

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(г. Омск)

ПОТЕНЦИАЛ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ И ИННОВАЦИОННЫЕ ПУТИ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ

**Материалы
Международной научно-практической конференции
(Омск, 22 апреля 2026 года)**

Под общей редакцией
доктора экономических наук, профессора А.И. Ковалева



Омск, 2026

УДК 330.1
ББК 65я43
П64

Редакционная коллегия:

О. Р. Онищенко, канд. психол. наук; *А. И. Ковалев*, д-р экон. наук, профессор;
Д. В. Саврасова, канд. экон. наук; *О. Г. Конюкова*, канд. экон. наук

Рецензенты:

О. П. Ковалева, канд. экон. наук, доцент, ученый секретарь Омского научного центра СО РАН (г. Омск, Россия);

Е. А. Кипервар, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой «Экономика и организация труда» Омского государственного технического университета (г. Омск, Россия)

П64 ПОТЕНЦИАЛ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ И ИННОВАЦИОННЫЕ ПУТИ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ: материалы Международной науч.-практ. конф. (Россия, Омск, 22 апреля 2026 г.) / Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Омск); под общ. ред. А. И. Ковалева. – Электрон. текстовые дан. (3,39 Мб). – Москва : Изд-во «Перо», 2026. – 3,39 Мб.

В докладах анализировались теоретические и практические вопросы совершенствования экономических, финансовых и социальных аспектов бизнес-структур. Рассмотрены проблемные вопросы регионального управления и сформулированы соответствующие рекомендации.

Издание адресовано для студентов вузов, магистрантов, аспирантов и всех интересующихся социально-экономическими и финансовыми перспективами России и ее регионов.

Компьютерная верстка главного специалиста научно-консалтингового центра
О. Г. Конюковой

*Для дизайна этикетки использованы материалы
из открытых интернет-источников*

ISBN 978-5-00270-866-6



Подписано к использованию 15.04.26.

СОДЕРЖАНИЕ

СЕКЦИЯ 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА	12
<i>Базаров Г.А., Полякова С.В.</i> ОСОБЕННОСТИ КРЕДИТНОГО ПОВЕДЕНИЯ МОЛОДЁЖИ РОССИИ: ТЕНДЕНЦИИ И РИСКИ	12
<i>Беккожина С.А.</i> МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО ПЕНСИОННОГО СТРАХОВАНИЯ В РФ	17
<i>Вишневская А.В., Волохова А.А.</i> СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИНФЛЯЦИИ: ДИНАМИКА, ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ	21
<i>Вишневская А.В., Волохова А.А.</i> ВЛИЯНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ САНКЦИЙ НА БАНКОВСКУЮ СИСТЕМУ РОССИИ	25
<i>Вишневская А.В., Волохова А.А.</i> РОЛЬ ТЕХНОЛОГИЙ FIN TECH В РАЗВИТИИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА	29
<i>Горевских Н.А., Кривошеев С.А.</i> ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НЕЙРОСЕТЕЙ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ	32
<i>Груздева А.Д.</i> ФИНАНСОВЫЕ СТРАХИ РОССИЯН В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ ИНФЛЯЦИИ: ФАКТОРЫ УЯЗВИМОСТИ И СТРАТЕГИИ СБЕРЕГАТЕЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ	36
<i>Демуцкая Е.М.</i> НОВЫЙ ДРАЙВЕР ИЛИ СТАРАЯ ПРОБЛЕМА? АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВНОСТИ ESG-КРЕДИТОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ	41
<i>Демуцкая Е.М.</i> ПОКУПАЙ СЕЙЧАС - ПЛАТИ ПОТОМ: СПОСОБСТВУЮТ ЛИ BNPL-СЕРВИСЫ ФИНАНСОВОМУ БЛАГОПОЛУЧИЮ ИЛИ УСИЛИВАЮТ ДОЛГОВУЮ НАГРУЗКУ?	47
<i>Еликпаева М.Ж., Дикун В.Р.</i> РОЛЬ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КРЕДИТА В ФОРМИРОВАНИИ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОГО СПРОСА НАСЕЛЕНИЯ	52
<i>Ершова И.В.</i> РИСКИ И РЕГУЛИРОВАНИЕ НЕСТАНДАРТНОЙ ЗАНЯТОСТИ В РОССИИ	56
<i>Ершова И.В.</i> СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА КАК ДРАЙВЕР НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ	59
<i>Жаксыбаева Э.</i> Ж-У ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НАЛОГА НА ИГОРНЫЙ БИЗНЕС В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	62
<i>Захаров А.В.</i> ТРАНСФОРМАЦИЯ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ БАНКА РОССИИ В УСЛОВИЯХ УЖЕСТОЧЕНИЯ САНКЦИЙ	67
<i>Иванова М.М., Зингер А.В.</i> ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ КАК ОПОРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ РФ	72
<i>Иванова М.М., Зингер А.В.</i> ЦИФРОВИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ: НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И РИСКИ	77
<i>Ильина К.Д., Сенникова А.П.</i> ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ: АНАЛИЗ УРОВНЯ ЗНАНИЙ И ПРАКТИК НА ПРИМЕРЕ ОБУЧАЮЩИХСЯ 3 КУРСА	81
<i>Ишонина К.М., Шолудько В.А.</i> ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ: ОРГАНИЗАЦИЯ БУХУЧЕТА И АРХИВНОЕ ХРАНЕНИЕ	84
<i>Кабакова М.В.</i> ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЫНКА ОСАГО В РОССИИ: АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КЛЮЧЕВЫХ ОТРАСЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ИХ ДИНАМИКИ	87
<i>Короленко П.П.</i> УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ КАК ФАКТОР СНИЖЕНИЯ КОРРУПЦИИ: УРОКИ ВЬЕТНАМА, ОПЫТ КИТАЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ РОССИИ	92

<i>Кудряков И.М.</i> ВЛИЯНИЕ МИКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ШОКОВ НА МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ: РЕПУТАЦИОННЫЙ АСПЕКТ И СИСТЕМНЫЕ ЭФФЕКТЫ	96
<i>Курбацкая М.А., Скосарь М.А.</i> ПРЕИМУЩЕСТВА И РИСКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВЕКСЕЛЕЙ В РАСЧЁТАХ ПРЕДПРИЯТИЙ	100
<i>Мартьянова Е.В.</i> ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И СТУДЕНЧЕСКИМ СООБЩЕСТВОМ КАК ОСНОВНОЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ В ФССП	104
<i>Мойся Д.И.</i> СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЛИЧНОГО СТРАХОВАНИЯ В РОССИИ И КИТАЕ	107
<i>Мусабекова Н.С.</i> НАЦИОНАЛЬНОЕ БОГАТСТВО: СТРУКТУРА, МЕТОДИКА ОЦЕНКИ И ПЛАНОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	112
<i>Мусина К.Д., Стрыгина Д.А.</i> АВТОМАТИЗАЦИЯ УЧЕТА: ЗАМЕНИТ ЛИ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ БУХГАЛТЕРА?	115
<i>Нуждина Е.Н., Регер Е.Е.</i> КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ: КАК ЗАЩИТИТЬ ДАННЫЕ КЛИЕНОВ	122
<i>Нуждина Е.Н.</i> ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЕНСИОННЫЙ КОЭФФИЦИЕНТ КАК КЛЮЧЕВОЙ ПАРАМЕТР ПЕНСИОННОЙ СИСТЕМЫ: РАСЧЕТ БУДУЩЕЙ ПЕНСИИ И МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ СО СТОРОНЫ ГРАЖДАНИНА	126
<i>Пичугина Д.Д., Яковлева А.В.</i> ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЮ МСП	132
<i>Рубцова А.А.</i> СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА УРОВНЯ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ ОМСКА И НОВОСИБИРСКА: СТАТИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД	135
<i>Рубцова А.В.</i> ПРОБЛЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ УЧЕТА ЗАТРАТ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ	139
<i>Смирнова А.С.</i> ОТНОШЕНИЕ РОССИЯН К САНКЦИЯМ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПОВСЕДНЕВНУЮ ЖИЗНЬ	143
<i>Смирнова А.С.</i> ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ РАСХОДЫ И БЕЗНАЛИЧНЫЕ ПЛАТЕЖИ	145
<i>Соловьев З.В.</i> ОТ СБЕРЕГАТЕЛЬНОЙ К ИНВЕСТИЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ФИНАНСОВОГО ПОВЕДЕНИЯ ДОМОХОЗЯЙСТВ В РОССИИ	148
<i>Третьякова А.Н.</i> ПАРАДОКСЫ НАЛОГОВОЙ РЕФОРМЫ 2026 ГОДА: ПОЧЕМУ БИЗНЕС НА УСН ОТКАЗЫВАЕТСЯ ОТ ЛЬГОТНЫХ СТАВОК НДС?	154
<i>Трофименко И.В.</i> ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ, РЕГУЛЯТОРНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ	158
<i>Устиков Е.К.</i> ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВЫХ РЫНКОВ	164

СЕКЦИЯ 2. ОЦЕНКА БИЗНЕСА И КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ

<i>Бульс В.А.</i> ВЕРСИОНИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ ДАННЫХ: КАК БАЗА ДАННЫХ ОБЕСПЕЧИВАЕТ АУДИРУЕМОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ ОТЧЁТНОСТИ	168
<i>Ворошилова А.А., Огдина В.А.</i> АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА НА ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «МЕЧЕЛ»)	174
<i>Ершова И.В.</i> ЮРИДИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ НОВОЙ МЕТОДИКИ ФНС ПО ОЦЕНКЕ БИЗНЕСА ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ	180
<i>Ефремов В.А., Видинецкий Т.А.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ	184
<i>Карпец А. А., Ранбаев А-М.С.</i> ВЛИЯНИЕ ESG-ФАКТОРОВ НА ОЦЕНКУ СТОИМОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	

ЭКОНОМИКИ	188
<i>Кудайбергенова А.А.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И СЛОЖНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ	191
<i>Курбацкая М.А., Скосарь М.А.</i> ИССЛЕДОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ИНФЛЯЦИИ И САНКЦИЙ 2026 ГОДА .	196
<i>Молчанова А.Ф.</i> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ	199
<i>Муталяпов А.Р.</i> ОГРАНИЧЕНИЯ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ И АЛГОРИТМИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ В ОЦЕНОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: РОЛЬ ЭКСПЕРТНОГО ФАКТОРА	203
<i>Муталяпов А.Р.</i> ПРИМЕНЕНИЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ И ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ЗАДАЧАХ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА	208
<i>Ранбаев А-М.С.</i> ДИСКРИМИНАЦИЯ РОССИИ В МЕЖДУНАРОДНОМ СПОРТЕ: ПРИЧИНЫ, ПОСЛЕДСТВИЯ И АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПЛОЩАДКИ	214
<i>Репницына К.Д.</i> ПРАВОВЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭЛЕКТРОННО-ЦИФРОВЫХ ДОГОВОРОВ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ	218
<i>Сабаев Е.В.</i> АДАПТАЦИЯ СОВРЕМЕННЫХ МОДЕЛЕЙ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИЙ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ	221
<i>Сабаев Е.В.</i> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ДИВИДЕНДНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ БИЗНЕСА	225
<i>Чистяков М.Д.</i> ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА	230
<i>Чистяков М.Д., Шерстобитова И.С.</i> АКТУАЛИЗАЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ ОЦЕНКИ И ОТБОРА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ В УСЛОВИЯХ ГЕОЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ И ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	234
<i>Шерстобитова И.С.</i> ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ EVA В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА: СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП И ПЕРСПЕКТИВЫ	237
СЕКЦИЯ 3. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ГОСУДАРСТВА	241
<i>Гафурова К.Р., Прокудина В.В., Самойлович П.О.</i> СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ХАНТЫ-МАНСКИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ: ТРЕНДЫ И ВЫЗОВЫ	241
<i>Ивашкина Ю.Е.</i> РОЛЬ СУДА В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	246
<i>Мальцева К.В., Хаирзаманова В.О.</i> КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ КАК ОСНОВА ЗАЩИТЫ ДАННЫХ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ: СТРАТЕГИИ, РЕГУЛИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ ДЛЯ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КИБЕРУГРОЗАМ	249
<i>Нурмагамбетова С.К.</i> ГОСУДАРСТВЕННАЯ СИСТЕМА СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ТРАВМАТИЗМЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗАБОЛЕВАНИЯХ: РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ В КОНТЕКСТЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА	254
<i>Соболева Д.С.</i> ВЛИЯНИЕ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ НА ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ...	257

СЕКЦИЯ 4. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ, НАУЧНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ	262
<i>Анайко В.В.</i> СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ ДВУХ ЦИКЛОВ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ И ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ НА ПРИМЕРЕ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ	262
<i>Баранова Е.А.</i> ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ВВЕДЕНИЯ ПЛАТНОГО ПАРКОВОЧНОГО ПРОСТРАНСТВА В УСЛОВИЯХ КРУПНОГО ГОРОДА (НА ПРИМЕРЕ Г. ОМСКА)	268
<i>Баранова Е.А.</i> ИНИЦИАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ФОРМА УЧАСТИЯ НАСЕЛЕНИЯ В ОСУЩЕСТВЛЕНИИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	273
<i>Баранова Е.А., Дубовик К.Д.</i> ИННОВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА РЯЗАНСКОЙ ОБЛАСТИ: КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ	278
<i>Беккожина С.А.</i> ВЛИЯНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АУДИТА ЭФФЕКТИВНОСТИ НА БЮДЖЕТНЫЙ ПРОЦЕСС И КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	282
<i>Беляева М.Ю.</i> ЦИФРОВОЕ НЕРАВЕНСТВО КАК ВЫЗОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭЛЕКТРОННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ СЕРВИСОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	286
<i>Гафурова К.Р., Прокудина В.В., Самойлович П.О.</i> АТМОСФЕРНЫЕ ОСАДКИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС И ОБЪЕКТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ..	290
<i>Гафурова К.Р., Прокудина В.В., Самойлович П.О.</i> ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	295
<i>Гололобова Д.П.</i> ИССЛЕДОВАНИЕ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ СУБСИДИЙ МАЛОМУ БИЗНЕСУ	299
<i>Епифанова К.В.</i> ЗАЩИТА ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН) ...	304
<i>Епифанова К.В.</i> АНАЛИЗ ПРОГРАММ ПОДДЕРЖКИ МОЛОДЫХ СЕМЕЙ В ОМСКОЙ ОБЛАСТИ	309
<i>Есина Д.Н.</i> ФЕНОМЕН ОТКРЫТОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА	315
<i>Зенкова Е.С.</i> АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЯЗАНСКОЙ ОБЛАСТИ В 2020-2024 ГГ.	319
<i>Зенкова Е.С.</i> ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ «ФОРМИРОВАНИЕ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ» В ГОРОДЕ ОМСКЕ	324
<i>Зенкова Е.С.</i> АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ МУНИЦИПАЛИТЕТА (НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА ОМСКА)	329
<i>Иванова А.П.</i> СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТУРИЗМОМ: СУЩНОСТЬ, МЕТОДЫ И ОСНОВНОЙ ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ	334
<i>Морозова В.О.</i> МЕСТНЫЙ БЮДЖЕТ КАК ВАЖНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВА	339
<i>Регер Е.Е.</i> ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ САМОЗАНЯТЫХ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ	343
<i>Серебрякова Е.Н.</i> ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ ПАТРИОТИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ МОЛОДЕЖИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ	348
<i>Соловьев З.В.</i> РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИОРИТЕТОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В РОССИИ	353
<i>Фертикова Д.А.</i> ТРАНСФОРМАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ: ИЗМЕНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА И НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ	357

<i>Чубатова В.С.</i> ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ	361
<i>Шарыпов Н.С.</i> АНАЛИЗ ИЗНОСА ТЕПЛОВЫХ СЕТЕЙ В Г. ОМСКЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ	366

СЕКЦИЯ 5. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УСЛОВИЯХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА	371
<i>Блиадзе А.В.</i> ЭВОЛЮЦИЯ МЕТОДОВ РАБОТЫ С ИНФОРМАЦИЕЙ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ОТ БИБЛИОТЕК К БОЛЬШИМ ДАННЫМ	371
<i>Кузьмина К.М.</i> АНАЛИЗ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ: КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ И ВИЗУАЛИЗАЦИЯ	375
<i>Петрусевиц К.В.</i> ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ПОМОЩНИК СТУДЕНТА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ	380
<i>Смирнова А.С.</i> РЕГУЛИРОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ЮРИДИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	384
<i>Чебакова К.А.</i> ЭКОНОМЕТРИКА ГЕЙМИФИКАЦИИ В РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА	387

СЕКЦИЯ 6. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА, АНАЛИЗА И АУДИТА	393
<i>Абрамова Е.С.</i> АНАЛИЗ ДИНАМИКИ И ФАКТОРОВ ИЗМЕНЕНИЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА НА ПРИМЕРЕ АО «ОМСКИЙ БЕКОН»	393
<i>Абрамова Е.С.</i> ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ	398
<i>Базаров Г.А., Полякова С.В.</i> ПОДАРОЧНЫЕ СЕРТИФИКАТЫ: ПРОБЛЕМЫ ОБРАЩЕНИЯ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ОПЕРАЦИЙ С НИМИ	403
<i>Баратова Ф.Ф.</i> КОНТРОЛЬ ЗА ОБОРОТОМ ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ (ЦФА) И ЦИФРОВЫХ ВАЛЮТ: РАЗРАБОТКА НОВЫХ ПРИНЦИПОВ И ПОДХОДОВ	408
<i>Баратова Ф.Ф.</i> РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОФЕССИИ БУХГАЛТЕРА: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	413
<i>Беляева П.Е.</i> ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ АНАЛИЗА ЛИКВИДНОСТИ И ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	417
<i>Беляева П.Е.</i> ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ И ЛИКВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ОМЗЭТ»	423
<i>Васильева В.С., Киракосян С.Д.</i> СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ УЧЕТА ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ ПО ПБУ 6/01 И ФСБУ 6/2020. ВЛИЯНИЕ НА ФИНАНСОВУЮ ОТЧЕТНОСТЬ НА ПРИМЕРЕ ИЗМЕНЕНИЯ ЛИМИТА СТОИМОСТИ	427
<i>Волынка А.И.</i> ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПРИМЕРЕ АО «СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ЗАСТРОЙЩИК «ЗСЖБ №6»	432
<i>Волынка А.И.</i> СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ОПТИМИЗАЦИИ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ УЧЕТА	437
<i>Дехтярук Ю.В., Мироненко Д.А.</i> ЦИФРОВОЙ РУБЛЬ: ТРЕТЬЯ ФОРМА ДЕНЕГ В УЧЕТЕ	443
<i>Левина А.П., Шереметьева А.Д.</i> УЧЕТ ПОДАРОЧНЫХ СЕРТИФИКАТОВ	447
<i>Островская А.Ю.</i> МЕТОДИКА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ РАСЧЕТОВ С ПОКУПАТЕЛЯМИ И ЗАКАЗЧИКАМИ: ЭТАПЫ, КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ И ОЦЕНКА РИСКОВ	452

<i>Смирнова О.А.</i> АНАЛИЗ ЛИКВИДНОСТИ КАК КЛЮЧЕВОГО ИНДИКАТОРА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	457
<i>Смирнова О.А.</i> ДЕЛОВАЯ АКТИВНОСТЬ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «ОБУВНАЯ ФИРМА «ЮНИЧЕЛ»)	462
<i>Спиридонова С.А.</i> АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ АНАЛИЗА БУХГАЛТЕРСКОГО БАЛАНСА	467
<i>Шкурко Т.А.</i> АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ФОРМИРОВАНИЯ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	473

СЕКЦИЯ 7. КОММУНИКАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В ФИЛОСОФИИ ПАРТНЕРСТВА

<i>Белянина С.А., Долженко П.Д.</i> ЗНАЧЕНИЕ И РОЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА ДЛЯ ФИНАНСОВЫХ МЕНЕДЖЕРОВ	478
<i>Блиадзе А.В.</i> ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИИ К ЗАНЯТИЯМ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ У РАЗНЫХ ВОЗРАСТНЫХ ГРУПП ПО ОГРАНИЧЕНИЯМ	481
<i>Братцев Е.А.</i> УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ ИНТЕРЕСОВ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НА ОСНОВЕ ЭТИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ	485
<i>Бульс В.А.</i> ИЗУЧЕНИЕ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ SOFT SKILLS И КОММУНИКАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ	489
<i>Гололобова Д.П., Конобелкина А.М.</i> ВЛИЯНИЕ ОНЛАЙН-ОТЗЫВОВ НА ПОКУПКУ МОДНОЙ ОДЕЖДЫ НА ПЛАТФОРМАХ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ	494
<i>Грасмик М.О., Савицкий М.М.</i> КОММУНИКАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ	498
<i>Делова Е.Р.</i> МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ОТНОШЕНИЯХ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	502
<i>Дубовик К.Д.</i> ИЗУЧЕНИЕ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА С ПОМОЩЬЮ СОВРЕМЕННЫХ МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ: МИНУСЫ И ПЛЮСЫ	507
<i>Епифанов К.С. Новиков В.Ю.</i> ПОМОЩЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ИЗУЧЕНИИ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА	511
<i>Жаксыбаева Э.Ж-У, Лахова К.А.</i> КУЛЬТУРА ДИАЛОГА В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ МЕЖДУ ДЕЛОВЫМИ ПАРТНЕРАМИ	515
<i>Ильина К.Д.</i> СТЕЙКХОЛДЕРСКИЙ ПОДХОД В РОССИЙСКОМ МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ: ПОНИМАНИЕ И ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ В 2022-2025 ГГ.	519
<i>Ковалева Д.Ю., Ковалёва Е.В.</i> АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК КАК СПОСОБ КОММУНИКАЦИИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	524
<i>Кудайбергенова А.А.</i> К ВОПРОСУ О РАЗГРАНИЧЕНИИ СПОРТА И ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ЭМПИРИЧЕСКАЯ ВЕРИФИКАЦИЯ ...	528
<i>Кушкуллов А.Д.</i> ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОДХОД К МОНИТОРИНГУ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ ЗАНИМАЮЩИХСЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ	533
<i>Лакеева В.В., Косолапова К.Д.</i> КОММУНИКАТИВНАЯ КУЛЬТУРА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА	537
<i>Никогосян А.А.</i> ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ ПАДЕЛ-ТЕННИСА В ИНФРАСТРУКТУРУ УНИВЕРСИТЕТА КАК РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ГИПОДИНАМИИ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННЫХ ГОРОДСКИХ ПРОСТРАНСТВ	541
<i>Остришко Р.М.</i> АНГЛИЙСКИЙ КАК МЕТАЯЗЫК ПАРТНЕРСТВА: ФИЛОСОФИЯ ТЕРМИНОВ PARTNERSHIP, STAKEHOLDER, ACCOUNTABILITY	547
<i>Пискун В.Ю., Зозуля К.О.</i> СОЦИАЛЬНО-ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ УСТОЙЧИВОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКИМ БИЗНЕСОМ НА ОСНОВЕ СООБЩЕСТВ	551

<i>Самотаев В.Э.</i> ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ В ЭПОХУ ГИПЕРКОНКУРЕНЦИИ: ЭТИКА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛЬНЫМИ ДАННЫМИ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	554
<i>Самотаев В.Э.</i> ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО «СЛАБЫМИ» СТЕЙКХОЛДЕРАМИ: ЭТИКА И СТРАТЕГИЯ РАБОТЫ С ЛОКАЛЬНЫМИ СООБЩЕСТВАМИ И БУДУЩЕМИ ПОКОЛЕНИЯМИ.....	558
<i>Самотаев В.Э., Братцев Е.А.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ ДЛЯ СПЕЦИАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ	562
<i>Сафронова М.К.</i> ЭВОЛЮЦИЯ СПОРТИВНОГО ИНВЕНТАРЯ: КАК ТЕХНОЛОГИИ МЕНЯЮТ СПОРТ?	566
<i>Сафронова М.К., Дудкова О.С.</i> КОМПЛЕКСНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДА КАРТИРОВАНИЯ ЗНАНИЙ	570
<i>Сенникова А.П.</i> СПОРТ, ИСКУССТВО ИЛИ ИХ СИНТЕЗ? ОТНОШЕНИЕ МОЛОДОГО ПОКОЛЕНИЯ К ФИГУРНОМУ КАТАНИЮ.....	573
<i>Скиба К.Г.</i> ЭТИЧНЫЕ И НЕЭТИЧНЫЕ МЕТОДЫ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ: ГДЕ ПРОХОДИТ ГРАНИЦА	578
<i>Сорокина М.А., Сорокина Л.А.</i> НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИИ И США	582
<i>Стеба В.М.</i> ВЛИЯНИЕ КОМАНДНЫХ ВИДОВ СПОРТА НА РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И МЯГКИХ НАВЫКОВ (SOFT SKILLS) У СТУДЕНТОВ	586
<i>Ткаченко В.А.</i> ДИСКУРС ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ: ПОКОЛЕНЧЕСКИЙ РАЗРЫВ И СТОИМОСТЬ СДЕЛКИ	591
<i>Третьякова А.Н.</i> СТАНДАРТИЗАЦИЯ АНГЛОЯЗЫЧНОЙ ФИНАНСОВОЙ ТЕРМИНОЛОГИИ КАК ФАКТОР МИНИМИЗАЦИИ ТРАНСГРАНИЧНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РИСКОВ	595
<i>Трофименко И.В., Кабакова М.В.</i> ИНТЕГРАЦИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМУ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТАНОВЛЕНИЯ ЛИЧНОСТИ	599
<i>Фертикова Д.А.</i> СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФИГУРНОГО КАТАНИЯ НА КОНЬКАХ В ОМСКЕ	605
<i>Чебакова К.А.</i> МАЛЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ЭТАПЕ ЗАРОЖДЕНИЯ: КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ АНАЛИТИКИ.....	609
<i>Шароватова М.А.</i> ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ НА ЭТИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ.....	613
<i>Юдина Д.М.</i> ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА МОТИВАЦИЮ К ЗАНЯТИЯМ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ У СТУДЕНТОВ	618
<i>Якимченко К.В.</i> КОНТРОЛЬ, САМОКОНТРОЛЬ В ЗАНЯТИЯХ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ. ПРОФИЛАКТИКА ТРАВМАТИЗМА	621

СЕКЦИЯ 8. ИСТОРИЧЕСКАЯ ПАМЯТЬ - ФАКТОР СОЦИАЛЬНОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....

