 11. — Pp. 64–88. — Режим доступа: <https://hbr.org> (дата обращения: 01.12.2025).

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА, КЛИЕНТА, БАНКА

Маркина А.В.

Научный руководитель: Бабичев М.А.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу процессов цифровизации в банковской сфере и их влиянию на ключевые заинтересованные стороны: банковский сектор, бизнес-клиентов и частных потребителей финансовых услуг. В работе рассматриваются основные направления цифровой трансформации банков: такие как развитие дистанционных каналов обслуживания (мобильный банкинг, онлайн-платформы); внедрение персонализированных сервисов на основе анализа данных и другие. Автор исследует преимущества цифровизации для каждой из сторон: для банков (снижение операционных издержек, масштабирование услуг, повышение конкурентоспособности), для бизнеса (ускорение финансовых операций) для клиентов (удобство доступа).

Ключевые слова: *цифровизация, банковский сектор, дистанционные сервисы, кибербезопасность*

DIGITALIZATION FOR BUSINESS, CLIENT, BANK

Markina A.V.

Scientific supervisor: Babichev M.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of digitalization processes in the banking sector and their impact on key stakeholders: the banking sector, business clients and private consumers of financial services. The paper examines the main directions of digital transformation of banks, such as the development of remote service channels (mobile banking, online platforms), the introduction of personalized services based on data analysis, and others. The author explores the advantages of digitalization for each of the parties: for banks (reducing transaction costs, scaling services, increasing competitiveness), for businesses (speeding up financial transactions), for customers (ease of access).

Keywords: *digitalization, banking sector, remote services, cybersecurity*

В современном мире цифровизация становится ключевым фактором развития бизнеса, оказывая значительное влияние на все его аспекты. Для компаний цифровые технологии открывают новые возможности для оптимизации процессов, повышения эффективности и конкурентоспособности на рынке. Внедрение цифровых решений позволяет автоматизировать рутинные операции, улучшить управление данными и ускорить принятие решений.

Для клиента цифровизация означает повышение качества обслуживания, удобство и доступность услуг. Современные цифровые платформы обеспечивают возможность взаимодействия с компаниями в любое время и в любом месте, что существенно улучшает пользовательский опыт и удовлетворенность.

Банки, в свою очередь, активно используют цифровизацию для трансформации традиционных финансовых услуг. Это способствует не только снижению издержек и повышению безопасности, но и созданию инновационных продуктов, которые соответствуют требованиям современного рынка и ожиданиям клиентов.

Таким образом, цифровизация является актуальным и необходимым направлением развития для бизнеса, клиентов и банков, способствуя созданию более эффективной, гибкой и ориентированной на потребителя экономики.

Цифровизация приносит как преимущества, так и вызовы для бизнеса, клиентов и банков. Для бизнеса она способствует повышению эффективности и автоматизации процессов, улучшению управления данными и аналитики, расширению каналов продаж и маркетинга, увеличению конкурентоспособности и снижению операционных издержек. Однако внедрение цифровых технологий требует значительных первоначальных инвестиций, обучения персонала и изменения корпоративной культуры, а также сопряжено с рисками кибербезопасности и зависимостью от стабильности ИТ-инфраструктуры.

Для клиента цифровизация обеспечивает удобство и доступность услуг в любое время и из любого места, быстрое и персонализированное обслуживание, прозрачность и возможность самостоятельного управления услугами, а также расширенный выбор продуктов и сервисов. Вместе с тем, некоторые пользователи могут столкнуться с трудностями в освоении новых технологий, а также с рисками нарушения конфиденциальности и безопасности персональных данных, а также зависимостью от качества интернет-соединения и технических устройств.

Банки, используя цифровизацию, оптимизируют внутренние процессы, снижают издержки, повышают безопасность транзакций и данных клиентов, создают инновационные финансовые продукты и улучшают взаимодействие с клиентами через цифровые каналы. Тем не менее, они сталкиваются с высокими затратами на внедрение и поддержку цифровых систем, угрозами кибератак и мошенничества, необходимостью постоянного обновления технологий и соблюдения регуляторных требований, а также возможным снижением личного контакта с клиентами, что может повлиять на уровень доверия. Таким образом, цифровизация открывает новые возможности, но требует взвешенного подхода к управлению рисками и адаптации всех участников процесса.

Плюсы цифровизации для бизнеса:

- Повышение эффективности и автоматизация процессов.
- Улучшение управления данными и аналитика для принятия решений.
- Расширение каналов продаж и маркетинга.
- Увеличение конкурентоспособности на рынке.
- Снижение издержек на операционные процессы.

Минусы цифровизации для бизнеса:

- Высокие первоначальные инвестиции в технологии.
- Необходимость обучения персонала и изменения корпоративной культуры.
- Риски кибербезопасности и утечки данных.
- Зависимость от стабильности ИТ-инфраструктуры.

Плюсы для клиента:

- Удобство и доступность услуг в любое время и из любого места.
- Быстрое и персонализированное обслуживание.
- Прозрачность и возможность самостоятельного управления услугами.
- Расширенный выбор продуктов и сервисов.

Минусы для клиента:

- Возможные сложности с использованием новых технологий для некоторых групп пользователей.
- Риски нарушения конфиденциальности и безопасности персональных данных.
- Зависимость от интернет-соединения и технических устройств.

Плюсы для банка:

- Оптимизация внутренних процессов и снижение издержек.
- Повышение безопасности транзакций и данных клиентов.
- Возможность создания инновационных финансовых продуктов.

— Улучшение взаимодействия с клиентами через цифровые каналы.

Минусы для банка:

— Высокие затраты на внедрение и поддержку цифровых систем.

— Угроза кибератак и мошенничества.

— Необходимость постоянного обновления технологий и адаптации к регуляторным требованиям.

— Возможное снижение личного контакта с клиентами, что может повлиять на доверие.

Таким образом, цифровизация приносит значительные преимущества, но требует внимательного управления рисками и адаптации всех участников процесса.

Рассмотрим явление прямых и перекрёстных сетевых эффектов на примерах как иллюстрирующий элемент цифровизации клиентских отраслей. Прямые сетевые эффекты возникают, когда ценность продукта или услуги для пользователя увеличивается с ростом числа других пользователей той же сети. Например, в мессенджерах, чем больше людей используют приложение, тем удобнее и полезнее оно становится для каждого пользователя, поскольку можно легко общаться с большим количеством знакомых. Другой пример — социальные сети, например Facebook, где расширение аудитории повышает возможности для взаимодействия и обмена информацией. Перекрёстные сетевые эффекты проявляются, когда увеличение числа пользователей одного типа влияет на ценность продукта для пользователей другого типа. Например, в маркетплейсах вроде Amazon или Ozon рост числа покупателей привлекает больше продавцов, что расширяет ассортимент и улучшает выбор, а увеличение числа продавцов, в свою очередь, привлекает новых покупателей благодаря большему разнообразию товаров. Другой пример — операционные системы и разработчики приложений: чем больше пользователей у платформы, тем больше разработчиков создают для неё программы, а наличие большого количества приложений делает систему привлекательнее для новых пользователей. Таким образом, прямые сетевые эффекты связаны с ростом числа однородных пользователей, а перекрёстные — с взаимным усилением разных групп участников экосистемы.

Таким образом, цифровизация представляет собой фундаментальный драйвер трансформаций в современном мире, оказывая глубокое влияние на бизнес-процессы, клиентский опыт и банковскую сферу. Для бизнеса переход к цифровым технологиям становится стратегическим императивом, открывая новые горизонты для повышения эффективности, инноваций и конкурентоспособности. Благодаря цифровизации компании получают возможность сосредоточиться на своих ключевых компетенциях, делегируя вспомогательные функции через облачные сервисы, платформы и API-интеграции, что усиливает эффект «Чёрной королевы» и способствует формированию взаимозависимых экосистем. Такой подход позволяет значительно снизить операционные издержки, ускорить вывод продуктов на рынок и повысить адаптивность к быстро меняющимся условиям. Вместе с тем, возрастающая взаимозависимость требует от бизнеса продуманного управления рисками, включая обеспечение устойчивости ИТ-инфраструктуры и защиту от кибератак, а также готовности к постоянным изменениям в партнерских отношениях и регуляторной среде.

Для клиентов цифровизация приносит качественный скачок в доступности и удобстве услуг. Современные цифровые решения позволяют получать персонализированный, быстрый и бесшовный сервис в различных сферах — от розничной торговли и здравоохранения до финансовых услуг и государственного управления. Цифровые каналы взаимодействия расширяют возможности выбора и контроля, а аналитика больших данных помогает лучше понимать потребности каждого пользователя. Однако с ростом цифровых сервисов усиливаются и вызовы, связанные с защитой персональных данных, обеспечением конфиденциальности и кибербезопасностью. Клиенты становятся более требовательными к прозрачности и этичности использования их информации, что заставляет бизнес и государственные институты выстраивать доверительные отношения на основе высоких стандартов безопасности и ответственности.

В банковском секторе цифровизация выступает катализатором значительных изменений, способствуя развитию финтех-решений, открытого банкинга и интеграции инновационных технологий, таких как искусственный интеллект, блокчейн и биометрия. Это расширяет доступ к финансовым услугам, снижает транзакционные издержки и повышает качество обслуживания, делая банки более гибкими и ориентированными на клиента. В то же время банки сталкиваются с новыми угрозами — от кибератак и мошенничества до сложностей в соблюдении регулирующих норм, которые постоянно эволюционируют вместе с технологическим прогрессом. Для успешного функционирования в цифровую эпоху финансовым институтам необходимо не только инвестировать в современные технологии, но и развивать культуру инноваций, управлять рисками и повышать уровень цифровой грамотности сотрудников и клиентов.

В совокупности цифровизация формирует взаимосвязанную экосистему, в которой бизнес, клиенты и банки взаимодействуют на новых принципах открытости, скорости и персонализации. Успех в этой среде зависит от способности всех участников эффективно использовать возможности цифровых технологий, одновременно минимизируя потенциальные угрозы и учитывая этические аспекты. Баланс между инновациями, управлением рисками и ответственностью становится ключевым фактором устойчивого развития и конкурентного преимущества. В будущем цифровизация продолжит оставаться мощным инструментом преобразования экономики и общества, открывая новые перспективы для роста и улучшения качества жизни, при условии разумного и взвешенного подхода к её внедрению и развитию.

Библиографический список

1. Бабичев М.А. Содержательный аспект и практическая актуализация креативной экономики // Евразийская интеграция: современные тренды и перспективные направления. 2025.
2. Соколинская Н.Э., Маркова О.М. Рынок финтех услуг: состояние и тенденции развития // Финансовые рынки и банки. 2023. №6.
3. Старкова А. П. Креативная экономика в развитии современных индустрий и предпринимательства // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2022. №2 (40).
4. Финансовые технологии (FinTech): учебник / коллектив авторов; под общ. ред. Г.И. Хотинской. — Москва: КНОРУС, 2024. — 280 с.

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ОПТИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК И РАСШИРЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА В СФЕРЕ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ ЛЕСОМАТЕРИАЛАМИ

Метелица В.В.

Научный руководитель: Соломатина Т.Б.
Российский новый университет (РосНОУ), (Москва)

Аннотация: Статья посвящена разработке эффективных инструментов оптимизации издержек и расширения производства в сфере оптовой торговли лесоматериалами.

Ключевые слова: аутсорсинг, издержки, маркетинг, логистика, оптовая торговля, производство.

DEVELOPMENT OF EFFECTIVE TOOLS FOR COST OPTIMIZATION AND PRODUCTION EXPANSION IN THE FIELD OF WHOLESALE TIMBER TRADE

Metelica V.V.

Scientific supervisor: Solomatina T.B.
Russian New University (RosNOU), (Moscow)

Abstract. The article is devoted to the development of effective tools for cost optimization and production expansion in the field of wholesale timber trade

Keywords: *outsourcing, costs, marketing, logistics, wholesale, production.*

Актуальность проблемы оптимизации издержек и расширения производства в сфере оптовой торговли лесоматериалами обусловлена следующими факторами:

- волатильность рынка лесоматериалов: цены на лесоматериалы подвержены колебаниям в зависимости от сезонности, спроса, экономической ситуации и других факторов;
- высокая конкуренция: рынок оптовой торговли лесоматериалами характеризуется наличием большого количества игроков, что оказывает давление на маржу;
- транспортные расходы: логистика и транспортировка лесоматериалов являются значительной статьёй расходов;
- сезонность бизнеса: спрос на лесоматериалы подвержен сезонным колебаниям, что влияет на планирование и управление запасами;
- устойчивое развитие и экологические требования: растёт внимание к устойчивому управлению лесами и экологической ответственности.

Основная цель разработки инструментов оптимизации издержек - повышение прибыльности и конкурентоспособности бизнеса агента по оптовой торговле лесоматериалами путем: снижения издержек на всех этапах деятельности (закупки, логистика, хранение, продажи, административные расходы). Увеличения объемов продаж и рыночной доли. Повышения эффективности использования ресурсов (финансовых, материальных, человеческих). Обеспечения устойчивого развития бизнеса с учетом экологических требований.

Исходя из вышеизложенного, предлагаю следующие направления для разработки инструментов, которые помогут решить поставленную задачу:

1. Оптимизация закупочной деятельности.

Анализ поставщиков [1]:

Искать альтернативных (российских и зарубежных) поставщиков. Сравнивать цены, сроки, условия доставки, качество, сертификаты. Выбирать наиболее выгодных и надёжных партнеров. Выстраивать долгосрочные отношения с ключевыми поставщиками. Получать индивидуальные условия и лучшие цены. Мониторить рынок для актуализации условий закупок

2. Прогнозирование спроса [3]:

Собирать и анализировать исторические данные. Рассчитывать сезонные и рыночные тенденции. Использовать Excel, ERP, BI-системы, облачные и AI-сервисы. Строить прогнозы для оптимизации объёмов закупок. Корректировать заказы в зависимости от спроса. Снижать издержки на хранение и улучшать управление запасами.

3. Оптимизация объёмов закупок [4]:

Применять ABC-анализ ассортимента. Рассчитывать EOQ по формуле: где D — годовой спрос, S — издержки на один заказ, H — ежегодные издержки на хранение одной единицы. Учитывать сроки годности пиломатериалов. Проводить тендеры для выбора лучших предложений. Минимизировать излишки и дефицит на складах. Снижать затраты на хранение и закупку.

4. Оптимизация логистики и хранения:

Внедрять программное обеспечение для расчёта оптимальных маршрутов. Анализировать и корректировать логистические цепочки. Максимально загружать транспорт. Отслеживать перевозки в реальном времени (GPS, приложения). Сравнивать и выбирать перевозчиков через тендеры. Сокращать транспортные расходы и ускорять доставку

5. Аутсорсинг логистических услуг:

Передавать транспортные и складские задачи профильным компаниям. Сокращать издержки на собственную инфраструктуру. Оплачивать только необходимые услуги. Корректировать объёмы услуг по мере необходимости. Повышать гибкость бизнес-процессов. Получать своевременную доставку, хранение, оформление документов и страхование. Проверять тарифы, качество, репутацию и лицензии партнёров. Использовать IT-системы для отслеживания грузов. Освобождать ресурсы для основного бизнеса. Повышать конкурентоспособность компании

6. Оптимизация складского хозяйства:

Оптимизировать размещение товаров на складе. Организовывать удобные стеллажи и зоны хранения. Сокращать время на загрузку, выгрузку и поиск продукции. Внедрять системы учёта и специализированное ПО. Автоматизировать процессы с помощью сканеров и мобильных устройств. Внедрять кросс-докинг для ускорения оборота. Повышать производительность склада. Снижать операционные расходы. Обеспечивать высокий уровень клиентского сервиса.