<i>Захаров А.В.</i> ПАМЯТНИКИ ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ В ОМСКЕ КАК ОТРАЖЕНИЕ КУЛЬТУРНОЙ ПАМЯТИ И ТРАДИЦИОННЫХ ЦЕННОСТЕЙ РОССИИ	624
<i>Ивашкина Ю.Е.</i> БАРДОВСКИЕ ПЕСНИ	631
<i>Москвина П.Д.</i> ДЕТСКО-ЮНОШЕСКИЙ СПОРТ В СССР КАК ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ	634
<i>Петрусевич К.В.</i> ОТРАЖЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ИСТОРИИ В ТВОРЧЕСТВЕ КОМПОЗИТОРОВ XIX В.	639

<i>Полунина О.Д.</i> РОЛЬ КИНО О СОВЕТСКОМ СПОРТЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕННОСТЕЙ РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА	642
<i>Полунина О.Д.</i> ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ ДОЛЖНОСТИ СУДЕБНОГО ПРИСТАВА, ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ЕГО СТАТУС В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ	645
<i>Четова Д.С.</i> ПЕТРОВСКОЕ БАРОККО КАК ХУДОЖЕСТВЕННОЕ ОТРАЖЕНИЕ ЭПОХИ ПЕТРА I	650

СЕКЦИЯ 9. СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

<i>Аллагулова И.И.</i> ВЛИЯНИЕ ВТОРИЧНОЙ ЗАНЯТОСТИ НА УЧЕБНУЮ УСПЕВАЕМОСТЬ СТУДЕНТОВ	654
<i>Амендт К.Я.</i> СИНДРОМ РАЗОЧАРОВАННОГО МЕНЕДЖЕРА: КАК ЗАВЫШЕННЫЕ ОЖИДАНИЯ УБИВАЮТ МОТИВАЦИЮ СТУДЕНТА НА ВТОРОМ КУРСЕ	658
<i>Белянина С.А.</i> ВЛИЯНИЕ КОГНИТИВНЫХ ИСКАЖЕНИЙ НА РАБОТУ С ИНФОРМАЦИЕЙ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И ПОИСК ИДЕЙ	663
<i>Блиадзе А.В.</i> ЭВОЛЮЦИЯ МЕТОДОВ РАБОТЫ С ИНФОРМАЦИЕЙ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ОТ БИБЛИОТЕК К БОЛЬШИМ ДАННЫМ	667
<i>Блиадзе А.В.</i> ЭВОЛЮЦИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ КАК СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ CRM-СИСТЕМ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ	671
<i>Братцев Е.А.</i> ИНТЕГРАЦИЯ ИИ В ФУНКЦИЮ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА: ОПТИМИЗАЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ПРЕДИКТИВНОЙ АНАЛИТИКИ	675
<i>Варлаков Е.В.</i> СТУДСОВЕТ КАК ТРЕНАЖЕР ЛИДЕРСТВА: ПОЧЕМУ 46% СТУДЕНТОВ УВЕРЕНЫ, ЧТО САМОУПРАВЛЕНИЕ РАЗВИВАЕТ ИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ	679
<i>Гладкова А.Т., Радионова С.А.</i> ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	683
<i>Гречанова С.А.</i> ЦИФРОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ СТУДЕНТОВ-МЕНЕДЖЕРОВ И ЕЕ РОЛЬ В ФОРМИРОВАНИИ АКАДЕМИЧЕСКОЙ УСПЕШНОСТИ	688
<i>Ефремов В.А., Видинецкий Т.А.</i> LOW-CODE ПЛАТФОРМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ АВТОМАТИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА	692
<i>Ефремов В.А., Видинецкий Т.А.</i> СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ	696
<i>Загорняк Д.О., Ибраев Н.Б.</i> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОБЛАЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	700
<i>Искра Я.К., Шестакова В.В.</i> ЦИФРОВАЯ РЕКЛАМА И ПЛАТФОРМЫ ОНЛАЙН-МОНЕТИЗАЦИИ: ИССЛЕДОВАНИЕ CRM-МОДЕЛЕЙ ДЛЯ НЕЗАВИСИМЫХ АВТОРОВ	704
<i>Карпец А.А., Ибраев Н.Б.</i> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ	708
<i>Климова В.В.</i> ЭФФЕКТИВНОСТЬ АДАПТАЦИОННЫХ ПРОГРАММ ДЛЯ ПЕРВОКУРСНИКОВ: ВЗГЛЯД СТУДЕНТОВ	712
<i>Климова В.В., Гречанова А.Б.</i> ВЛИЯНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	716
<i>Князева С.С.</i> ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ НАМЕРЕНИЯ СТУДЕНТОВ-ПЕРВОКУРСНИКОВ ГОРОДА ОМСКА	720

<i>Ковалева Д.Ю., Ковалёва Е.В. AGILE-МЕТОДОЛОГИИ И КЛАССИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРИМЕНИМОСТИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ</i>	724
<i>Коптев С.А. ОБРАЗ УСПЕШНОГО МЕНЕДЖЕРА В ПРЕДСТАВЛЕНИИ СТУДЕНТОВ ПЕРВОГО КУРСА</i>	728
<i>Короленко П.П. ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ И УДЕРЖАНИЯ ТАЛАНТОВ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПЛАТФОРМ ISPRING И ЭКВИО</i>	732
<i>Кулинич К.Ю. ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ НА СОВОКУПНУЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ФАКТОРОВ ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ</i>	736
<i>Кушкуллов А.Д. ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОСЛЕПРОДАЖНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ TESLA НА ОСНОВЕ КРЕАТИВНЫХ МЕТОДОВ</i>	740
<i>Мусабекова Н.С., Рубцова А.А. ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ФОРМИРОВАНИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В УСЛОВИЯХ УДАЛЁННОЙ РАБОТЫ</i>	745
<i>Пискун В.Ю., Зозуля К.О. ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА</i>	749
<i>Пичугина Д.Д., Яковлева А.В. ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ГОЛУБОГО ОКЕАНА</i>	753
<i>Плясова В.С. ТРАНСФОРМАЦИЯ КАРЬЕРНОЙ ОРИЕНТАЦИИ СТУДЕНТОВ МЕНЕДЖЕРОВ В УСЛОВИЯХ НЕЛИНЕЙНОГО РЫНКА ТРУДА</i>	757
<i>Скиба К.Г. НЕСТРУКТУРИРОВАННЫЕ ДАННЫЕ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС: МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ</i>	762
<i>Тиссен Ю.С. ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ</i>	767
<i>Титов В.Д., Ситников К.Д. ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ И ИХ РОЛЬ В РАЗВИТИИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ</i>	770
<i>Фирстова А.В. СТЕРЕОТИПЫ ПРЕСТИЖА И ВЫБОР ПРОФЕССИИ: МЕДИЙНЫЙ КОНСТРУКТ И РЕАЛЬНЫЕ ОЖИДАНИЯ БУДУЩИХ МЕНЕДЖЕРОВ</i>	774
<i>Хайкова Т.В. РОЛЬ МОЛОДЕЖНЫХ СУБКУЛЬТУР И ХОББИ В ФОРМИРОВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАЧЕСТВ У СТУДЕНТОВ</i>	778
<i>Ходырев А.И. ИССЛЕДОВАНИЕ ОТНОШЕНИЯ СТУДЕНТОВ-МЕНЕДЖЕРОВ К КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА</i>	783
<i>Шароватова М.А. ИНТЕГРАЦИЯ КОМАНДНЫХ МЕТОДОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ</i>	787
<i>Шведова П.Ю. ГОТОВНОСТЬ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ К ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ: ДИССОНАНС МЕЖДУ НАМЕРЕНИЯМИ И РЕСУРСАМИ</i>	791
<i>Штеле К.С. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ И УСТОЙЧИВАЯ МОБИЛЬНОСТЬ В ВЕНГЕРСКОМ ДИСКУРСЕ ГОРОДСКОГО РАЗВИТИЯ</i>	795
<i>Юдина Д.М. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В МОДЕЛИ ОТКРЫТОГО БАНКИНГА</i>	798

СЕКЦИЯ 10. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИЛОСОФИИ И МЕТОДОЛОГИИ НАУКИ	801
<i>Келле Р.Д. МОЖЕТ ЛИ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ БЫТЬ «АВТОРОМ» НАУЧНОЙ СТАТЬИ? ФИЛОСОФСКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ</i>	801

СЕКЦИЯ 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

Научная статья
УДК 336.77

ОСОБЕННОСТИ КРЕДИТНОГО ПОВЕДЕНИЯ МОЛОДЁЖИ РОССИИ: ТЕНДЕНЦИИ И РИСКИ

Базаров Г.А., Полякова С.В.

Научный руководитель: Миллер Е.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, bazarovg11@gmail.com, svetlpooo@gmail.com

Аннотация. В статье исследованы особенности кредитного поведения российской молодёжи в возрасте 18–29 лет на основе актуальных статистических данных 2022–2026 годов. Целью работы является выявление ключевых тенденций закредитованности молодых граждан России, структуры их долговых обязательств и факторов риска, ведущих к росту просроченной задолженности и личному банкротству. Автор приходит к выводу о необходимости реализации государственных программ повышения финансовой грамотности молодёжи как главного инструмента снижения системных кредитных рисков.

Ключевые слова: кредитное поведение, молодёжь, закредитованность, микрофинансирование, финансовая грамотность, кредитный рейтинг, потребительское кредитование.

FEATURES OF CREDIT BEHAVIOR OF RUSSIAN YOUTH: TRENDS AND RISKS

Bazarov G.A., Polyakova S.V.

Scientific Supervisor: Miller E.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, bazarovg11@gmail.com, svetlpooo@gmail.com

Abstract. The article examines the features of the credit behavior of Russian youth aged 18–29 based on current statistical data from 2022–2026. The aim of the study is to identify key trends in the debt burden of young Russian citizens, the structure of their debt obligations, and risk factors leading to growth in overdue debt and personal bankruptcy. The author concludes that the implementation of state programs to improve financial literacy among youth is the main tool for reducing systemic credit risks.

Keywords: credit behavior, youth, over-indebtedness, microfinancing, financial literacy, credit rating, consumer lending.

Проблема кредитного поведения молодёжи приобретает всё большую актуальность в условиях цифровизации финансового рынка и роста доступности заёмных средств. Лёгкость получения потребительского кредита онлайн, агрессивный маркетинг банков и микрофинансовых организаций (МФО), а также низкая финансовая грамотность создают условия для формирования у молодых людей устойчивой модели долгового потребления [1]. По данным Объединённого кредитного бюро (ОКБ), в июне 2025 года объём кредитования молодёжи в возрасте до 25 лет вырос на 9% относительно предыдущего месяца, достигнув значительной доли в общем кредитном портфеле страны [5]. При этом падение кредитного рейтинга данной возрастной группы по итогам 2025 года составило рекордные 37 пунктов —

это наихудший показатель среди всех категорий заёмщиков [2]. Изложенное определяет необходимость системного анализа тенденций и рисков кредитного поведения молодёжи России. Целью настоящей работы является комплексное исследование особенностей кредитного поведения молодых граждан России в возрасте 18 - 29 лет, выявление ведущих тенденций и рисков, а также разработка рекомендаций по снижению уровня проблемной задолженности в данном сегменте. Объектом исследования выступает рынок розничного кредитования Российской Федерации. Предметом — совокупность финансовых поведенческих практик молодёжи в сфере заимствования.

В основе исследования лежат методы статистического и сравнительного анализа. Информационную базу составили данные ОКБ за 2022–2025 годы, материалы Forbes Russia, Банка России, ресурса Lenta.ru, а также публикации в изданиях «Независимая газета» и MoneyTimes. Хронологические рамки исследования: 2022 - 2026 годы. В качестве теоретической базы использованы концепции поведенческой экономики, теория межвременного выбора и модели финансовой социализации [1].

По состоянию на середину 2025 года заёмщики в возрасте до 25 лет формировали 13% клиентской базы кредитных организаций России и несли 6% от совокупного объёма долговых обязательств физических лиц. Ежемесячная динамика выдачи ссуд данной группе носила устойчивый восходящий характер: в июне 2025 года объём кредитования молодёжи вырос на 9% к маю того же года [5].

Параллельно в сегменте микрофинансирования происходило планомерное «омоложение» клиентской базы. По данным рынка МФО, доля заёмщиков 18–29 лет среди клиентов этого сегмента увеличилась с 38% в 2022 году до 45% в 2023 году и достигла 48% по итогам 2024 года. Фактически каждый второй клиент МФО - молодой человек в возрасте до 30 лет [6].

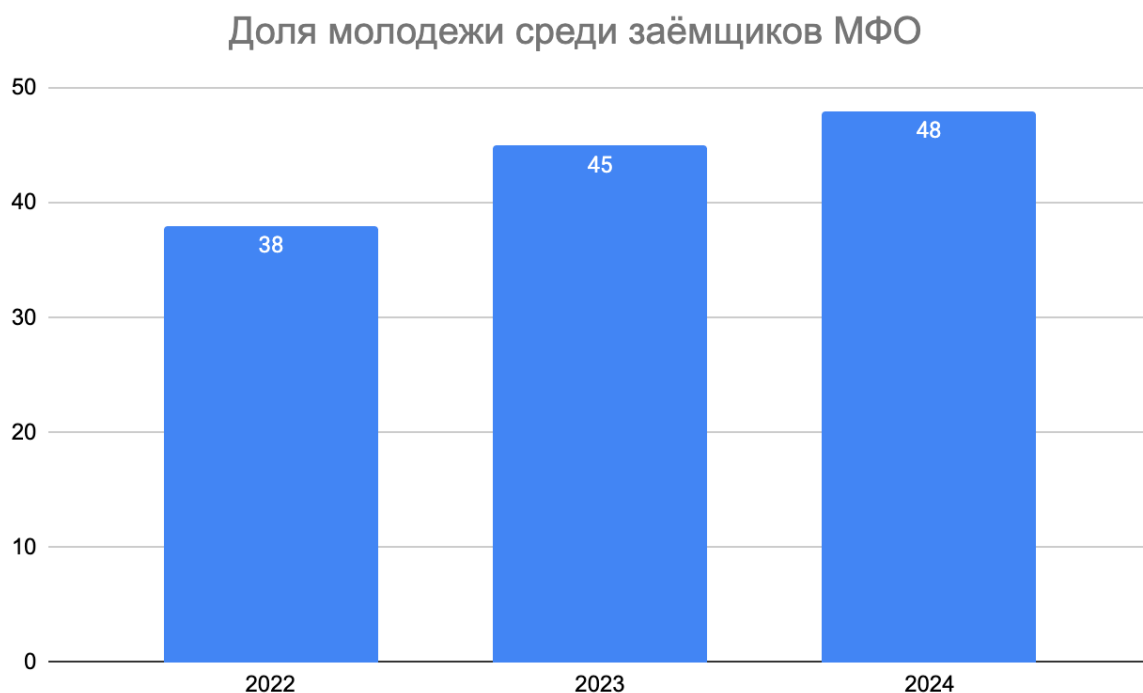


Рис. 1. Динамика доли молодёжи (18–29 лет) среди заёмщиков МФО, 2022–2024 гг.

Молодые заёмщики используют кредиты преимущественно для текущих покупок, а не для инвестиций [3]. По данным ОКБ на июнь 2025 года, 60% оформленных ими договоров составляют кредитные карты, ещё 32% — кредиты наличными. Ипотека и автокредиты в этой группе практически не представлены (по 1%), что кардинально отличает её от заёмщиков старшего возраста [5].



Рис. 2. Структура выданных кредитов молодёжи до 25 лет (июнь 2025 г.)

Преобладание в портфеле кредитных карт и POS-займов говорит о том, что молодые люди используют кредиты преимущественно для немедленного удовлетворения потребительских нужд (гаджеты, одежда, досуг), отказываясь от решения фундаментальных задач вроде покупки недвижимости или автомобиля [1]. Это замыкает порочный круг: высокие ставки по потребкредитам увеличивают долговую нагрузку, лишают возможности накапливать средства и в конечном счёте подрывают способность к долгосрочным инвестициям [4].

Косвенным подтверждением системных проблем в этом сегменте выступает динамика кредитных рейтингов. За 2025 год у заёмщиков младше 25 лет показатель снизился на 37 пунктов (с 649 до 612 баллов) — это в 18 раз превышает среднерыночное падение, составившее всего 2 пункта (с 709 до 707 баллов). Столь резкое ухудшение объясняется нестабильностью доходов, нехваткой финансовой грамотности и импульсивным характером заимствований [7].

Таблица 1

Динамика кредитного рейтинга по возрастным группам (2024–2025 гг.)

Группа заёмщиков	Рейтинг (начало 2025)	Рейтинг (конец 2025)	Изменение
Молодёжь до 25 лет	649	612	–37
Все заёмщики (среднее)	709	707	–2

Критическим симптомом деградации кредитной культуры молодёжи служит взрывной рост числа личных банкротств. Если в начале 2023 года молодёжь формировала лишь 3% от общего числа банкротов-физических лиц, то к концу 2025 года этот показатель вырос до 15%. За три года доля выросла в пять раз — это сигнал о системном характере проблемы, требующей не только рыночных, но и регуляторных решений [7]. Анализ статистики позволяет выделить несколько ключевых факторов, определяющих высокую уязвимость молодых заёмщиков:

- Низкие и нестабильные доходы. Студенческая и начальная трудовая занятость, как правило, не обеспечивает достаточного уровня дохода для комфортного обслуживания долга.

- Финансовая неграмотность. По данным Банка России, уровень финансовой грамотности среди молодёжи остаётся ниже среднего: большинство не умеют рассчитывать реальную стоимость кредита и не понимают механизм начисления процентов.

- Цифровая доступность займов. Развитие онлайн-банкинга и мобильных приложений МФО снизило психологический барьер перед заимствованием: кредит можно получить за 5 минут без посещения офиса.

- Маркетинговое давление. Агрессивная реклама финансовых продуктов формирует у молодых людей искажённое восприятие кредита как «нормального» инструмента для финансирования любых покупок [1].

Ответ на вопрос о целесообразности кредитования молодёжи неоднозначен. С одной стороны, своевременное и ответственное использование кредитных карт в рамках беспроцентного периода позволяет сформировать положительную кредитную историю, которая в дальнейшем снизит стоимость ипотечного или автомобильного кредита. В этом смысле кредит является инструментом построения финансовой репутации. С другой стороны, для большинства молодых заёмщиков потребительские займы и микрозаймы не решают актуальных жизненных задач, а лишь финансируют импульсивное потребление, существенно ухудшая финансовое положение в будущем [6]. На основании проведённого анализа представляется возможным сформулировать следующие рекомендации:

- 1 Для государственных органов: расширить федеральные программы финансовой грамотности, включив обязательный курс «Личные финансы» в школьную и вузовскую программу; ужесточить требования к рекламе МФО, направленной на аудиторию до 25 лет.

- 2 Для банков и МФО: внедрить обязательный «период охлаждения» (не менее 24 часов) перед выдачей первого кредита молодому заёмщику; разрабатывать специальные продукты с пониженными ставками для добросовестных молодых клиентов.

- 3 Для самой молодёжи: формировать личный финансовый резерв в размере 3–6 месячных расходов до оформления любого займа; использовать кредитные карты исключительно в рамках грейс-периода; применять правило «72 часов» перед импульсивными покупками в кредит.

Кредитное поведение российской молодёжи характеризуется рядом тревожных тенденций: ростом доли молодых заёмщиков в МФО (с 38% в 2022 году до 48% в 2024 году), преобладанием потребительских займов в структуре кредитного портфеля (60% - кредитные карты), рекордным падением кредитного рейтинга (–37 пунктов по итогам 2025 года) и пятикратным ростом числа молодых банкротов [4].

Первопричиной выявленных рисков является сочетание низкой финансовой грамотности, легкодоступности заёмных средств и агрессивного финансового маркетинга [1]. Кредит сам по себе не является злом: при грамотном использовании он формирует кредитную историю и расширяет финансовые возможности. Однако системная незрелость финансовых решений молодёжи превращает доступные займы в прямую угрозу долгосрочного благополучия. Устранение этой угрозы требует скоординированных усилий государства, финансового сектора и образовательных институтов.

Библиографический список

1. Антонова Н. В., Патоша О. И. Восприятие брендов и стратегии потребительского поведения. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 208 с

2. Кредитный рейтинг молодежи в РФ существенно снизился [Электронный ресурс] // Накануне.ру. URL: <https://www.nakanune.ru/news/2026/02/03/22857099/> (дата обращения: 27.03.2026).

3. Кредитный рейтинг российской молодежи существенно снизился по итогам 2025 года [Электронный ресурс] // Forbes Russia. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/554606-kreditnyj-rejting-rossijskoj-molodezi-susestvenno-snizilsa-po-itogam-2025-goda> (дата обращения: 27.03.2026).

4. Кредит - не игрушка: молодые россияне платят дорого [Электронный ресурс] // MoneyTimes. URL: <https://www.moneytimes.ru/news/bankruptcy-youth-credit-culture-7sp/143049/> (дата обращения: 27.03.2026).
5. Объем кредитования молодежи в июне 2025 г. вырос на 9% по сравнению с маем [Электронный ресурс] // Fomag.ru. URL: <https://fomag.ru/news-streem/obem-kreditovaniya-molodezhi-v-iyune-2025-g-vyros-na-9-po-sravneniyu-s-maem-okb/> (дата обращения: 27.03.2026).
6. Среди микрозаемщиков все больше молодых и перспективных [Электронный ресурс] // Независимая газета. URL: https://www.ng.ru/economics/2024-09-26/1_9102_loans.html (дата обращения: 27.03.2026).
7. Исследование уровня финансовой грамотности населения России: пятый выпуск [Электронный ресурс] // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/analytics/szpp/fin_literacy/research/fin_ed_5/ (дата обращения: 27.03.2026).

МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО ПЕНСИОННОГО СТРАХОВАНИЯ В РФ

Беккожина С. А.

Научный руководитель: Васина Н. В.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
saniabekkozhiba@gmail.com*

Аннотация. В статье проводится анализ ключевых проблем системы обязательного пенсионного страхования в РФ, главными из которых являются долгосрочная финансовая неустойчивость под влиянием демографического старения и неадекватный уровень пенсионного обеспечения. Целью работы является рассмотрение основных тенденций модернизации, включая повышение пенсионного возраста и развитие добровольных механизмов. В заключение автором статьи предлагается комплексный подход к дальнейшему реформированию, направленный на построение сбалансированной многоуровневой пенсионной системы, сочетающей финансовую стабильность с достойным уровнем жизни пенсионеров.

Ключевые слова: *обязательное пенсионное страхование (ОПС), Пенсионный фонд России (ПФР), пенсионный возраст, финансовая устойчивость, многоуровневая пенсионная система.*

MODERNIZATION OF THE MANDATORY PENSION INSURANCE SYSTEM IN THE RUSSIAN FEDERATION

Bekkozhiba S. A.

Scientific supervisor: Vasina N. V.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
saniabekkozhiba@gmail.com*

Abstract. This article analyzes the key problems of the mandatory pension insurance system in the Russian Federation, the most important of which are long-term financial instability due to demographic aging and inadequate pension provision. The aim of the paper is to examine the main modernization trends, including raising the retirement age and developing voluntary mechanisms. In conclusion, the author proposes a comprehensive approach to further reform aimed at building a balanced multi-pillar pension system that combines financial stability with a decent standard of living for pensioners.

Keywords: *mandatory pension insurance (MPI), Pension Fund of Russia (PFR), retirement age, financial stability, multi-pillar pension system.*

Финансовая несбалансированность остается центральной проблемой системы ОПС. Несмотря на регулярные трансферты из федерального бюджета, покрывающие дефицит ПФР, давление демографического фактора не ослабевает. Соотношение численности занятых в экономике и пенсионеров продолжает ухудшаться. Это фундаментальное противоречие между возможностями экономики генерировать страховые взносы и растущими обязательствами перед увеличивающимся контингентом пенсионеров долгое время маскировалось за счет доходов от нефтегазового сектора и масштабных бюджетных вливаний. Однако такая модель является уязвимой к внешним шокам, что было продемонстрировано в периоды экономических кризисов. Параметры системы, заложенные в первоначальной

конструкции пенсионной реформы 2002 года, в новых демографических реалиях оказались неадекватными для обеспечения самодостаточности.

Второй блок проблем связан с неадекватностью уровня пенсионного обеспечения. Хотя в последние годы номинальный размер страховых пенсий индексировался, зачастую опережая инфляцию, их покупательная способность и соотношение с заработной платой (коэффициент замещения) для многих категорий остаются низкими. Действующая пенсионная формула, основанная на индивидуальных пенсионных коэффициентах (ИПК), усложняет понимание гражданами принципов формирования будущей пенсии и в условиях нестабильности заработков и неформальной занятости не гарантирует высокого уровня выплат. Пенсии лиц, чья карьера пришлась на периоды высокой инфляции и законодательной нестабильности 1990-х – начала 2000-х годов, зачастую формируются на основе конвертированных пенсионных прав, оценка которых является предметом дискуссий. В результате, значительная часть пенсионеров, особенно в регионах с низким уровнем средней заработной платы, балансирует на грани прожиточного минимума, что перекладывает нагрузку на систему социальных доплат, финансируемых из бюджета.

Третий аспект – проблемы с накопительным элементом и многоуровневостью системы. Накопительная пенсия, введенная как второй обязательный уровень для стимулирования личной ответственности и создания долгосрочных инвестиционных ресурсов, прошла через серию кардинальных изменений («заморозка» страховых взносов, мораторий), которые подорвали доверие населения к этому институту. Фактически, накопительный компонент для большинства застрахованных лиц перестал выполнять свою первоначальную функцию, превратившись в неопределенную отсроченную выплату. Это привело к гипертрофии распределительной солидарной части и ограничило возможности граждан влиять на размер своей будущей пенсии через инвестиционный доход. Добровольное пенсионное страхование (ДПС) и корпоративные пенсионные программы, призванные составить третий уровень системы, развиты слабо и охватывают незначительную долю населения, в первую очередь высокооплачиваемых работников крупных компаний. Таким образом, система остается по своей сути одноуровневой и сильно зависимой от государственного бюджета.

Наконец, существуют проблемы администрирования и прозрачности. Несмотря на активную цифровизацию ПФР, сохраняются вопросы, связанные с борьбой с «серыми» зарплатами, обеспечением полного учета страховых взносов, особенно в сфере малого бизнеса и самозанятости. Сложность пенсионного законодательства, частые изменения правил игры дезориентируют граждан и снижают доверие к системе в целом.

Основной и наиболее заметной тенденцией последних лет стало повышение общеустановленного пенсионного возраста, начатое в 2019 году. Эта мера направлена напрямую на снижение демографической нагрузки путем увеличения периода трудовой активности и уплаты страховых взносов при сокращении периода получения пенсии. Хотя реформа была социально болезненной, с точки зрения долгосрочных финансов системы она является необходимым шагом для восстановления баланса. Параллельно ужесточаются требования к минимальному страховому стажу и величине ИПК для получения права на страховую пенсию, что также стимулирует более длительную и легальную занятость.

Второй важной тенденцией является стимулирование добровольных пенсионных накоплений. Принятие закона о гарантированном пенсионном продукте (ГПП) и программы софинансирования пенсионных накоплений «Пенсия плюс» (хотя последняя была приостановлена) свидетельствует о попытке государства создать работающие стимулы для формирования третьего уровня пенсионной системы. Эти механизмы предусматривают налоговые льготы (вычеты по НДФЛ) для граждан, делающих взносы в негосударственные пенсионные фонды (НПФ) или управляющие компании. Цель – постепенно сместить часть ответственности за доход в старости с государства на самих застрахованных лиц и работодателей.

Третья тенденция – активная цифровизация и развитие электронных сервисов ПФР. Создание личных кабинетов, возможность получения услуг и справок в электронном виде,

предварительное назначение пенсий – эти меры направлены на снижение административных издержек, повышение удобства для граждан и прозрачности системы. Важным элементом является развитие механизма отложенного выхода на пенсию с применением премиальных коэффициентов, что позволяет гибко подходить к моменту прекращения трудовой деятельности.

Для обеспечения долгосрочной устойчивости и адекватности системы обязательного пенсионного страхования необходим комплексный подход, выходящий за рамки разовых корректировок отдельных параметров.

Оптимизация параметров солидарно-распределительной системы. После завершения переходного периода по повышению пенсионного возраста необходимо провести тщательный анализ достигнутого финансового эффекта и рассмотреть возможность дальнейшей точечной корректировки, например, дифференциации пенсионного возраста для отдельных профессиональных групп с учетом тяжести и условий труда, но на строго научной основе оценки рисков. Требуется постоянный мониторинг и адаптация таких параметров, как величина максимальной базы для начисления страховых взносов, тарифы для самозанятых, с целью расширения доходной базы ПФР.

Совершенствование пенсионной формулы. Для повышения справедливости и прозрачности системы необходимо пересмотреть механизм валоризации пенсионных прав, заработанных в долиберальную эпоху, обеспечив их более адекватную переоценку. Следует рассмотреть вопрос о введении в формулу гарантированного базового компонента, не зависящего от стажа, но обеспечивающего защиту от бедности, что позволит четче отделить страховую функцию от социальной. Важно также обеспечить, чтобы рост реального размера пенсий хотя бы не отставал от роста реальной заработной платы в экономике для поддержания достойного коэффициента замещения.

Развитие накопительных и добровольных элементов. Государству необходимо определиться с окончательной судьбой обязательной накопительной компоненты – либо возобновить ее в модернизированном, возможно, «по умолчанию» включенном, но с правом отказа, формате с четкими гарантиями сохранности средств, либо окончательно интегрировать эти взносы в распределительную часть, сделав акцент на развитии добровольных механизмов. Для ГПП и аналогов требуется масштабная информационная кампания, упрощение процедур подключения и получения налоговых вычетов, чтобы сделать эти продукты по-настоящему массовыми. Следует стимулировать развитие корпоративных пенсионных программ через дополнительные налоговые льготы для работодателей.

Стимулирование более длительной трудовой активности. Помимо повышения пенсионного возраста, требуются меры на рынке труда: программы переобучения и повышения квалификации работников старшего возраста, борьба с возрастной дискриминацией, развитие гибких форм занятости (неполный рабочий день, удаленная работа). Механизм повышающих коэффициентов за отсрочку выхода на пенсию должен быть экономически значимым и широко популяризироваться.

Повышение эффективности администрирования и прозрачности. Необходимо продолжать интеграцию информационных систем ПФР, ФНС и иных ведомств для полного учета трудовой биографии и доходов граждан. Борьба с неформальной занятостью и «серыми» зарплатами должна быть системной, сочетающей контрольные меры со стимулами для легализации. Пенсионная грамотность населения должна стать приоритетом, начиная со школьной скамьи, с использованием современных цифровых инструментов для моделирования будущей пенсии.

Модернизация системы обязательного пенсионного страхования в России – это непрерывный и сложный процесс, требующий политической воли, финансовой дисциплины и широкого общественного консенсуса. Проведенное повышение пенсионного возраста является болезненным, но необходимым условием для стабилизации финансов системы в среднесрочной перспективе. Однако для долгосрочного успеха этого недостаточно. Стратегия развития должна двигаться в направлении построения подлинно многоуровневой пенсионной системы, где солидарная распределительная составляющая гарантирует базовую защиту от

бедности, обязательная страховая часть обеспечивает доход, соразмерный заработку и стажу, а добровольные накопления создают возможность для повышения качества жизни на пенсии. Ключевыми задачами становятся повышение гибкости системы, ее адаптивность к изменениям на рынке труда, стимулирование личной ответственности граждан и максимальная прозрачность всех процессов. Только такой комплексный подход позволит превратить систему ОПС из объекта постоянной бюджетной «латания дыр» в устойчивый, предсказуемый и справедливый институт социальной защиты, пользующийся доверием населения.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 26.01.1996 N 14-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1996. № 32. Ст. 935.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 26.01.1996 N 14-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1996. № 32. Ст. 927.
1. Асланов А. Э., Рябичева О. И. Совершенствование системы обязательного пенсионного страхования в РФ // Актуальные проблемы функционирования финансового механизма регионов : Сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции, Махачкала, 07 декабря 2017 года. – Махачкала: Общество с ограниченной ответственностью "Апробация", 2017. С. 61-65.
2. Любашенко, Е. А. Пенсионное обеспечение в России: проблемы и перспективы развития // Социально-экономическое развитие России и регионов в эпоху цифровизации : материалы XIV Межвузовской студенческой научно-практической конференции к 95-летию БГУ, Брянск, 14 мая 2025 года. – Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2025. С. 164-167.
3. Павлюкова Е. А. Анализ действующей системы обязательного пенсионного страхования в РФ // Ключевые тенденции развития общественных финансов в новой экономической реальности : Материалы международной научно-практической онлайн-конференции, Ростов-на-Дону, 12 мая 2022 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет "РИНХ", 2022. С. 187-192.

СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИНФЛЯЦИИ: ДИНАМИКА, ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Вишневская А.В., Волохова А.А.

Научный руководитель: Конюкова О.Г.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
volokhovanastasia@gmail.com, viishnevskaya@mail.ru*

Аннотация. В научной статье исследуется динамика инфляции в России за последние десять лет, выявляются основные закономерности изменений, оцениваются отклонения и темпы роста. Приведены сравнительные методы измерения инфляции и обоснован выбор наиболее точных подходов. На основании динамики представлен график и выполнен качественный прогноз уровня инфляции на 2026 год с выделением ключевых макроэкономических факторов риска. Полученные результаты служат базой для выводов о закономерностях инфляционного процесса и рекомендаций по методам мониторинга.

Ключевые слова: инфляция, индекс потребительских цен, темп роста, цепные отклонения, статистическое прогнозирование, временные ряды, динамика.

STATISTICAL ANALYSIS OF INFLATION: DYNAMICS, PATTERNS AND FORECASTING

Vishnevskaya A.V., Volokhova A.A.

Scientific supervisor: Konyukova O.G.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
volokhovanastasia@gmail.com, viishnevskaya@mail.ru*

Abstract. The article examines the dynamics of inflation in Russia over the past ten years, identifies the main patterns of change, estimates deviations and growth rates. Comparative methods of measuring inflation are presented and the choice of the most accurate approaches is justified. Based on the dynamics, a graph is presented and a qualitative forecast of the inflation rate for 2026 is made with the allocation of key macroeconomic risk factors. The results obtained serve as a basis for conclusions about the patterns of the inflationary process and recommendations on monitoring methods.

Keywords: inflation, consumer price index, growth rate, chain deviations, statistical forecasting, time series, dynamics.

Inflation is one of the fundamental macroeconomic phenomena reflecting the general (average) increase in the level of prices for goods and services in the economy. There are different interpretations in the economic literature:

1. Inflation is a steady increase in the general price level and the purchasing power of money (defined in statistics and economic literature; the methodology for calculating the CPI is described by Rosstat).

2. In macroeconomics, inflation is determined through changes in the consumer price index (CPI) or through the GDP deflator (an alternative indicator) [2].

The author's (consolidated) definition: Inflation is a steady and measurable increase in the overall price level of goods and services in an economy over a certain period, expressed through the consumer price index (CPI) or other price indices and accompanied by a decrease in the real

purchasing power of a monetary unit. This definition makes inflation convenient to analyze as the rate of price growth.

Methods of calculating inflation:

1. The Consumer Price Index (CPI) is the most common method. A fixed "basket" of consumer goods and services is used [1].
2. The GDP deflator index — shows a broader range of prices, but is not as sensitive to consumer goods. 1. Producer Price Index (PPI) — reflects price dynamics at the production stage, which may outpace consumer inflation.
3. Core inflation (core index) — excludes unstable components such as fuel, food, and excise prices.
4. Methods based on time series and cascading smoothing — ARIMA models, moving average models, exponential smoothing, VAR models, etc.

There is no exact "universal" method — everything depends on the goals of the analysis and the quality of the data. However, it is often considered that combined (multimodel) approaches that integrate statistical models (ARIMA, VAR) with machine learning and econometric regressions provide more accurate forecasts than purely single-line methods.

In this work, a basic time series method (linear trend/ARIMA) will be used for forecasting.

The following annual inflation rates (CPI) in Russia have been obtained from official sources [4], including Rosstat and aggregators (GeoGov, Trading Economics, etc.) (Table 1).

Table 1

Annual inflation rates (CPI) in Russia, %

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
12,91	5,38	2,52	4,27	3,05	4,91	8,39	11,94	7,42	9,52

Below is a table of annual inflation over the past ten years (for Russia), as well as additional calculations of deviations and growth rates (Table 2).

Table 2

Inflation dynamics and deviations

Year	Inflation, %	Absolute deviation from 2015	Chain deviation	Growth rate vs 2015 (%)	Chain growth rate (%)
2015	12,91	0	0	100	100
2016	5,38	-7,53	-7,53	41,673	41,673
2017	2,52	-10,39	-2,86	19,52	46,84
2018	4,27	-8,64	1,75	33,075	169,444
2019	3,05	-9,86	-1,22	23,625	71,429
2020	4,91	-8	1,86	38,033	160,984
2021	8,39	-4,52	3,48	64,988	170,876
2022	11,94	-0,97	3,55	92,486	142,312
2023	7,42	-5,49	-4,52	57,475	62,144
2024	9,52	-3,39	2,1	73,741	128,302

To simplify the analysis, we focused on chain deviations and chain growth rates (growth/decline relative to the previous year). We also built a polyline (linear graph) based on the series "Inflation (%)" (fig. 1):

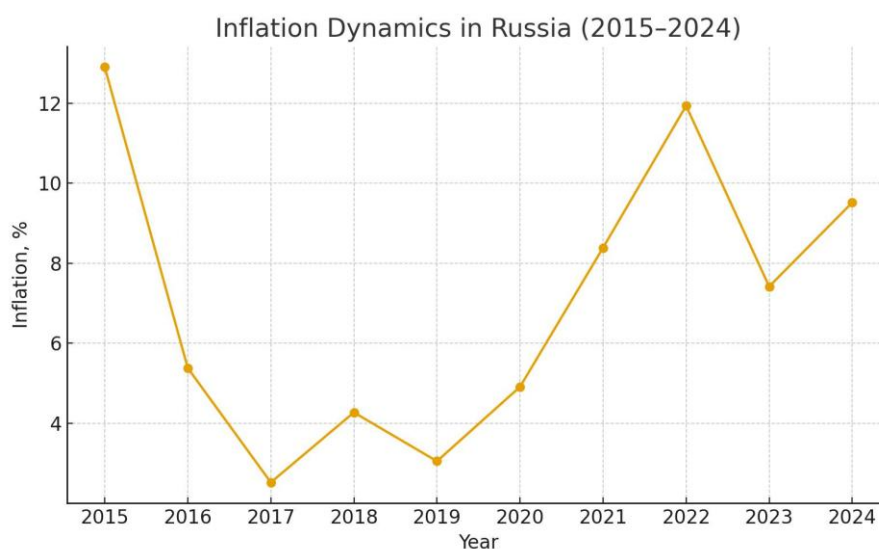


Fig. 1. Inflation dynamics in Russia in 2015-2024, %

Key observations and pattern analysis:

- 2015 — peak inflation (12.91%) is associated with macro shocks (ruble depreciation, external economic factors).
- 2016-2019 is a period of declining/low inflation and relative price stabilization (minimum in 2017).
- 2020-2022 is an aggravation of inflationary processes: first, pandemic effects (2020), then a large increase in 2021-2022 (11.94% in 2022) influenced by a combination of external shocks, logistical and commodity imbalances, and fiscal and monetary incentives.
- 2023 — partial slowdown (7.42%), 2024 — a new surge to 9.52% (final data from Rosstat for 2024).

Periods of growth are often sharper than periods of decline, which suggests that factors accelerating inflation are more active than factors containing it.

By analogy with the forecast from Trading Economics, analysts expect inflation in the Russian Federation at about 4.70% in 2026 [6]. This looks quite optimistic considering the current risks.

Taking into account the dynamics of 2021-2024 and available estimates for 2025, we assume that in 2026, annual inflation in Russia, under a neutral monetary policy scenario and the absence of major new shocks, may decrease compared to the levels of 2023-2024, but remain above the Central Bank's target level of 4% in the medium term; the likely range is approximately 6-9% per year. year (low/moderate scenario — about 5-6%, baseline — 6-8%, pessimistic — above 9%), and the exact outcome depends on the factors listed below:

1. The monetary policy of the Bank of Russia is the level of the key rate, the rate of its reduction/retention; tightening/easing directly affects lending and demand.

2. Fiscal policy and budget expenditures — an increase in the spending burden (including large government programs) can support aggregate demand and inflation.

3. The exchange rate of the national currency and external factors — the volatility of the ruble (through import prices) and world food/energy prices.

4. Logistical and supply chain disruptions — problems in supply chains can raise prices for certain groups of goods.

5. Inflation expectations of households and businesses — if expectations are "fixed" at a high level, this strengthens the upward trend in prices and wages.

6. Regional effects and structural changes — differences by region, changes in taxes/regulations, demographics, etc.

Thus, the results of the study confirm the need for constant monitoring of inflationary processes, improvement of forecasting methods and adaptation of state anti-inflationary policy instruments to changing economic conditions.

References

1. Federal State Statistics Service (Rosstat). Consumer Price Indices: methodology and data [Electronic resource]. — Access mode: <https://rosstat.gov.ru> (accessed: 22.09.2025).
2. Central Bank of the Russian Federation (Bank of Russia). Inflation: analytical materials and comments [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.cbr.ru/press/reginfl> (accessed: 22.09.2025).
3. Final inflation rate in 2024 was 9.52% - Rosstat data // Lenta.ru [Electronic resource]. — Access mode: <https://lenta.ru/news/2025/01/15/infl> (accessed: 22.09.2025).
4. Dynamics of inflation in Russia by year (2010-2024) // GoGov.ru [Electronic resource]. — Access mode: <https://gogov.ru/articles/inflation-rf> (accessed: 22.09.2025).
5. Rosstat reported the inflation rate for 2023 // Interfax [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.interfax.ru/business/1003113> (accessed: 22.09.2025).
6. Banki.ru. Analytics on inflation: factors and forecasts [Electronic resource]. — Access mode: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11012244> (accessed: 22.09.2025).

ВЛИЯНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ САНКЦИЙ НА БАНКОВСКУЮ СИСТЕМУ РОССИИ

Вишневская А.В., Волохова А.А.

Научный руководитель: Завадская В.В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
vviishnevskaya@mail.ru, volokhovanastasia@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрено влияние международных санкций, введенных после февраля 2022 года, на банковскую систему России и её способность адаптироваться к новым ограничениям, анализируются ключевые каналы воздействия санкций. Показано, что российские банки вырабатывают комплекс адаптационных стратегий, включая развитие национальной платёжной инфраструктуры, переход к расчётам в национальных валютах и усиление комплаенс-контроля. Делается вывод, что несмотря на сохранение устойчивости сектора, санкции усилили структурную концентрацию рынка и повысили долгосрочные риски для его развития.

Ключевые слова: санкции, банковская система России, Банк России, платёжные системы, корреспондентские счета, адаптация банков, внешнеэкономические ограничения.

THE IMPACT OF INTERNATIONAL SANCTIONS ON THE RUSSIAN BANKING SYSTEM

Vishnevskaya A.V., Volohova A.A.

Supervisor: Zavadsкая V.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
vviishnevskaya@mail.ru, volokhovanastasia@gmail.com

Abstract. The article examines the impact of international sanctions imposed after February 2022 on the Russian banking system and its ability to adapt to new restrictions, and analyzes the key channels of impact of sanctions. It is shown that Russian banks are developing a set of adaptation strategies, including the development of national payment infrastructure, the transition to settlements in national currencies and increased compliance control. It is concluded that despite the continued stability of the sector, sanctions have increased the structural concentration of the market and increased the long-term risks to its development.

Keywords: sanctions, the banking system of Russia, the Bank of Russia, payment systems, correspondent accounts, adaptation of banks, foreign economic restrictions.

С момента введения масштабных международных санкций в отношении Российской Федерации в феврале 2022 года банковская система страны оказалась под значительным внешним давлением [7]. Изменились условия доступа к международным рынкам капитала и корреспондентским банковским связям, усложнилась работа платёжной инфраструктуры, выросли издержки банков на обслуживание внешнеторговых расчётов. В таких условиях банковский сектор России вынужден не просто функционировать, но и адаптироваться к новым реалиям – что делает исследование данного феномена крайне актуальным.

Актуальность исследования обусловлена следующими факторами. Во-первых, банковская система является ключевым звеном финансовой инфраструктуры, через которое проходит большая часть хозяйственных потоков, включая внешнеэкономические [2]. Во-вторых, санкционные ограничения (ограничение доступа к международным платёжным

системам, блокировка активов, запрет внешнего финансирования) создают новые риски ликвидности, платёжных каналов и прибыли банков [3]. В-третьих, оценка механизмов воздействия санкций и адаптационных стратегий банков важна не только для понимания текущей ситуации, но и для выработки рекомендаций по снижению системных рисков и укреплению устойчивости финансовой системы в среднесрочной перспективе [4].

Таким образом, цель исследования — выявить основные каналы влияния международных санкций на банковскую систему России, оценить, как российские банки адаптируются к новым условиям, и предложить рекомендации по снижению возникающих рисков. Материалы и методы исследования включают комбинированный качественно-количественный анализ: официальную статистику и годовые обзоры Банк России по банковскому сектору [7]; данные о прибыли и показателях банков из российских СМИ; аналитические отчёты и кейс-интервью для оценки изменений платёжных каналов и внешнеторгового финансирования.

Для достижения поставленной цели необходимо последовательно проанализировать, какие именно каналы воздействия санкций оказывают наибольшее влияние на российский банковский сектор. Это позволит более полно понять характер внешних ограничений и определить, какие структурные сдвиги они инициировали внутри финансовой системы. Поэтому далее рассмотрим ключевые механизмы влияния международных санкций на банковскую систему России:

1. Ограничение доступа к международным платёжным системам и корреспондентским отношениям. После 2022 года часть российских банков была частично или полностью отключена от системы SWIFT, что значительно усложнило международные платежи и трансграничные расчёты [5]. Это привело к росту транзакционных издержек и снижению скорости финансовых операций [8].

2. Блокировка активов и ограничение доступа к внешнему финансированию. Санкции против государственных учреждений и банков России привели к заморозке активов и прекращению доступа к иностранным рынкам капитала. Банковский сектор утратил возможность заимствований в иностранной валюте, повысилась зависимость от внутренних источников ликвидности и инструментов рефинансирования Банка России.

3. Рост транзакционных издержек и изменение схем международных расчётов. Ограничения доступа к международным финансовым каналам увеличили расходы на трансграничные операции [8]. Для поддержания внешнеэкономических расчётов российские банки вынуждены применять более сложные маршруты через третьи юрисдикции, что повышает стоимость и длительность операций [4].

4. Ограничение доступа к иностранным технологиям и программному обеспечению. Санкционные ограничения затронули технологический сегмент: многие банки лишились доступа к иностранным ИТ-решениям, программам защиты данных и аналитическим системам. В результате усилились процессы импортозамещения и перехода на отечественные программные продукты.

5. Снижение доверия на международных финансовых рынках. Введение санкций снизило уровень доверия иностранных контрагентов к российским банкам. Многие зарубежные финансовые организации завершили сотрудничество и закрыли корреспондентские счета, что уменьшило международное присутствие российских банков [5].

Перечисленные механизмы демонстрируют, что санкции воздействуют на банковскую систему России многоканально: одновременно через инфраструктурные, финансовые, технологические и репутационные ограничения. В совокупности это формирует новую среду функционирования банков, требующую не только оперативных решений, но и стратегической перестройки бизнес-моделей. В ответ на эти вызовы банковский сектор был вынужден разработать и внедрить комплекс адаптационных мер:

1. Развитие национальной платёжной инфраструктуры. После введения санкций банки совместно с Банком России начали активную работу по расширению отечественных

платёжных инструментов — например, внедрение платёжной системы «Мир» и развитие внутренних расчётных центров.

2. Отказ от доллара и переход на другие валюты. Многие внешнеторговые расчёты стали переводиться из доллара США в рубли либо в национальные валюты партнёров (например, юань). Это позволяет снизить зависимость от западных валют и упростить торговлю с дружественными странами.

3. Усиление контроля за операциями и клиентами. Банки усилили внутренние процедуры проверки клиентов и операций, чтобы минимизировать риск попадания под санкции и сохранить возможность работать с зарубежными партнёрами [1]. Усилилась работа по комплаенс-контролю и мониторингу расчётов.

4. Укрупнение банков и изменение структуры рынка. Концентрация банковского сектора усилилась — крупные государственные и системно значимые банки укрепили позиции, на них перетекли клиенты и капитал. Это привело к снижению конкуренции и росту системных рисков.

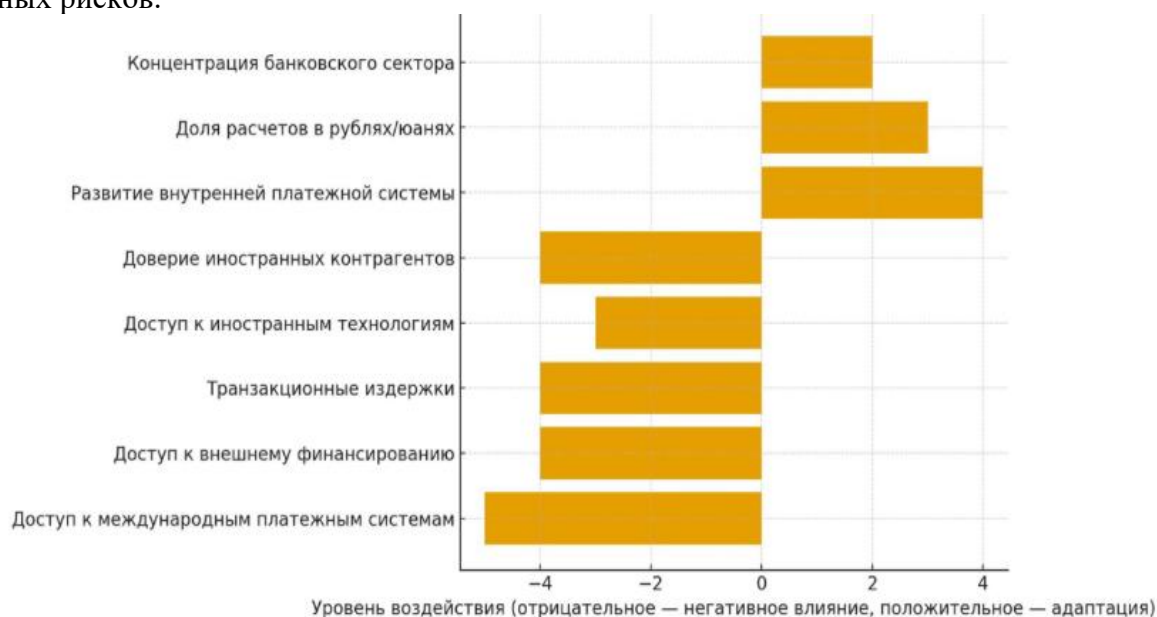


Рис. 1. Воздействие международных санкций и адаптационные меры банков России

Санкционные ограничения после февраля 2022 г. оказали двойственное влияние на банковский сектор России. С одной стороны, они создали серьёзные трудности: ограничили международные расчёты, сократили корреспондентские связи, увеличили издержки и технологические барьеры. С другой — эти ограничения стали катализатором адаптации банков: они начали развивать внутренние платёжные системы, переводить расчёты в рубли и национальные валюты партнёров, усилили контроль за операциями. В 2023–2024 гг. российские банки смогли сохранить прибыльность и устойчивость, но это успех частично обусловлен внутренними факторами: ростом процентных ставок, спросом и государственной поддержкой. При этом сохраняются долгосрочные риски: технологическая зависимость, высокая концентрация активов, зависимость от внутреннего рынка.

Таким образом, санкционное давление стало одним из наиболее масштабных внешних шоков для российской банковской системы за последние десятилетия. Оно выявило уязвимости финансовой инфраструктуры, ограничило международные расчёты, доступ к технологиям и внешнему финансированию, усилило зависимость от внутреннего рынка и государственный характер поддержки сектора. Вместе с тем реакция банков продемонстрировала значительную адаптационную способность: развитие национальных платёжных инструментов, переориентацию валютных потоков, совершенствование комплаенса, технологическое импортозамещение и рыночную концентрацию.

Несмотря на достигнутую устойчивость, долгосрочные риски сохраняются: высокая концентрация активов, ограниченность внешних финансовых каналов, технологическая зависимость и структурная перестройка мировой финансовой системы. Это означает, что банковскому сектору России необходимо не только поддерживать текущие меры адаптации, но и формировать новые модели развития, ориентированные на снижение системных рисков и повышение автономности финансовой инфраструктуры в условиях продолжающейся турбулентности мировых рынков.

Библиографический список

1. DGAP. Coping with Technology Sanctions in the Russian Financial Sector 30.05.2023 [Электронный ресурс] - режим доступа URL: <https://dgap.org/en/research/publications/coping-technology-sanctions-russian-financial-sector?> (дата обращения 02.12.2025)
2. Ассоциация Российских банков. Обзор финансовой стабильности. 4 квартал 2022 - 1 квартал 2023 гг. [Электронный ресурс] - режим доступа URL: <https://www.hse.ru/rlms/> (дата обращения 23.11.2025)
3. Аганбегян А.Г. О мерах по смягчению социально-экономических последствий от санкций, принятых "недружественными" странами против России в 2022 г. "Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С. Ю. Витте" Том 1, №2, 2022 [Электронный ресурс] - режим доступа URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-merah-po-smyagcheniyu-sotsialno-ekonomicheskikh-posledstviy-ot-sanktsiy-prinyatyh-nedruzhestvennymi-stranami-protiv-rossii-v-2022> (дата обращения 20.10.2025)
4. Василевский И.М. Пути решения проблемы международных расчетов РФ в условиях санкций. "Экономика и парадигма нового времени" Выпуск №6, 2024 [Электронный ресурс] - режим доступа URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-resheniya-problemy-mezhdunarodnyh-raschetov-rf-v-usloviyah-sanktsiy/viewer> (дата обращения 10.10.2025)
5. Ассоциация российских банков. Бизнес-аналитика в банках: итоги и перспективы в санкционную эпоху. [Электронный ресурс] - режим доступа URL: <https://arb.ru/banks/analytics/-10608044/> (дата обращения 22.11.2025)
6. Официальный сайт банка России [Электронный ресурс] - режим доступа URL: <https://cbr.ru/>
7. Официальный сайт Министерства Финансов США. Обновления списка санкций. [Электронный ресурс] - режим доступа URL: <https://ofac.treasury.gov/recent-actions/sanctions-list-updates>
8. World Bank. Russia Economic Report. 2023. [Электронный ресурс] - режим доступа URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/impact-sanctions-russian-economy/> (дата обращения 25.11.2025)

РОЛЬ ТЕХНОЛОГИЙ FIN TECH В РАЗВИТИИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА

Вишневская А.В., Волохова А.А.

Научный руководитель: Миллер Е.В.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
vviishnevskaya@mail.ru, volokhovanastasia@gmail.com*

Аннотация. В статье исследуется влияние финансовых технологий на трансформацию современного банковского сектора. Рассматриваются ключевые тренды цифровизации, анализируются статистические показатели внедрения инноваций и проводится сравнительный анализ адаптации технологий в России и за рубежом. Особое внимание уделено выявлению проблем интеграции FinTech-решений и поиску путей их преодоления в условиях перехода к экономике данных.

Ключевые слова: *финансовые технологии, цифровизация, банковский сектор, небанкинг, блокчейн, искусственный интеллект, финансовая устойчивость.*

THE ROLE OF FIN TECH TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SECTOR

Vishnevskaya A.V., Volokhova A.A.

Academic supervisor: E. V. Miller

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
vviishnevskaya@mail.ru, volokhovanastasia@gmail.com*

Abstract. The article examines the impact of financial technologies on the transformation of the modern banking sector. Key digitalization trends are considered, statistical indicators of innovation implementation are analyzed, and a comparative analysis of technology adaptation in Russia and abroad is conducted. Particular attention is paid to identifying the problems of integrating FinTech solutions and finding ways to overcome them in the context of the transition to a data economy.

Keywords: *financial technologies, digitalization, banking sector, neobanking, blockchain, artificial intelligence, financial stability.*

Современный этап развития глобальной финансовой системы характеризуется высокой скоростью проникновения цифровых инноваций во все сферы банковской деятельности. Актуальность данной темы обусловлена тем, что традиционные кредитные организации более не могут сохранять конкурентоспособность без радикальной смены операционных моделей. Согласно данным аналитических агентств, объем мирового рынка FinTech к 2026 году может превысить 300 млрд долларов США, демонстрируя среднегодовой темп роста на уровне 20–25% [1].