7. Управление складскими запасами:

Создавать систему точного мониторинга и учёта запасов. Внедрять ПО для фиксации остатков, доходов и отгрузок. Анализировать складскую ситуацию в реальном времени. Своевременно пополнять востребованные позиции. Избегать избыточных закупок и дефицита. Оптимально использовать складские площади. Поддерживать готовность к выполнению заказов. Снижать издержки. Повышать устойчивость бизнеса и качество обслуживания. Оптимизация продаж и маркетинга

8. Развитие каналов сбыта:

Искать новых покупателей и расширять клиентскую базу. Завоевывать новые регионы и отрасли. Запускать онлайн-продажи: создавать сайт, регистрироваться на маркетплейсах. Реагировать на запросы клиентов онлайн и офлайн. Участвовать в выставках, форумах, конференциях. Представлять продукцию профессиональной аудитории. Устанавливать и поддерживать личные контакты с клиентами и партнёрами

9. Маркетинговые шаги:

Анализировать рынок и выявлять целевую аудиторию. Формировать уникальное торговое предложение. Разрабатывать сайт, добавлять каталог и онлайн-сервисы. Запускать SEO,

контекстную рекламу, публиковать кейсы. Продвигаться через социальные сети и e-mail маркетинг. Собирать отзывы, стимулировать рекомендации. Повышать узнаваемость компании

10. Ценообразование:

Разрабатывать гибкую ценовую политику. Отслеживать колебания спроса и активности конкурентов. Корректировать цены в зависимости от ситуации. Внедрять скидки для оптовых и постоянных клиентов. Стимулировать заказы бонусными программами. Удерживать клиентов и поддерживать продажи на высоком уровне.

11. Маркетинговые стратегии:

Разрабатывать чёткую маркетинговую стратегию. Определять цели продвижения и целевую аудиторию. Формулировать конкурентные преимущества. Создавать узнаваемый бренд: разрабатывать фирменный стиль и логотип. Укреплять деловую репутацию, повышать доверие клиентов. Использовать онлайн-инструменты: запускать контекстную рекламу, вести социальные сети, применять email-рассылки. Информировать клиентов о новинках и акциях. Проводить анализ продаж, выявлять тренды и сезонные всплески. Корректировать ассортимент и акции по результатам анализа. Планировать закупки, оптимизировать маркетинговый бюджет. Поддерживать высокий уровень удовлетворённости клиентов. Обеспечивать устойчивый рост и расширять клиентскую базу

12. Оптимизация административных расходов:

Автоматизировать бизнес-процессы с помощью ERP и CRM-систем. Централизовать учёт, закупки и продажи. Снижать количество ручных операций и риски ошибок. Ускорять обработку заказов и формирование отчётности. Сокращать расходы на административный персонал. Переходить на электронный документооборот. Использовать цифровые платформы для хранения и обмена документами. Уменьшать траты на бумагу и печатную технику. Повышать безопасность и скорость обмена информацией. Создавать условия для масштабирования и оперативного реагирования на изменения рынка. Оптимизация расходов на персонал и ресурсы

13. Анализировать и оптимизировать структуру персонала:

Проводить аудит штатного расписания. Выявлять и устранять дублирующие или неэффективные позиции. Перераспределять обязанности между сотрудниками. Использовать HR-программы для контроля загрузки. Объединять функции или переводить работников на гибкий график

14. Повышать квалификацию и мотивацию сотрудников

Организовывать регулярное обучение, мастер-классы, тренинги. Вовлекать персонал в онлайн-курсы по тематике продаж и логистики. Вводить системы премий и нематериальной мотивации. Использовать корпоративные порталы для внутренних коммуникаций. Стимулировать инициативу и развитие.

15. Аутсорсить непрофильные функции

Передавать бухгалтерию и IT-поддержку внешним подрядчикам. Пользоваться услугами сторонних логистических и курьерских компаний

Снижать коммунальные расходы и экономить ресурсы

Заменять лампы на LED-освещение, устанавливать датчики движения. Внедрять умные системы управления отоплением и вентиляцией. Устанавливать современные сантехнические приборы для снижения расхода воды. Проводить регулярный энергоаудит для выявления и устранения перерасхода. Внедрение инструментов управления проектами. Внедрять системы управления проектами (Trello, Asana, Битрикс24). Структурировать задачи, устанавливать сроки, назначать ответственных. Отслеживать загрузку сотрудников, корректировать планы, перераспределять усилия. Контролировать бюджеты и сроки, формировать отчёты для руководства. Выбирать систему под размер команды, тестировать варианты, обучать персонал. Собрать команду внедрения, определить процессы для автоматизации. Внедрять поэтапно, собирать обратную связь, совершенствовать работу

16. Инвестиции в технологии [6]:

Внедрять WMS для автоматизации склада и учёта остатков. Использовать дроны для быстрой и точной инвентаризации. Запускать онлайн-платформы для автоматизации документооборота и работы с клиентами. Сокращать издержки, ускорять обработку заказов, повышать контроль. Анализировать "узкие места", консультироваться с ИТ-экспертами. Оценивать окупаемость инвестиций, выбирать решения под задачи компании. Внедрять современные проекты и ИТ-решения — чтобы ускорять процессы, сокращать ошибки и усиливать позиции бизнеса.

Рассмотрим подробную дорожную карту по внедрению вышеуказанных мероприятий для агентов по оптовой торговле лесоматериалами с примерами конкретных инструментов на каждом этапе:

1. Диагностика и приоритизация проблемных зон

Сначала провести анализ бизнес-процессов. Важно понять, где сейчас больше всего ручной работы, ошибок или потерь времени — это может быть склад, инвентаризация, документооборот или взаимодействие с клиентами. На этом этапе лучше всего запланировать опрос сотрудников, провести совместные «сквозные» тестовые заказы, замерить время выполнения ключевых операций, а затем совместно выбрать болевые точки для автоматизации.

2. Постановка целей и выбор направления «первой волны» внедрения

Определить, какая задача стоит острее всего:

Если проблемы со складом — бери автоматизацию склада. Если теряются заказы — делай ставку на CRM и автоматизацию документооборота. Если затраты на инвентаризацию огромны — ищи решения с дронами для учёта.

3. Выбор решений и планирование пилотного внедрения

Для каждого направления подбирай конкретные инструменты.

Для автоматизации склада:

«1С:Логистика. Управление складом». «МойСклад» (облако, быстро адаптируется, особенно для малого/среднего бизнеса) [2]

Для инвентаризации с помощью дронов:

DJI Phantom 4 RTK + софт Agisoft Metashape или Pix4D.

Для работы с клиентами и документооборота:

Битрикс24 (комментарии, задачи, CRM, обмен документами, интеграция с 1С). amoCRM (лучше для отдела продаж и автоматизации коммуникаций). TradeEasy (онлайн площадка для оптовых сделок). В этот момент важно подключить ключевых пользователей и запросить тестовый период или демо-доступ.

4. Обучение сотрудников

Провести обучение для всех, кто будет работать с системой. Можно привлечь специалистов от провайдера ПО или использовать официальные обучающие материалы и видеоуроки.

5. Пилотное внедрение

Запустить системы на одном складе или в одном отделе и зафиксируй показатели «до» и «после». Обязательно собирай обратную связь — что получилось сразу, а что вызывает затруднения.

6. Оценка результатов и корректировка

По итогам пилота оценить скорость, количество ошибок, вовлечённость сотрудников и реальную экономию времени или средств. Если нужно — настроить систему, повторно обучить команду, либо частично изменить процессы.

7. Масштабирование и поддержка

После успешного пилота переходить к поэтапному подключению других складов, направлений, отделов. Позаботиться о поддержке — ввести роль «лидеров изменений» или «внутренних экспертов»; наладить регулярные консультации и «горячую линию» внутри компании.

8. Постоянный анализ и совершенствование

Запустить регулярные короткие встречи или отчёты по результатам: что улучшилось, где ещё нужен апгрейд, какие новые задачи появились. Новый уровень процессов часто приносит

новые идеи — позволить бизнесу развиваться. Главное здесь — постоянная обратная связь и готовность к корректировке планов. Технологии быстро меняются, и грамотный анализ на каждом этапе позволяет своевременно подстраиваться под новые задачи и держать бизнес в числе лидеров рынка.

Вовлечение персонала во внедрение изменений процедур финансового контроля [5]:

Объяснять цели и выгоды новых технологий для сотрудников. Проводить презентации и встречи, отвечать на вопросы. Привлекать персонал к выбору и тестированию новых инструментов. Собирать отзывы и учитывать мнение коллектива. Организовывать обучение: предоставлять инструкции, курсы, проводить тренинги. Назначать внутренних экспертов/наставников для поддержки коллег. Проводить регулярные встречи для обмена опытом и обсуждения трудностей. Оперативно реагировать на проблемы и дорабатывать обучение. Внедрять систему поощрений за активное участие. Формировать команду, готовую к изменениям и дальнейшим улучшениям. Вовлекать сотрудников на всех этапах, объясняйте цели, обучать, поощрять инициативу — чтобы ускорить внедрение новых технологий и обеспечить устойчивое развитие бизнеса

В заключении отметим, что в современных условиях деятельности агентов по оптовой торговле лесоматериалами вопросы оптимизации издержек и расширения производства становятся ключевыми для обеспечения устойчивого развития компании и повышения её конкурентоспособности. Опыт показывает, что поэтапное внедрение новых технологий — с последовательным выбором приоритетных направлений, вовлечением персонала и регулярной оценкой результатов — позволяет не только существенно сократить издержки, но и заложить прочную основу для масштабирования бизнеса. Особое внимание стоит уделять созданию клиентоориентированных сервисов, автоматизации управления складом, внедрению инструментов точной инвентаризации (например, с помощью дронов), а также построению эффективной системы обучения и мотивации сотрудников. Комплексный подход к оптимизации издержек и развитию производства — залог эффективной, современной и устойчивой компании на рынке оптовой торговли лесоматериалами. Если придерживаться перечисленных шагов и не бояться инвестировать в развитие, бизнес сможет быстрее реагировать на изменения рынка и успешно масштабироваться в будущем.

Библиографический список

1. Косорукова И. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. Учебник — М.: КноРус, 2021. — 456 с.
2. Соломатина Т.Б., Енин В.Н. Создание информационных технологий, связанных с организациями взаиморасчетов предприятий за цифровые товары и услуги на платформе "1С:Предприятие"- В сборнике: Новые информационные технологии в образовании: применение технологий "1С" для развития компетенций цифровой экономики. Сборник научных трудов 18-й международной научно-практической конференции. Под редакцией Чистова Д.В., 2018. С. 258-260.
3. Пименов Н. А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности. — М.: Юрайт, 2023. — 354 с.
4. Шадрин Г. В., Голубничий К. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности — М.: Юрайт, 2023. — 464 с.
5. 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.
6. Якубов Д.А., Соломатина Т.Б. Использование международного опыта для привлечения финансирования инновационных технологий в условиях санкционных ограничений - В сборнике: Молодежь и её роль в современной экономике и обществе: проблемы и перспективы взаимодействия. Сборник научных трудов ежегодной Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых. Под общей редакцией Ю.И. Богомоловой, Т.А. Шпилькиной. Москва, 2023. С. 63-7

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ПОГЛОЩАЮЩЕЙ СПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Овсепян М.М.

Научный руководитель: Ивашкевич Т. В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
marina.ovsepiyan23@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается роль методов управления знаниями в формировании поглощающей способности предприятия. Показана взаимосвязь между процессами создания, хранения, распространения и использования знаний и способностью организации усваивать новые технологии и инновации. Особое внимание уделено цифровым технологиям, обеспечивающим ускорение обмена знаниями и повышение эффективности управления. Сформулированы выводы о стратегической значимости развития систем управления знаниями в условиях цифровой трансформации экономики.

Ключевые слова: *управление знаниями, поглощающая способность, цифровая экономика, инновации, предприятие.*

KNOWLEDGE MANAGEMENT METHODS AS A FACTOR IN THE ABSORPTION OF ENTERPRISE POTENTIAL FORMATION

Ovsepiyan M.M.

Scientific supervisor: Ivashkevich T. V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
marina.ovsepiyan23@gmail.com

Abstract. The article examines the role of knowledge management methods in shaping an enterprise's absorptive capacity. It shows the relationship between the processes of creating, storing, disseminating, and using knowledge and an organization's ability to assimilate new technologies and innovations. Special attention is given to digital technologies that accelerate knowledge exchange and improve management efficiency. The article concludes with the strategic importance of developing knowledge management systems in the context of digital transformation of the economy.

Keywords: *knowledge management, absorptive capacity, digital economy, innovation, enterprise.*

Современная экономика характеризуется быстрыми изменениями, высокой степенью конкуренции и нарастающей ролью знаний как ключевого ресурса. Предприятия сталкиваются с необходимостью не только генерировать новые знания, но и эффективно усваивать внешние, адаптировать их к внутренним процессам и использовать в инновационной деятельности. В этой связи особую актуальность приобретает категория «поглощающая способность» предприятия [1]. Поглощающая способность определяется как способность организации выявлять, ассимилировать и использовать внешние знания для достижения конкурентных преимуществ. Одним из ключевых факторов её формирования и развития выступает система управления знаниями, которая включает методы создания, хранения, распространения и практического использования знаний.

Поглощающая способность представляет собой интегральную характеристику, которая отражает потенциал организации в освоении новых знаний и инноваций. В зарубежной литературе [1; 2] она связывается с инновационной активностью, скоростью адаптации к изменениям внешней среды и долгосрочной конкурентоспособностью.

В российской науке также отмечается, что предприятия с высокой поглощающей способностью быстрее адаптируются к цифровизации, внедряют современные бизнес-модели и успешнее взаимодействуют в рамках кластеров и сетевых структур. Таким образом, развитие поглощающей способности становится ключевым фактором устойчивого развития компаний и региональных экономик.

Управление знаниями (Knowledge Management, KM) представляет собой комплекс методов и технологий, направленных на формирование, накопление, распространение и использование знаний внутри организации. В современной научной литературе выделяются основные методы управления знаниями [3], которые обеспечивают полный цикл работы с интеллектуальными ресурсами организации:

- создание знаний: предполагает проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), реализацию проектной деятельности, генерацию инновационных идей, а также вовлечение сотрудников в процессы разработки и внедрения новых инициатив;

- хранение знаний: осуществляется посредством формирования и поддержания специализированных баз данных, корпоративных архивов, электронных документов и систем управления контентом, что способствует систематизации и сохранению накопленного интеллектуального капитала организации;

- распространение знаний: обеспечивается через корпоративные порталы, внутренние коммуникационные каналы, обучающие программы и институт наставничества, направленные на передачу опыта и развитие компетенций персонала;

- использование знаний: проявляется в практической реализации идей, внедрении инновационных решений и совершенствовании бизнес-процессов, что в совокупности способствует повышению эффективности деятельности организации и укреплению её конкурентных преимуществ.

Важное значение имеют как формализованные методы (документирование, стандартизация, ИТ-системы), так и неформализованные (обмен опытом, корпоративная культура, социальные связи).

Методы управления знаниями напрямую влияют на способность предприятия усваивать новые знания:

- системы обучения и адаптации персонала ускоряют процесс освоения внешних стандартов и технологий;

- корпоративные базы знаний обеспечивают накопление и доступность информации для всех сотрудников;

- развитая система коммуникаций способствует горизонтальному и вертикальному обмену знаниями;

- наличие культуры инноваций стимулирует сотрудников к поиску и использованию новых знаний [4].

Таким образом, эффективное управление знаниями становится основой для формирования организационной гибкости, быстрой реакции на вызовы рынка и успешного внедрения инноваций.