Скорость появления инноваций в финансовой сфере поражает: ежегодно на глобальном рынке заявляют о себе свыше 15 тысяч стартапов в области FinTech, предлагающих новые подходы к осуществлению транзакций, займам и инвестированию. Российская Федерация в этом контексте демонстрирует опережающую динамику – по масштабам использования финтех-сервисов страна прочно удерживает позиции в первой тройке мировых лидеров: их применяют около 82% трудоспособных граждан [5]. Столь стремительное развитие требует глубокого теоретического анализа того, как массовое внедрение технологий трансформирует саму архитектуру банковского бизнеса.

Сегодня цифровизация – это не просто преимущество, а базовое условие сохранения рыночных позиций. Согласно статистическим данным, кредитные организации, направляющие свыше 10% операционной прибыли на развитие ИТ-систем, имеют рентабельность капитала на 15% выше, чем у их менее технологичных конкурентов [2]. Использование биометрии для дистанционного обслуживания и развитие систем мгновенных переводов помогли финансовым институтам снизить операционные расходы в среднем на 20-30%.

Тем не менее, быстрое распространение технологий (например, ежегодный прирост числа патентов в области ИИ для финансов составляют 40%) несет в себе специфические угрозы. Проблемы цифровой безопасности, сохранности частной информации и разрозненность нормативной базы диктуют необходимость поиска системных стратегий управления новшествами. Изучение специфики FinTech помогает понять, как банки превращаются из обычных расчетных организаций в многофункциональные высокотехнологичные экосистемы.

Главная черта текущего этапа – это трансформация противостояния банков и стартапов в формат взаимовыгодного сотрудничества. Классические финансовые институты опираются на свои сильные стороны: банковские лицензии, лояльность аудитории и ресурсную базу. В свою очередь, финтех-команды привносят адаптивность и минимизируют время запуска новых сервисов. Знаковым трендом стало продвижение концепции открытого банкинга, где использование API позволяет консолидировать услуги разных провайдеров в рамках одного интерфейса.

Исследования подтверждают, что в отечественных реалиях ключевыми инициаторами перемен являются крупнейшие банковские конгломераты (такие как Сбер, Т-Банк, ВТБ), фактически консолидировавшие инновационную повестку. Если в Евросоюзе акцент сделан на децентрализацию и рост независимых необанков, то российская практика опирается на значительную концентрацию ресурсов и технологий. Сравнительный анализ демонстрирует, что популярность мобильных финансовых приложений в России выше, чем во многих странах Европы, охватывая 75% жителей городов [7].

Внедрение цифровых финансовых активов и платформы цифрового рубля открывает новые горизонты для межбанковских расчетов и смарт-контрактов. Использование технологии блокчейн позволяет исключить посредников и снизить комиссионные расходы. Однако анализ выявляет и существенные проблемы: нормативная база не всегда успевает за скоростью появления новых инструментов (например, в сфере децентрализованных финансов — DeFi); значительная часть населения в регионах и представители старшего поколения остаются исключенными из цифровой финансовой среды; по данным статистики, количество атак на банковские приложения в 2025 году выросло на 18% по сравнению с предыдущим периодом. В работах исследователей подчеркивается, что трансформация банковской деятельности под влиянием FinTech требует не только технического переоснащения, но и изменения кадровой политики. Необходимость в специалистах на стыке финансов и Data Science становится критической для обеспечения устойчивости системы. В трансформации банковского бизнеса все больше будет появляться виртуальных банков, что даст возможность более эффективно вести бизнес с учетом экономии на операционных затратах [3, 4].

Подводя итог исследованию, можно сделать вывод, что FinTech является не внешней угрозой, а катализатором развития банковского сектора. Для успешного преодоления выявленных проблем и минимизации рисков необходимо сосредоточиться на следующих направлениях: развитие механизмов «регулятивных песочниц», позволяющих тестировать инновации в контролируемой среде; в условиях внешних ограничений для российского банковского сектора приоритетом становится разработка собственного ПО и развитие независимых платежных систем; реализация государственных программ по обучению населения использованию новых цифровых продуктов. Многие авторы подчеркивают, что ключевым фактором успеха в цифровой среде становится доверие клиента и этичное использование больших данных. Резюмируя мнения экспертного сообщества, можно

утверждать, что будущее банковского сектора лежит в плоскости создания «бесшовных» клиентских путей, где финансовые услуги становятся незаметным, но обязательным элементом цифрового образа жизни человека.

Библиографический список

1. Абрамова М. А. Тенденции развития цифровых финансовых технологий в банковском секторе // Экономика. Налоги. Право. 2024. № 2. С. 45–52.
2. Головнин М. И. Цифровизация финансовой сферы: возможности и риски для денежно-кредитной политики // Вестник финансового университета. 2025. Т. 29, № 1. С. 12–21.
3. Миллер Е. В. Актуальные тренды развития виртуальных банков в России / Е. В. Миллер // Актуальные тренды в экономике и финансах: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 11 декабря 2025 года. – Москва: ООО "Издательство "Перо", 2025. С. 252-256.
4. Миллер, Е. В. Исследование операционной эффективности кредитных организаций в современных условиях / Е. В. Миллер, В. В. Завадская // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 10-1. С. 53-59.
5. Тратников Д. В. Роль финтех-компаний в формировании новой финансовой архитектуры // Мировая экономика и международные отношения. 2025. № 4. С. 88–95.
6. Центральный банк Российской Федерации. Основные направления развития финансового рынка на 2025 год и период 2026 и 2027 годов [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 20.03.2026).
7. Statista. FinTech — worldwide: Market development and statistics [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/> (дата обращения: 15.03.2026).

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НЕЙРОСЕТЕЙ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ

Горевских Н. А, Кривошеев С. А.

Научный руководитель: Сокур Е. А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, stanislavkr61@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются основные направления применения нейросетевых технологий на финансовом рынке и факторы, которые будут влиять на их дальнейшее развитие в мировой и российской практике. Цель исследования состоит в том, чтобы определить условия масштабирования таких решений и показать, как они воздействуют на риск-менеджмент, инвестиционную аналитику и клиентские сервисы. В результате сделан вывод: расширение использования нейросетей будет зависеть от качества данных, регуляторной зрелости и готовности финансовых организаций встроить ИИ в контролируемый контур принятия решений.

Ключевые слова: *нейросети, искусственный интеллект, финансовый рынок, алгоритмическая торговля, кредитный скоринг, антифрод, агентный ИИ, риск-менеджмент*

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF NEURAL NETWORKS IN FINANCIAL MARKETS

Gorevskih N. A, Krivosheev S. A.

Scientific supervisor: Sokur E. A.

Omsk Branch of Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, stanislavkr61@gmail.com

Abstract. The article examines the main areas of neural network application in financial markets and the factors that will shape their further development in global and Russian practice. The purpose of the study is to identify the conditions for scaling such solutions and to show how they affect risk management, investment analytics and customer services. The study concludes that the expansion of neural network use will depend on data quality, regulatory maturity and the ability of financial institutions to integrate AI into a controllable decision-making framework.

Keywords: *neural networks, artificial intelligence, financial market, algorithmic trading, credit scoring, anti-fraud, agentic AI, risk management*

Именно в финансовом секторе нейросетевые модели сравнительно быстро вышли из экспериментальной стадии и стали рабочим инструментом. Логика здесь понятна: банки, брокеры, биржи и платежные сервисы постоянно обрабатывают значительные массивы данных, а цена ошибки или задержки остается высокой. Поэтому искусственный интеллект используют в прогнозировании, управлении рисками, противодействии мошенничеству, клиентской аналитике и автоматизации отдельных операций [5,10].

К 2026 году обсуждение нейросетей на финансовом рынке заметно сместилось: теперь внимание сосредоточено не на самом факте внедрения, а на практической отдаче и допустимых границах применения. На первый план выходят вопросы управляемости, надежности и распределения ответственности. Поэтому конкурентное преимущество будет давать не наличие модели само по себе, а способность встроить ее в систему принятия решений, основанную на качественных данных, доменной адаптации и сохранении человеческого контроля.

Это смещение хорошо видно на практике крупнейших участников рынка. В международной финансовой среде нейросети уже работают не как демонстрационные решения, а как встроенные прикладные инструменты. Так, Aiden в RBC Capital Markets основан на глубоком обучении с подкреплением, адаптируется к изменению рыночной среды в режиме реального времени и позволяет снижать отклонение от целевых торговых ориентиров [3]. В экосистеме BlackRock инструмент Auto Commentary в составе Aladdin Wealth агрегирует аналитические сигналы и формирует комментарий для финансового консультанта [4]. В сегменте розничного кредитования компания Upstart указывает, что более 90% займов на платформе оформляется в автоматизированном режиме без ручной обработки со стороны Upstart [9].

Российская практика движется в том же направлении, хотя и с собственными приоритетами. Быстрее всего расширяются решения в антифроде, скоринге, обработке документов и клиентской аналитике. По данным Банка России, искусственный интеллект на постоянной основе уже применяет каждая пятая финансовая организация, а еще около трети участников рынка рассматривают внедрение в среднесрочной перспективе [10]. Сбер оценивает результативность своей антифрод-системы в сумму свыше 360 млрд руб., сохраненных клиентам в 2025 году [11]. Т-Банк внедрил транзакционный скоринг для микрофинансовых организаций, ориентированный на повышение точности оценки риска и выявление мошеннических схем [12]. Эти примеры показывают, что нейросети уже вошли в реальные торговые, кредитные и защитные процессы.

Высокий спрос на нейросети объясняется не только интересом к новой технологии, но и их прикладными преимуществами. Такие модели выявляют сложные нелинейные зависимости и объединяют в одном аналитическом контуре разнородные данные: рыночные ряды, макроэкономические индикаторы, корпоративную отчетность, новостной фон, поведенческие характеристики клиентов и иные внешние сигналы. В обзоре Frontiers подчеркивается, что развитие финансового прогнозирования связано с расширением набора методов глубокого обучения, гибридных решений, обучения с подкреплением, анализа настроений и использования дополнительных источников информации [5]. Поэтому нейросети особенно востребованы в условиях высокой рыночной изменчивости.

Не менее важно и то, как нейросети влияют на финансовую доступность. Материал, опубликованный на площадке Всемирного экономического форума, показывает, что ИИ-скоринг позволяет учитывать более широкий круг оперативных данных и тем самым расширять доступ к финансовым услугам для клиентов с ограниченной или нестандартной кредитной историей [8]. Одновременно такие подходы повышают точность сегментации, усиливают персонализацию предложений и улучшают оценку платежеспособности. В результате финансовое решение все чаще строится не вокруг одного формального индикатора, а на основе динамического профиля клиента и параметров конкретной ситуации.

Именно эти преимущества во многом задают дальнейшую траекторию развития нейросетевых решений. На глобальном рынке автономные модели постепенно уступают место более сложным системам, встроенным в бизнес-процессы и экономическую логику финансовых организаций. Усиливается интерес к гибридным архитектурам, в которых учитываются не только исторические данные, но и ограничения, связанные с риском, ликвидностью и структурой финансового продукта. Одновременно расширяется применение генеративного и агентного ИИ. Cambridge Judge Business School характеризует данный сдвиг как переход от автоматизации к автономии, при котором система выполняет не отдельную операцию, а последовательность взаимосвязанных действий [7].

Отдельного внимания заслуживает развитие мультиагентных систем. Согласно логике, представленной в материалах Cambridge Judge Business School, агентный ИИ способен распределять многоэтапную задачу между несколькими специализированными агентами [7]. В финансовой среде это может выражаться в функциональном разделении: один модуль отвечает за сбор и очистку данных, другой за оценку риска, третий за подготовку итогового отчета или рекомендации. Для банков, управляющих компаний и инфраструктурных

участников рынка такой подход повышает управляемость процесса и упрощает распределение функций. Отчет Всемирного экономического форума по ИИ в финансовых сервисах также указывает на высокий потенциал автоматизации и усиления широкого круга операций в банковской деятельности, страховании, управлении активами и на рынках капитала [6]. Поэтому будущая конкурентоспособность будет определяться не единичным алгоритмом, а системой взаимосвязанных цифровых помощников.

У российского рынка есть собственные предпосылки для дальнейшего расширения нейросетевых решений. Банковский сектор страны относится к числу наиболее цифровизированных, что обеспечивает крупным участникам доступ к значительным массивам транзакционных и клиентских данных. Кроме того, финансовая отрасль в России уже сегодня является одним из наиболее подготовленных направлений для практического использования ИИ, прежде всего в антифроде, риск-менеджменте, персонализации продуктов, документообороте и аналитике [10,11,12]. Важную роль играет риск-ориентированный и технологически нейтральный подход Банка России, позволяющий развивать пилотные решения без избыточной регуляторной жесткости на ранних этапах [10].

При этом дальнейшее распространение указанных технологий не происходит автоматически. Банк России фиксирует, что 35% опрошенных организаций не используют ИИ и не планируют его внедрять, а в качестве основных ограничений называют высокую стоимость проектов, недостаток компетенций и дефицит профильных специалистов [10]. В этих условиях для российской практики ключевое значение имеют не только вычислительные ресурсы и сами модели, но и институциональная среда: подготовка кадров, защищенный обмен данными, доверие к автоматизированным решениям и развитие собственной технологической базы. В том же контексте регулятор выделяет доступность данных и доверие к технологии в качестве базовых условий дальнейшего роста, а среди возможных инструментов называет доверенных посредников и платформенные формы кооперации [10].

Чем шире нейросети входят в финансовые процессы, тем выше становятся требования к надежности соответствующих решений. По мере включения ИИ в финансовые процессы цена ошибки возрастает как для самой организации, так и для ее клиентов. Обзорные и регуляторные материалы указывают на ограниченную интерпретируемость моделей, зависимость результата от качества данных, операционные и киберриски, а также на вероятность ошибочных решений при недостаточном контроле [5,10]. По этой причине нейросетевые инструменты в финансовой сфере должны сопровождаться тестированием, валидацией, постоянным мониторингом, документированием и обязательным участием человека на критически значимых этапах [10].

Регуляторная среда тоже становится более требовательной. AI Act относит к категории высокорисковых, в частности, инструменты оценки кредитоспособности физических лиц и решения, связанные с оценкой риска и ценообразованием в страховании жизни и здоровья [1]. Это означает, что конкуренция между нейросетевыми решениями будет определяться не только точностью модели, но и качеством документации, прозрачностью логики и соответствием надзорным требованиям. В российской практике пока преобладает более мягкий подход, ориентированный на доверенный ИИ, а Кодекс этики Банка России закрепляет принципы человекоцентричности, справедливости, прозрачности, безопасности и ответственного управления рисками [2].

Таким образом, перспективы нейросетей на финансовом рынке в целом выглядят благоприятными, хотя и зависят от совокупности технологических, институциональных и регуляторных условий. На глобальном уровне технология уже продемонстрировала результативность в алгоритмической торговле, кредитном скоринге, инвестиционной аналитике и сервисных функциях, тогда как следующий этап связан с развитием гибридных и агентных систем, функционирующих в рамках экономических и регуляторных ограничений [3,4,5,7]. Для российского рынка основными точками роста остаются антифрод, персонализация финансовых продуктов, автоматизация внутренних процедур и усиление аналитических возможностей банков и иных финансовых организаций [10,11,12]. В

долгосрочной перспективе преимущество получают те участники рынка, которые смогут превратить нейросеть в контролируемый, проверяемый и институционально встроенный элемент финансовой инфраструктуры.

Библиографический список

1. Annex III [Электронный ресурс] // AI Act Service Desk. URL: <https://ai-act-service-desk.ec.europa.eu/en/ai-act/annex-3> (дата обращения: 29.03.2026).
2. Кодекс этики в сфере разработки и применения искусственного интеллекта на финансовом рынке [Электронный ресурс] // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/178667/code_09072025.pdf (дата обращения: 29.03.2026).
3. Aiden [Электронный ресурс] // RBC Capital Markets. URL: <https://www.rbccm.com/en/expertise/electronic-trading/ai-trading> (дата обращения: 29.03.2026).
4. Aladdin Wealth Launches AI Tool with Morgan Stanley [Электронный ресурс] // Aladdin by BlackRock. URL: <https://www.blackrock.com/aladdin/discover/aladdin-wealth-launches-ai-enabled-commentary-tool-at-morgan-stanley> (дата обращения: 29.03.2026).
5. Artificial intelligence in financial market prediction: advancements in machine learning for stock price forecasting [Электронный ресурс] // Frontiers in Artificial Intelligence. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/artificial-intelligence/articles/10.3389/frai.2025.1696423/full> (дата обращения: 29.03.2026).
6. Artificial Intelligence in Financial Services [Электронный ресурс] // World Economic Forum. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Artificial_Intelligence_in_Financial_Services_2025.pdf (дата обращения: 29.03.2026).
7. From automation to autonomy: the agentic AI era of financial services [Электронный ресурс] // Cambridge Judge Business School. URL: <https://www.jbs.cam.ac.uk/2025/from-automation-to-autonomy-the-agentic-ai-era-of-financial-services/> (дата обращения: 29.03.2026).
8. How AI credit scoring models can boost financial inclusion [Электронный ресурс] // World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/10/how-responsibly-deploying-ai-credit-scoring-models-can-progress-financial-inclusion/> (дата обращения: 29.03.2026).
9. Upstart Announces Fourth Quarter and Full Year 2025 Results [Электронный ресурс] // Upstart Network, Inc. URL: <https://ir.upstart.com/news-releases/news-release-details/upstart-announces-fourth-quarter-and-full-year-2025-results> (дата обращения: 29.03.2026).
10. Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке: текущий статус и условия дальнейшего развития [Электронный ресурс] // Банк России. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/185193/Consultation_Paper_20112025.pdf (дата обращения: 29.03.2026).
11. Сбер в 2025 году помог россиянам уберечь от мошенников более 360 млрд рублей [Электронный ресурс] // Сбер. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/cybersecurity/article?blockID=94db2285-dcc2-4a04-9daf-abde44c5d61b&lang=ru&newsID=6bef9d58-e2d9-4e25-a022-674b9d57fc7a&regionID=77&type=NEWS> (дата обращения: 29.03.2026).
12. Т-Бизнес запускает транзакционный скоринг для микрофинансовых организаций [Электронный ресурс] // Т-Бизнес секреты. URL: <https://secrets.tbank.ru/novosti/tranzaktsionnyu-skoring-t-banka/> (дата обращения: 29.03.2026).

ФИНАНСОВЫЕ СТРАХИ РОССИЯН В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ ИНФЛЯЦИИ: ФАКТОРЫ УЯЗВИМОСТИ И СТРАТЕГИИ СБЕРЕГАТЕЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Груздева А. Д.

Научный руководитель: Варламова Ю. А.

*Казанский федеральный университет, Институт управления, экономики и финансов,
г. Казань, Россия, a.gruzdeva432@gmail.com*

Аннотация. Статья посвящена анализу финансового поведения российских домохозяйств в условиях сохраняющейся инфляционной неопределенности. На основе данных Банка России и результатов социологических опросов рассматриваются факторы финансовой уязвимости населения и основные стратегии сберегательного поведения, формирующиеся в ответ на инфляционные риски.

Ключевые слова: *инфляционные ожидания, сберегательное поведение, финансовая уязвимость, наличные деньги, депозиты, потребительское поведение, экономическая неопределенность.*

FINANCIAL FEARS OF RUSSIANS IN CONDITIONS OF HIGH INFLATION: VULNERABILITY FACTORS AND STRATEGIES OF SAVINGS BEHAVIOR

Gruzdeva A. D.

Scientific supervisor: Varlamova J. A.

*Kazan Federal University, Institute of Management, Economics and Finance, Kazan, Russia, email:
a.gruzdeva432@gmail.com*

Abstract. The article is devoted to the analysis of the financial behavior of Russian households in the conditions of continuing inflationary uncertainty. Based on the data of the Bank of Russia and the results of sociological surveys, the factors of financial vulnerability of the population and the main strategies of savings behavior that are formed in response to inflationary risks are considered.

Keywords: *inflation expectations, savings behavior, financial vulnerability, cash, deposits, consumer behavior, economic uncertainty.*

Цель исследования — систематизировать факторы, определяющие финансовую уязвимость российских граждан в условиях высокой инфляции, и выделить основные стратегии сберегательного поведения, формирующиеся в ответ на вызовы. Исследование опирается на данные Банка России, результаты мониторинга Института психологии РАН, а также экспертные оценки, опубликованные в 2025–2026 гг.

Актуальность исследования финансового поведения населения в условиях высокой инфляции обусловлена фундаментальной ролью домохозяйств в экономической системе: их сберегательные и потребительские решения выступают одновременно как важнейший фактор макроэкономической динамики и как индикатор доверия к институтам финансовой системы. Для России, пережившей в последние десятилетия серию экономических шоков — от дефолта 1998 года до кризисов 2014 и 2022 годов, — проблема адаптации населения к инфляционным рискам приобретает особое значение.

Период 2025–2026 гг. стал временем существенной трансформации экономической политики. Как отмечает заведующий отделом экономической политики «Коммерсантъ» О. Сапожков, «волна доступных денег, захлестнувшая экономику после 2022 года, схлынула», а «нехватка денег стала заметной» [8]. На этом фоне Центральный банк РФ проводил политику

«дорогих денег», поддерживая высокую ключевую ставку для борьбы с инфляцией, что создавало принципиально новую среду для принятия финансовых решений домохозяйствами.

В 2025–2026 гг. российская экономика демонстрировала противоречивую инфляционную динамику. По данным Банка России, после повышения налога на добавленную стоимость (НДС) и акцизов в начале 2026 г. наблюдался кратковременный ценовой всплеск, который регулятор оценивал как разовый проинфляционный фактор [4]. По данным Банка России, к середине февраля 2026 года годовая инфляция замедлилась до 5,85%, а недельные темпы прироста цен снизились до 0,12%. Регулятор прогнозировал, что к концу 2026 года инфляция замедлится до 4–5% и затем закрепится вблизи целевого уровня 4% [11].

Однако оценки населения существенно отличались от официальной статистики. Согласно опросу inFOM, проведенному по заказу Банка России, в феврале 2026 г. медианная инфляция, ожидаемая населением в годовом горизонте, составляла 13,1%, а наблюдаемая инфляция — 14,5% [5]. К марту 2026 г. ожидаемая инфляция вновь выросла до 13,4%, а наблюдаемая — до 15,6% [13].

Этот разрыв между официальными данными и субъективными восприятиями населения имеет принципиальное значение для понимания финансового поведения. Как подчеркивает первый зампред ЦБ А. Заботкин, высокий уровень инфляционных ожиданий создает риск их закрепления, что в свою очередь может провоцировать дополнительное инфляционное давление [10].

Анализ данных Банка России показывает значительную дифференциацию инфляционных ожиданий в зависимости от наличия у домохозяйств сбережений. В феврале 2026 г. среди респондентов, имеющих сбережения, ожидаемая инфляция составила 11,5%, тогда как среди не имеющих сбережений 14,2% [5]. К марту этот разрыв сохранился: 12,3% против 14,4% соответственно [13]. Эта дифференциация отражает не только различную степень защищенности от инфляции, но и разный уровень финансовой грамотности и доступа к инструментам сохранения стоимости. Домохозяйства со сбережениями имеют возможность размещать средства в инструменты, приносящие доходность, что снижает их субъективную оценку инфляционного давления [3].

Одним из ключевых факторов, определяющих финансовое поведение россиян, выступает историческая память о финансовых кризисах. К которым относится дефолт 1998-го, обесценение вкладов 1991-го, стремительные девальвации 2014-го и 2022-г, создавшие устойчивый эффект «травматической осторожности».

Этот феномен проявляется в повышенной чувствительности к любым сигналам экономической нестабильности и в склонности к превентивным действиям, направленным на минимизацию потенциальных потерь. Институт психологии РАН в своем февральском мониторинге 2026 г. зафиксировал существенное ухудшение психологического состояния граждан: 42% респондентов сообщили о депрессивных состояниях [1]. Мониторинг Института психологии РАН выявил группы населения, проявляющие особую финансовую уязвимость. К ним относятся: жители крупных городов; молодые люди в возрасте от 25–34 лет; работники частного сектора [1]. Особый интерес представляет ситуация молодежи, которая, по данным исследования, «полагается исключительно на собственные ресурсы», тогда как старшее поколение более обеспокоено снижением государственной поддержки в условиях бюджетного дефицита [1]. Эта возрастная дифференциация стратегий адаптации отражает различный доступ к социальным гарантиям и разный опыт взаимодействия с институтами.

С.В. Дохолян и М.А. Вершинина анализируют структурный конфликт между фискальным стимулированием и монетарным сдерживанием в условиях внешних и внутренних шоков. Авторы отмечают, что в 2024 году заявленный номинальный рост реальных располагаемых доходов (7,3%) был полностью поглощен инфляцией (9,52%), что привело к снижению реальной покупательной способности населения. Агрегированный рост благосостояния обеспечивается преимущественно за счет работающих граждан, в то время как относительная роль социальных выплат снизилась, что указывает на усиление неравенства [4].

Кроме того, перебои в работе мобильного интернета и случаи блокировок банковских карт формируют у населения восприятие цифровых платежных инструментов как потенциально ненадежных. Как указывает председатель правления АО «Национальный Банк Сбережений» А. Кузьмин, «даже единичные случаи сбоев связи или перебоев в работе интернет-сервисов способны резко усиливать спрос на наличность» [6]. В условиях высокой ключевой ставки и положительной реальной доходности депозитов население демонстрирует устойчивую склонность к сбережению. По данным на февраль 2026 г., доходность вкладов в крупнейших банках достигала 17–18% годовых при инфляции около 7,4%, что обеспечивало реальную доходность в 8–9% [11].

Исследование Финансового университета показывает, что инфляционные страхи затрагивают 84% населения, оказывая более сильное стрессовое воздействие, чем международные отношения. Основной способ справиться с финансовой тревожностью для россиян — создание сбережений и резервного фонда. Этот путь выбрали 71,3% респондентов [6].

Наиболее ярким индикатором изменения финансового поведения стал рекордный отток наличных средств в феврале–марте 2026 г. За месяц население сняло со счетов более 1,6 трлн руб., из которых в срочные вклады вернулось лишь 468 млрд руб. [7]. По данным Банка России, объем накопленных россиянами наличных превысил 17 трлн руб., увеличившись за год почти на 5% [2].

Эксперты интерпретируют этот феномен не столько как признак надвигающегося банковского кризиса, сколько как проявление новой модели финансового поведения. Основатель финтех-платформы SharesPro Д. Астафьев отмечает: «Наличные деньги, может быть, уходят в прошлое, но не исчезнут полностью именно потому, что они работают автономно». Их ключевая функция — резерв на случай сбоев инфраструктуры [7]. Наличные средства начинают восприниматься как инструмент «последней автономии» — простой, понятный и не зависящий от цифровых каналов.

Наряду с ростом наличных сбережений население демонстрирует более сложную стратегию диверсификации финансовых инструментов. Инвестиционный советник Ю. Кузнецова прогнозирует всплеск интереса к неименным картам, которые «по модели поведения приближаются к наличным» [7]. Исследование Моисеева С. Р. показывает, что укрепление доллара оказывает стимулирующее влияние на сберегательную активность населения: при росте курса иностранной валюты домохозяйства увеличивают склонность к сбережению, стремясь зафиксировать выгодный курс для конверсии [8].

Сберегательная модель поведения не означает полного отказа от расходов, но предполагает их избирательный характер. Экономист Р. Сеницын рекомендует анализировать «предельную полезность каждой траты»: увеличит ли покупка доход или существенно снизит обязательные расходы в будущем [12].

В отношении крупных покупок, таких как автомобили или недвижимость, эксперты ожидают активизации потребительской активности только при устойчивом снижении реальной доходности вкладов. Как отмечается в аналитических материалах, «исторический шаблон подсказывает, что нужен лишь один сигнал: устойчивое падение реальной доходности "подушки"» [12].