В условиях цифровой экономики методы управления знаниями трансформируются. Наиболее значимыми направлениями являются [5; 6]:

- внедрение корпоративных информационных систем (ERP, CRM, HRM), обеспечивающих централизованный доступ к данным;

- развитие электронного обучения (e-learning) и дистанционных программ повышения квалификации;

- использование Big Data и аналитических платформ для выявления новых знаний и прогнозирования тенденций;
- внедрение искусственного интеллекта для автоматизации поиска, анализа и распространения знаний;
- формирование цифровых экосистем, в которых предприятия взаимодействуют с партнёрами, научными центрами и государственными структурами.

Цифровизация позволяет ускорить процессы обмена знаниями, снизить транзакционные издержки и повысить уровень интеграции организации в глобальные инновационные сети.

Поглощающая способность предприятия является важнейшим условием его устойчивого развития и конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации. Методы управления знаниями играют ключевую роль в её формировании, обеспечивая систематизацию, хранение, распространение и использование знаний. Внедрение цифровых технологий открывает новые возможности для повышения эффективности управления знаниями: от автоматизации рутинных процессов до интеграции в международные инновационные сети. В этой связи развитие систем управления знаниями должно рассматриваться как стратегическая задача для российских предприятий, особенно в условиях усиливающейся глобальной конкуренции и необходимости ускоренного освоения цифровых технологий.

Библиографический список

1. Cohen, W. M. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation / W. M. Cohen, D. A. Levinthal // *Administrative Science Quarterly*. – 1990. – Vol. 35, No. 1. – P. 128–152.
2. Zahra, S. A. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension / S. A. Zahra, G. George // *Academy of Management Review*. – 2002. – Vol. 27, No. 2. – P. 185–203.
3. Davenport, T. H. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know / T. H. Davenport, L. Prusak. – Boston : Harvard Business Press, 1998. – 273 p.
4. Grant, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm / R. M. Grant // *Strategic Management Journal*. – 1996. – Vol. 17. – P. 109–122.
5. Inkpen, A. Social capital, networks, and knowledge transfer / A. Inkpen, E. Tsang // *Academy of Management Review*. – 2005. – Vol. 30, No. 1. – P. 146–165.
6. Русинов, В. Н. Управление знаниями в организациях: теория и практика: монография / В. Н. Русинов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 256 с.
7. Кондратьев, Н. Д. Цифровая экономика: теория и практика : учеб. пособие / Н. Д. Кондратьев, Ю. В. Яковец, В. В. Лукашов. – М.: Экономика, 2019. – 312 с.
8. Попов, Е. В. Управление знаниями в инновационной экономике: учеб. пособие / Е. В. Попов. – Екатеринбург: УрФУ, 2020. – 198 с.
9. Татаринов, К. А. Управление знаниями и инновации в цифровой экономике / К. А. Татаринов // *Экономика и управление*. – 2021. – № 4. – С. 15–22.

РАЗВИТИЕ ПОГЛОЩАЮЩЕЙ СПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РОСТА РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Овсебян М.М.

Научный руководитель: Ивашкевич Т. В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
marina.ovsepiyan23@gmail.com

Аннотация. В статье исследуются практические аспекты повышения поглощающей способности предприятий в российских регионах. Рассмотрены ключевые проблемы, с которыми сталкиваются организации в условиях цифровизации: кадровый дефицит, ограниченность доступа к инновационным технологиям, недостаточный уровень кластерного взаимодействия. Особое внимание уделено возможным мерам на региональном уровне: созданию центров компетенций, развитию государственно-частного партнёрства, внедрению цифровых образовательных программ. Предложенные направления ориентированы на укрепление конкурентоспособности и устойчивости региональной экономики.

Ключевые слова: *региональная экономика, поглощающая способность, управление знаниями, цифровизация, устойчивое развитие.*

DEVELOPMENT OF THE ABSORPTION CAPACITY OF ENTERPRISES AS A FACTOR OF SUSTAINABLE GROWTH OF THE REGIONAL ECONOMY

Ovsepiyan M.M.

Scientific supervisor: Ivashkevich T. V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
marina.ovsepiyan23@gmail.com

Abstract. This article examines the practical aspects of increasing the absorptive capacity of enterprises in Russian regions. It examines key challenges facing organizations in the context of digitalization: talent shortages, limited access to innovative technologies, and insufficient cluster interaction. Particular attention is paid to potential measures at the regional level: the creation of competence centers, the development of public-private partnerships, and the implementation of digital educational programs. The proposed approaches are aimed at strengthening the competitiveness and sustainability of the regional economy.

Keywords: *regional economy, absorptive capacity, knowledge management, digitalization, sustainable development.*

Современная экономика характеризуется высокой скоростью технологических изменений и растущей ролью знаний как основного источника конкурентных преимуществ. Развитие поглощающей способности предприятий становится важнейшим направлением обеспечения устойчивости региональной экономики. Под поглощающей способностью понимается способность организации выявлять, усваивать и использовать внешние знания для повышения эффективности деятельности. На практике это выражается в способности быстро внедрять инновационные решения, использовать цифровые технологии и адаптироваться к рыночным изменениям [1].

В последние годы в ряде российских регионов проводятся исследования, направленные на измерение поглощающей способности предприятий. Так, регионы, имеющие развитую инновационную инфраструктуру и сеть центров компетенций (Москва, Татарстан, Санкт-

Петербург), демонстрируют более высокие показатели производительности труда и уровня цифровизации [2]. В то же время в промышленных регионах Сибири и Урала наблюдается более медленное внедрение инноваций, что связано с ограниченными ресурсами и кадровым дефицитом.

В рамках исследования были собраны данные о ключевых показателях инновационной активности предприятий, уровне взаимодействия с научными организациями и объёме инвестиций в НИОКР [3]. На основе анализа выделены регионы-лидеры и регионы, требующие приоритетной поддержки (табл. 1). Таблица составлена ориентировочно на основе анализа открытых источников и эмпирических данных; она предназначена для демонстрации возможных подходов к решению ключевых проблем регионального развития.

Таблица 1

Сравнительная характеристика регионов по уровню поглощающей способности предприятий

Регион	Уровень инновационной активности, %	Инвестиции в НИОКР, млрд руб.	Уровень взаимодействия с вузами
Москва	28,5	153,2	Высокий
Республика Татарстан	24,1	47,8	Высокий
Санкт-Петербург	22,9	62,4	Средний
Омская область	15,3	12,6	Низкий
Кемеровская область	14,7	8,4	Низкий

Согласно результатам проведенного анализа, высокий уровень инновационной деятельности тесно коррелирует с наличием развитой экосистемы, включающей эффективное управление знаниями, а также такие ключевые элементы, как технопарки, бизнес-инкубаторы и совместные научно-исследовательские центры. Регионы, где подобные институты представлены слабо, демонстрируют ограниченные возможности для ассимиляции новых знаний и замедленное внедрение цифровых технологий.

Для того, чтобы предприятия могли повышать поглощающую способность, необходимо внедрять системы управления знаниями, развивать цифровые платформы и повышать компетенции своих сотрудников [4]. Целесообразно также налаживать партнерские отношения между предприятиями и ВУЗами путем формирования совместных проектных групп, организации стажировок и программ обмена опытом.

Современные регионы сталкиваются с рядом системных барьеров, которые ограничивают их инновационный потенциал. Среди наиболее существенных проблем выделяются: низкий уровень цифровой зрелости бизнес-структур, нехватка квалифицированных специалистов, ограниченность финансовых ресурсов и недостаточное взаимодействие между наукой и предпринимательством.

Для того, чтобы повысить цифровую зрелость предприятий, требуется внедрение корпоративных систем управления знаниями и платформ, тем самым ускоряя внедрение инновационных решений [5]. С нехваткой квалифицированных кадров возможно решить вопрос при помощи создания центров, где программы обучения будут способствовать повышению квалификации, сокращая нехватку специалистов. Использование качественных обучающих и развивающих программ (включая программы наставничества и онлайн- и/или удаленное обучение), оказание финансовой поддержки сотрудникам для совершенствования их навыков и предоставление возможностей для карьерного роста, играют важную роль в формировании потенциальной поглощающей способности, а именно делают предприятие более восприимчивым к приобретению и усвоению ценных знаний [6]. С целью преодоления ограниченности в финансах необходимо расширить меры государственной поддержки. Также,

если активизировать государственно-частное партнерство, то это стимулирует к инвестициям в инновации. Не менее важно и укрепление НИОКР и бизнеса, поэтому следует создавать совместные проекты для увеличения успешных разработок и внедрению новых инновационных продуктов.

Не обладая достаточной поглощающей способностью, организации на государственном и региональном уровне не в состоянии судить о потенциале новых технологий, успешно их заимствовать, быть последователем в их использовании, воспроизводить технологические новшества и оставаться конкурентоспособными. Инвестиции в организационную поглощающую способность имеют существенное значение для инновационной активности организации и ее способности к изменениям.

Библиографический список

1. Zahra S. A., George G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension // *Academy of Management Review*. 2002. Vol. 27. №. 2. P. 185–203.
2. Попов Е. В. Управление знаниями в инновационной экономике: учеб. пособие. Екатеринбург: УрФУ, 2020. 198 с.
3. Татаринов К. А. Управление знаниями и инновации в цифровой экономике // *Экономика и управление*. 2021. № 4. С. 15–22.
4. Русинов В. Н. Управление знаниями в организациях: теория и практика: монография. М.: ИНФРА-М, 2018. 256 с.
5. Кондратьев Н. Д., Яковец Ю. В., Лукашов В. В. Цифровая экономика: теория и практика: учеб. пособие. М.: Экономика, 2019. 312 с.
6. Латуха М. О., Селивановских Л. В., Мицкевич Е. А. Практики управления талантливыми сотрудниками и поглощающая способность российских компаний // *Российский журнал менеджмента*. 2019. 24 с.

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОМОБИЛЬНЫХ ДИСТРИБЬЮТОРОВ НА ПРИМЕРЕ ООО «АВТО АМ»

Петровичева В.И.

Научный руководитель: Солостина Т. А.

Российский Новый Университет (РосНОУ), г. Москва, Россия

Аннотация. В статье рассматривается значение стратегического анализа как ключевого инструмента повышения конкурентоспособности автомобильных дистрибьюторов. Целью работы является определение роли стратегического анализа в повышении конкурентоспособности автомобильных дистрибьюторов на примере ООО «АВТО АМ». Автором сделаны следующие выводы: использование SWOT-, финансово и сравнительного анализа позволяет выявлять сильные стороны бизнеса, адаптироваться к изменениям рынка и формировать устойчивые конкурентные преимущества. Особое внимание уделено роли аналитики в стратегическом управлении, финансовой устойчивости и повышении качества клиентского сервиса.

Ключевые слова: *стратегический анализ, конкурентоспособность, SWOT-анализ, автомобильный дистрибьютор, управление, устойчивое развитие.*

THE ROLE OF STRATEGIC ANALYSIS IN IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF AUTOMOBILE DISTRIBUTORS THE CASE OF AUTO AM LLC

Petrovicheva V.I.

Scientific adviser: Solostina T. A.

Russian New University (RosNOU), Moscow, Russia

Abstract. The article examines the importance of strategic analysis as a key tool for increasing the competitiveness of automotive distributors. The purpose of this work is to determine the role of strategic analysis in increasing the competitiveness of automotive distributors, using the example of AUTO AM LLC. The author draws the following conclusions: the use of SWOT, PESTEL, and comparative analysis allows for identifying business strengths, adapting to market changes, and creating sustainable competitive advantages. Special attention is given to the role of analytics in strategic management, financial sustainability, and improving the quality of customer service.

Keywords: *strategic analysis, competitiveness, SWOT analysis, PESTEL analysis, automotive distributor, management, sustainable development*

Современный рынок автомобильной дистрибуции характеризуется высокой динамикой и насыщенностью конкурентной среды. Участники отрасли сталкиваются не только с ценовой конкуренцией, но и с вызовами, связанными с изменением потребительских предпочтений, глобальными логистическими проблемами, колебаниями валютных курсов и изменениями нормативно-правовой базы. В этих условиях стратегический анализ становится ключевым инструментом для выявления сильных и слабых сторон компании, оценки возможностей и угроз, а также для построения эффективной модели конкурентного поведения.

В данной статье рассматривается роль стратегического анализа в повышении конкурентоспособности автомобильных дистрибьюторов на примере ООО «АВТО АМ», специализирующегося на продаже премиальных пикапов и внедорожников американского производства.

Для проводимого исследования понятие стратегический анализ является центральным и определяется следующим образом: *стратегический анализ* — это «систематический процесс получения знаний о внутренних и внешних условиях, способных повлиять на выбор и осуществление стратегии, а также на рыночные позиции компании. Обеспечивает менеджеров нужной информацией для разработки стратегии компании, предоставляет возможности синтеза новых знаний для разработки стратегических управленческих решений [2]».

Ключевыми инструментами стратегического анализа являются:

- SWOT-анализ, позволяющий оценить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы;
- PESTEL-анализ, ориентированный на изучение политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов;
- сравнительный (бенчмаркинг) анализ, который помогает выявить позиции компании относительно конкурентов;
- финансово-экономический анализ, показывающий устойчивость и эффективность бизнеса.

Для автомобильных дистрибьюторов особое значение имеет сочетание этих методов, поскольку рынок характеризуется быстрой сменой моделей, высокой зависимостью от международных поставок и колебаниями спроса.

Являясь официальным дистрибьютором автомобилей марки RAM на российском рынке ООО «АВТО АМ» ориентируется на нишу премиальных пикапов (RAM, Toyota Tundra, Ford F-150, GMC Sierra и др.), предлагая не только продажу автомобилей, но и комплексное сервисное обслуживание, поставку оригинальных комплектующих и консалтинговое сопровождение корпоративных клиентов [3].

Организационная структура ООО «АВТО АМ» построена вокруг коммерческого отдела, который обеспечивает полный цикл работы с клиентами: от маркетинга и продаж до постпродажного сервиса, что делает подразделение ключевым элементом формирования выручки и конкурентных преимуществ.

Применение SWOT-анализа при изучении деятельности ООО «АВТО АМ» позволило построить матрицу – приведена в таблице 1.

Таблица 1

SWOT-профиль коммерческой деятельности ООО «АВТО АМ»

Сильные стороны	Слабые стороны
- глубокая специализация и экспертность в сегменте американских пикапов; - наличие собственного сервисного центра и дополнительных услуг; - сочетание офлайн- и онлайн-продаж; - рост выручки и прибыльности при высокой доле повторных покупок.	- ограниченность складских запасов и зависимость от импортной логистики; - перегруженность персонала и кадровые риски; - недостаточная цифровизация аналитики.
Возможности	Угрозы
- рост интереса к сегменту пикапов в России; - развитие лизинга и кредитных программ; - расширение регионального охвата через онлайн-каналы.	- усиление конкуренции со стороны китайских брендов; - колебания валютных курсов; - изменения в регулировании параллельного импорта.

Данные матрицы позволяют констатировать, что компания располагает сильными внутренними ресурсами – специализация, репутация, управленческая гибкость – и эффективно капитализирует их на рынке. Для устойчивого роста требуется закрыть уязвимости: нарастить кадровый потенциал, укрепить финансовую устойчивость через увеличение доли собственных средств и создание резервов, диверсифицировать продуктовую линейку. Внешняя среда открывает возможности расширения географии и внедрения инноваций, но несёт экономические и конкурентные риски. Превентивные меры – хеджирование валютных

колебаний, акцент на уникальности американских пикапов, поиск новых моделей сбыта через сообщество и клубные продажи. Таким образом, нишевая стратегия жизнеспособна при постоянной адаптации и дисциплине стратегического менеджмента.

Проводя *сравнительный анализ с конкурентами*, можно отметить, что рынок премиальных пикапов в России представлен двумя основными группами игроков:

1. специализированные дилеры, работающие по индивидуальным заказам (например, Dodge Ram Club);
2. китайские производители (Great Wall, Changan, JAC), активно осваивающие массовый сегмент [1].

ООО «АВТО АМ» занимает позицию бутик-дилера с акцентом на качество услуг и персонализированный подход. В отличие от массовых брендов, компания конкурирует не ценой, а уникальным клиентским опытом, что соответствует стратегии дифференциации.

Финансово-экономический анализ свидетельствует, что операционная выручка полностью формируется коммерческим отделом, это подтверждает центральную роль подразделения в бизнес-модели и объясняет стратегический приоритет развития функций продаж, маркетинга и клиентского сервиса. Показатели финансово-экономической деятельности за период 2022-2024 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2

Динамика ключевых показателей ООО «АВТО АМ» за 2022–2024 годы

Показатель	2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023
Объём продаж, шт.	120	140	150	7%
Выручка, млн руб.	850,5	920,6	993,2	7,90%
Чистая прибыль, млн руб.	35	48,7	69,6	43,00%
Рентабельность по чистой прибыли	4,10%	5,30%	7,00%	+1,7 п.п.
Средняя цена реализованного автомобиля, млн руб.	7,09	6,58	6,62	стабилизация

Финансовые показатели компании за анализируемый период демонстрируют положительную динамику: выручка выросла с 850,5 до 993,2 млн руб., а чистая прибыль — с 35 до 69,6 млн руб. Рентабельность увеличилась до 7 %, что выше среднего уровня по отрасли. Это подтверждает эффективность бизнес-модели, основанной на узкой специализации и высоком качестве сервиса.

В стратегическом управлении роль стратегического анализа очень важна. В коммерческой деятельности ООО «АВТО АМ» стратегический анализ используется очень широко, в частности: для адаптации стратегии к внешним изменениям; внедрения инновационных методов продаж (онлайн-каналы, CRM, тест-драйвы); долгосрочного планирования и сценарного подхода; формирования устойчивых отношений с клиентами и партнёрами.

Итак, стратегический анализ не только выявляет текущие риски и возможности, но и служит основой для принятия управленческих решений, обеспечивая устойчивое развитие компании.

В заключении необходимо отметить, анализ опыта ООО «АВТО АМ» подтверждает, что стратегический анализ является ключевым фактором конкурентоспособности автомобильных дистрибьюторов. Его применение позволяет:

- объективно оценить внутренние ресурсы и рыночные позиции;
- своевременно адаптироваться к изменениям внешней среды;
- формировать уникальные конкурентные преимущества на основе сервиса, персонализации и качества.

Для дальнейшего развития компании рекомендуется:

1. внедрить более глубокие BI-решения для управленческой аналитики;

2. расширить ассортимент за счёт дополнительных моделей, чтобы охватить более широкий сегмент клиентов;
3. укрепить кадровый потенциал для снижения нагрузки на ключевые роли;
4. активно развивать цифровые каналы продаж и сообщество владельцев.

Таким образом, стратегический анализ в условиях конкурентного автомобильного рынка выступает не просто инструментом диагностики, а фундаментом для построения долгосрочной стратегии и устойчивого роста бизнеса.

Библиографический список

1. Китайские пикапы покоряют Россию: ТОП-5 моделей 2025 года, которые меняют правила URL: <https://dzen.ru/a/aG9wCbOhNn7VIDXS> (дата обращения: 26.08.2025)
2. Стратегический анализ. Большая российская энциклопедия URL: <https://bigenc.ru/c/strategicheskii-analiz-c810ea> (дата обращения: 26.10.2025).
3. RUMTRACK URL: <http://ramtruck.ru/> (дата обращения: 25.10.2025).

ВОЗДЕЙСТВИЕ РЕГУЛЯТОРНЫХ ТРЕБОВАНИЙ БАНКА РОССИИ НА ВНЕДРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМИ РИСКАМИ

Самойлов Д.Б.

Научный руководитель: Милушенко О.А.

Омский филиал финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, English2010c@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается влияние регуляторных инициатив Банка России на внедрение технологий искусственного интеллекта в управление кредитными рисками. Рассмотрены ключевые нормативные акты и инициативы Банка России в данной области, а также реализуемая политика ведомства по данному вопросу.

Ключевые слова: *ИИ, искусственный интеллект, лимиты кредитного риска, инновации, банки*

IMPACT OF THE BANK OF RUSSIA'S REGULATORY REQUIREMENTS ON THE IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN CREDIT RISK MANAGEMENT

Samoylov D.B.

Scientific supervisor: Milyushenko O.A.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, English2010c@yandex.ru

Abstract. The article examines the impact of the Bank of Russia's regulatory initiatives on the implementation of artificial intelligence technologies in credit risk management. It analyzes the key regulatory acts and initiatives of the Bank of Russia in this area, as well as the department's current policy on this issue.

Keywords: *AI, artificial intelligence, credit risk limits, innovation, banks*

Искусственный интеллект в современных реалиях повсеместно внедряется в финансовые системы по всему миру. Эта технология идеи, о которой зародились ещё в 50-ых годах прошлого столетия, сегодня развивается семимильными шагами и на данный момент помогает оптимизировать труд миллионов специалистов в области экономики и финансов, не просто обрабатывая миллионы гигабайт информации за секунды, а проводя при этом глубокую аналитику и формируя сложные отчеты. Казалась бы невозможные ранее технологии – сегодня уже повседневный инструмент в руках менеджеров и банковских сотрудников по всему миру. Несмотря на чрезвычайно высокий уровень вовлеченности финансовых организаций сегодня, потенциал дальнейшего развития сферы ИИ возрастает с каждым днем.

Однако интенсивное развитие искусственного интеллекта позволяет не только открыть новые возможности для развития, но и создает предпосылки возникновения определенных вызовов, а вместе с ними и рисков. Поэтому необходимо с одной стороны сформировать благоприятные условия развития для технологии искусственного интеллекта, а с другой определить конкретные рамки и направления регулирования.

В этой статье мы рассмотрим вопросы регулирования внедрения технологий искусственного интеллекта в управление кредитными рисками со стороны Центрального Банка Российской Федерации.

В современных реалиях регуляторные требования Банка России строятся на принципе баланса между стимулированием инновационных методов развития и одновременно формирования регуляторной среды, которая позволяет обеспечивать стабильность финансовой системы. Вышеупомянутый принцип достигается путем применения риск-ориентированного и технологически нейтрального подхода, который дает возможность организациям финансового сектора разрабатывать ИИ-подходы при этом строго следуя стандартам безопасности и прозрачности. Все это в совокупности позволяет формировать комплексное влияние регуляторных требований ЦБ РФ на внедрение искусственного интеллекта в управление кредитными рисками.

В ведомстве неоднократно подчеркивают, что действующее законодательство в области гражданского права, банковского дела и защиты прав потребителей уже должным образом контролирует возможные риски применения искусственного интеллекта. Поэтому политика Банка России в данной области не будет иметь избыточных ограничений, которые могли бы препятствовать развитию инноваций. Руководство ЦБ РФ придерживается политики мягкого регулирования, например, публикация рекомендаций, кодексов и сборников лучших практик.

Ключевыми условиями для развития ИИ сегодня выделяют – доверие к технологии и необходимость доступа к качественным данным. Также, в ведомстве считают перспективным использование безопасных вычислений и развитие платформ обмена данными в целях увеличения объемов, обучающих данных.

Кроме того, стоит отметить, что возможность использования технологий ИИ также изучается и самим ЦБ РФ. Так 18 ноября 2025 года Эльвира Набиуллина объявила о том, что Банк России осуществляет разработку ИИ-помощника, который будет заниматься чтением сложных проектов и выделять в них ключевые моменты и особенности. Тестирование пилотного проекта планируется уже в следующем году. Таким образом, политика ЦБ РФ в данном вопросе складывается благоприятная для развития и внедрения ИИ при условии соблюдения этических стандартов и законодательных норм.

Рассмотрев общие вопросы политики Банка России в данной области, рассмотрим регуляторную базу подробнее.

Начнем с Положения № 730-П «О порядке формирования банками резервов на возможные потери с применением банковских методик управления рисками и моделей количественной оценки рисков, требования к банковским методикам управления рисками и моделями количественной оценки рисков в части определения ожидаемых кредитных потерь и осуществлении Банком России надзора за соблюдением указанного порядка» принятого 24 августа 2020 года. Данное положение регламентирует порядок формирования резервов на возможные потери с применением методик управления рисками и моделей количественной оценки рисков для расчета нормативов достаточности капитала.

Нормы принятого положения дали банкам возможность применять методики внутренней оценки риска и модели для расчета вероятности дефолта (Probability of Default), убытка при дефолте (Loss Given Default), сумм, подверженных дефолту (Exposure at Default). Появившиеся возможности подтолкнули финансовые организации, в частности банки к разработке и внедрению сложных скоринговых моделей (в том числе с активным применением моделей машинного обучения).

Таким образом, банкам позволили наконец отойти от использования общепринятых подходов при расчете резервов по ссудам физическим лицам и предприятиям малого и среднего бизнеса на основе оценки ожидаемых кредитных потерь, и внедрять собственные разработки в данной области.

Развивая тему использования банками внутренних рейтинговых методик, затронем применение IRB –подходов (Internal Ratings-Based Approach). IRB – это показатель, который позволяет сформировать комплексную и всестороннюю оценку финансового состояния, рентабельности бизнеса и кредитоспособности контрагентов и заемщиков банка. При определении внутреннего рейтинга заемщика учитывается как финансовая информация, полученная из отчетности клиента, так и нефинансовые данные полученные из других

источников: сведения о составе акционеров, уровень менеджмента заемщика, состояние отраслей и регионов, влияние государства на деятельность бизнеса и т.д.

Банки могут применять вышеупомянутый IRB подход с разрешения регулятора, так, например, в 2021 году ЦБ РФ выдал разрешение Альфа-Банку на использование в своей деятельности моделей внутренней оценки кредитного риска для расчета регулятивного капитала. Это в свою очередь показало готовность Банка России идти в ногу со временем и не бояться современных методик риск-менеджмента, а активно их интегрировать в банковскую систему России.

Далее следует рассмотреть расширение сервиса «Единый цифровой профиль» в 2024 году, которое позволило расширить возможности применения банками моделей ИИ. Цифровой профиль – это сервис, который позволяет финансовым организациям получать информацию о своих клиентах из государственных информационных систем и предоставлять им услуги без бумажных документов. Обновление сервиса существенным образом расширило перечень доступных услуг. Так для юридических лиц он пополнился на 42 услуги (их стало 45), а физических лиц на 4 услуги (теперь их стало 47).

Обновления данного инструмента позволили банкам в автоматическом режиме получать информацию о клиентах из широкого профиля государственных систем, таких как негосударственные пенсионные фонды, бюро кредитных историй, агентства по страхованию вкладов и т.д. Разумеется только с согласия клиентов. Таким образом, процессы кредитного скоринга и выдачи кредитов значительно ускорились и облегчились. Клиентам теперь совершенно необязательно нарочного предоставлять документы в банк.

Продолжая развитие наметившейся тенденции Банка России на внедрение инноваций в финансовом секторе страны, в 2022 году ЦБ РФ публикует концепцию внедрения открытых API на финансовом рынке, которая наметила амбициозные планы государства по развитию «открытых данных», «открытых финансов» и «открытого банкинга».

Для начала следует разобраться с понятием API. Говоря простым языком, API (Application Programming Interface) – это программные интерфейсы, которые организации публикуют для обеспечения цифрового обмена данными с поставщиками услуг и клиентами в рамках предоставления финансовых услуг.

В концепции чётко отражены основные предпосылки внедрения открытых API: высокий уровень концентрации на финансовом рынке по ключевым секторам, ограниченный доступ к данным, сложность построения и поддержания интеграций, возрастающая ценность данных о нефинансовых сервисах, отсутствие возможности у потребителя управлять своими данными.

Открытые данные позволяют значительным образом увеличить объём информации, используемой скоринговыми моделями, что упрощает внедрение технологий ИИ в риск менеджмент, помогая получать массивные выборки данных.

В сентябре 2024 года концепция получила обновление, в котором были изложены результаты внедрения данной технологии и представлен план ее развития в обозримом будущем. По мнению Банка России, модель открытых API способна кардинальным образом видоизменить рынок финансовых услуг в России, что уже проявляется в активном развитии банками сегмента встроенных финансов и отстранении от сложившихся традиционных моделей. Начиная с 2026 года модель открытых API планируется сделать обязательной к использованию крупными банками, брокерами и страховыми компаниями, а с 2027 года микро финансовыми организациями, депозитариями и финансовыми платформами.

Теперь следует рассмотреть Кодекс этики в сфере разработки и применения искусственного интеллекта на финансовом рынке. Он является одним из основных документов, разработанных ЦБ РФ, следуя политике мягкого регулирования.

С появлением технологий искусственного интеллекта человечество получило не только большие возможности для развития во многих отраслях, но вместе с тем и существенные риски, связанные с недобросовестным использованием данной технологии. Целью концепции является формирование доверия к технологиям ИИ, повышение уровня прозрачности используемых алгоритмов и снижение возможных сопутствующих рисков к минимуму.

Концепция базируется на 5 основополагающих принципах, рассмотрим их подробнее:

1. Человекоцентричность. Суть принципа заключается в непринятии подмены человека искусственным интеллектом в важных решениях. Положения концепции рекомендуют финансовым организациям оставлять клиентам право выбора использовать ли сервис с технологиями ИИ или же коммуникацию с сотрудником.

2. Справедливость. Использование технологий искусственного интеллекта должно быть свободно от дискриминации и предвзятости. Персональные данные необходимо использовать только в тех случаях, когда это действительно необходимо и обосновано.

3. Прозрачность. Данный принцип говорит о том, что клиент должен знать, что используется ИИ, ведь сегодня определить этот факт становится сложно. В концепции отражены рекомендации по маркировке контента, который генерируется ИИ. Более того при применении различных ИИ систем, если их использование не очевидно, необходимо уведомлять клиента об их использовании и раскрывать полную информацию о системах, а также всех имеющихся рисках.

4. Безопасность, надежность и эффективность. Принцип говорит о том, что ИИ должен быть прогнозируемым, стабильным и качественным. В целях обеспечения информационной безопасности и конфиденциальности пользователей необходимо осуществлять мониторинг качества наборов данных, осуществлять контроль за работой и поведением искусственного интеллекта.

5. Ответственное управление рисками. Концепцией рекомендовано встроить ИИ в систему управления рисками организации. Для построения системы контроля возможных рисков при использовании технологий искусственного интеллекта, необходимо организовать систему централизованного учета всех моделей ИИ, их уровней риска, анализа используемых данных, классификации рисков и сценариев их устранения, создание базы риск-событий и каналов для обратной связи.

Применение принципов кодекса рекомендовано кредитным и некредитными финансовыми организациями, филиалами иностранных банков, профессиональными участниками финансового рынка и субъектами национальной платежной системы.

В 2024 году Банк России опубликовал доклад «Основные направления развития финансовых технологий на период 2025-2027 годов». Развитие финансового сектора в обозримом будущем будет сосредоточено на совершенствовании платёжной и цифровой инфраструктур, формировании безопасной среды для внедрения новых финансовых инструментов и в конечном итоге обеспечении технологического суверенитета и информационной безопасности.

Таким образом, регуляторная среда Банка России формирует благоприятные условия для применения финансовыми организациями технологий искусственного интеллекта в кредитном риск-менеджменте. ЦБ РФ сегодня ведет политику, направленную на создание условий внедрения и интеграции инноваций на финансовом рынке страны. Для этого регулятором не вводятся прямые запреты на использование технологий, а формируются условия для обмена опытом и лучшими практиками, используется технологически нейтральный подход, внедряется кодекс этики для технологий ИИ, активно поддерживаются новые пилотные продукты и программы.