Центральным фактором, определяющим выбор между потреблением и сбережением, выступает соотношение доходности депозитов и инфляции. Пока реальная доходность остается положительной, сберегательная стратегия доминирует. Эксперты считают, что перелом может наступить при устойчивом снижении реальной доходности вкладов, когда ключевая ставка начнет снижаться быстрее инфляции [12].

Инфляционные ожидания выступают как самостоятельный фактор, влияющий на финансовое поведение. Высокие ожидания инфляции могут провоцировать «ажиотажный спрос» и преждевременные покупки, что в свою очередь усиливает реальное инфляционное давление. Однако в текущих условиях, как отмечает экономист Р. Сеницын, «совершать покупки в состоянии паники, поддаваясь стадному инфляционному чувству, — стратегическая

ошибка, так как издержки от поспешного и неоптимального выбора часто превышают номинальную экономию» [12].

Уровень доверия к финансовым институтам выступает важным фактором, определяющим распределение сбережений между различными форматами. Рекордный отток наличных средств может интерпретироваться как проявление снижения доверия к банковской системе, хотя эксперты подчеркивают, что «формально речь не идет о банковском кризисе» [6].

Проведенный анализ позволяет сделать ряд выводов о финансовом поведении российских домохозяйств в условиях высокой инфляции 2025–2026 гг. Во-первых, инфляционная среда характеризуется устойчивым разрывом между официальными данными и субъективными ожиданиями населения: при фактической годовой инфляции около 6% ожидаемая инфляция стабильно превышает 13%. Этот разрыв формирует особый режим принятия финансовых решений, ориентированный на пессимистические сценарии.

Во-вторых, финансовое поведение россиян определяется сложным комплексом факторов, включающих не только текущие экономические условия, но и психологические установки, сформированные историческим опытом финансовых кризисов. Феномен «травматической осторожности» объясняет повышенную чувствительность населения к любым сигналам нестабильности и склонность к превентивным действиям.

В-третьих, доминирующей стратегией финансового поведения выступает сберегательная модель, реализуемая через размещение средств на депозитах с положительной реальной доходностью. Однако наряду с этим наблюдается рекордный рост наличных сбережений, что свидетельствует о стремлении населения к «последней автономии» — независимости от цифровых платежных систем и банковского контроля.

В-четвертых, выделяются группы повышенной уязвимости: жители крупных городов, молодежь 25–34 лет, работники частного сектора. Для этих групп характерны более высокий уровень финансовых страхов и меньший доступ к институциональным механизмам защиты.

Перспективы изменения сберегательного поведения связаны прежде всего с динамикой ключевой ставки и реальной доходности депозитов. Устойчивое снижение доходности сберегательных инструментов может спровоцировать переток средств на рынки недвижимости и автомобилей, однако, по оценкам экспертов, возврат к потребительской модели в обозримой перспективе маловероятен в силу сохранения высокого уровня экономической неопределенности.

Библиографический список

1. Большие деньги в больших городах: о чем нервничают россияне // *Deita.ru*. – 2026. – 20 марта. URL: <https://deita.ru/article/582819> (дата обращения: 04.04.2026)
2. В ЦБ назвали объем накоплений в наличных у россиян // *РИА НОВОСТИ*. – 2026. – 14 февраля. URL: <https://ria.ru/20260214/nakopleniya-2074346596.html>
3. Варламова Ю. А. Особенности финансового поведения домашних хозяйств в постсоветской России // *Пермский финансовый журнал*. – 2014. – № 1(10). – С. 37-47.
4. Дохолян С. В., Вершинина М. А. Благосостояние населения России: структурный конфликт фискального стимулирования и монетарного сдерживания в условиях внешних и внутренних шоков // *Проблемы рыночной экономики*. – 2025. – № 4. – С. 31–39.
5. Инфляционные ожидания и потребительские настроения / Центральный банк Российской Федерации. – № 2 (110). – Февраль 2026.
6. Проверяют цены и экономят на отпусках: как финансовые страхи влияют на поведение россиян // *Национальная ассоциация негосударственных пенсионных фондов*. – 2025. – URL: https://www.napf.ru/news/napf_news_market/proveryayut-tseny-i-ekonomyat-na-otpuskakh-kak-finansovye-strakhi-vliayut-na-povedenie-rossiyan/ (дата обращения: 04.04.2026).
7. Россияне за месяц сняли со счетов более 1,6 триллиона рублей // *НГС.ру*. – 2026. – 20 марта. URL: <https://ngs.ru/text/economics/2026/03/20/76320333/>

8. Моисеев С. Р. Валютная либерализация и сберегательное поведение населения // Вопросы экономики. — 2024. — № 8. — С. 45–58..
9. Сапожков О. Лучше жить трудно, чем недолго // Коммерсантъ. — 2025. — 28 декабря.
URL: <https://www.kommersant.ru/doc/doclazyload/8295241?ysclid=mnkqudtpr065961312>
10. «Ставка вниз, риски вверх»: что реально значит октябрьское решение ЦБ? // БКС Экспресс. — 2025. — 27 октября. URL: <https://bcs-express.ru/profit/post/409c4575-2964-4e57-807b-423ea21b81e5?ysclid=mnkqv7e5z5290150865>
11. Чугунов А. Население оправдало ожидания Банка России // Коммерсантъ. — 2026. — 19 февраля. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8443538?ysclid=mnkqvr3txa616921115>
12. Эксперты назвали условия, при которых россияне начнут тратить накопления // Российский налоговый портал. — 2026. — 3 марта. URL: http://taxpravo.ru/novosti/statya-490291-ekspertyi_nazvali_usloviya_pri_kotoryih_rossiyane_nachnut_tratit_nakopleniya
13. Inflation expectations of Russians grew to 13.4% in March — Central Bank // TASS. — 2026. — 18 March. URL: <https://tass.com/economy/2103475?ysclid=mnkr0v53sz507933808>

НОВЫЙ ДРАЙВЕР ИЛИ СТАРАЯ ПРОБЛЕМА? АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВНОСТИ ESG-КРЕДИТОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Демуцкая Е.М.

Научный руководитель: Завадская В. В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, demuckaya.ekaterina@yandex.ru

Аннотация. В статье анализируется внедрение ESG-кредитования в российскую банковскую сферу, рассматриваются его структура, этапы реализации и отличия от традиционного «зеленого» кредитования. На основе опроса Ассоциации банков России оцениваются текущая вовлеченность банков в ESG-повестку, востребованные продукты и меры государственной поддержки, необходимые для дальнейшего развития системы.

Ключевые слова: ESG-кредитование, устойчивое развитие, банковская система России, зеленые кредиты.

A NEW DRIVER OR AN OLD PROBLEM? ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS AND PROSPECTS OF ESG LENDING IN THE RUSSIAN BANKING SECTOR

Demuckaya E. M.

Scientific supervisor: Zavadskaya V. V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, demuckaya.ekaterina@yandex.ru

Abstract. The article analyzes the introduction of ESG lending in the Russian banking sector, examines its structure, stages of implementation and differences from traditional "green" lending. Based on a survey by the Association of Banks of Russia, the current involvement of banks in the ESG agenda, in-demand products and government support measures necessary for the further development of the system are assessed.

Keywords: ESG-lending, sustainable development, Russian banking system, green loans.

Влияние природных и социально значимых факторов на деятельность организаций и государств в последнее время находится на повестке в кругах управляющих структур в силу повышения актуальности ESG-системы. Касаясь банковской системы, с каждым годом количество кредитных организаций, разрабатывающих внутреннюю политику в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития, становится больше. Вместе с тем, пандемия COVID-19 и последовавшая за ней волна санкционного давления поставили вопрос о целесообразности дальнейшего развития ESG-повестки в России.

ESG-система в области кредитования является сложным комплексом, включающим в себя 3 основных составляющих:

1. экологический критерий (environment), рассматривающий минимизацию ущерба и уровень заботы об окружающей среде со стороны компании и реализацию природоохранных мероприятий (выбросы парниковых газов, потребление ресурсов, отходы и загрязнение, воздействие на биоразнообразие, климатические риски);
2. социальный критерий (social), включающий в себя уровень и качество взаимодействия компании со всеми своими заинтересованными сторонами: сотрудниками, поставщиками,

клиентами, партнерами, местными сообществами и обществом в целом (условия труда и безопасность, равенство, права человека в цепочке поставок, качество и безопасность продукции, защита данных и кибербезопасность, взаимодействие с местными сообществами);

3. критерий корпоративного управления (governance), оценивающий прозрачность, этичность и профессионализм управления компании (прозрачность и достоверность отчетности, структура совета директоров, эффективность работы топ-менеджера, отношения с акционерами, антикоррупционные меры) [1].

Таким образом, ESG-кредитование представляет собой предоставление финансовых ресурсов заемщикам с учетом экологических, социальных и управленческих факторов. Однако, стоит понимать, что данная система не равнозначна «зеленому кредиту», поскольку это не отдельный вид кредита в классическом смысле, а модифицированный процесс банковского кредитования, в котором на всех этапах учитываются приведенные выше критерии.

В отличие от европейских стран, где ESG может выступать самостоятельной основой для кредитных решений, в российской практике принцип работы ESG-кредитования заключается во встраивании экологических, социальных и управленческих факторов в традиционный процесс банковского кредитования без его радикальной трансформации. ESG-банкинг в целом рассматривается как концепция банковской деятельности, основанная на учете факторов устойчивого развития при принятии финансовых решений. На текущий момент, в России исследуемая система рассматривается преимущественно как дополнительный аналитический элемент на уровне нормативной и законодательной разработки [3].

Однако, крупнейшие российские банки активно включаются в разработку ESG-трансформации внутри своей организации, опережая других участников рынка. Первый шаг в сторону ESG-трансформации в 2021 году сделал Сбербанк, приняв политику в области ESG и устойчивого развития. Данная исследовательская публикация является основополагающим документом подобного формата в российской банковской практике [7].



Рис. 1. Архитектура деятельности Сбербанка в области ESG и устойчивого развития

Согласно политике Сбербанка, в области ESG (рис.1), экосистема функционирования социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития строится по принципу пирамиды Маслоу. Такая система оптимизирует огромный массив данных и наглядно показывает картину функционирования ESG факторов во всех спектрах внутрибанковской деятельности. Благодаря данной схеме, банк проводит подробный

анализ внедрения новых принципов, сфер, направлений и задач с учетом специфики деятельности российской и законодательной банковской деятельности.

Несмотря на первые шаги российских банков в сторону развития ESG-кредитования, вопрос о внедрении системы на практике остается открытым. На основе публикации Ассоциации банков России “О текущем статусе и восприятии перспектив ESG-повестки” рассмотрим общий взгляд банков-членов на процесс функционирования исследуемой системы. [6]

Стоит начать с вовлеченности российских банков в современную повестку исследуемой темы (рис. 2).

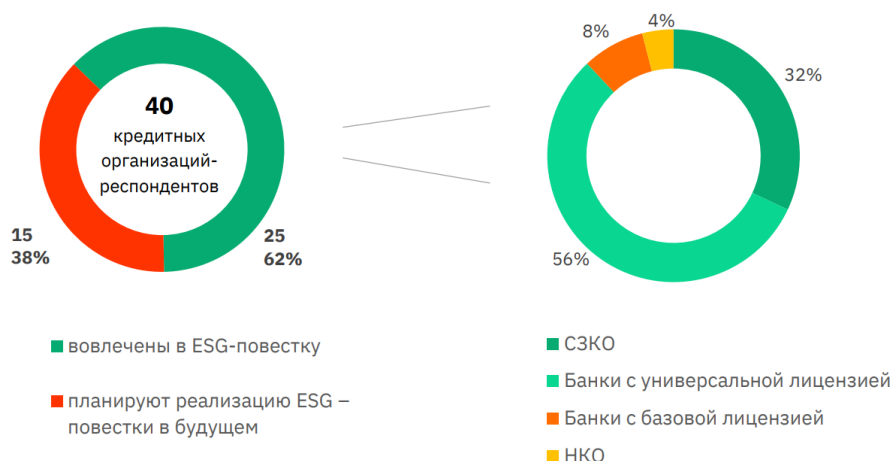


Рис. 2. Вовлеченность в ESG-повестку участники опроса Ассоциации банков России

Так, 62% банков, принявших участие в опросе, уже вовлечены в ESG-систему и несмотря экономическую и геополитическую ситуации в стране, продолжают развиваться в исследуемом направлении. Остальная часть респондентов продолжают развивать планы по реализации ESG-повестки в течение неопределенного времени. Стоит отметить, что никто из опрашиваемых банковских организаций не отметил ответ с отказом от планирования и реализации ESG-системы. В результате проведенного исследования все банки положительно настроены на развитие новаторской системы и процесс внедрения ESG находится либо на стадии планирования, либо уже на стадии реализации.

ESG-кредитование является неотъемлемой частью реализации кредитного процесса внутри операций каждого банка. В результате аккумулирования ответов банков-респондентов и построения общей картины внедрения ESG-системы в механику работы российских банков можно выделить основные этапы реализации исследуемой системы.

На начальном этапе банк осуществляет классическую оценку заемщика, анализируя его финансовое состояние, платежеспособность, структуру денежных потоков и кредитную историю. Одновременно проводится оценка ESG-профиля компании, включающая анализ экологического воздействия, социальной ответственности и качества корпоративного управления. При этом стоит подчеркнуть, что в России методики ESG-оценки пока недостаточно стандартизированы и во многом зависят от внутренних подходов конкретных банков.

Следующим этапом является сопоставление деятельности заемщика или проекта с национальной системой регулирования устойчивого финансирования. В российской практике важную роль играет таксономия «зеленых» проектов, разработанная при участии ВЭБ.РФ и поддерживаемая Банком России. Именно таксономия определяет, какие проекты могут считаться устойчивыми и получать соответствующее финансирование. Поэтому ESG-кредитование в России тесно связано не только с рыночными механизмами, но и с государственной экономической политикой, особенно после ужесточения банковский нормативов со стороны Банка России [3].

На этапе структурирования кредита ESG-факторы могут оказывать влияние на его параметры. В случае «зеленого» кредитования средства направляются строго на реализацию экологически или социально значимых проектов, а их использование контролируется банком. В других случаях возможны механизмы, при которых условия кредитования частично зависят от достижения заемщиком определенных ESG-показателей. Однако, как показывают исследования, в российской практике подобные механизмы пока развиты ограниченно и не имеют единых стандартов.

После выдачи кредита банк осуществляет мониторинг не только финансового состояния заемщика, но и его ESG-показателей. Это связано с тем, что ESG-факторы рассматриваются как элемент системы управления рисками. Например, экологические нарушения могут привести к штрафам и снижению платежеспособности, а проблемы корпоративного управления привести к финансовой нестабильности. Результаты опросов показывают, что учет ESG-факторов влияет на формирование кредитного портфеля банков и способствует более устойчивому распределению рисков.

По выпущенным ESG-продуктам, анализируя результаты опроса, банки предлагают целый спектр услуг, но предпочтения отдают преимущественно консультациям по ESG-трансформации бизнеса, «зеленым» кредитам, помощи и организации выпуска ESG-облигаций и облигаций устойчивого развития, кредитам с привязкой к ESG-показателям (рис.3).



Рис. 3. Предложения ESG-продуктов и услуг участниками опроса Ассоциации банков России

Роль Банка России в данном процессе в настоящее время носит преимущественно косвенный характер. Регулятор формирует институциональную среду через рекомендации, развитие стандартов и поддержку инфраструктуры устойчивого финансирования. При этом ESG-банкинг в России развивается с учетом национальных приоритетов и особенностей экономической системы, а не только глобальной климатической повестки. В результате банки стремятся сохранять значительную автономию в определении подходов к ESG-кредитованию, но не могут полноценно развивать данный проект в силу развития законодательной базы Банка России на стадии разработки новых нормативов. Подтверждением данного тезиса является результат опроса банков-респондентов о мерах поддержки со стороны Банка России (рис. 4).



Рис. 4. Первостепенные меры поддержки для расширения финансирования ESG-проектов в текущих условиях по мнению участников опроса Ассоциации банков России

В общем по мнению банков-респондентов необходимо достаточное количество мер по реализации, развитию и поддержке ESG-проектов со стороны Центрального Банка. Большинство банков нуждаются в субсидировании процентных ставок ESG-кредитов, поскольку данную меру поддержали 89% респондентов. Вторыми по значимости являются государственные субсидии при кредитовании проектов, отвечающих критериям ESG (84%), и меры налогового стимулирования для организаций (78%). Также особое внимание банки уделяют снижению риск-весов и требований к резервам (76%) и налоговым стимулам для самих банков (62%). Остальные меры, такие как субсидирование ставок по ESG-облигациям, включение ESG-облигаций в ломбардный список Банка России, предоставление государственных гарантий по ESG-кредитам и снижение налоговой нагрузки на облигации устойчивого развития имеют несколько меньший приоритет, но имеют место к их упоминанию. На основе процентного соотношения в выборе меры государственной поддержки российского банковского сектора в ESG-системе банки делают акцент на прямые финансовые и регуляторные механизмы с целью удешевления кредитных ресурсов, бюджетной поддержки и налоговых льгот.

Таким образом, принцип работы ESG-кредитования в России можно охарактеризовать как модель постепенной интеграции факторов устойчивого развития в традиционные банковские процессы. ESG выступает дополнительным инструментом оценки рисков и корректировки условий кредитования, но в большинстве случаев не является решающим фактором при принятии кредитного решения. Такая модель обеспечивает гибкость, однако одновременно ограничивает масштаб и скорость развития ESG-кредитования в стране.

Библиографический список

1. Алексеева Д. Г. Тенденции правового регулирования esg-банкинга в условиях санкций // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. 2023. №1 (101). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-pravovogo-regulirovaniya-esg-bankinga-v-usloviyah-sanktsiy> (дата обращения: 04.04.2026). 1
2. Воронина О.П., Василиженко П.В., Пастушенко А.И. Перспективы развития esg-банкинга в России // Вестник Академии знаний. 2024. №1 (60). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-esg-bankinga-v-rossii> (дата обращения: 04.04.2026).

3. Михеева И.Е. Стратегия устойчивого банковской деятельности // Программа стратегического академического лидерства «Приоритет – 2030». - 2025. – 51 с. 2
4. Павлова С.А. Развитие концепции esg-критериев в российском банковском секторе / С.А. Павлова, И.Е. Павлов, Н.В. Милюхина // Международный научно-исследовательский журнал. — 2022. — №7 (121). URL: https://research-journal.org/archive/7-121-2022-july/development-of-esg-concept-in-the-russian-banking-sector?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 04.04.2026).
5. ВЭБ.РФ - государственная корпорация развития России // ВЭБ|РФ URL: <https://вэб.рф/> (дата обращения: 04.04.2026).
6. О текущем статусе и восприятии перспектив ESG-повестки (результаты опроса банков-членов Ассоциации банков России) // Ассоциация Банков России URL: https://asros.ru/upload/iblock/84b/17m2y2ai8s8utu7qjko2v1k28ngthd2r/Rezultaty-oprosa-ESG-_-iyul-2022.pdf (дата обращения: 04.04.2026). 4
7. Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития // Сбербанк URL: https://www.sbergaem-vmeste.ru/pdf/sber_esg_policy_rus.pdf (дата обращения: 04.04.2026). 3

ПОКУПАЙ СЕЙЧАС - ПЛАТИ ПОТОМ: СПОСОБСТВУЮТ ЛИ BNPL-СЕРВИСЫ ФИНАНСОВОМУ БЛАГОПОЛУЧИЮ ИЛИ УСИЛИВАЮТ ДОЛГОВУЮ НАГРУЗКУ?

Демуцкая Е.М.

Научный руководитель: Завадская В. В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, demuckaya.ekaterina@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу сервисов «покупай сейчас — плати потом» (BNPL) и их влияния на финансовое поведение и благополучие населения. Рассматриваются экономические и поведенческие факторы роста популярности BNPL, а также риски, связанные с увеличением скрытой долговой нагрузки и формированием долговой зависимости. Особое внимание уделяется изменениям регулирования в России с 2026 года, направленным на повышение прозрачности рынка и снижение системных рисков.

Ключевые слова: BNPL-сервисы, Банк России, потребительское кредитование, долговая нагрузка.

BUY NOW - PAY LATER: DO BNPL-SERVICES CONTRIBUTE TO FINANCIAL WELL-BEING OR INCREASE THE DEBT BURDEN?

Demuckaya E. M.

Scientific supervisor: Zavadskaya V. V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, demuckaya.ekaterina@yandex.ru

Abstract. The article analyzes Buy Now, Pay Later (BNPL) services and their impact on consumer financial behavior and well-being. It examines the economic and behavioral drivers behind the rapid growth of BNPL, as well as the risks associated with increasing hidden debt and debt dependency. Special attention is given to regulatory changes in Russia from 2026 aimed at improving market transparency and reducing systemic risks

Keywords: BNPL services, Central Bank of Russia, consumer credit, debt burden.

Сервисы формата «покупай сейчас — плати потом» (Buy Now, Pay Later, BNPL) представляют собой одну из наиболее динамично развивающихся форм потребительского кредитования в современной экономике. Их суть заключается в том, что потребитель получает возможность приобрести товар немедленно, а оплату производит частями в течение короткого периода времени, как правило без начисления процентов. В России данный сегмент демонстрирует взрывной рост: по итогам 2025 года объем рынка BNPL достиг примерно 940 млрд рублей, увеличившись в 2,5 раза по сравнению с предыдущим годом [8]. Данная динамика свидетельствует не только о популярности сервиса, но и о наличии структурных экономических причин, стимулирующих его распространение.

С макроэкономической точки зрения рост BNPL тесно связан с изменением потребительского поведения и трансформацией кредитного рынка. Традиционные банковские кредиты становятся менее доступными в условиях высокой ключевой ставки и ужесточения требований к заемщикам. BNPL выступает как более простая и быстрая альтернатива, не требующая сложной проверки платежеспособности. Происходит частичное замещение

классического потребительского кредитования финтех-решениями. Это подтверждается тем, что уже в первом полугодии 2025 года через такие сервисы было совершено покупок на сумму около 300 млрд рублей, что почти вдвое больше аналогичного периода предыдущего года [6].

Однако ключевой вопрос заключается в том, почему потребители все чаще прибегают к подобным инструментам. Причины носят системный экономический характер и отражают определенные проблемы в экономике и доходах населения.

Во-первых, одной из главных причин является стагнация реальных доходов населения при одновременном росте потребительских цен. В настоящее время домохозяйства стремятся поддерживать прежний уровень потребления, несмотря на ограниченные финансовые ресурсы. BNPL становится инструментом сглаживания потребления, позволяя переносить часть расходов в будущее, что соответствует классической экономической теории межвременного выбора, однако в условиях нестабильных доходов приводит к росту финансовых рисков.

Во-вторых, значительную роль играет развитие электронной коммерции и маркетплейсов. По мере роста онлайн-торговли увеличивается и интеграция BNPL-сервисов в платежную инфраструктуру. Покупка в рассрочку становится встроенной функцией, что снижает барьеры к ее использованию. Именно этим объясняется тот факт, что рынок BNPL растет параллельно с рынком e-commerce, который демонстрирует двузначные темпы роста. Данный пример характеризует процесс стимулирования спроса через финансовые инструменты, встроенные в цепочку продаж.

В-третьих, важным фактором является изменение структуры потребления. Если ранее кредиты брались преимущественно на крупные покупки (техника, автомобили), то теперь рассрочка активно используется для повседневных товаров. Средний чек BNPL составляет около 7–10 тыс. рублей, при этом у одного пользователя может быть несколько активных рассрочек одновременно. Это свидетельствует о микрокредитизации потребления - переходе к множественным небольшим обязательствам вместо одного крупного долга [5].

В-четвертых, следует отметить поведенческие аспекты, поскольку BNPL снижает так называемую боль платежа, описывающую психологическое ощущение потери денег. Разделение платежа на части делает покупку субъективно более доступной, что приводит к росту импульсивного спроса. Экономически данное явление связано с ограниченной рациональностью потребителей и эффектом дисконтирования будущих платежей.

Несмотря на очевидные преимущества, использование BNPL сопровождается рядом рисков, которые могут негативно влиять на финансовое благополучие. Одной из ключевых проблем является рост скрытой долговой нагрузки. По оценкам банков, около 6–7% заемщиков в России пользуются рассрочками, которые не отражаются в кредитной истории. Финансовые институты не обладают полной информацией о долговых обязательствах клиента, что увеличивает системные риски [5].

Главная опасность массового распространения BNPL заключается в формировании долговой зависимости населения. Поскольку такие сервисы позволяют одновременно оформлять несколько рассрочек, возникает эффект накопления обязательств. Даже если каждый отдельный платеж невелик, их совокупность может превышать доходы потребителя. Это особенно актуально для социально уязвимых групп, которые используют рассрочку не как удобный инструмент, а как вынужденную меру поддержания потребления. Приведенный тезис отражает более глубокую проблему - несоответствие между доходами и уровнем потребления. BNPL в данном случае выступает не причиной, а симптомом диспропорции. Однако его широкое распространение может усиливать этот разрыв, стимулируя потребление в долг и откладывая финансовые проблемы на будущее.

Важной тенденцией является также институциональное развитие рынка. Крупные компании («Долями», «Сплит», «Подели» и «Частями») активно интегрируют свои решения в экосистемы маркетплейсов и банков. Это приводит к формированию новой модели кредитования, где граница между платежом и кредитом постепенно размывается. В результате BNPL становится частью повседневной финансовой практики, а не отдельным инструментом.

Однако в 2026 году BNPL система претерпевает значительные изменения на законодательном уровне. С 1 апреля 2026 года в России вступил в силу Федеральный закон № 283-ФЗ «О деятельности по предоставлению сервиса рассрочки», который кардинально изменил правила функционирования BNPL-сервисов и фактически перевел их из категории маркетингового инструмента в полноценный регулируемый финансовый продукт под надзором Банка России (Табл.1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика рассрочки до и после вступления в силу № 283-ФЗ «О деятельности по предоставлению сервиса рассрочки»^[1]

Параметр	До 1 апреля 2026 года	После 1 апреля 2026 года
Регулирование	Почти отсутствует, кроме банков и МФО	Полный контроль со стороны Банка России
Стоимость товара	Могла отличаться (в рассрочку — дороже)	Одинаковая при любой форме оплаты
Скрытые комиссии	Допускались	Полный запрет
Срок рассрочки	Не ограничен	6 месяцев (с 2026 года), 4 месяца (с 2028 года)
Размер неустойки	Определялся сервисом самостоятельно	Не более 20% годовых
Досрочное погашение	Могли взиматься штрафы	Разрешено без комиссий
Навязывание дополнительных услуг	Можно быть	Запрещено
Реестр операторов	Не существовал	Ведется Банком России
Передача данных в бюро кредитных условий	По усмотрению сервиса	Только при сумме > 50 000 ₽
Капитал оператора рассрочки	Без ограничений	Минимум 5 млн ₽
Отчетность в ЦБ	Не требовалась	С 2027 года — обязательно предоставление бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности. Форму и порядок установит ЦБ.

С экономической точки зрения данный закон направлен на снижение системных рисков, связанных с быстрым ростом рынка рассрочек, и на повышение прозрачности долговой нагрузки населения. Одним из ключевых ограничений стало введение жесткого лимита по сроку рассрочки: с 2026 года он составляет не более 6 месяцев, а с 2028 года будет сокращен до 4 месяцев [1]. Это означает, что длинные схемы оплаты (на 1–2 года), ранее используемые для стимулирования спроса, фактически выводятся за рамки BNPL и должны оформляться уже как полноценный потребительский кредит.

Вторым важным элементом регулирования стало ограничение финансовой нагрузки на потребителя. Закон запрещает взимание скрытых комиссий и дополнительных платежей за использование сервиса, а также устанавливает предел штрафных санкций не более 20% годовых от суммы задолженности. Данная мера направлена на устранение ранее распространенной практики, когда беспроцентная рассрочка фактически сопровождалась косвенными издержками.