Но вместе с тем, Банк России не оставляет без внимания вопросы защиты прав потребителей и возникновения рисков в данной области. Разрабатываемые регулирующие нормы направлены на то, чтобы интеграция технологий искусственного интеллекта проходила ответственно. Для этого банкам и другим финансовым организациям необходимо производить адаптацию разрабатываемых и используемых ими моделей ИИ: необходимость обоснования принимаемых решений, отказ от «черного ящика» в тех областях, где это запрещено на законодательном уровне и постоянный мониторинг качества ИИ. Таким образом, нормативы и политика Банка России делают внедрение технологий ИИ постепенным и взвешенным, они не замедляют технологическую трансформацию банков, но формируют ее «гражданскую» норму.

Библиографический список

1. Банк России. Положение Банка России от 24.08.2020 № 730-П «О порядке формирования банками резервов на возможные потери с применением банковских методик управления рисками и моделей количественной оценки рисков»: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.cbr.ru/faq_ufr/dbrnfaq/doc?number=730-%D0%9F (дата обращения: 05.12.2025).
2. Банк России. Концепция внедрения Открытых API на финансовом рынке / Основные принципы и этапы внедрения (публ.). — Документ (PDF) / Банк России. — 2022–2024 гг.: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/165674/document_2024-09-02.pdf (дата обращения: 05.12.2025).
3. Банк России. Возможности «Единого цифрового профиля» расширены (пресс-релиз, 17.05.2024): [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=18674> (дата обращения: 05.12.2025).
4. Банк России. Кодекс этики в сфере разработки и применения искусственного интеллекта на финансовом рынке (утв. 09.07.2025): [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://cbr.ru/content/document/file/178667/code_09072025.pdf (дата обращения: 05.12.2025).
5. Банк России. Основные направления развития финансовых технологий на период 2025–2027 годов (доклад / дорожная карта, 14.10.2024): [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/166399/onfintech_2025-27.pdf (дата обращения: 05.12.2025).
6. Интерфакс. ЦБ с 10 крупными банками планирует протестировать ИИ-помощник для финансовых продуктов (18.11.2025): [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/1058558> (дата обращения: 05.12.2025).
7. АКМ/Новости (или иной новостной источник). ЦБ разрешил Альфа-банку самостоятельно оценивать кредитные риски / сообщение о выдаче разрешения (30.06.2021): [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.akm.ru/news/tsb_razreshil_alfa_banku_samostoyatelno_otseivat_kreditnye_riski/ (дата обращения: 05.12.2025).

ЭВОЛЮЦИЯ СТРАТЕГИЙ ПРИМЕНЕНИЯ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ В РОССИЙСКИХ БАНКАХ: ОТ ТРАДИЦИОННЫХ СКОРИНГОВЫХ МОДЕЛЕЙ К ГИБРИДНЫМ СИСТЕМАМ ОЦЕНКИ КРЕДИТНОГО РИСКА

Самойлов Д.Б.

Научный руководитель: Милушенко О.А.

Омский филиал финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, English2010c@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается эволюция стратегий применения машинного обучения в моделях кредитного скоринга российскими банками. Рассмотрены ключевые модели оценки кредитного риска от традиционных до гибридных систем, используемых в финансовом секторе России.

Ключевые слова: ИИ, искусственный интеллект, модели оценки кредитного риска, инновации, российский банковский сектор

EVOLUTION OF MACHINE LEARNING STRATEGIES IN RUSSIAN BANKS: FROM TRADITIONAL SCORING MODELS TO HYBRID CREDIT RISK ASSESSMENT SYSTEMS

Samoylov D.B.

Scientific supervisor: Milyushenko O.A.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, English2010c@yandex.ru

Abstract. The article examines the evolution of machine learning strategies in credit scoring models used by Russian banks. It considers key models for assessing credit risk, from traditional to hybrid systems, used in the Russian financial sector.

Keywords: AI, artificial intelligence, credit risk assessment models, innovations, Russian banking sector

Российская банковская система исторически отличается высоким уровнем цифровизации среди мировых конкурентов. Так в 2020 году по данным консалтинговой компании Deloitte в 2020 году российский банковский сектор входил в топ 10 лидеров по цифровизации среди 39 стран мира. Российские банки опережали мировых конкурентов на 5 из 6 этапов взаимодействия с клиентом.

Но таким российский банковский сектор был не всегда, он преодолел большой путь развития и трансформации, успехов и неудач для того, чтобы сегодня держать высокую планку инновационного развития и удивлять своими успехами клиентов. В этой статье мы рассмотрим эволюцию стратегий применения машинного обучения в российских банках, проследим путь перехода от традиционных скоринговых моделей к гибридным системам оценки кредитного риска.

Для начала разберемся с понятиями скоринга и скоринговых моделей. Скоринг - это автоматизированная система оценки платежеспособности и надежности заемщика, используемая финансовыми организациями, в частности банками, в целях принятия решений о выдаче кредита или займа. Скоринговая же модель соответственно является также автоматизированной системой оценки кредитоспособности заемщика, основанная на статистике и математических расчетах.

Понятие массового кредитования появляется в российском банковском секторе в начале 2000-ых годов. Если в 1990-ых годах банки ориентировались на взаимодействие с крупными компаниями и корпорациями, то в начале 2000-ых годов появились финансовые институты, которые начали активно выдавать займы физическим лицам. В стране начался самый настоящий бум кредитования, что в свою очередь привело к первому толчку развития моделей оценки кредитного риска.

В этот период преобладала так называемая логистическая регрессия. Это статистический метод, который предсказывает вероятность дефолта заемщика, анализируя исторические данные. Модель дала возможность сделать процесс принятия решения прозрачным и понятным. Однако совсем скоро стало ясно, что она плохо справляется со сложными нелинейными зависимостями. Линейная регрессия используется в целях анализа вероятности взаимосвязи между различными факторами и вероятностью невозврата кредита. В ее основе лежит логистическая функция, преобразующая линейную комбинацию факторов в вероятность.

Со временем технологические и цифровые возможности банков росли и благодаря доступности больших объемов данных, имеющихся на тот момент вычислительных мощностей, к середине 2010-ых годов широкое распространение получили методы деревьев решений, ансамбли. Вместе с тем уже к 2017 году большинство российских банков наряду с линейными моделями использовали градиентный бустинг.

В 2020 году технологии искусственного интеллекта становятся более заметными в финансовом секторе и активно начинают внедряться в кредитный скоринг так, что к 2022 году они становятся одним из основных классов моделей оценки кредитного риска в банках. На данный момент наблюдается тренд на использование гибридных систем, которые сочетают в себе использование нескольких методов и моделей одновременно, например, линейную регрессию и метод деревьев.

Этапы эволюции моделей кредитного скоринга можно изложить в следующей таблице:

Таблица 1

Основные этапы эволюции моделей кредитного скоринга в России

Период, гг.	Модели и технологии	Особенности	Плюсы	Минусы
2000-2010	Логистическая регрессия	Классическая модель. В основе лежит моделирование события через сигмоидную функцию, которая выдает результат в диапазоне от 0 до 1.	- Простота и скорость; - высокая интерпретируемость; - стабильность на небольших выборках	- Низкая точность на сложных нелинейных зависимостях; - чувствительность к коррелирующим признакам ⁴ - необходимость ручного отбора и преобразования признаков
2010-2015	Деревья решений, ансамбли	Нелинейные модели. Деревья строят иерархию правил «если-то» для разделения данных.	- Работа с нелинейными связями признаков; - автоматический отбор значимых переменных; - устойчивость к выбросам; - Оценка важности признаков	- Склонность к переобучению; - нестабильность; - сложность интерпретации
2015-2020	Градиентный бустинг	Мощные ансамблевые модели.	- Высокая прогнозная точность;	- Высокий риск переобучения;

		В основе моделей лежит последовательное формирование деревьев, где каждое новое учится на ошибках прошлого дерева, минимизируя функцию потерь	- Гибкость; - Эффективное взаимодействие с разнородными данными	- долгое время обучения; - наименьшая интерпретируемость
2020-2025	Глубокие нейронные сети, гибриды	Сложные модели с множеством слоев. В автоматическом режиме осуществляет извлечение иерархических признаков из сырых и слабоструктурированных данных	- Максимальная гибкость; - потенциально высочайшая точность; - универсальность	- экстремальная сложность интерпретации; - огромная потребность в данных и вычислительных ресурсах; - долгое и дорогое обучение; - риск неустойчивого поведения

Разберем каждую модель кредитного скоринга более подробно. Начнем с логистической регрессии, о которой уже упоминали выше. Это классическая традиционная модель кредитного скоринга. Отличается простотой использования, стабильностью и скоростью. Она определяет линейную комбинацию признаков и в последствии пропускает результат через сигмоидную функцию, которая в конечном итоге оставляет интервал от 0 до 1. Полученный результат далее и выступает в роли вероятности дефолта.

Ее простота одновременно является также и ограничением - линейность, не позволяет ей работать с сложными нелинейными взаимосвязями. Требуется серьезного подхода к предварительной обработке данных и инженерии признаков. Несмотря на возраст данной модели, она все еще является рабочим инструментом, который используется в банках по сей день, чаще всего в гибридных системах.

Деревья решений и ансамбли позволили осуществить первый рывок в развитии технологий и моделей оценки кредитного риска, предоставив финансовым организациям возможность автоматического поиска сложных, нелинейных зависимостей в данных.

Модель работает следующим образом: дерево решений запускает процесс, в котором последовательно отвечает на вопросы о признаках и разделяет заемщиков на ветки до тех пор, пока не сформирует итоговый «лист» с решением (высокий или низкий уровень риска).

Ансамбли представляют собой коллектив, который состоит из сотен или тысяч деревьев. В свою очередь подразделяются на Random Forest и AdaBoost. Random Forest формирует множество из деревьев, которые строятся на случайных выборках данных и признаков, в конечном итоге получается прогноз, состоящий на среднем из их голосов. AdaBoost же строит деревья последовательно, но таким образом, чтобы каждое новое фокусировалось на ошибках предыдущего.

Деревья и ансамбли обладают рядом преимуществ, так они работают с взаимодействиями, которые оказывают влияние на риск дефолта; они устойчивы к переобучению и выбросам, благодаря усреднению; могут сортировать факторы по их степени влияния на прогноз.

Несмотря на имеющиеся ограничения в виде нестабильности отдельных деревьев и сложности интерпретации логики результата внутри больших лесов, состоящих из множества деревьев, модель остается популярным инструментом и до сих пор используется в банках. Технология является понятной банкам, не требует больших вложений и хорошо себя зарекомендовала.

Градиентный бустинг представляет собой алгоритм машинного обучения, объединяющий множество простых моделей в целях формирования сильного прогноза. Основной задачей модели является выявление основных характеристик заемщика и формирование точной вероятности дефолта.

К достоинствам относят высочайшую точность прогноза, гибкость и богатый функционал, возможность оперировать неоднородными данными, а также встроенный механизм регуляризации. К ограничениям часто относят склонность к переобучению, вычислительную сложность, время обучения, а также сложность интерпретации прогноза для конкретного клиента.

Сегодня данная модель широко применяется в финансовых организациях, проводя кредитный скоринг и различные виды анализа, необходимые для оценки кредитного риска.

Далее рассмотрим гибридные модели. Моделями их сложно назвать, скорее это можно охарактеризовать как архитектурный принцип, в результате применения которого, происходит объединение разных моделей в систему, в целях устранения взаимных слабых мест.

Принцип в классическом варианте представляет собой двухэтапную модель:

1) Мощный предиктор: градиентный бустинг осуществляет анализ всех доступных данных, формируя промежуточный прогноз.

2) интерпретируемый агрегатор: выводы пропускаются через логистическую регрессию, которая осуществляет финальную калибровку, выдавая калиброванный скоринговый балл.

Главными достоинствами метода является его высокая точность и объяснимость, а также гибкость, которая позволяет использовать лучший инструмент в соответствии с необходимым типом данных. Ограничением же является высокая стоимость модели. В современных реалиях модель выступает в роли вершины развития в кредитном скоринге, задала тренд среди крупнейших банков и финансовых корпораций.

Любой анализ и оценка заемщика строится на данных, которые поступают в банк либо от клиента, либо в результате поиска данных из имеющихся в распоряжении источников информации. Как правило, в качестве источников данных модели обычно используют:

- кредитную историю;
- финансовые транзакции;
- альтернативные данные;
- телеком и геоданные;
- демографические и поведенческие данные.

Банки и финансовые организации интегрируют также Big Data платформы для получения больших массивов разнообразных данных. Так, например, специалисты МТС-Банка отмечают, что модели оценки кредитного риска анализируют в среднем более 150 переменных.

В современных реалиях ИИ решения оказывают значительное влияние на внутренние процессы банков. Уровень развития скоринговых моделей сегодня позволяет обрабатывать большую долю заявок практически мгновенно. Так, например, в МТС-Банке модель, основанная на машинном обучении, позволяет клиенту получить решение за 1,5 минуты. По данным Ассоциации российских банков, использование технологий искусственного интеллекта позволяет увеличить количество одобренных заявок на 7,5 % и сократить время реакции на запросы клиентов. Это в свою очередь позволяет увеличить скорость кредитования и сократить операционные издержки.

Технологии искусственного интеллекта в скоринговых моделях позволяют сократить в несколько раз время, необходимое для работы с большими массивами данных, при этом не теряя качество анализа и учитывая большой объем факторов. В результате процесс оценки вероятности дефолта и размера убытков при дефолте значительно улучшился. Современные модели позволяют увеличить точность определения вероятности просрочки длительностью более 90 дней, а также оценивать не только имеющих кредитную историю в банке клиентов, но и новых заемщиков.

Технологии искусственного интеллекта позволяют освободить специалистов от большого объема работ, на выполнение которого ранее требовалось много времени, теперь же рутинные

задачи выполняются ИИ, что позволяет сотрудникам концентрироваться на сложных кейсах и дальнейшем внедрении инноваций. Такие модели непрерывно обучаются на новых данных, что позволяет учитывать изменения и колебания рынка.

Таким образом, сегодня технологии машинного обучения и искусственный интеллект активно используются финансовыми организациями. Они смогли ускорить развитие моделей оценки кредитного риска, сделав их гибкими, более точными в прогнозах, вычислениях и анализе. Не смотря на достигнутый результат, развитие российского банковского сектора с помощью технологий искусственного интеллекта будет только продолжаться.

Библиографический список

1. Deloitte. Рейтинг цифровизации банковского сектора: отчет Deloitte. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www2.deloitte.com>. - Дата обращения: 05.12.2025.
2. Ассоциация российских банков. Применение технологий искусственного интеллекта в банковской сфере: аналитический отчет. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://arb.ru>. - Дата обращения: 05.12.2025.
3. ПАО «МТС Банк». Пресс-релиз: Внедрение скоринговой модели на основе машинного обучения. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.mtsbank.ru>. - Дата обращения: 05.12.2025.
4. «Коммерсантъ». Искусственный интеллект ускорил одобрение кредитов / Коммерсантъ. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.kommersant.ru>. - Дата обращения: 05.12.2025.
5. Банк России. Концепция (рекомендации) по применению искусственного интеллекта в финансовом секторе. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.cbr.ru>. - Дата обращения: 05.12.2025.
6. Нац. исследовательский ун-т «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). Применение гибридных моделей в кредитном скоринге : исследование. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.hse.ru>. - Дата обращения: 05.12.2025.
7. Bankiros.ru. Автоматизация скоринга в российских банках / Bankiros. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://bankiros.ru>. - Дата обращения: 05.12.2025.

ИНТЕРАКТИВНЫЙ КОМИКС КАК МЕТОД ВИЗУАЛИЗАЦИИ СЛОЖНЫХ ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМНОЙ ИНЖЕНЕРИИ

Скрипниченко И. К.

Научный руководитель: Анашкина Н. А.