Существенным нововведением является и введение контроля за долговой нагрузкой через систему кредитных историй. Если сумма обязательств по рассрочке превышает 50 тыс. рублей, информация о ней должна передаваться в бюро кредитных историй. Тем самым BNPL интегрируется в общую систему оценки платежеспособности, что снижает риск скрытого накопления долгов, ранее не учитывающийся банками.

Кроме того, закон вводит институциональные ограничения для участников рынка. Предоставлять услуги рассрочки теперь могут только компании, включенные в специальный реестр Банка России (банки, МФО и иные операторы, соответствующие требованиям по капиталу и отчетности), что повышает барьеры входа на рынок и способствует его консолидации вокруг крупных и устойчивых игроков.

Закон устанавливает требования к прозрачности ценообразования. Продавцам запрещено устанавливать разные цены в зависимости от способа оплаты (сразу или в рассрочку), что устраняет искажение рыночных стимулов и делает стоимость товара экономически нейтральной.

Аккумулируя все нововведения, суть закона выражается в нескольких основных функциях:

- снижение риски избыточного потребительского кредитования и перегрева спроса;
- повышение прозрачности финансовых обязательств домохозяйств;
- перевод BNPL из нерегулируемого сегмента в контролируемую часть финансовой системы;
- ограничение агрессивной модели стимулирования потребления через длительную рассрочку.

Регулирование с 1 апреля 2026 года можно рассматривать как реакцию государства на быстрый рост BNPL-рынка и связанные с ним макроэкономические риски. Закон не запрещает использование рассрочки, но существенно ограничивает ее параметры, снижая ее роль как драйвера потребления и приближая к классическим формам краткосрочного кредитования.

В заключение следует отметить, что BNPL-сервисы представляют собой двойственный инструмент. С одной стороны, они способствуют развитию потребительского рынка и финансовой гибкости. С другой стороны, отражают структурные проблемы экономики и могут усиливать долговую зависимость населения. В долгосрочной перспективе их влияние будет зависеть от уровня регулирования, финансовой грамотности населения и общей динамики доходов. В данных условиях важную роль играет Банк России, выступающий регулятором и ограничителем данного рынка: введенные меры направлены на повышение прозрачности, контроль долговой нагрузки и снижение системных рисков. Это позволяет сохранить преимущества BNPL при одновременной защите потребителей и финансовой стабильности.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 31.07.2025 N 283-ФЗ "О деятельности по предоставлению сервиса рассрочки" [Электронный ресурс] — режим доступа — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511070/.
2. Гордя Д.В. Развитие рынка BNPL-сервисов в России и за рубежом: возможности и риски // Современные технологии управления. 2024. №3 (107). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-rynka-bnpl-servisov-v-rossii-i-za-rubezhom-vozmozhnosti-i-riski> (дата обращения: 04.04.2026).
3. Лебедева Н.Ю., Колосов А.И., Лобачева Е.С. Современные тенденции цифровизации в банковской сфере // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-tsifrovizatsii-v-bankovskoy-sfere> (дата обращения: 05.04.2026).
4. Сайдакова В.А., Черепанова А.Д. BNPL-сервис как инновационный тренд в финансовой сфере России // Электронный научный журнал "Вектор экономики". - 2023. - №11.
5. В ОТП Банке оценили долю российских заемщиков со «скрытыми» рассрочками // РБК. [Электронный ресурс] — режим доступа — URL:

https://www.rbc.ru/finances/24/10/2024/6718e2629a794773233ec9ef?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 04.04.2026).

6. В России за полгода через сервисы рассрочки купили товаров на 300 млрд рублей // Ведомости. [Электронный ресурс] — режим доступа — URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2025/07/29/1127572-cherez-servisi-rassrochki-kupili-tovarov-na-300-mlrd> (дата обращения: 04.04.2026).

7. Операторы сервиса рассрочки // Банк России. [Электронный ресурс] — режим доступа — URL: <https://cbr.ru/admissionfinmarket/navigator/osr/> (дата обращения: 04.04.2026).

8. Сервисы рассрочки (BNPL) в России // TAdviser. [Электронный ресурс] — режим доступа — URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Сервисы_рассрочки_\(BNPL\)_в_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Сервисы_рассрочки_(BNPL)_в_России) (дата обращения: 04.04.2026).

РОЛЬ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КРЕДИТА В ФОРМИРОВАНИИ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОГО СПРОСА НАСЕЛЕНИЯ

Еликпаева М.Ж., Дикун В.Р.

Научный руководитель: Завадская В.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, madina.yelikpayeva@inbox.ru, dikun.vika06@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется роль потребительского кредита в формировании платежеспособного спроса населения России в период с 2021 по 2025 год. На основе анализа динамики объемов кредитования, абсолютных отклонений и темпов роста исследуется влияние ключевых макроэкономических факторов и регуляторной политики на доступность и объемы заимствований. Показано, что кредит выступает мощным, но нестабильным инструментом поддержания потребительского спроса, сильно зависящим от уровня ключевой ставки ЦБ РФ, реальных доходов населения, инфляционных ожиданий и нормативных ограничений (таких как показатель ПДН). Резкие изменения этих условий (как в 2022 и 2025 годах) приводят к обвальному сокращению рынка, подавляя спрос. Делается вывод о том, что потребительское кредитование является циклическим усилителем конъюнктуры, но не может заменить устойчивый рост реальных доходов как основу долгосрочного повышения благосостояния и спроса.

Ключевые слова. Потребительское кредитование, платежеспособный спрос населения, ключевая ставка, доходы населения.

THE ROLE OF CONSUMER LOANS IN THE FORMATION OF POPULATION'S PAYABLE DEMAND

Yelikpayeva M.Z., Dikun V.R.

Scientific supervisor: Zavadsкая V. V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia. madina.yelikpayeva@inbox.ru, dikun.vika06@mail.ru

Abstract. The article analyzes the role of consumer credit in shaping the effective demand of the Russian population in the period from 2021 to 2025. Based on the analysis of the dynamics of lending volumes, absolute deviations, and growth rates, the article examines the impact of key macroeconomic factors and regulatory policies on the availability and volumes of borrowing. It is shown that credit is a powerful but unstable tool for maintaining consumer demand, which is highly dependent on the level of the key interest rate of the Central Bank of the Russian Federation, real incomes of the population, inflation expectations, and regulatory restrictions (such as the PDN indicator). Sudden changes in these conditions (as in 2022 and 2025) lead to a collapse of the market, suppressing demand. It is concluded that consumer lending is a cyclical amplifier of the economic situation, but it cannot replace sustainable growth in real incomes as the basis for long-term increases in welfare and demand.

Keywords: consumer lending, effective demand of the population, key rate, population income.

Потребительский кредит на текущий момент является важным элементом в рыночной экономике. Он позволяет домохозяйствам совершать покупки и поддерживать уровень доходов разной степени. В последнее время потребительское кредитования стало одной из

востребованной их банковских услуг. Кредит дает возможность аккумулировать временно свободные деньги, перераспределять денежные средства на условиях возвратности данных средств, а также влиять на объем совокупного денежного оборота [3]. Далее рассмотрим объемы потребительских кредитов в РФ за 2021-2025 года [5].

Таблица 1

Объем предоставленных потребительских кредитов в РФ за 2021-2025 гг.

Год	Объем потребительского кредитования, млн. руб.	Абсолютное отклонение (цепное), млн. руб.	Темп роста, %
2021	20 665 045	-	-
2022	17 957 347	-2 707 698	86, 9
2023	26 134 512	8 177 165	145, 5
2024	26 799 449	644 937	7
2025	18 535 402	-8 264 097	69, 2

По данным таблицы 1 видно, что в 2021 году на рынке потребительского кредитования наблюдается пик выдачи потребительских кредитов, причиной этому является постковидное восстановление экономики. Низкая ключевая ставка до 9%, средняя процентная ставка по кредитам до 10%. Средняя номинальная начисленная заработная плата за май 2021г. составила 49983,6 рубля и увеличилась по сравнению с маем 2020г. на 5,5%. Реальная заработная плата, рассчитанная с учётом индекса потребительских цен, по сравнению с маем 2020г. уменьшилась на 1,3%. Рынок находился на пике выдачи заемных средств, населению было выгодно брать кредиты, так как инфляция в 2021 году составила 8,39%, с 2015 года она была самой высокой. Люди опасались дальнейшего повышения цен и начинали делать крупные покупки раньше, чем планировали изначально.



Рис. 1. Средний уровень инфляции по годам, (%)

Но в 2022 году произошло резкое снижение объемов кредитования. Наблюдается тенденция к снижению на 13,1%.

Такие изменения вызваны введением специальной военной операции, соответственно это отрицательно сказалось на всей экономике в целом. Большое количество банков попали под санкции, следствием этого стало нестабильное экономическое состояние экономики, повышение рисков банков, а также возросло недоверие заемщиков к кредиторам. Тогда коммерческие банки должны были применить инструменты ДКП, чтобы снизить уровень угрозы и не потерять средства, потому что без них банк не смог бы осуществлять аккумуляцию средств. Вслед за этим Центральный Банк России повысил ключевую ставку, выросли и

проценты по займам, что привело к росту банковских процентов. Именно поэтому весной 2022 года банки предоставляли потребительский кредит под 22–26 % годовых. В сложившейся ситуации рынок потребительского кредита пришел к уменьшению спроса [4, с.89].

В 2023 году рынок показал впечатляющий рост- объем кредитования увеличился на 8,2 трлн. рублей, а темп роста достиг 145,5%. Этот скачок объясняется двумя основными причинами. Во-первых, Банк России начал постепенно снижать ключевую ставку (до 16% к концу года), что привело к некоторому удешевлению кредитов. Во-вторых, произошла "разморозка" потребительского спроса, население, адаптировавшись к новым экономическим условиям, активнее использовало кредиты для покупок, в том числе в условиях роста цен. Однако инфляция оставалась высокой (около 7,5%), а средние ставки по кредитам снижались медленнее, чем ключевая ставка, сохраняясь на уровне 15–18%. Банки, особенно государственные, стремились компенсировать падение корпоративного кредитования за счёт розничного сегмента. Кроме того, население, столкнувшееся с ростом цен, всё чаще прибегало к заёмным средствам для поддержания уровня потребления, особенно в первой половине 2023 года, когда инфляционные ожидания ещё не достигли пика.

В 2024 году рост рынка практически остановился: прибавка составила лишь 0,6 трлн рублей, а темп роста составил всего 7%. Это произошло на фоне ужесточения денежно-кредитной политики: ключевая ставка вновь была повышена до 16% (а затем и выше) для сдерживания инфляции. Банки ужесточили требования к заемщикам, а средние ставки по кредитам оставались высокими (порядка 16–17%). Реальные доходы населения росли слабо, что не стимулировало кредитную активность.

Наиболее драматичным стал 2025 год. После роста 2023 и 2024 годах объем выдачи кредитов населению сократился с 26,8 трлн до 18,5 трн рублей, то есть на 30,8%. Это обвальное снижение связано с действием нескольких факторов. Ключевая ставка была поднята до 18% для борьбы с устойчивой инфляцией, что привело к росту средних ставок по потребительским кредитам до 20% и выше. Одновременно регулятор ввел жесткие ограничения на максимальную долговую нагрузку заемщиков (показатель ПДН), что отсеколо значительную часть потенциальных клиентов [1]. В целом за 2025 год реальные располагаемые доходы населения выросли на 7,4% по сравнению с 2024 годом. В 2024 году рост составил 8,2%. Реальные доходы населения в 2025 году, по оценкам, стагнировали или снижались, что окончательно подорвало возможности брать дорогие кредиты.

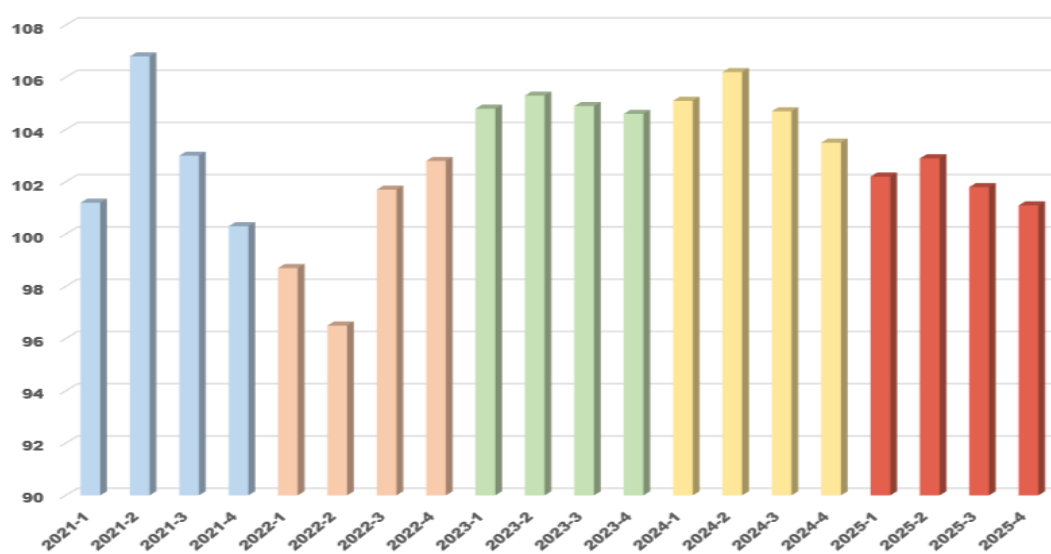


Рис. 2. Индекс реальных располагаемых доходов населения России (поквартально, 2021-2025 гг.)

Пояснения:

2021 год – Постковидное восстановление

2022 год – Шок от СВО и санкции

2023 год – Адаптация и «разморозка» спроса

2024 год – Стагнация доходов

2025 год – Снижение на фоне жесткой ДКП

Проведенный анализ подтверждает значимую, но нестабильную роль потребительского кредита в формировании платежеспособного спроса населения. В периоды доступности (низкие ставки, мягкое регулирование) кредит выступает ключевым инструментом поддержания и стимулирования спроса, позволяя населению сглаживать потребление [2, с.45]. Однако его объемы и влияние критически зависят от макроэкономических условий и политики регулятора. Резкие изменения ключевой ставки, внешние шоки и ужесточение нормативов (как в 2022 и 2025 гг.) могут вызвать стремительное сокращение кредитования, что немедленно подавляет спрос. Таким образом, кредит является скорее циклическим усилителем текущей экономической конъюнктуры, но не может служить устойчивой основой для роста благосостояния и спроса в долгосрочной перспективе без повышения реальных доходов населения.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 28.11.2025) «О банках и банковской деятельности». [Электронный ресурс] — режим доступа URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/
2. Лаврушин О. И. Банковское дело: Современная система кредитования. — 2-е, доп. — М.: Кнорус. — 264 с.
3. Носкевич А. С., Смородина Е. А. Роль потребительского кредитования в повышении уровня жизни страны // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №9-1 (115). [Электронный ресурс] — режим доступа URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-potrebitelskogo-kreditovaniya-v-povyshenii-urovnya-zhizni-strany> (дата обращения: 01.12.2025).
4. Степанова, А. О. Процентная политика банков как фактор экономического роста / А. О. Степанова, В. В. Завадская // Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации: материалы всероссийской научно-практической конференции студентов и аспирантов, Омск, 28 апреля 2022 года / Под редакцией Т.В. Ивашкевич, А.И. Ковалева, О.В. Фрик, Д.В. Саврасовой. — Омск: Омский филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего профессионального образования "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации", 2022. — С. 87-93. [Электронный ресурс] — режим доступа URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49324988>
5. Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс] — режим доступа URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 02.12.2025)

РИСКИ И РЕГУЛИРОВАНИЕ НЕСТАНДАРТНОЙ ЗАНЯТОСТИ В РОССИИ

Ершова И.В.

Научный руководитель: Конюкова О.Г.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Россия, г. Омск

Аннотация: В статье исследуется трансформация трудовых отношений под воздействием цифровых платформ и распространение неустойчивой занятости в российской экономике. На основе анализа данных раскрываются сущность платформенной занятости, масштабы прекаризации в формальном секторе, причины выбора самозанятости и проблемы взаимодействия государственной службы занятости с негосударственными субъектами. Предложена трехуровневая модель адаптации трудового законодательства.

Ключевые слова: платформенная занятость, неустойчивая занятость, прекаризация, самозанятость, неформальная занятость, трудовые отношения, рынок труда России.

RISKS AND REGULATION OF PRECARIOUS EMPLOYMENT IN RUSSIA

Yershova I.V.

Supervisor: Konyukova O.G.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract: This article examines the transformation of labor relations under the influence of digital platforms and the spread of precarious employment in the Russian economy. Data analysis reveals the nature of platform employment, the scale of precarization in the formal sector, the reasons for choosing self-employment, and the challenges of interaction between the state employment service and non-state actors. A three-tiered model for adapting labor legislation is proposed.

Keywords: platform employment, precarious employment, precarization, self-employment, informal employment, labor relations, Russian labor market.

The digitalization of the economy is catalyzing profound changes in the world of work. The emergence and spread of digital platforms are creating a new segment of platform employment. While the traditional model of the industrial era was based on long-term employment, hierarchical control, and a stable benefits package, the platform model offers short-term projects, algorithmic management, and the status of «independent contractor».

By 2026, approximately 16% of Russia's adult population will be engaged in platform employment. This raises questions for both science and practice about the preservation of traditional labor relations, the social costs of «flexibility», and the boundary between independence and dependence on platform algorithms. Furthermore, as analysis shows, the spread of precarious employment in the formal sector is a systemic problem, creating the preconditions for workers to shift to informal and platform employment [1].

As V.N. Bobkov notes, the development of modern forms of employment has two aspects: organizational and technical, and socio-economic. The socio-economic aspect determines the instability of employment—the forced narrowing of the scope of employment for many workers based on official, open-ended employment contracts [1].

According to Rosstat and the Russian Monitoring of the Economic Situation and Population Health, the prevalence of precarious employment in the formal sector of Russia is manifested by several parameters [4]:

- Contract type: from 9% to 16,3% of employed people work on the basis of verbal agreements, fixed-term or civil law contracts. Verbal agreements are most widespread in public catering (37,5%), services to the population (25%), advertising and marketing (20%), trade (15,2%) and construction (14,5%).
- Wages: the share of workers with wages below the subsistence minimum reaches 10,7–13,3%. At the same time, 63,9% of workers receive less than three subsistence minimums.
- Unofficial income: 17,8% of employees receive some or all of their income unofficially (the leaders are catering with 50%, services to the population with 47,6%, trade with 34,2%, construction with 32,5%).
- Dissatisfaction and anxiety: 11,1% of employees are dissatisfied with their jobs, 38,4% with their pay, and 24,4% with growth opportunities. 63,9% are concerned about losing their jobs (of which 29,5% are very concerned).

As V.N. Bobkov emphasizes, it is precisely the enormous scale of instability of employment in the formal sector that is one of the main reasons for the persistence of informal employment and the reluctance of employers and employees to come out of the «shadows» [2, c. 9].

Platform employment is a form of labor activity in which a digital intermediary facilitates interactions between contractors and clients, establishing rules for accessing orders and a quality assessment system. A key feature is the asymmetry of information and power: the platform possesses comprehensive market data and decision-making algorithms.

The platform employment structure is divided into three segments:

- Highly skilled freelancers (IT, design, consulting);
- Low-skilled labor (couriers, taxi drivers);
- Microtasks (data tagging, moderation).

The typical Russian platform worker is an urban resident under 40, often with a higher education (around 40%). Platform employment is increasingly becoming a supplemental rather than a primary source of income. The distribution of the employed population by educational attainment in 2024 can be seen in Figure 1.

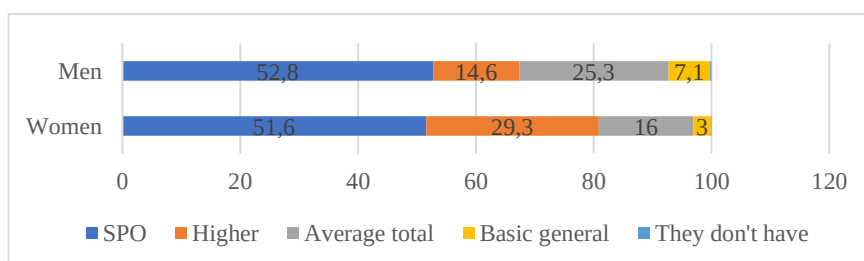


Fig. 1. – Distribution of the employed population by level of education in 2024, as a % of the total [4]

As research shows, the reasons for switching to self-employment (similar to platform employment) are varied [3]:

- aversion to a rigid schedule and external control (when the schedule is regulated from the outside, I feel very nervous tension);
- overcoming unemployment due to lack of experience;
- combining part-time work with university studies;
- family circumstances (maternity leave, relocation);
- turning a hobby into a source of income.

Personal interest («I like what I do») becomes a key factor in choosing a career [3]. However, these positive motives often conceal structural problems in the labor market.

The platform model departs from the binary «employee-employer» model enshrined in the Russian Labor Code. A tripartite configuration emerges: contractor-platform-client, where control functions are delegated to an algorithm.

The main areas of transformation include blurring the status of workers (self-employment takes them outside the scope of labor law), replacing hierarchy with an algorithm, and individualizing responsibility (the risks of downtime, illness, and accidents are shifted to the worker).

State policy on «legalizing» informal employment suffers from two errors. The first is an underestimation of the need to create conditions for decent work in the formal economy. The second is a prioritization of the state's fiscal interests (tax revenues) over the interests of workers and employers [1].

The key problems of interaction between the state employment service and non-state actors are: low level of coordination, limited awareness of citizens, insufficient integration of educational programs with the needs of the labor market, insufficient support for socially vulnerable groups and limited digitalization of employment processes [2].

Overcoming these contradictions requires a systemic approach. A three-tiered regulatory model is advisable:

1. Federal level – a law on platform employment establishing minimum standards: life and health insurance, prohibition of discrimination and unjustified blocking, and transparency of earnings calculation algorithms;

2. Industry level – self-regulation and codes of conduct for large platforms with rating appeal procedures and dispute resolution mechanisms. It is important to develop public-private partnerships;

3. Integration into the Labor Code – introduction of a special category for economically dependent workers (full-time on one platform) with the extension of some guarantees (sick leave pay, minimum income during downtime).

It is also necessary to implement monitoring of citizens' working conditions during the first months after employment, including wage levels and compliance with labor laws [2]. The state should focus on monitoring (by including platform employment in Rosstat surveys) and adaptation support (retraining programs).

Platform employment is an irreversible consequence of digitalization, transforming labor relations toward networked structures and individualization. The fundamental contradiction is that the flexibility and efficiency of platforms are achieved at the cost of increased vulnerability for those employed. Moreover, platform employment is not an isolated phenomenon, but rather part of a broader process of precarization that also encompasses the traditional formal sector [2].

The proposed three-tiered regulatory model aims to preserve the innovative potential of the platform economy while minimizing the risks of precarization and integrating platform workers into social protection.

Further research should focus on collecting longitudinal data on the career trajectories of platform workers and assessing the resilience of this employment model to economic crises, as well as improving interactions between the state employment service and non-state actors.

References

1. Bobkov V.N. Precarious Employment in the Formal Economy of Russia – the Main Cause of Informal Employment // The Standard of Living of the Population of Russian Regions. 2017. No. 1 (203). pp. 7–16. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29118439> (accessed on March 2, 2026)
2. Kaimashnikova S.O. Interaction of the State Employment Service with Non-State Actors to Address the Employment Problem in the Russian Federation // Reflection. 2025. No. 1. pp. 55–57. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80292806> (accessed on March 2, 2026)
3. Koknaeva N.G. Self-employment in the information economy: reasons for choosing employment status // International scientific journal «Bulletin of Science» No. 6 (15), Vol. 3, pp. 73–76. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38245775> (accessed: 02.03.2026)
4. Labor market and employment // rosstat.gov.ru/ (accessed: 02.03.2026)

СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА КАК ДРАЙВЕР НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ

Ершова И.В.

Научный руководитель: Конюкова О.Г.

Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, г. Омск

Аннотация. В статье исследуется трансформация роли социальной политики в условиях современных вызовов, включая санкционное давление и необходимость достижения технологического суверенитета. На основе анализа стратегических документов РФ обосновывается тезис о переходе от патерналистской модели социальной поддержки к стратегической интеграции социальных гарантий и научно-технологического развития. Делается вывод о формировании синергетического цикла, где социальные инвестиции становятся условием технологического суверенитета, а научные достижения – основой для нового качества социальных услуг.

Ключевые слова: *социальная политика, научно-технологическое развитие, человеческий капитал, технологический суверенитет, стратегическое планирование, здравоохранение, Россия.*

SOCIAL POLICY AS A DRIVER OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF RUSSIA

Yershova I.V.

Supervisor: Konyukova O.G.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. This article examines the transformation of the role of social policy in the face of contemporary challenges, including sanctions pressure and the need to achieve technological sovereignty. Based on an analysis of Russian strategic documents, it argues for a transition from a paternalistic model of social support to a strategic integration of social guarantees and scientific and technological development. It concludes that a synergistic cycle is emerging, where social investment becomes a prerequisite for technological sovereignty, and scientific advances form the basis for a new quality of social services.

Keywords: *social policy, scientific and technological development, human capital, technological sovereignty, strategic planning, healthcare, Russia.*

In today's geopolitical realities, sanctions pressure has evolved from a narrowly economic challenge to a comprehensive test of the resilience of all institutions of national sovereignty. In this paradigm, technological independence is becoming synonymous with security, and the quality of human capital is a key strategic asset. The first and most important legal aspect of Russia's socio-economic policy is the Constitution of the Russian Federation, which defines the fundamental principles: ensuring the life and well-being of citizens (article 7) and the free development of economic activity (article 34) [3]. The traditional interpretation of social policy as a sphere of compensatory redistribution and passive support is losing its relevance in the context of the struggle for technological sovereignty.

The purpose of this article is to substantiate that a profound institutional transformation is taking place in the Russian Federation, during which social policy is acquiring the functions of a

strategic planning instrument, directly influencing the formation of the scientific agenda and determining the priorities of technological development.

The Strategy for Scientific and Technological Development of the Russian Federation, approved by the Decree of the President of the Russian Federation in 2016 and updated in 2024, defines clear priority areas, each of which forms a specific social demand [1].

Over the next 10–15 years, scientific and technological development priorities should be those that yield scientific and technical results capable of serving as the basis for innovative development of the domestic market. Key areas include: the transition to advanced digital intelligent production technologies and big data processing systems; the transition to environmentally friendly and resource-saving energy; the transition to personalized medicine and high-tech healthcare; and countering man-made, biogenic, and cyber threats [4].

Russia ranks lower in the global innovation index than China, arguing for its policy of lagging behind in high-tech development. This is due, on the one hand, to isolation from external European and American markets due to a tense geopolitical situation, and on the other, to a shortage of personnel and an insufficient overall level of technological sovereignty [1].

Technological breakthroughs are inherently anthropocentric—they emerge from the intellectual environment created by specific individuals. Consequently, the state's primary task is to create the conditions for the systemic reproduction, preservation, and development of this potential.

The bodies implementing socio-economic policy in Russia include the Government of the Russian Federation, the Ministry of Economic Development, the Ministry of Social Development, and the Ministry of Labor and Social Protection, each of which contributes to the creation of conditions for the development of human capital [3]. The situation in the sphere of public health in Russia is characterized by a significant reduction in the capacity to regulate the healthcare system [2].

The state of medical science is particularly alarming. Of the six priority areas for the development of science, engineering, and technology in Russia, life sciences received the least federal budgetary funding. By comparison, in the United States, life sciences account for more than half of government spending on the civilian science sector.

The continuous education system—from children's technology parks to leading universities and research centers—is the cornerstone of social security. In the context of restrictions on international academic mobility, this system is becoming critical for the domestic production of highly qualified scientific personnel.