Омский государственный технический университет, г. Омск, Россия,
irisha.scripnichenko@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается применение формата интерактивного комикса как инновационного образовательного инструмента для изучения дисциплин с высоким уровнем абстракции, на примере системной инженерии. Автор анализирует принципы геймификации и интерактивности, используемые в современных образовательных сервисах, и предлагает модель их интеграции в сюжетный нарратив комикса. Детально описывается, как такой формат позволяет визуализировать сложные концепции, вовлекать обучающегося в решение практических задач и формировать системное мышление через активное взаимодействие с материалом.

Ключевые слова: интерактивный комикс, геймификация, системная инженерия, визуализация, интерактивное обучение, образовательный сервис, сторителлинг.

INTERACTIVE COMIC AS A METHOD OF VISUALIZING COMPLEX PROCESSES IN SYSTEMS ENGINEERING

Scripnichenko I. K.

Scientific supervisor: Anashkina N. A.

Omsk State Technical University, Omsk, Russia, irisha.scripnichenko@mail.ru

Abstract. This article examines the use of interactive comics as an innovative educational tool for studying highly abstract subjects, using systems engineering as an example. The author analyzes the principles of gamification and interactivity used in modern educational services and proposes a model for integrating them into the comic's narrative. It describes in detail how this format allows for the visualization of complex concepts, engages students in solving practical problems, and fosters systems thinking through active interaction with the material.

Keywords: Interactive comics, gamification, systems engineering, visualization, interactive learning, educational service, storytelling.

Сегодня для обучения не обязательно проходить очные курсы или нанимать репетиторов. Цифровые технологии открывают доступ к знаниям из любой точки мира: онлайн-курсы, вебинары и образовательные приложения позволяют осваивать новые дисциплины в удобное время. Особенно пользуются спросом продукты с интерактивными элементами и геймификацией, которые позволяют пользователям активно взаимодействовать с контентом, повышать вовлеченность и мотивацию, а также получать удовольствие от процесса обучения. Ключевым вызовом становится повышение вовлеченности при изучении комплексных и абстрактных дисциплин, таких как системная инженерия. Стандартные онлайн-форматы не всегда способны удержать внимание и сделать сложные концепции и методологии проектирования понятными и запоминающимися. Одним из перспективных решений этой проблемы может стать формат интерактивного комикса, который не просто рассказывает теорию, а позволяет обучаться через сюжет истории, погружая пользователя в контекст

профессиональных задач. Эффективность этого подхода также основывается на принципах геймификации, которая трансформирует учебный процесс.

Геймификация – это использование игровых элементов и механик в любом неигровом контексте. Создатели компьютерных игр стараются сначала привлечь, а потом удержать игрока в игре. В любой сфере задача геймификации такая же – вовлечь пользователей, покупателей, сотрудников, учеников или кого-то ещё в процесс, так же как это делают компьютерные игры [1]. Игровые компоненты могут включать в себя всё: от заданий, викторин до значков, очков, таблиц лидеров, индикаторов прогресса и других цифровых наград.

Геймификация использует игровое «мышление», т.е. пользователь геймифицированной программы должен воспринимать свою деятельность как своего рода игру (быть полностью погруженным в игру), а не обязанность [2].

Основной целью образовательного процесса является передача обучающимся знаний, умений, навыков и компетенций максимально эффективным путем, т. е. с лучшей усвояемостью. Геймификация образования призвана обеспечивать:

- формирование заданных компетенций в течение игрового процесса;
- мониторинг имеющихся, полученных и развивающихся компетенций;
- решение комбинированных задач, направленных на формирование и оценку компетенций [3].

Основная цель платформ геймифицированного обучения – предоставлять игры-викторины, обучающие игры и многое другое, способствующее интерактивному и эффективному обучению. Внедряя игровые элементы и принципы в процесс обучения, эти платформы стремятся доказать, что образование не обязательно должно быть скучным и неинтересным. Напротив, оно может быть динамичным, интерактивным и даже увлекательным [4].

Сегодня геймификация активно используется в образовании именно для улучшения когнитивной активности студентов, повышения их мотивации к обучению и вовлеченности в учебный процесс. Чаще всего она сочетает в себе элементы соревновательности, вознаграждений и прогрессии, что помогает студентам лучше усваивать материал и активно участвовать в образовательной деятельности. Одной из ключевых задач геймификации является создание образовательных сред, где студенты могут безопасно экспериментировать и учиться на своих ошибках. Это особенно важно в условиях цифровой трансформации образования, где традиционные методы обучения часто не справляются с вызовами современного мира. Геймификация способствует развитию навыков самоконтроля, целеустремленности и способности к самостоятельному обучению, что делает этот метод особенно ценным в современных условиях [5].

Современные образовательные онлайн-сервисы активно внедряют инновационные подходы к обучению, делая его более привлекательным и эффективным благодаря различным технологиям и инструментам взаимодействия. Рассмотрим подробнее наиболее распространенные методики и инструменты, применяемые в данной сфере:

1. Системы баллов, уровней и прогресса. Визуализирует прогресс, дает мгновенную обратную связь и мотивирует двигаться дальше. Баллы начисляются за активность, а уровни повышаются при накоплении опыта.

2. Соревнования и рейтинги. Создание дополнительного стимула для повышения личной ответственности и самооценки студента. Введение элементов соперничества стимулирует стремление улучшать свои показатели, формируя чувство здорового азарта и заинтересованности в успехе.

3. Сторителлинг. Погружают в сюжет, превращая пользователя в героя истории или владельца аватара. Это создает эмоциональную связь и делает обучение игровым миром.

4. Викторины и тестирования. Онлайн-сервисы предоставляют удобные инструменты для создания тестов различного уровня сложности, позволяя ученикам самостоятельно проходить

тестирование и получать мгновенную оценку результатов. Такие занятия способствуют повышению мотивации и интереса к учебе.

5. Имитация практических ситуаций. Создание симуляторов реальных жизненных ситуаций помогает закрепить полученные знания и развить практические навыки. Этот подход особенно популярен среди специальностей технических направлений, медицины и экономики. Студенты получают возможность применять теорию на практике, осваивая профессию быстрее и эффективнее.

6. Интерфейсы обратной связи. Регулярная обратная связь обеспечивает понимание текущих достижений и ошибок, позволяя своевременно скорректировать направление обучения. Современные платформы оснащаются удобными инструментами оценки качества выполненной работы, открывающими перед преподавателем широкие возможности для мониторинга индивидуальных траекторий развития студентов.

Ярким примером образовательного сервиса с геймификацией является приложение для изучения языков Duolingo. Его механики – короткие интерактивные уроки, визуальная "дорожка обучения", система ограничения ошибок и виртуальная валюта – создают низкий порог входа и поддерживают мотивацию. Этот же принцип доступного, поэтапного и вовлекающего обучения реализует формат интерактивного комикса, где пользователь изучает новые темы, проживая историю вместе с главным героем и постепенно погружаясь в новые знания.

Интерактивный комикс представляет собой уникальный образовательный формат, совмещающий традиционную структуру повествования с элементами интерактивности. Комиксы традиционно используются для передачи историй и идей посредством изображений и текста. Для большинства людей, оперирующих и воспринимающих информацию через зрительные образы, рисунки служат средством смыслового восприятия научной и учебной информации. Передача и усвоение информации с помощью образовательных комиксов как инновационных средств обучения максимально реализует принцип наглядности в образовательном процессе [6]. Добавление интерактивных элементов, таких как кликабельные объекты, раскрывающие дополнительную информацию, или задания, требующие решения проблемы перед продолжением сюжета, превращает этот формат в мощный инструмент для вовлечения учащихся.

Формат интерактивного комикса позволит создать инновационный образовательный инструмент, предназначенный для изучения сложных концепций системной инженерии в увлекательной и доступной форме. Основная цель данной идеи заключается в создании полноценного сервиса, объединяющего сложную теорию и практику с интерактивными элементами в единый учебный процесс.

Системная инженерия является междисциплинарной областью, включающей проектирование, разработку и управление комплексными системами. Обучение этому направлению требует глубокого понимания множества взаимосвязанных понятий и методов, таких как UML-диаграммы, архитектурные модели и процессы проектирования. Системная инженерия достаточно сложна в понимании и имеет высокий порог входа для новичков, именно поэтому зародилась идея «рассказать просто о сложном» посредством интерактивного комикса.

Использование комиксов позволяет визуализировать абстрактные концепции, делая их более доступными и запоминающимися. Например, вместо сухого изложения теории, студент может проследить историю персонажа, сталкивающегося с проблемами проектирования системы и решающего их с помощью соответствующих инструментов и методик. Интерактивные элементы, такие как мини-задачи и всплывающие окна с определениями, позволяют закрепить знания и проверить понимание материала. Это создает активный процесс обучения, в котором студенты вовлечены в решение проблем и применение теоретических знаний на практике. Разберем, как это можно использовать в области системной инженерии:

1. Визуализация абстракций через нарратив. Сложные концепции встроены в сюжет. Например, герои-инженеры не просто "изучают нотацию UML", а используют диаграмму последовательностей, чтобы распутать сбой в работе виртуального "умного города". Пользователь видит, как и зачем применяется инструмент в контексте истории, что формирует глубинное понимание вместо заучивания.

2. Практика через интерактивность (Почему подходит: инженерия – это практика). Комикс не является пассивным чтением. Для продвижения по сюжету пользователь должен: решить микрозадачу (выбрать правильный тип связи для этого блока на диаграмме активностей), взаимодействовать с элементами (кликнуть на элемент диаграммы, чтобы увидеть его свойства или определение), принимать решения (выбрать, какой диаграммой лучше смоделировать конкретную ситуацию, и увидеть последствия этого выбора в развитии истории).

3. Системное мышление как основа сюжета. Сама структура комикса может отражать системный подход. История может начинаться с широкой цели (видение системы), затем разбиваться на этапы жизненного цикла (главы комикса), где каждый этап раскрывает новые аспекты (требования, архитектура, интеграция). Это учит мыслить не разрозненными фактами, а взаимосвязанными процессами.

4. Интеграция в полноценную образовательную экосистему. Комикс – это не замена, а "входная точка" и мощный мотиватор внутри платформы. После прохождения сюжетного модуля пользователь направляется на классические разделы: практические задания, тесты и повторение теории.

Идея образовательного сервиса, основанного на интерактивном комиксе, предлагает методическое решение для повышения эффективности обучения сложным техническим дисциплинам, таким как системная инженерия. Данный подход напрямую устраняет характерный для традиционных методов разрыв между теоретическим знанием и его практическим применением. Путем интеграции ключевых концепций в нарратив и интерактивные задачи, формат обеспечивает активное вовлечение обучаемого, немедленное применение знаний и наглядную демонстрацию последствий принимаемых решений. Таким образом, интерактивный комикс служит не только средством представления информации, но и инструментом для формирования системного мышления и отработки профессиональных компетенций в управляемой, практико-ориентированной среде.

Библиографический список

1. Что такое геймификация [Электронный ресурс]. – URL: https://skillbox.ru/media/management/igra_delo_seryeznoe_rasskazyvaem_pro_geymifikatsiyu/ (дата обращения: 01.12.2025).
2. Татаринов К.А. Геймификация в обучении студентов // БГЖ. 2019. №1 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-v-obuchenii-studentov> (дата обращения: 01.12.2025).
3. Абдыкеров Ж.С., Антипов Д.А., Замятина О.М., Мозгалева П.И., Мозгалева А.И. Геймификация в образовании // Высшее образование сегодня. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-v-obrazovanii-2> (дата обращения: 01.12.2025).
4. 15+ лучших платформ обучения геймификации [Электронный ресурс]. – URL: <https://ahaslides.com/ru/blog/gamification-learning-platforms/> (дата обращения: 01.12.2025).
5. Титков И.В., Логинова И.О. Образовательные возможности геймификации в современном высшем образовании // СибСкрипт. 2024. №5 (35). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatelnye-vozmozhnosti-geymifikatsii-v-sovremennom-vysshem-obrazovanii> (дата обращения: 04.12.2025).

6. Шибкова Д.З., Пяткова О.Б. Образовательный комикс как средство медиаобразования для восприятия обучающимися нового знания // Педагогическое образование в России. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatelnyy-komiks-kak-sredstvo-mediaobrazovaniya-dlya-vospriyatiya-obuchayuschimisya-novogo-znaniya> (дата обращения: 04.12.2025).

БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЕ И ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК НОВЫЙ УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Солостин М.С.

Научный руководитель: Глинкина О.В.

Российский новый университет, г. Москва, Россия, mak-solostin2014@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается моделирование бизнес-процессов как инструмент стратегического управления современной организацией. Целью работы является анализ теоретических аспектов бизнес-моделирования, в ходе которого рассматриваются возможности в современном нестабильном мире, дается характеристика этапам, определяются перспективные направления развития, связанные со стремительным внедрением цифровых технологий. Автор приходит к выводу, что бизнес-моделирование – это ключевой инструмент в стратегическом управлении, который помогает компаниям быть гибкими, эффективными и принимать взвешенные решения, а использование цифровых технологий превращает его в стратегический актив, способный полностью изменить подход к управлению и обеспечить компании долгосрочный успех.

Ключевые слова: стратегическое управление, моделирование, модель, бизнес-моделирование; этапы, возможности и перспективы моделирования бизнес-процессов.

BUSINESS MODELING AND DIGITAL TECHNOLOGIES AS A NEW LEVEL OF STRATEGIC MANAGEMENT

Solostin M.S.

Scientific advisor: Glinkina O.V.

Russian New University, Moscow, Russia, mak-solostin2014@yandex.ru

Abstract. The article discusses business process modeling as a tool for strategic management of a modern organization. The purpose of the work is to analyze the theoretical aspects of business modeling, which includes examining the possibilities in today's unstable world, characterizing the stages, and identifying promising areas of development related to the rapid adoption of digital technologies. The author concludes that business modeling is a key tool in strategic management that helps companies to be flexible, efficient, and make informed decisions, and the use of digital technologies turns it into a strategic asset that can completely change the way companies manage and ensure their long-term success.

Keywords: strategic management, modeling, model, business modeling; stages, opportunities, and prospects for business process modeling.

В современном мире нестабильности, многозадачности и жесткой конкуренции организациям приходится решать сложные задачи. Ключ к успеху – стратегическое управление, которое включает в себя анализ ситуации, планирование развития, воплощение планов в жизнь и контроль за их выполнением. Стратегическое управление помогает компаниям видеть будущее, предвидеть изменения и вовремя реагировать на них. Оно позволяет учитывать всё, что происходит вокруг – новые товары и технологии, экономические тренды, социальные изменения и политические события. Как показывает опыт, компании, которые тщательно планируют и управляют своей стратегией, работают эффективнее и зарабатывают больше, чем их конкуренты. Для достижения успеха важно чётко понимать, что

необходимо организации, и выбрать правильную стратегию. Здесь на помощь приходит бизнес-моделирование.

Вопросы теории и практического применения стратегического управления нашли отражение в трудах известных исследователей, включая И. Ансоффа, О.С. Виханского, Ф. Котлера, Г. Минтцберга, М. Портера, А. Чандлера [5]. Исследования в области моделирования бизнес-процессов ведутся как российскими, так и зарубежными учеными. Их научные труды охватывают широкий спектр задач, включая идентификацию, документирование, построение моделей, улучшение и оптимизацию бизнес-процессов. Среди известных зарубежных авторов – Андерсен Б., Аллен Б., Бьёрн А., Хаммер М. и Чампи Дж., Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Шеер А.В., а среди отечественных – Влацкая И.В. и Татжибекова О.А., Скородумов П.В., Фирсова Н.В. и др. [5].

В науке широко используется метод моделирования, который позволяет познавать мир через создание упрощённых аналогов, именуемых моделями. Этот метод применяется для глубокого изучения объектов и явлений, а также для улучшения их характеристик, оптимизации процессов создания и управления. Модель может быть как физической копией, так и абстрактным представлением (мыслью или символом), отражающим основные черты оригинала [3].

Ключевое понятие бизнес-моделирование представляет собой методологию, используемую для формализации и представления бизнес-процессов. Оно включает в себя создание моделей, отражающих структуру организации, взаимодействие её элементов и потоки информации. Эта информация помогает руководителям принимать обоснованные решения, планировать развитие и эффективно управлять рисками.

Моделирование бизнес-процессов позволяет решать ряд задач, в частности: визуализация процессов (превращение сложных процессов в понятные и простые графические представления, например диаграммы, схемы, нотации BPMN); диагностика (выявление проблемных зон, неэффективных операций и возможных угроз); оптимизация (создание вариантов улучшения и проверка их эффективности на моделях до реального внедрения).

В стратегическом управлении бизнес-моделирование предоставляет следующие **возможности**:

Стратегический анализ использует моделирование для всесторонней оценки компании, в частности, применяя SWOT-анализ, изучают текущее положение, сильные и слабые стороны, возможности и риски, а моделирование цепочки ценности позволяет определить, какие этапы приносят наибольшую прибыль, и сосредоточить усилия на их улучшении, выявить области, требующие оптимизации для повышения общей эффективности.

Разработка стратегии – изучив текущую ситуацию, можно создавать новые стратегии, ориентированные на достижение конкретных целей. Моделирование позволяет предвидеть, как различные стратегические решения повлияют на ключевые показатели эффективности (KPI).

Внедрение стратегии – моделирование как инструмент пошагового подхода помогает структурировать процесс внедрения новых стратегий, определить потребности в необходимых ресурсах, распределить задачи и отслеживать результаты.

Управление изменениями – в современном бизнесе, где условия постоянно меняются, бизнес-моделирование играет важную роль в эффективном управлении этими изменениями, выступая инструментом для быстрой адаптации бизнес-процессов к новым вызовам и возможностям. Существуют разные подходы к управлению изменениями, среди которых:

–ADKAR – методология сосредоточена на индивидуальном восприятии изменений сотрудниками, проходя через этапы осознания, желания, знания, способности и подкрепления.

–Модель 7S (McKinsey) – анализирует организационные изменения, рассматривая семь взаимосвязанных элементов – стратегию, структуру, систему, стиль управления, навыки, ценности и сотрудников;

–Кривая изменений Кюблер-Росс – помогает понять психологическую реакцию людей на изменения, что важно для управления изменениями;

–Lean Change Management – гибкий подход, объединяющий принципы гибкого управления проектами и традиционных моделей изменений.

Коммуникации и согласование – моделирование бизнес-процессов позволяет создать общее информационное пространство для всех сотрудников, вовлечённых в работу компании, благодаря чему взаимодействие между отделами и отдельными сотрудниками становится более эффективным, упрощается процесс согласования и ускоряется принятие решений.

На практике моделирование бизнес-процессов представляет собой сложный полноценный проект и включает несколько **этапов** [1] (рис. 1):



Рис. 1. Этапы моделирования бизнес-процессов

Определение целей и задач – центральным направлением является точное определение того, какие результаты ожидаются от моделирования, примером целей могут быть оптимизация рабочих процессов, минимизация издержек или улучшение клиентского опыта.

Выбор методологии и инструментов – для создания бизнес-моделей доступно множество методологий и инструментов, их выбор должен основываться на поставленных задачах, уровне детализации моделируемых процессов и имеющихся ресурсах, приоритетом является выбор инструмента, который обеспечит максимальное удобство для всех участников процесса.

Сбор данных – для описания текущего положения дел в бизнес-процессах необходимо собирать данные, используя различные источники, например, беседы с сотрудниками, изучение отчетной документации, сбор статистических показателей [4].

Разработка модели – собранные данные служат основой для построения модели, которая должна быть понятной, точной и реалистичной, отображать текущие процессы.

Анализ модели – проводится аналитическая оценка модели с целью идентификации её ограничений, неэффективных элементов и потенциальных рисков, для этого используются различные методы, в том числе имитационное моделирование или анализ чувствительности.

Разработка сценариев и улучшений – на основе данных модели разрабатываются варианты улучшений, каждый из которых оценивается, чтобы понять, как он повлияет на ключевые показатели, помогая принять обоснованное решение.

Тестирование и внедрение – прежде чем изменения вступят в силу, проверяется их эффективность на модели, если результаты положительные, сценарий внедряется в рабочую среду организации.

Мониторинг и корректировка – внедрённые изменения нуждаются в постоянном отслеживании эффективности с последующей корректировкой модели в случае необходимости.

На **перспективы развития** моделирования бизнес-процессов оказывает существенное влияние развитие современных цифровых технологий. Со стремительным развитием искусственного интеллекта (ИИ, англ. Artificial Intelligence – AI), больших данных (Big Data), интернет вещей (англ. Internet of Things - IoT) и машинного обучения (МО, англ. Machine Learning - ML) бизнес-моделирование становится еще более мощным инструментом стратегического управления. Использование этих инновационных достижений позволяет быстро реагировать на изменения внешней среды и оперативно корректировать планы. Благодаря новым технологиям сложные взаимосвязи, ранее недоступные для анализа, теперь можно учитывать и эффективно использовать в цифровых системах управления.

Особое значение отводится искусственному интеллекту (ИИ), который обладает широким спектром применения в бизнесе, включает *автоматическое моделирование и улучшение*, позволяющее самостоятельно создавать и совершенствовать бизнес-модели, анализируя огромные массивы данных; в *прогнозировании* ИИ позволяет предсказывать результаты различных бизнес-стратегий, используя существующие модели для анализа; *адаптированное моделирование* – модели, основанные на ИИ могут оперативно реагировать на изменения в бизнес-среде, предоставляя актуальную информацию для принятия решений; *индивидуализация* – ИИ способствует разработке персонализированных продуктов и услуг, учитывающих уникальные потребности каждого клиента (Рис. 2).

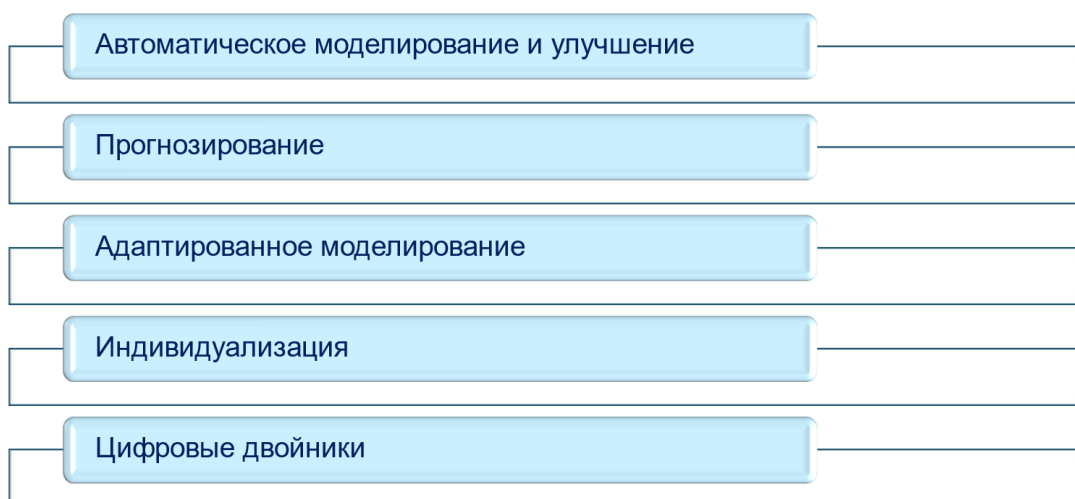


Рис. 2. Значение ИИ в моделировании бизнес-процессов

Особое внимание заслуживают *цифровые двойники* – динамические модели, которые в режиме реального времени отображают состояние реальных или виртуальных объектов, процессов или систем [2]. Это позволяет проводить симуляции и эксперименты в реальном времени, что значительно повышает точность прогнозов и эффективность принимаемых решений.

В заключении следует отметить, что бизнес-моделирование – это ключевой инструмент в стратегическом управлении, который помогает компаниям быть гибкими, эффективными и принимать взвешенные решения. В современном бизнесе, где всё быстро меняется, а инновации выступают залогом успеха, бизнес-моделирование помогает не только решать текущие проблемы, но и предвидеть будущее, что даёт компаниям преимущество перед конкурентами. С развитием цифровых технологий и аналитики, его значение будет только расти, открывая новые возможности для роста и инноваций. Таким образом, бизнес-моделирование – это стратегический актив, способный полностью изменить подход к управлению и обеспечить компании долгосрочный успех.

Библиографический список

1. Моделирование бизнес-процессов: что это такое и зачем нужно компании // URL: <https://blog.eduson.academy/articles/biznes/modelirovanie-biznes-protssessov-chto-eto-takoe-i-zachem-nuzhno-kompanii/> (Дата обращения: 28.11.2025).
2. Реакция в реальном времени. Как моделирование и AI меняют стратегии в бизнесе [Электронный ресурс] // URL: <https://sber.pro/publication/reaktsiya-v-realnom-vremeni-kak-modelirovanie-i-ai-menyayut-strategii-v-biznese/?ysclid=min4yhb8yv735519484> (Дата обращения: 25.11.2025)
3. Стёпин В. С., Гутнер Г. Б., Голдберг Ф. Н. Моделирование / Гуманитарный портал: концепты [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий, 2002–2025 (последняя редакция: 29.10.2025). URL: <https://gtmarket.ru/concepts/7025>.
4. Трефилов А. Моделирование бизнес-процессов [Электронный ресурс] // URL: <https://elma365.com/ru/articles/modelirovanie-biznes-processov/?ysclid=min5axi7ху985488520#etapy> (Дата обращения: 25.11.2025).
5. Удальцова Н.Л. Современные методы анализа и моделирования бизнес-процессов // Лидерство и менеджмент. – 2021. – №2. [Электронный ресурс] // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-analiza-i-modelirovaniya-biznes-protssessov> (дата обращения: 05.11.2025).

СОЦИАЛЬНО-ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ КОММУНИКАЦИЯ ВОКРУГ АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ

Тимофеев И.А., Давыдов В.О.

Научный руководитель: Журавлева Л. Э.

Московский университет имени С.Ю. Витте, Россия, эл. почта: ivantimofeev2003@gmail.com,
Vittorrdavidov@gmail.com

Аннотация. В статье проводится сравнение общественного обсуждения строительства ЛАЭС-2 и БелАЭС. Цель работы – показать различия в том, как власти, эксперты и общество взаимодействовали при реализации этих проектов. Авторы приходят к выводу, что обсуждение БелАЭС было более открытым и конфликтным, в то время как вокруг ЛАЭС-2 преобладала официальная позиция при отсутствии широкой общественной дискуссии. Это отражает разные подходы к реализации крупных инфраструктурных проектов.

Ключевые слова: социально-экологическая коммуникация, атомная энергетика, ЛАЭС-2, БелАЭС, общественное восприятие, сравнительный анализ.

SOCIO-ENVIRONMENTAL COMMUNICATION AROUND NUCLEAR ENERGY

Timofeev I.A., Davidov V.O.

Scientific supervisor: Zhuravleva L. E.

Moscow University named after S.Yu. Witte, Russia, e-mail: ivantimofeev2003@gmail.com,
Viktorrddavidov@gmail.com

Abstract. This article compares the public debate surrounding the construction of the Leningrad Nuclear Power Plant (LNPP-2) and the Belarusian Nuclear Power Plant (BNPP). The aim of the study is to highlight the differences in how authorities, experts, and the public interacted during the implementation of these projects. The authors conclude that the discussion surrounding the Belarusian Nuclear Power Plant (BNPP) was more open and contentious, while the LNPP-2 project was dominated by official positions and a lack of broad public debate. This reflects different approaches to the implementation of large-scale infrastructure projects.

Keywords: socio-environmental communication, nuclear power, LNPP-2, BelNPP, public perception, comparative analysis.

Введение

Развитие атомной энергетики, остающейся ключевым источником электроэнергии, неизменно сопряжено с комплексом социальных и экологических вызовов. В последние годы особую остроту приобретают вопросы социально-экологической коммуникации, особенно в контексте строительства новых атомных станций. Яркими примерами таких проектов являются ЛАЭС-2 (Ленинградская атомная электростанция) в Российской Федерации и БелАЭС (Белорусская атомная электростанция) в республике Беларусь. Успешная реализация проектов в атомной сфере на сегодняшний день зависит не только от технологической и экономической составляющих, но и от эффективной коммуникации между всеми заинтересованными сторонами: государством, экспертным сообществом, гражданским обществом и населением. Социально-экологическая коммуникация становится критически важным инструментом управления рисками и формирования общественного восприятия.

Цель статьи – выявить и сравнить модели социально-экологической коммуникации, которые использовались при реализации проектов ЛАЭС-2 и БелАЭС, а также проанализировать причины, обусловившие их различия.

Актуальность исследования связана с необходимостью проведения сравнительного анализа и систематизации подходов к коммуникации в атомной отрасли, что особенно важно для снижения социальной напряженности и повышения эффективности реализации будущих проектов.

Основная часть

Методологической основой исследования выступил сравнительный анализ двух атомных электростанций. Объектами для сравнения представлены такие станции, как: ЛАЭС-2 и БелАЭС. Для сбора данных применялись официальные отчеты государственных органов и эксплуатирующих компаний, материалы общественных слушаний, публикации в средствах массовой информации, а также экспертные мнения, представленные в научных публикациях и открытых медиа. Сравнительный анализ проводился по основным критериям, которые, по мнению авторов, являются наиболее подходящими для анализа коммуникационных моделей. Основными критериями выступают:

1. Степень открытости информации (доступность и прозрачность данных о проекте для широкой общественности).
2. Характер общественных обсуждений (форматы проведения, уровень вовлеченности различных групп, наличие/отсутствие конфликта).
3. Роль экспертного сообщества (участие независимых специалистов в оценке проектов и публичной дискуссии).
4. Позиция государственных органов (доминирующая стратегия коммуникации – диалог или монолог).

ЛАЭС-2 является проектом национального масштаба. Строительство проходило в рамках устоявшейся российской практики реализации крупных инфраструктурных объектов. Основным источником информации выступала госкорпорация «Росатом» [9], которая позиционировала проект как технологически безупречный и жизненно необходимый для энергобезопасности и экономического развития Северо-Западного региона России, что находило отражение в публикациях, посвященных региональной политике [8]. Общественные обсуждения, предусмотренные законодательством [1], носили в значительной степени формальный характер. Они были скорее информирующими, нежели диалоговыми. Критические голоса, звучавшие со стороны отдельных экологических организаций и местных активистов, не оказывали существенного влияния на процесс принятия решений. Их аргументы, которые касались проблем обращения с радиоактивными отходами, потенциальных рисков для экологии Балтийского региона, зачастую оставались без широкого публичного осмысления, что согласуется с данными академических исследований, указывающих на низкий уровень информированности населения и наличие специфических опасений [6,7]. Экспертное сообщество было представлено преимущественно специалистами, связанными с атомной отраслью. Мнение независимых экологов и социологов редко попадало в официальное информационное поле. Таким образом, стратегия вокруг ЛАЭС-2 может быть охарактеризована как «модель монолога», что коррелирует с выводами исследований о доминировании официальной информации в ущерб диалога с местными сообществами [7], где власть и эксплуатирующая компания транслирует готовые решения, а обществу отводится роль пассивного получателя информации.