As part of its support for small and medium-sized businesses, the law «On Simplifying the Self-Employed Regime» was adopted, simplifying registration for those working for themselves, significantly increasing the number of self-employed individuals who can now officially operate their businesses. A guarantee fund system was created to compensate banks for losses incurred when issuing loans to small and medium-sized businesses [3].

The state program «Healthcare Development» sets as its key objectives the creation of sustainable motivation for the population to lead a healthy lifestyle, increasing public satisfaction with the quality of medical care, the formation of scientific and educational clusters based on the best medical universities, and increasing the social attractiveness and prestige of the medical profession.

The concept for the development of healthcare and medical science in the Russian Federation noted the deteriorating health of the population, increasing disparities in the provision of medical care, and rising social tensions. The need for a healthcare reform strategy aimed at maintaining and improving public health was recognized [2].

The State Program «Healthcare Development» for 2018-2026 includes the following priority areas: the development of a healthy lifestyle (strengthening public health); the creation of a new model of a medical organization providing primary health care; ensuring the timely provision of emergency medical care to citizens living in hard-to-reach areas of Russia; and the development of the export of medical services [2].

The projects implemented within the framework of the program also include: development and implementation of innovative methods of diagnostics, prevention and treatment, as well as personalized medicine technologies; development of medical rehabilitation and spa treatment;

development of human resources in healthcare; information technology and management of industry development; organization of compulsory medical insurance for citizens of the Russian Federation [2].

By 2020, the following targets were planned: a reduction in all-cause mortality to 11,4 cases per 1,000 population, a reduction in infant mortality to 6,4 cases per 1,000 live births, a reduction in circulatory disease mortality to 622,4 cases per 100,000 population, and an increase in life expectancy at birth to 74,3 years [1].

Sanctions, by limiting access to foreign technologies and supply chains, have exacerbated systemic problems requiring a comprehensive solution and stronger integration of social and scientific and technical policies.

Despite dependence on resources, sales of products from Russian developers increased by 2,5 times between 2019 and 2023, and the share of the Science and Technology sector in the GDP structure increased to 10,8% by 2021 [1].

The priorities of scientific, technological and innovative development of the Russian Federation are: development of agglomeration systems and work with environmental challenges; efficiency of processes, systems and human capital; quality of life and responsibility to society [3]. The tasks within the framework of priority areas are: transition to environmentally friendly and resource-saving energy; development of advanced digital, intelligent production technologies; transition to personalized medicine and high-tech healthcare; ensuring the implementation of programs to counter man-made, biogenic, socio-cultural threats, extremism and terrorism [3].

The analysis allows us to draw the following conclusions about the transformation of social policy in the face of modern challenges and the need to achieve technological sovereignty:

1) Social policy is no longer solely a sphere of compensatory redistribution and is becoming a strategic planning tool that directly influences the formation of the scientific agenda;

2) Human capital, developed through education, healthcare, and social support systems, is a key resource for achieving technological sovereignty;

3) Despite these challenges, Russia is demonstrating an increase in the share of the knowledge-intensive sector in GDP and an increase in the output of innovative products;

4) According to the state program «Healthcare Development», the development of human resources, information technology, and personalized medicine are considered key factors in improving the accessibility and quality of medical care.

Thus, modern investments in the social sphere should be viewed not as consumer spending, but as strategic investments in the country's technological sovereignty and competitiveness. The strength of the link between social guarantees and technological breakthroughs will be a determining factor not only for economic growth but also for strengthening Russia's position in the architecture of a multipolar world.

References

1. Kuchumov A.V., Eremicheva P.Yu. Priorities for the Development of the Scientific and Technological Sector of Russia and China // Current Problems and Prospects for the Development of Innovative Economics, Management, and Law. 2024. pp. 217–223.

2. Matorin S.I., Petrovsky A.B., Pronichkin S.V., Sternin M.Yu., Shepelev G.I. Approaches to Defining Scientific Priorities in Healthcare and Medicine: The Russian Experience // Artificial Intelligence and Decision Making. 2020. No. 3. pp. 32–43.

3. Pirova R.N. Main aspects of the socio-economic policy of Russia and the bodies implementing socio-economic policy in Russia // Current issues of modern economics and law. 2023. No. 2. pp. 58–63.

4. Usmanova T.Kh., Isakov D.A., Fadeykina N.V. Priorities and goals of the state policy of Russia in the field of scientific and technological development // Siberian financial school. 2019. No. 2. pp. 8–14.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НАЛОГА НА ИГОРНЫЙ БИЗНЕС В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Жаксыбаева Э. Ж-У

Научный руководитель: Иванова Е. В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, zhaksybaeva.05@mail.ru

Аннотация. В статье проанализированы изменения в Налоговом кодексе РФ, связанные с переходом налога на игорный бизнес из регионального налога в федеральный. Рассматриваются основные изменения и их причины. Были выдвинуты предположения относительно возможных последствий этих изменений для региональных и федерального бюджетов. Целью исследования является изучение налога на игорный бизнес после изменений и выявление перспектив его дальнейшего развития.

Ключевые слова: *налог, игорный бизнес, бюджет, игорная зона, налоговая ставка, объект налогообложения, законодательство, игровой автомат, игровой стол, букмекерская контора, тотализаторы, азартные игры*

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF A TAX ON GAMING BUSINESS IN THE RUSSIAN FEDERATION

Zhaksybaeva E. Zh-U.

Scientific supervisor: Ivanova E. V.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, zhaksybaeva.05@mail.ru

Abstract. The article analyzes changes in the tax code of the Russian Federation related to the transition of tax on gambling business from regional tax to federal. The main changes and their causes are discussed. Suggestions have been made regarding the possible impact of these changes on regional and federal budgets. The aim of the study is to study the tax on gambling business after changes and to identify prospects for its further development.

Keywords: *tax, gambling business, budget, gambling zone, tax rate, taxable object, legislation, gaming machine, gaming table, betting shop, gambling*

В современном мире налоги – это важная часть финансового обеспечения деятельности государства или муниципальных образований. На сегодняшний день именно налоги составляют основную доходную базу бюджетов бюджетной системы РФ. Налоговая система РФ построена таким образом, что каждый уровень власти: федеральный, региональный и местный имеют полномочия по администрированию и изменению определённых видов налогов в пределах своей компетенции.

Так, до недавнего времени налог на игорный бизнес являлся региональным налогом, но с 1 января 2026 г. он был отнесен в состав федеральных налогов. Переход налога из одного уровня бюджетной системы в другой является достаточно редким явлением, которое в свою очередь требует детального изучения в целях выявления дальнейших последствий и перспектив развития налога. В этом и заключается актуальность данного исследования – в необходимости изучения подобных трансформаций в налоговой системе для определения влияния как на бюджет федерального уровня, так и на бюджеты регионального.

Для начала необходимо разобраться, в сущности, налога на игорный бизнес и выявить какие изменения произошли.

Налог на игорный бизнес – это налог, взимаемый с доходов, которые получены от организации и проведения азартных игр. В настоящее время налог регламентируется гл. 25.5 Налогового кодекса РФ.

Ранее взимание налога на игорный бизнес было отдельно по каждому объекту налогообложения указанных в соответствующем документе с учетом их общего количества. [2]. С изменением в 2026 г. налог на игорный бизнес взимается также отдельно по каждому объекту налогообложения, а затем суммируется исходя из их общего количества, но только с организаций, осуществляющих свою деятельность в игорных зонах (Республика Крым, Алтайский край, Краснодарский край, Приморский край, Калининградская область). Для остальных организаций, осуществляющих свою деятельность в букмекерских конторах или тотализаторах налог взимается с дохода от приема ставок, в том числе интерактивных ставок, уменьшенного на величину соответствующих расходов [1].

Что касается ставок, в этой сфере также были введены определенные изменения. Ранее для каждого объекта налогообложения был установлен свой диапазон, в рамках которого взимался налог, кроме того ставка зависела и от местонахождения объекта налогообложения [4]. С 2026 г. были введены более конкретные ставки налога [4]:

- для объектов налогообложения, находящиеся в игорных зонах: за один игровой стол – 250 тыс. руб., за один игровой автомат – 15 тыс. руб.
- для дохода от деятельности в букмекерских конторах или тотализаторах, полученного от осуществления соответствующего вида деятельности в части принятия ставок, интерактивных ставок, уменьшенный на величину соответствующих расходов устанавливается ставка в размере 7% от налоговой базы.

Кроме того, доходы от азартных игр в букмекерских конторах или тотализаторах будут облагаться налогом на прибыль по ставке 25%, ранее эта категория налогоплательщиков была освобождена от уплаты этого налога [1].

Также с 1 января 2026 года считаются закрытыми процессинговые центры букмекерской конторы и пункты приема ставок букмекерской конторы, зарегистрированные в налоговых органах до этой даты [1].

Исходя из вышесказанного следует, что все изменения в целом приводят к увеличению налоговых поступлений по данному налогу. Введение конкретных максимальных фиксированных ставок упрощает и ужесточает сбор налога, что гарантирует стабильный и предсказуемый высокий доход. 7% налоговой ставки от налоговой базы для букмекерских контор и тотализаторов, введение налога на прибыль в 25% для данной категории, которая ранее была освобождена, также может привести к росту налоговых поступлений. Уточнение порядка учета расходов и доходов поспособствует более точному исчислению налоговой базы, что снижает возможности уклонения.

Таким образом, кроме перехода налога на игорный бизнес из состава региональных в состав федеральных налогов, в законодательной базе, регулирующей данный налог, были также внесены нововведения. Они упростили и сделали более прозрачным процесс взимания налога. Все процедуры стали более систематизированными и однозначными. Новые правила позволяют четко разграничить налоговые обязательства в зависимости от вида деятельности и территориальной принадлежности объектов налогообложения. В целом, все проведенные изменения показывают, что государство стремится более строго и упорядоченно контролировать данную отрасль, что в свою очередь положительно может сказаться на ее дальнейшем развитии и регулировании.

В связи со всеми этими переменами интересно изучить, как это повлияет на региональный и федеральный бюджеты. Рассмотрим влияние на региональный бюджет на примере Омской области.

В Омской области на 18.08.2025 г. было 10 пунктов приема ставок букмекерских контор, подлежащих налогообложению налогом на игорный бизнес. И сумма рассчитанного налога

на игорный бизнес по данным 10-ти пунктам приема ставок букмекерских контор составляла 1680 тыс. руб. [5].

В соответствие с изменением Налогового кодекса Российской Федерации, связанный с частью перехода налога на игорный бизнес из состава региональных налогов в состав федеральных, можно утверждать, что бюджет Омской области несет потери по данному виду налогообложения примерно в размере исчисленного налога в 2025 г. – 1680 тыс. руб. Однако, следует отметить, что Омск не входит в число игорных зон и имеет всего лишь 10 небольших пунктов приема ставок, подлежащих налогообложению. Это свидетельствует о том, что налог на игорный бизнес в общем объеме всех налоговых поступлений имеет небольшую долю, а значит и меньшее влияние. Кроме того, данный вид деятельности не пользуется большим спросом в целом. Все это означает, что переход уплаты данного налога в федеральный бюджет не сильно повредит бюджету Омской области, так как не является основным источником доходов бюджета и не оказывает существенного влияния.

Таким образом, получается, что регионы, в которых есть организации или плательщики, облагаемые налогом на игорный бизнес и которые находятся вне игорных зон, теряют часть доходов своего бюджета. Но с учетом того, что данный налог не является ведущим источником дохода и имеет малую долю в общем объеме налоговых поступлений, его переход не сильно отразится на бюджетах этих регионов. В данном случае необходимо обратить внимание на то, как это отразится на бюджете регионов, находящихся в игорной зоне.

Например, игорная зона «Красная поляна» Краснодарского края. На 18.08.25 г. в Краснодарском крае было 82 шт. игровых столов, по которым сумма исчисленного налога на игорный бизнес составила 287125 тыс. руб., 896 шт. игровых автоматов, сумма налога по которым составила 156938 тыс. руб., 1 пункт приема ставок тотализаторов, и соответственно сумма исчисленного налога – 168 тыс. руб. Было 120 пунктов приема ставок букмекерских контор, сумма налога по которым вышла на 18369 тыс. руб. По итогу общая сумма налога на игорный бизнес в Краснодарском крае на 2025 г. составила 462600 тыс. руб., то есть почти 463 млн руб. В сравнении с Омской областью это достаточно внушительная сумма [5].

Конечно, главным фактором такого большого дохода от налога на игорный бизнес является наличие игорной зоны, где непосредственно официально разрешены азартные игры. А такое большое количество игровых столов, автоматов и пунктов приема ставок букмекерских контор, свидетельствуют о наличии большого спроса на данный вид деятельности. Если бы интерес к азартным играм отсутствовал, то игорная индустрия не смогла бы достичь таких масштабов.

И в данном случае налог на игорный бизнес в бюджете Краснодарского края играл важную роль – приносил достаточно большой объем доходов. В соответствие с чем, переход уплаты налога в федеральный бюджет существенно скажется на бюджете Краснодарского края. Регион потеряет в своем бюджете примерно тот объем средств, которые ныне поступал от данного налога – около 463 млн. руб.

Отсюда следует, что снижение налоговых поступлений в бюджет региона может сказаться на эффективности реализации социальных программ, осуществлении инфраструктурных проектов, снижении финансирования культуры и спорта и так далее. Из-за изменений ставок на данный налог может сократиться число игорных заведений, что в свою очередь может привести к потерям рабочих мест для тех, кто занят в этой сфере. Потеря крупной части доходов бюджета вероятнее всего приведет к необходимости поиска альтернативных источников финансирования для покрытия социальных и экономических задач края.

Но при всей этой ситуации выгоду получает соответственно федеральный бюджет. Если суммировать доходы по налогу на игорный бизнес за последний год по всем субъектам РФ, то можно определить потенциальный доход от этого налога, на который увеличится федеральный бюджет. Согласно Федеральной налоговой службе, потенциальный общий объем денежных поступлений от налога на игорный бизнес по всем субъектам РФ составит около 1,83 млрд. руб. А если учесть новые измененные ставки и налог на прибыль, которым теперь будут облагаться доходы от азартных игр в букмекерских конторах или тотализаторах,

то совершенно понятно, что доход станет еще выше. По итогу получаются существенные дополнительные денежные средства для федерального бюджета.

На втором чтении законопроекта «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации» заместитель министра финансов Российской Федерации Алексей Сазанов отмечал, что налоговая нагрузка на игорный бизнес с учетом изменений законодательства вырастет в 60 раз. Если в 2025 г. налогоплательщики платили около 1 млрд. руб., то теперь ожидаемые доходы будут чуть более 60 млрд. руб. [3].

Как отмечал Минфин, данные изменения были приняты для того, чтобы была возможность учитывать не только обороты, но и реальный финансовый результат компаний этого сегмента. То есть главной целью является выведение игорного бизнеса из «теневого зоны», в котором находилась большая его доля [3].

Иной причиной является обеспечение прозрачности игорного бизнеса, который имеет высокие обороты и низкую налоговую отдачу.

Кроме того, ранее при налогообложения данного сектора не учитывались многие факторы, которые могли бы принести регионам РФ больше поступлений в бюджет. К ним можно отнести, например, реальный объем выручки, специфику работы отдельных площадок, региональные особенности спроса и так далее. Но как раз-таки перенос рассматриваемого налога на федеральный уровень создает такие условия, что часть факторов утратила свою значимость, а другую часть стало проще отслеживать и учитывать.

Также внесение налога на игорный бизнес в состав федеральных налогов способствует унификации налогооблагаемой базы, то есть теперь условия становятся равными для всех, нет различий в региональных льготах или ставках. А значит осуществляется справедливое налогообложение букмекеров, обеспечиваются стабильные поступления от игорного бизнеса в федеральный бюджет за счет четких и единых правил.

Таким образом, внесение налога на игорный бизнес в состав федеральных налогов является важным изменением для экономики страны. Данное изменение способствует упрощению контроля и сбора, увеличению прозрачности деятельности игорного бизнеса, создает более устойчивую налоговую базу для федерального бюджета, особенно в условиях экономической и политической нестабильности.

Конечно, субъекты РФ несут потери в своих бюджетах, однако есть вероятность, что часть этого налога будет оставаться в субъектах РФ или же перераспределяться из федерального бюджета посредством межбюджетных трансфертов. В то же время, это изменение создало справедливые и честные условия для субъектов РФ, так как ранее по налогу на игорный бизнес одни регионы получали дохода намного больше других, особенно, если идет речь о регионах с игорными зонами. И если все же часть средств по данному налогу будет идти в субъекты путем перераспределения, то стоит утверждать, что оно будет также справедливым.

Исходя из всего вышесказанного, следует вывод, что перевод налога на игорный бизнес в категорию федеральных налогов несет за собой больше плюсов, чем минусов. Это изменение можно охарактеризовать как переход к налогообложению реального экономического результата деятельности игорного бизнеса и соответствие мировой практике. В целом, перевод данного налога на федеральный уровень открывает новые возможности для устойчивого пополнения государственного бюджета и дальнейшего развития отрасли.

Библиографический список

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 20.02.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 20.03.2026) // Собрание законодательства РФ. 2000. гл. 25.5.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ (до ред. от 20.02.2026) (без изм. и доп., вступ. в силу с 20.03.2026) // Собрание законодательства РФ. 2000. гл. 29. (утратил силу с 1 января 2026 г.).

3. Больше не флэт: налог на игорный бизнес стал федеральным [Электронный ресурс] // аналитическое издание «Дальневосточное обозрение». URL: <https://dvobozrenie.ru/news/nalog-na-igornyj-biznes-2026/> (дата обращения: 28.03.26).

4. Справочная информация: «Ставки налога на игорный бизнес в субъектах Российской Федерации» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52446/ (дата обращения: 24.03.26).

5. Федеральная налоговая служба : официальный сайт. — Обновляется в течение суток. — URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/> (дата обращения: 26.03.26). — Текст: электронный.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ БАНКА РОССИИ В УСЛОВИЯХ УЖЕСТОЧЕНИЯ САНКЦИЙ

Захаров А. В.

Научный руководитель: Иваненко О. Б.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, saxz.kadei@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается трансформация денежно-кредитной политики Банка России в условиях беспрецедентного санкционного давления 2022–2025 гг. Целью работы является анализ ключевых мер (валютные ограничения, повышение ключевой ставки, переход на расчеты в юанях) и их влияния на финансовую стабильность. Автор пришел к выводам, что, несмотря на подавление инфляции и стабилизацию банковского сектора, длительное удержание высокой ставки привело к росту банкротств и снижению реальных доходов населения.

Ключевые слова: денежно-кредитная политика, Банк России, санкции, ключевая ставка, валютные ограничения, китайский юань, инфляция, банкротства.

TRANSFORMATION OF THE BANK OF RUSSIA'S MONETARY AND CREDIT POLICY UNDER SANCTIONS TIGHTENING

Zakharov A. V.

Scientific supervisor: Ivanenko O. B.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, saxz.kadei@gmail.com

Abstract. The article examines the transformation of the monetary policy of the Bank of Russia under unprecedented sanctions pressure in 2022–2025. The aim of the work is to analyze key measures (currency restrictions, key rate increase, transition to settlements in yuan) and their impact on financial stability. The author concludes that, despite the suppression of inflation and stabilization of the banking sector, prolonged maintenance of a high key rate led to an increase in bankruptcies and a decline in real household incomes.

Keywords: monetary policy, Bank of Russia, sanctions, key rate, currency restrictions, Chinese yuan, inflation, bankruptcies.

Согласно политике Банка России, он допускает проведение операций на внутреннем валютном рынке, если возникает угроза финансовой стабильности. К таким угрозам относятся ситуации, способные вызвать резкое падение ликвидности на внутреннем валютном рынке, формирование устойчивых девальвационных ожиданий на фоне повышенного спроса на иностранную валюту, рост уровня долларизации экономики, а также краткосрочное повышение рисков для устойчивости банков и предприятий.

Однако, именно такая ситуация и произошла в феврале 2022 года. Одновременно с блокировкой валютных счетов Банка России были заморожены и активы ряда компаний и физических лиц на территории США, Евросоюза, Великобритании и других стран. Это увеличило риски владения активами данных стран (в том числе и их валютами), способствовало формированию давления на внутреннем валютном рынке и укреплению рубля относительно валют данных стран, не связанному с динамикой ключевой ставки [4].

Впоследствии снижалась эффективность валютного канала трансмиссионного механизма. Возросшие риски вложений в иностранные активы и волатильность рубля стимулируют

инвесторов переходить в российские активы, а компании — замещать валютные кредиты рублёвыми. Снижение валютизации активов и обязательств должно повысить действенность денежно-кредитной политики Банка России.

В ответ на ужесточение санкций в феврале-марте 2022 г. Банк России и Правительство РФ ввели комплекс мер валютного контроля, ключевыми из которых стали запрет на движение капитала и обязательная продажа валютной выручки экспортерами.

Запрет на движение капитала был введен Указом Президента РФ от 28.02.2022 № 79 [3]. Он предусматривал ограничения на вывоз денежных средств и финансовых активов за рубеж. В частности, граждане и компании лишались возможности свободно переводить валюту на свои иностранные счета, вывозить наличную валюту в сумме, превышающей эквивалент 10000 долл. США, а также приобретать еврооблигации и иные ценные бумаги нерезидентов. Целью данной меры являлась остановка массового оттока капитала, который в марте 2022 г. достиг рекордных 70 млрд долл. Кроме того, ограничения были призваны сохранить золотовалютные резервы внутри страны и поддержать курс национальной валюты.

Согласно разъяснениям Банка России от 09.03.2022 обязательная продажа валютной выручки вводилась для крупнейших экспортеров (нефтегазовый сектор, металлургия, зерновые) [1]. Компании обязывали продавать на внутреннем валютном рынке от 50% до 80% (конкретный норматив неоднократно пересматривался) заработанной валюты, конвертируя ее в рубли. Цель этого требования заключалась в искусственном создании предложения долларов, евро и юаней для удовлетворения спроса со стороны импортеров и населения, что должно было предотвратить резкое падение рубля.

Также, Центробанк экстренно повысил ключевую ставку с 9,5% до 20% годовых, что представлено на рисунке 1.

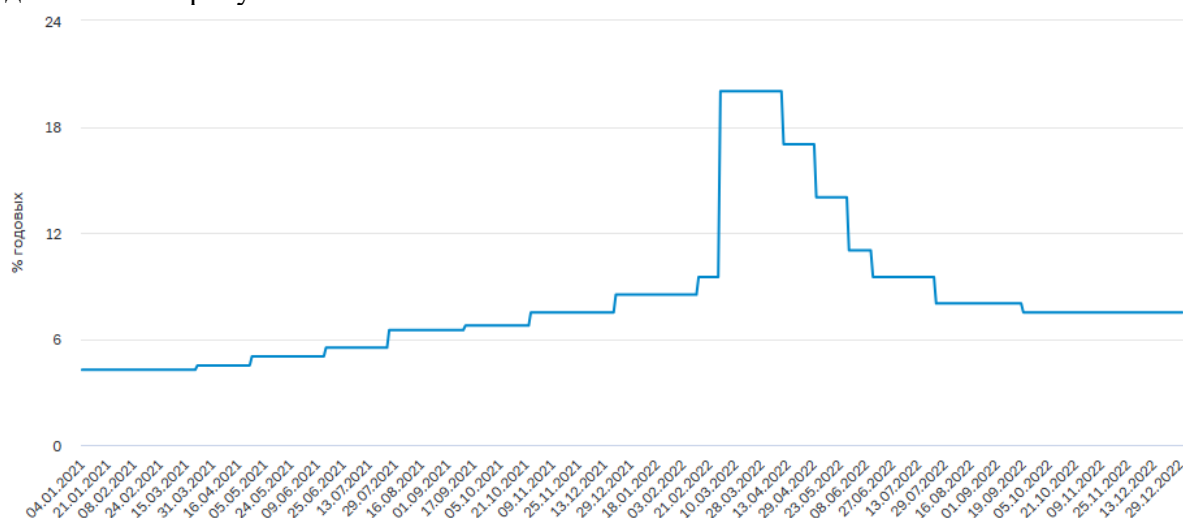


Рис. 1. Ключевая ставка Банка России за 2021-2022 годы

Паника была купирована в течение 2–3 недель. Вклады населения перестали изыматься, рубль временно укрепился. Однако ставка оставалась на высоком уровне (20%) до апреля, а затем начала постепенно снижаться. Побочным эффектом стало резкое сжатие кредитования бизнеса (особенно МСП) и рост стоимости обслуживания долга для корпоративного сектора. Тем не менее, мера признана эффективной для предотвращения финансового коллапса в первые недели санкционного шока.

Результаты в краткосрочной перспективе оказались двойственными. С одной стороны, рубль чрезмерно укрепился, что позволило сбить инфляционные ожидания. С другой стороны, укрепление курса сократило рублевую выручку экспортеров, снизив их прибыль и налоговые поступления в бюджет. Впоследствии государство было вынуждено частично ослабить требования (снизить норматив продажи до 40–50%). Тем не менее, обе меры стали главными

инструментами ручного управления валютным рынком в условиях заморозки международных резервов и отключения крупнейших банков от SWIFT.

После заморозки активов Банка России в долларах и евро использование американской и европейской валют стало высокорискованным. В ответ ЦБ РФ с весны 2022 г. переориентировал инструменты рефинансирования на китайский юань.

Ранее валютное РЕПО проводилось в долларах и евро, теперь преимущественно в юанях. Кроме того, Банк России начал проводить операции на валютном рынке с юанем, а также размещать юаневые депозиты для банков.

Данный переход преследовал три взаимосвязанные цели. Во-первых, обеспечение банковской системы валютной ликвидностью: без операций в юанях российские банки лишились бы возможности финансировать импорт, в том числе критически важных товаров. Во-вторых, поддержание управляемости курса рубля, основанной на китайском юане и расчетном курсе рубля к доллару через кросс-курсы, позволила хотя бы частично воздействовать на валютный рынок.

Результаты к 2023–2024 гг. показали устойчивое замещение. Юань стал основной валютой на российском валютном рынке. Его доля в биржевых торгах превысила 40%, тогда как совокупная доля доллара и евро сократилась до 30–35%. Банки освоили проведение валютного РЕПО в юанях, что снизило риски дефицита валютной ликвидности для импортеров. Переход на юань позволил сохранить базовую функциональность валютного рынка России, согласно Обзору финансовой стабильности Банка России (№ 4, 2023) [2].

Однако, после экстренного повышения ключевой ставки до 20% в марте 2022 г. Банк России в последующие годы не вернулся к мягкой политике, а напротив, зафиксировал длительный период жестких денежно-кредитных условий, что представлено на рисунке 2.