В случае с Белорусской АЭС ситуация оказалась существенно иной. Данный проект стал первым опытом строительства атомной станции в республике, что изначально порождало повышенный уровень общественной тревожности. Кроме того, реализация проекта российской стороной в непосредственной близости от границ Европейского Союза, придало дискуссии международное звучание. Коммуникационный процесс вокруг БелАЭС отличался значительно большей конфликтностью и открытостью. На национальном уровне в Беларуси

сформировалась более активная гражданская позиция, что подтверждается данными социологических исследований [4]. Экологические неправительственные организации, а также политические объединения активно использовали тему АЭС для критики правительства, указывая на риски выбора площадки, сейсмическую безопасность и проблему ядерных отходов. Авария на АЭС «Фукусима-1» в 2011 году, анализ последствий которой широко представлен в материалах МАГАТЭ [11], дополнительно обострила дискуссию. Существенную роль сыграло активное вмешательство международных субъектов. Литва, которая является соседом Беларуси, на официальном уровне резко критиковала проект, проводя собственные экспертные оценки и инициируя обсуждения в международных организациях. Это вынуждало белорусские власти организовывать международные миссии МАГАТЭ по проверке безопасности [11], а также быть более прозрачными, размещая развернутые комментарии и отчеты на официальном ресурсе [10]. Несмотря на то, что государственная пропаганда также активно работала на продвижение проекта, ей приходилось действовать в условиях постоянного конкурирующего информационного поля. В результате коммуникация вокруг БелАЭС приблизилась к «модели диалога», пусть и вынужденного, и зачастую конфликтного. Общественности, как внутренней, так и международной, удалось добиться более заметного вовлечения в процесс обсуждения рисков.

Таким образом, проведенный авторами сравнительный анализ, позволяет выявить две различные модели социально-экологического взаимодействия. Модель ЛАЭС-2 будет характерна для стран с устоявшейся атомной отраслью и длительной историей эксплуатации АЭС. Власть и отраслевые структуры при такой модели обладают высоким уровнем авторитета и могут позволить себе минимизировать публичную дискуссию, апеллируя к национальным интересам и технологическому превосходству, а также данным о соблюдении стандартов радиационной безопасности [3]. Общественность в такой модели воспринимается скорее, как объект управления, а не равноправный участник диалога. Что касается модели БелАЭС, она возникает в условиях, когда проект является новым для страны, а его реализация затрагивает интересы соседних государств. Низкий уровень первоначального доверия, активное гражданское общество и международное давление становятся катализаторами для более открытой, хотя и конфликтной коммуникации. Власть вынуждена идти на уступки в части прозрачности и взаимодействия с критиками. Различия в подходах объясняются не только политическими культурами, но и конкретными обстоятельствами реализации проектов. Для России атомная энергетика – это давно освоенная и идеологически укорененная сфера. Для Беларуси – новый, амбициозный, но и потому более уязвимый для критики проект.

Заключение

В заключение авторы приходят к выводу, что сравнение процессов социально-экологической коммуникации вокруг ЛАЭС-2 и БелАЭС наглядно демонстрирует различный подход к взаимодействию с обществом. Проект ЛАЭС-2 реализовывался в парадигме «технократического монолога», где доминировала официальная позиция при формальном характере общественных обсуждений. Тогда как проект БелАЭС проходил в условиях парадигмы «вынужденного диалога», где коммуникация была более открытой, острой и конфликтной, что было обусловлено совокупностью внутренних и внешних факторов, включая отсутствие исторического опыта в атомной энергетике и активное противодействие соседних стран. Авторы считают, что для повышения эффективности будущих социально значимых инфраструктурных проектов, нужно двигаться в сторону более диалоговых и инклюзивных моделей, которые будут учитывать опыт не только успешного информирования, но и конструктивного взаимодействия с критически настроенными группами.

Библиографический список

1. Об использовании атомной энергии: Федеральный закон от 21.11.1995. №170-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1995. №48. Ст. 4552.
2. Сытова С. Н., Дунец А. П., Коваленко А. Н., Черепица С. В. Белорусское программное обеспечение для учета ядерных материалов на основе свободного программного обеспечения // Сахаровские чтения 2023 года: экологические проблемы XXI века. 2023. С. 167-171.
3. Спицын М. А., Безопасность населения в районе Ленинградской атомной электростанции (ЛАЭС) и стандарты радиационного фона // Неделя науки ИСИ. 2024. С. 233-235.
4. Мартищенко Е. В. Специфика формирования общественного мнения Беларуси о развитии ядерной энергетики и строительства Белорусской АЭС // Журнал вестник Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. Серия 5. Экономика. Социология. Биология. 2021. №2. С. 79-91.
5. Шавель С. А. Факторы влияния на общественное мнение о строительстве Белорусской АЭС // Журнал социологический альманах. 2014. №5. С. 446-454.
6. Архангельская Г. В., Зеленцова С. А., Вишнякова Н. М., Храмцов Е. В., Варфоломеева К. В., Соколов Н. В., Репин В. С. Проблемы риск-коммуникаций по вопросам радиационной безопасности: оценка информированности населения Санкт-Петербурга и Ленинградской области о деятельности атомной отрасли и его представления о факторах опасности // Журнал радиационная гигиена. 2017. №3. С. 36-45.
7. Соколов Н. В., Библин А. М., Репин Л. В., Рехтина Л. С. Проблемы риск-коммуникации при обеспечении радиационной безопасности: представление о радиации и атомной отрасли в массовом сознании по результатам социологических исследований в Санкт-Петербурге, Ленинградской и Мурманской областях // Журнал радиационная гигиена. 2017. №3. С. 46-56.
8. Киреев Д. Ленинградская область: вектор развития – рациональное природопользование // Журнал природопользование. 2014. №5. С. 42-51.
9. Госкорпорация «Росатом». Ядерные технологии, атомная энергетика АЭС. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosatom.ru/index.html> (Дата обращения 13.11.2025).
10. РУП «Белорусская атомная электростанция» [Электронный ресурс]. URL: <https://belaes.by/ru/> (Дата обращения 12.11.2025).
11. International Atomic Energy Agency / Atoms for Peace and Development. Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iaea.org/> (Дата обращения 14.11.2025).

ЛОКАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ КОМПАНИЙ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Шадрина М. Д.

Научный руководитель: Иваненко О. Б.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, mariadmitrievna2001@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется инновационная активность российских компаний и ее диспропорциональное размещение на территории страны. Целью работы является определение факторов локализации инновационной активности компаний. Автор статьи пришел к выводу о необходимости поиска и развития точек инновационного роста в регионах-аутсайдерах.

Ключевые слова: *инновации, инновационная активность, локализация инноваций, факторы локализации инноваций.*

LOCALIZATION OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF COMPANIES IN THE RUSSIAN FEDERATION

Shadrina M. D.

Scientific supervisor: Ivanenko O. B.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, mariadmitrievna2001@mail.ru

Abstract. In the article analyzes the innovative activity of Russian companies and its disproportionate distribution across the country. The aim is to identify factors that localize innovative activity of companies. The author came to the following conclusion that it is necessary to search for and develop point of innovative growth in outsider regions.

Keywords: *innovations, innovative activity, localization of innovations, factors of localization of innovations.*

В рамках заседания Совета по науке и образованию, состоявшегося 8 февраля 2024 года, Президент Российской Федерации В. В. Путин отметил, что «наука в прямом смысле слова – основа развития и прогресса. Вся научно-технологическая сфера имеет ключевое значение для достижения наших национальных целей, для повышения качества жизни людей, для безопасности страны, ее суверенитета и самодостаточности. <...> Очевидно также, что приоритеты научно-технологического развития должны быть самым тесным образом связаны с ключевыми вызовами и задачами в экономике, в социальной сфере, в области безопасности, направлены на достижение нашего суверенитета в самом широком смысле слова: государственного, ценностного, индустриального и, безусловно, технологического. <...> Нужно руководствоваться этим при реализации всей нашей научно-технологической повестки» [2].

В связи с обозначенным курсом на достижение технологического суверенитета России, а также с учетом непрекращающегося беспрецедентного санкционного давления на фоне напряженной геополитической обстановки, необходимостью кардинального обновления материально-технической базы во всех секторах экономики инновации российских компаний выступают ключевыми «локомотивами» экономического развития и «катализаторами» роста конкурентоспособности страны. Задача по эффективному размещению и функционированию производств в сфере новаторских решений стоит наиболее остро.

В настоящее время инновационная активность компаний российских регионов крайне неравномерна – разрыв между регионом-лидером (Ростовская область) и регионом-аутсайдером (Ямало-Ненецкий автономный округ) составляет порядка 43 процентных пунктов (50,2 % и 7,3 % соответственно). Ей присущ «очаговый» характер (рисунок 1), причем преимущественно в европейской части страны. Локализация этих «очагов» происходит около административных центров федеральных округов, входящих в том числе в ТОП-20 Рейтинга инновационного развития субъектов Российской Федерации [1, с. 22, 25]:

- в Центральном федеральном округе – вблизи города Москвы (1 место в Рейтинге инновационного развития субъектов Российской Федерации; социально-экономические условия инновационной деятельности выше общероссийских показателей на 54 %);

- в Северо-Западном федеральном округе – вблизи города Санкт-Петербурга (4 место в Рейтинге инновационного развития субъектов Российской Федерации; социально-экономические условия инновационной деятельности выше общероссийских показателей на 23 %);

- в Приволжском федеральном округе – вблизи Республики Татарстан (2 место в Рейтинге инновационного развития субъектов Российской Федерации; социально-экономические условия инновационной деятельности выше общероссийских показателей на 6 %) и Чувашской Республики (17 место в Рейтинге инновационного развития субъектов Российской Федерации; социально-экономические условия инновационной деятельности на уровне общероссийских показателей);

- в Южном федеральном округе – вблизи Ростовской области (18 место в Рейтинге инновационного развития субъектов Российской Федерации; социально-экономические условия инновационной деятельности на уровне общероссийских показателей).

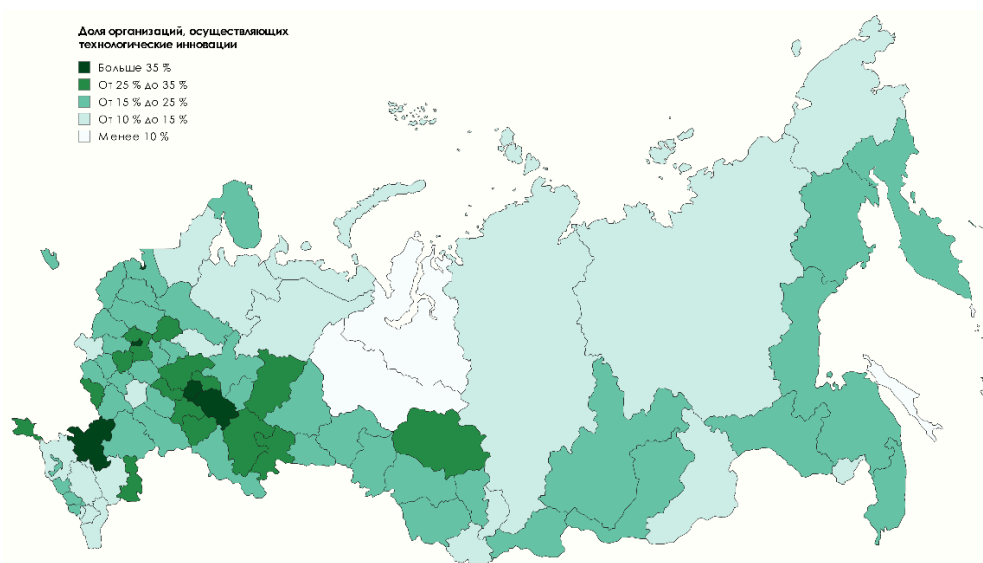


Рис. 1. «Тепловая» карта субъектов Российской Федерации по уровню инновационной активности компаний в 2024 году (составлено автором на основании открытых статистических данных Федеральной службы государственной статистики [3])

Условно все регионы можно разделить на три группы:

- регионы-«драйверы», аккумулирующие инновации – субъекты Российской Федерации, в которых удельный вес компаний, осуществляющих технологические инновации, превышает общероссийский показатель – 25 % (20 регионов);

– регионы-«адаптеры» – субъекты Российской Федерации со средней инновационной активностью, где доля инновационных компаний варьируется в диапазоне 15 % – 25 % (42 региона);

– «периферийные» регионы – наименее инновационно активные субъекты Российской Федерации, в которых доля компаний, занимающихся инновационной деятельностью, не превышает «планки» в 15 % (23 региона).

Подобная локализация наиболее инновационно активных российских компаний может быть обусловлена наличием в регионах-«драйверах» трех следующих групп факторов:

1. Институционально-экономические факторы локализации (текущая экономическая обстановка и комплекс имеющихся региональных ресурсов, способствующих повышению привлекательности конкретной территории для размещения и дальнейшего развития наукоемкого бизнеса), в числе которых:

– региональная инновационная политика (финансовые (гранты, субсидии, налоговые льготы, преференциальные режимы, государственные заказы и т.п.), имущественные (предоставление собственности субъекта Российской Федерации в аренду под создание и функционирование инновационных производств) и информационно-консультационные меры поддержки бизнеса, ведущего инновационную деятельность, вектор на импортозамещение (повышение конкурентоспособности местного бизнеса за счет минимизации международных поставок научно-технологичной продукции), защита прав интеллектуальной собственности и т.п.);

– наличие развитых объектов инвестиционной инфраструктуры (особые экономические зоны, территории опережающего социально-экономического развития, технопарки, промышленные (индустриальные) парки, парки в сфере высоких технологий, бизнес-инкубаторы, ИТ-площадки и т.п.).

2. Научно-исследовательские факторы локализации (совокупность условий, способствующих генерации новых инновационных идей и компетенций, позволяющих повышать уровень развития инновационных компаний), в том числе:

– высокая доступность квалифицированного «человеческого капитала» (наличие бюджетных и частных высших учебных заведений с высококвалифицированным преподавательским составом);

– концентрация научного потенциала (присутствие в регионе точек инновационного развития: научно-исследовательских институтов, конструкторских бюро, академий наук и т.п.);

– наличие инновационных агломераций и (или) экосистем (стимулирование кооперации инновационных производств в целях снижения транзакционных издержек и повышения эффективности цепочек поставок);

– выстроенные каналы взаимодействия между инновационными компаниями, крупными корпорациями, холдингами, государственными структурами (обмен опытом между участниками инновационной деятельности, усиление когнитивной близости).

3. Логистические факторы локализации (оптимизация перемещения необходимых для производства ресурсов и готовой инновационной продукции), в частности:

– сформированные «логистические коридоры» (повышение надежности и скорости поставок, сокращение издержек на транспортировку посредством нивелирования логистических барьеров);

– гибкая система управления заказами.

Существующая региональная дифференциация по уровню инновационной активности создает риски для сбалансированного пространственного развития России и обострения региональной асимметрии, что обуславливает необходимость перехода от имеющейся поляризации инноваций к целенаправленному формированию новых драйверных точек

инновационного развития на базе существующих инновационных ниш, в том числе посредством пересмотра региональной инновационной политики отдельных субъектов Российской Федерации.

Библиографический список

1. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 10: аналитический доклад / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, С. В. Артемов [и др.]; под редакцией Л. М. Гохберга, Е. С. Куценко. – Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025. – 248 с. – URL: <https://issek.hse.ru/news/1068199937.html> (дата обращения: 15.11.2025). – Текст: электронный.

2. Стенограмма заседания Совета по науке и образованию, состоявшегося 8 февраля 2024 года: сайт / Интернет-представительство Президента Российской Федерации – URL: <http://www.kremlin.ru/events/councils/by-council/6/73407> (дата обращения: 15.11.2025). – Текст: электронный.

3. Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций: сайт / Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 15.11.2025). – Текст: электронный.

**АКТУАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ
ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ РЕГИОНА
Материалы Всероссийской научно-практической конференции**

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



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 3,22 Мбайт. Электрон. текстовые данные. Заказ 1280.