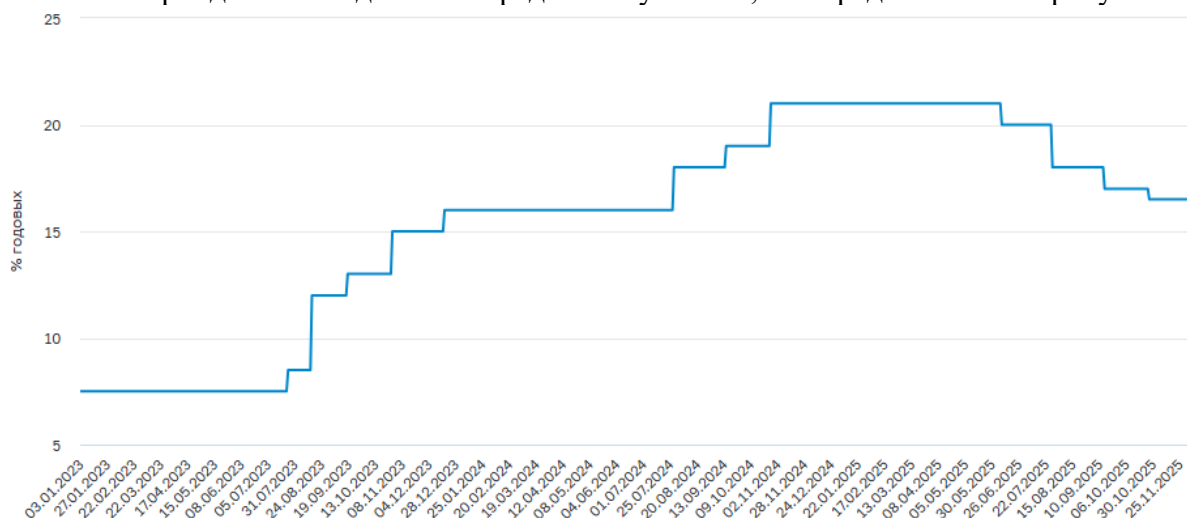


Рис. 2. Ключевая ставка Банка России за 2023–2025 годы

Начиная со второй половины 2023 г. и в течение 2024 г. ключевая ставка устойчиво находилась в диапазоне 15–18%, а в 2025 году пиковое значение ключевой ставки и вовсе достигло 21%, что является историческим рекордом для России. Причиной этому стал структурный перегрев российской экономики, вызванный двумя факторами.

Во-первых, масштабное импортозамещение и рост оборонного заказа привели к загрузке производственных мощностей на уровне, близком к максимальному (свыше 80% по многим отраслям). При этом предложение товаров и услуг не успевало за быстро растущим спросом, что создавало устойчивое инфляционное давление. Во-вторых, несмотря на высокие ставки, кредитование (особенно корпоративное и ипотечное с господдержкой) продолжало расти ускоренными темпами, разгоняя совокупный спрос.

В этих условиях Банк России сознательно удерживал высокую ключевую ставку для охлаждения экономики: удорожание кредитов сдерживало инвестиционный и потребительский спрос, а рост депозитных ставок переключал сбережения населения из

потребления в накопления. К концу 2024 г. удалось частично снизить инфляционные ожидания и замедлить рост цен, однако платой стал спад в чувствительных к ставке секторах (строительство, малый бизнес, розничная торговля). Тем не менее, длительный период жесткой ДКП стал вынужденной мерой для предотвращения перегрева экономики в условиях ограниченного предложения и санкционного импортозамещения.

Несмотря на столь жесткое санкционное давление, комплекс принятых мер денежно-кредитной политики продемонстрировал ряд позитивных результатов.

Во-первых, удалось подавить пиковую инфляцию. В марте-апреле 2022 г. годовые темпы роста цен временно превышали 17%, однако к концу 2022 – началу 2023 г. инфляция снизилась до целевого диапазона 4–6%. Этому способствовали как экстренное повышение ключевой ставки до 20%, так и последующее удержание ставки на высоком уровне, что сбило инфляционные ожидания и ограничило растущий спрос.

Во-вторых, стабилизировался банковский сектор. В первые недели после введения блокирующих санкций возникли риски панического изъятия вкладов и дефицита ликвидности. Однако введение валютных ограничений, запуск механизмов валютного РЕПО в юанях и повышение ключевой ставки позволили банкам восстановить платежеспособность. К концу 2022 г. отток вкладов населения прекратился, а в 2023–2024 гг. наблюдался их устойчивый прирост.

В-третьих, произошел масштабный переход на расчеты в дружественных валютах. Доля доллара и евро в экспортно-импортных операциях России сократилась с 60–70% до 30–35% к концу 2024 г. Ключевую роль стали играть китайский юань (до 40% биржевых торгов), а также индийская рупия, дирхам ОАЭ и другие валюты стран, не присоединившихся к санкциям. Данный переход обеспечил бесперебойность международных расчетов в обход SWIFT.

Длительное удержание ключевой ставки на уровне 15–18% (с отдельными повышениями до 20% и выше) сделало заемное финансирование для бизнеса практически недоступным. Проценты по коммерческим кредитам для малых и средних предприятий достигали 25% годовых и более. В этих условиях многие компании, особенно в обрабатывающей промышленности, торговле и сфере услуг, лишились возможности рефинансировать ранее взятые кредиты и пополнять оборотные средства. Как следствие, в 2023–2024 гг. наблюдался устойчивый рост числа банкротств юридических лиц, крестьянско-фермерских хозяйств, физических лиц и индивидуальных предпринимателей, что представлено в таблице 1.

Таблица 1

Динамика количества сообщений о введении судами процедур за 2021–2025 годы.

	Наименование	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год
Процедуры в отношении юридических лиц и крестьянско-фермерских хозяйств	о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства	10297	9046	7394	8561	6477
	о введении наблюдения	8568	5223	7522	6210	5268
	о введении внешнего управления	156	140	88	69	51
	о введении финансового оздоровления	22	9	9	12	8
Процедуры в отношении физических лиц и индивидуальных предпринимателей	о признании гражданина банкротом и введении реализации имущества гражданина	192788	278054	349600	431857	567997
	о признании обоснованным заявления о признании гражданина банкротом и введении реструктуризации его долгов	33830	42393	50062	49847	37897
	об утверждении плана реструктуризации долгов гражданина	329	461	675	1365	3129

Также отчетливо демонстрируется снижение реальных доходов населения. Высокая ключевая ставка, хотя и способствовала временному укреплению рубля и подавлению инфляции, имела негативное воздействие.

Резкое удорожание потребительских кредитов (ипотеки, автокредитов, займов на неотложные нужды) ограничило покупательную способность значительной части населения, особенно той, которая не имеет сбережений.

А предприятия, столкнувшиеся с высокими издержками по обслуживанию долгов и сокращением прибыли, начали оптимизировать расходы, включая заработную плату и численность персонала. В результате реальные располагаемые доходы населения (за вычетом инфляции и обязательных платежей) в отдельные периоды 2022–2024 гг. демонстрировали отрицательную динамику или стагнировали.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что трансформация денежно-кредитной политики Банка России в условиях ужесточения санкций 2022–2024 гг. носила вынужденный, но системный характер. В ответ на блокировку резервов, отключение от SWIFT и валютную панику регулятор применил комплекс экстренных мер: введение валютных ограничений и обязательной продажи экспортной выручки, резкое повышение ключевой ставки до 20%, а затем ее длительное удержание на уровне 15–21%, а также переориентацию инструментов рефинансирования на китайский юань.

Конечно, краткосрочные результаты показали свою эффективность: удалось подавить пиковую инфляцию, стабилизировать банковский сектор и перейти на расчеты в дружественных валютах. Однако платой за эту стабильность стали негативные побочные эффекты — значительный рост числа банкротств и снижение реальных доходов населения из-за недоступности кредитов и оптимизации издержек предприятиями.

Таким образом, денежно-кредитная политика России в санкционный период продемонстрировала способность адаптироваться к внешним шокам. Дальнейшая эффективность ДКП будет зависеть от баланса между сдерживанием инфляции и поддержанием экономического роста в условиях ограниченного доступа к мировым финансовым рынкам.

Библиографический список

1. Банк России вводит временный порядок операций с наличной валютой: информационное сообщение Банка России от 09.03.2022 [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411103/ (дата обращения: 29.03.2026).

2. Обзор финансовой стабильности [Электронный ресурс] // Банк России: официальный сайт. Вып. 4 (2023) – 1 (2024). URL: https://www.cbr.ru/analytics/finstab/ofs/4_2023_1_q_2024/ (дата обращения: 29.03.2026).

3. О применении специальных экономических мер в связи с недружественными действиями Соединенных Штатов Америки и примкнувших к ним иностранных государств и международных организаций. Указ Президента РФ от 28.02.2022 № 79 (ред. от 09.06.2022, с изм. от 20.05.2024) // КонсультантПлюс: сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_410417/ (дата обращения: 29.03.2026).

4. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2023 год и период 2024 и 2025 годов: утверждены Банком России [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_430425/56289edc4c7b07fba1d021bdd70c9992600671e5/ (дата обращения: 29.03.2026).

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ КАК ОПОРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ РФ

Иванова М. М., Зингер А. В.

Научный руководитель: Сокур Е. А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, margoivanova2005@mail.ru

Аннотация. В статье автором анализируется импортозамещение и технологический суверенитет Российской Федерации, рассмотрено влияние экономических факторов на развитие отечественных решений для планомерного отказа от Западных технологий. В результате исследования сделан вывод о значимости и необходимости масштабирования российских разработок для перспективного роста технологического суверенитета.

Ключевые слова: импортозамещение, технологический суверенитет, отечественное производство, критическая зависимость, наращивание потенциала.

IMPORT SUBSTITUTION AND TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY AS PILLARS OF THE ECONOMIC INDEPENDENCE OF RUSSIA

Ivanova M. M., Zinger A. V.

Scientific supervisor: Sokur E. A.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, margoivanova2005@mail.ru

Abstract. The author analyzes import substitution and technological sovereignty of the Russian Federation, examines the influence of economic factors on the development of domestic solutions for the systematic abandonment of Western technologies. As a result of the research, it is concluded that the importance and necessity of scaling Russian developments for the long-term growth of technological sovereignty.

Keywords: import substitution, technological sovereignty, domestic production, critical dependence, capacity building.

Import substitution and technological sovereignty of the Russian Federation, taking into account the current macro and microeconomic state of the country, today act not just as one of the elements of state policy, but as key provisions for the sustainability and independence of the national economy. In the context of prolonged external pressure, which led to significant restrictions on access to foreign technologies and the need for rapid development of domestic production, these areas have acquired a significant role for modern Russia.

The relevance of the topic is due to the fact that dependence on imports in extremely important areas makes the economy more vulnerable to current sanctions, supply disruptions and regular fluctuations in the external environment. It is for this reason that the policy of import substitution is perceived as a necessary mechanism for reducing risks, while technological sovereignty is a broader strategic goal aimed at building the potential of its own production, scientific and digital powers in comparison with the global arena.

The purpose of this article is to study import substitution and technological sovereignty through the prism of the correlating pillar of economic independence of the Russian Federation. To achieve this goal as fully as possible, the following tasks were formulated:

1. To reveal the content of key concepts, identify their role for the state and analyze the limitations

2. To demonstrate how the processes under consideration have an impact on the development of domestic companies and individual industries.

3. Based on the practical example of the company, consider the growth potential that is being realized due to modern conditions within the framework of import substitution integration.

Import substitution at the current stage of state development is a policy whose primary goal is to reduce the economy's dependence on foreign goods, services, technologies, and software. It is in Russian practice that this policy is most actively developing in the technical fields, since external dependence directly affects the stability of the country and the security of the main sectors of the economy [1].

It should be borne in mind that import substitution is not aimed at fully displacing foreign products from the market. Its task is the broadest and consists in providing comfortable conditions for the development of domestic production chains, as well as expanding the scientific and technical base, which contributes to the formation of increased domestic demand. That is why import substitution should be perceived not as a temporary measure during periods of increasing sanctions and destabilization of the economic situation of the state, but as a mechanism for a long-term structural systematic transformation of the economy.

Import substitution is most significantly manifested in the field of information technology. According to the Ministry of Digital Development, the share of Russian software in the work of government authorities has reached 70% on average in the country, and in 45 of 89 subjects of the Russian Federation this indicator was higher than the national average. Statistical indicators demonstrate that the transition to domestic developments is already not just declarative, but also practical in nature and extends to a significant part of public administration [3].

However, despite the positive trends, according to experts, import substitution in Russia is currently being implemented unevenly. The greatest results can be achieved in those areas where there is a direct government order and a strategic need for rapid replacement of foreign technologies. That is why software and industrial equipment, being critically important industries, are one of the main tools for strengthening the country's sovereignty in the field of technology import substitution.

Technological sovereignty, in turn, reflects a country's ability to independently create, improve, and control the most significant technological solutions. The essence of technological sovereignty is based on minimizing critical dependence on foreign suppliers. The state has the most acute control over the most important areas necessary for the holistic operation of the economy: software, industrial automation, energy, as well as digital infrastructure, since they are extremely vulnerable to foreign technologies.

Assessing the current Russian conditions, it is clear that it is technological sovereignty that most vividly reflects the reaction to external barriers and sanctions pressure, changing the focus of the economy to domestic resources, demonstrating the ability of the state to provide key processes with scientific and industrial forces of the country. Thus, technological sovereignty can be considered as one of the main strategic goals, and import substitution is a practice-oriented way to achieve it. In this context, both processes are closely interrelated, since the first dictates the course, and the second ensures implementation in practice [2].

It is also important to note that import substitution directly affects the structure of budget and corporate expenses. The purchase of domestic programs allows you to save some of the funds within the country, finance local businesses and invest in expanding production. For the Russian Federation, this indicator demonstrates the strengthening of the tax base, and for companies it opens up the opportunity to adapt solutions to meet current internal needs and minimize risks arising in chains with external suppliers.

At the same time, the effect caused by import substitution does not appear instantly. The country's economic independence is being formed consistently, when time, competent investments and new personnel give the first results, the replacement of imported goods with a domestic equivalent cannot serve as a full-fledged indicator of strengthening the intellectual and production potential of the whole country.

Import substitution is not only a multi-component and time-consuming process, it also depends on a number of significant limitations, the main of which, according to analysts, is the complexity and duration of technological development within the Russian Federation. There are a number of industries in which dependence on imports is difficult to overestimate, due to which there is a slowdown in the transition to a state of complete independence.

One of the key problems of recent years has been the shortage of highly qualified personnel capable of creating competitive solutions and products, the demand for which is growing many times faster than the capabilities of the education system and logistics. An equally significant limitation is manifested in the quality of domestic products, the ability to cover basic needs is not so competitive with foreign developments in terms of functional qualities due to the different timing of implementation and use. When building a vector for the development of import substitution, it is important to rely on the time factor. The transition period may be accompanied by a significant increase in costs, a partial decrease in efficiency, and the need to partially use previously implemented solutions. However, it is the assessment in the long term that will most accurately reflect the success of the programs being introduced, achieved through a systematic government policy, as well as its consolidation with business.

Kaspersky Lab, JSC, which is responsible for the country's information security, stands as a practical example demonstrating the active strengthening of technological sovereignty in the Russian Federation through its activities and solution development. The company rightfully has demand outside the domestic market, due to its own technological base, as well as increased efficiency, which is currently equated to the "gold standard" [5].

A wide range of services provided, ranging from the protection of confidential strategically important information on individual customer devices, to the development of its own operating system, which is almost impossible to hack, as well as the introduction into the investigation of cyber crimes, makes the previously local company a global giant in the field of B2B information and protection of the country's infrastructure.

Assessing the dynamics of revenue for the period 2021-2024 (Figure 1), there is a trend of systematic stable growth of the estimated indicator.

The base year 2021 was marked by a 28% increase in revenue compared to the previous reporting period due to the active recovery after the covid-19 pandemic, accompanied by digital transformation within the company, the segment of large enterprises grew, due to the indicator of demand for cloud protection, which also immediately increased.

By 2022, when the sanctions pressure was accompanied by the withdrawal of Western companies from this niche, revenue increased by 29%, amounting to 36.4 billion rubles due to the intensive transition of government agencies and large corporations to domestic software. Kaspersky Lab has actively integrated the latest solutions to protect industrial infrastructure, beginning to demonstrate its superiority over imported products.

The peak of import substitution occurred in 2023, when the revenue of the joint-stock company amounted to 47.7 billion rubles, an increase of 31% was due to the sale of high-tech information management systems combined with ensuring the security of communication channels, due to which the company's B2B portfolio expanded, strengthening the limit of trust in the domestic product from the government and business owners.

The deadline for 2024 is characterized by market stabilization at the planned high levels, thanks to which it was possible to switch to expert services, revenue increased to 55.9 billion rubles, mainly due to software sales in the BRICS and Latin American regions, it was this indicator that made it possible to compensate for restrictions from the West. The introduction of round-the-clock monitoring of increased suspicious activity and the response to these incidents by experts led to an explosive increase in demand, which finally consolidated the company's position in the market.

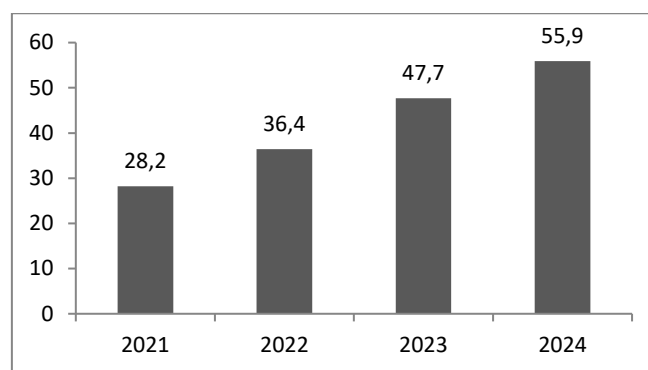


Fig. 1. Structure of revenue dynamics of Kaspersky Lab JSC for 2021-2024 (in billions of rubles)

The company's results clearly demonstrate that domestic developments are created not only to cover the import deficit, replacing foreign solutions, but also increase competitiveness in the international arena. Currently, based on the experience of previous years, the joint-stock company is shaping a further development course to maintain its leading positions in its niche. The main strategic vector is the bet on "cyber immunity", which implies the introduction of a secure operating system to prevent hacking on the device, the development will primarily affect the industry, as well as the automotive industry, which are most in demand and at the same time extremely vulnerable to hacking according to statistics. The loss of cooperation with a number of countries ceases to be an obstacle to Kaspersky Lab's international development, and it is currently planning to open centers in the BRICS, Brazil, India, and Saudi Arabia markets. The implementation of this long-term goal will double the share of sales by 2027 due to the scaling of the proposed integrated network protection. The strategies being developed, according to experts, will help companies take a stable position, not only replacing Western solutions, but also surpassing them through the development of unique products [4].

In the course of the conducted research, the set goal and related tasks for the analysis of increasing technological sovereignty and the introduction of import substitution were fully achieved. The theoretical part is based on identifying the significance of the selected indicators, taking into account the current realities of the development of the state, the features and trends of further development are analyzed for the most accurate understanding of the prospects, taking into account macro and micro challenges. For a comprehensive analysis, a number of problems of scaling import substitution and the development of technological sovereignty were identified, on the basis of which the analysis of the domestic organization of this niche was carried out to assess the resilience to shocks and the prospects for further systematic development. The financial performance of the selected joint-stock company clearly demonstrated the potential of domestic production and the possibilities for its scaling, which will not only increase profits in the short term, but also assist the state in developing technological sovereignty in the long term.

References

1. Gladilina I. P. Competitiveness of the Russian Economy: Economic Security, Import Substitution, National Regime: monograph / I. P. Gladilina, M. Yu. Pogudaeva, O. V. Stebneva [et al.]; under the general editorship of S. A. Sergeeva. — Moscow: Rusains, 2025. — 129 p. — ISBN 978-5-466-10623-7. — URL: <https://book.ru/book/960808> (date of access: 03/29/2026). — Text: electronic.
2. Grishin V. N. Sustainable Development Management in the Context of Technological Sovereignty: monograph / V. N. Grishin, P. M. Gureev, V. V. Degtyareva [et al.]; under the scientific editorship of E. Yu. Kamchatova. — Moscow: Rusains, 2025. — 135 p. — ISBN 978-5-466-10361-8. — URL: <https://book.ru/book/960373> (accessed: 31.03.2026). — Text: electronic.
3. Authorities in 45 regions have increased the share of Russian software in their work to more than 70% [Electronic resource] // Government of the Russian Federation. URL: <https://tass.ru/obschestvo/26351983>

4. Made in Russia: From Import Substitution to Technological Leadership [Electronic resource] // National Projects of Russia. URL: https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/upload/doklad%20sdelano%20v%20rossii/doklad_sdelano_v_rossii_2025.pdf
5. Cybersecurity Services of JSC Kaspersky Lab [Electronic resource] // URL: <https://www.kaspersky.ru/enterprise-security/cybersecurity-services>

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ: НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И РИСКИ

Иванова М. М., Зингер А. В.

Научный руководитель: Максимочкина О.В.

*Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
Россия, г. Омск, znq.na@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматриваются особенности цифровизации финансового контроля в настоящее время. Анализируются инструменты цифровизации и выявляются определенные риски, которые затрагивают как общество, так и государство в целом. На основе собранной информации формируются предложения по минимизации рисков и делаются выводы.

Ключевые слова: *Финансовый контроль, цифровизация, цифровые технологии, искусственный интеллект, роботизация процессов, государственные информационные системы, кибербезопасность.*

DIGITALIZATION OF FINANCIAL CONTROL: NEW TOOLS AND RISKS

Ivanova M. M., Zinger A. V.

Scientific supervisor: Maksimochkina O.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk branch. Russia, Omsk, znq.na@mail.ru

Abstract. The article discusses the current features of financial control digitalization. It analyzes digitalization tools and identifies certain risks that affect both society and the state as a whole. Based on the collected information, the article formulates proposals for minimizing risks and draws conclusions.

Keywords: *Financial control, digitalization, digital technologies, artificial intelligence, process robotization, state information systems, and cybersecurity*

В условиях прогрессивного развития новых технологий, происходит кардинальное изменение экономических процессов, затрагивая в том числе и финансовый контроль. В современном мире цифровизация является неотъемлемой частью для обеспечения развития организации. Современные организации функционируют в среде, которая характеризуется высокой скоростью обработки большого количества информации и получения из неё достаточного объема финансовых данных. Эти условия обуславливают процесс внедрения цифровизации в финансовый контроль.

Финансовый контроль подразумевает под собой определенную систему действий, которые направлены на выявление в финансовой части компании отклонений от установленных законом норм и требований. На основании результатов проверки формируются и применяются меры по устранению отклонений и выравниванию финансовой составляющей компании. Финансовый контроль фокусируется на нескольких задачах для более точного решения проблемы. Одной из таких задач является проверка соблюдения финансового законодательства. Вторая задача коррелируется с предыдущей и основывается уже на выявлении и устранении отклонений в бюджете. Третьей задачей является укрепление финансовой дисциплины в компании. Финансовый контроль имеет несколько видов,

следовательно осуществляется разными субъектами и отличается формой проведения. Одним из таких видов финансового контроля является государственный контроль, осуществляемый органами государственной власти. Контроль, который производится только внутри организации называется внутри хозяйственным контролем, а контроль, осуществляемый внешними аудиторами, называется независимый или аудиторский контроль.

Также финансовый контроль может иметь следующую классификацию: предварительный, текущий и последующий контроль. Именно текущий контроль приобретает особую важность в условиях цифровизации, так как позволяет более быстро и точно определить проблему и своевременно её устранить.

Цифровизация представляет собой комплексный подход по внедрению информационных и цифровых технологий в экономические процессы страны. В настоящее время она распространяется на многие сферы общественной жизни и деятельность государства, тем самым ускоряя и автоматизируя все процессы. Благодаря цифровизации финансовый контроль прогрессирует за счет ускорения обработки информации и прозрачности финансовых потоков [2].

Исходя из этого, можно сделать вывод что в настоящее время, которое характеризуется временем цифровых технологий, внедрение цифровизации в финансовый контроль необходимо для повышения качества проверок организаций для их дальнейшей перспективной деятельности.

Существует несколько цифровых инструментов, для автоматизации процедур контроля.

1. Государственные цифровые и информационные системы.

Данный инструмент имеет особую значимость в цифровизации финансового контроля, как так является основным направлением. Благодаря этому инструменту появляются онлайн кассы, системы электронного бюджета и налоговые цифровые платформы. С помощью данных инструментов появляется возможность производить финансовый контроль в текущий период. В качестве примера выступают онлайн кассы, благодаря которым налоговые органы получают сведения в реальном времени, это позволяет сократить случаи уклонения от налогообложения [1]. Данный инструмент цифровизации финансового контроля оказывает положительный эффект на увеличение государственного бюджета и его стабильное состояние.

2. Технологии больших данных (Big data)

Они используются для обработки значительного количества структурированной и неструктурированной информации. Данный инструмент позволяет проанализировать большое количество налоговых поступлений, а также выявить аномалии в финансовых процессах. благодаря возможности обработки большого количества данных, появляется возможность спрогнозировать риски нарушения в финансовом потоке и при необходимости дать оценку финансового поведения субъектов [5]. Преимущество данного инструмента заключается в проверке большого потока информации в режиме реального времени, что позволяет выявить скрытые закономерности, недоступные при традиционных методах анализа

3. Искусственный интеллект.

Данный инструмент применяется в различных областях как в повседневной жизни, так и в рабочих процессах. Благодаря ускоренному развитию искусственного интеллекта, в его возможности входят умение прогнозировать вероятность нарушений в финансовых процессах, автоматически находить подозрительные операции, а также оптимизировать процессы проверки [4]. Благодаря внедрению искусственного интеллекта в финансовый контроль значительно повышается его эффективность и точность.

4. Роботизация процессов (RPA).

Представляет собой процесс автоматизации рутинных процессов с помощью программных-роботов [3]. Данные действия помогут быстрее обрабатывать документы, сверять данные, формировать информацию о денежных потоках организаций и проводить стандартные проверки. Замещение человеческих возможностей на программных роботов

позволит проводить финансовый контроль в организациях за меньшее количество времени и снизить количество ошибок, которые возникают из-за человеческого фактора.

5. Электронный документооборот и онлайн-аудит.

Он является важным элементом в цифровизации финансового контроля, так как он обеспечивает ускорение обмена информации и снижение бумажного документооборота. В настоящее время онлайн-аудит является актуальным инструментом контроля, так как позволяет проводить контрольные мероприятия дистанционно, используя цифровые данные и аналитические инструменты [6].

В век технологий цифровизация финансового контроля является актуальной темой с рядом как преимуществ, так и недостатков, которые подвергают рискам технологические, экономические и социальные сферы.

1. Технологические риски являются наиболее значимыми в условиях цифровизации, так как финансовый контроль напрямую зависит от надежности информационной системы. К таким рискам относятся: кибератаки и несанкционированный доступ, сбой и отказ в работе информационных систем, а также утрата и искажение данных.

2. Экономические и организационные риски связаны, во-первых, с недостаточным финансированием новых цифровых технологий для их внедрения в финансовые контрольные процессы. Из-за нехватки средств финансировать новые проекты в сфере цифровых технологий государство замедляется процесс развития. Во-вторых, недостаток квалифицированных кадров. Как итог происходит замедление внедрения технологий. В-третьих, из-за получения недостаточного количества информации о новых технологиях, происходит организационное сопротивление у сотрудников к переходу на использование цифровых технологий в работе.

3. Существенное влияние оказывают социальные риски. С интеграцией цифровизации в сферу финансового контроля начнется рост требований к квалификации и сокращение рабочих мест, так как автоматизация и роботизация процессов в финансовом контроле организаций являются новыми инструментами, то сотрудникам необходимо переквалифицироваться и обладать новыми компетенциями, чтобы оставаться на рабочих местах. Данные процессы также повлияют на количество кадров, так как они за меньшее количество времени справляются с выполнением рутинных операций и могут заменить человеческий труд. Таким образом, цифровизация обладает не только положительными свойствами, но и имеет широкий спектр рисков. Для их минимизации необходимо:

1. Развитие системы кибербезопасности

2. Создание защиты механизмов данных

3. Выделение большого объема денежных средств для полноценного развития цифровых технологий

4. Подготовка квалифицированных кадров

Комплексный подход к управлению поможет минимизировать риски и безопасность и внедрить цифровые технологии в систему финансового контроля.

Таким образом, данная информация позволяет сделать вывод о том, что развитие цифровизации и применение её в финансовом контроле является закономерным результатом современного этапа развития общества. Внедрение цифровых технологий, таких как государственные информационные системы, большие данные, искусственный интеллект, документооборот и онлайн-аудит, позволяют значительно повысить качество финансового контроля и значительно снизить вероятность нарушений. В тоже время несмотря на роботизацию процессов и уменьшение количества ошибок из-за человеческого фактора, внедрение цифровизации в финансовый контроль сопровождается рядом рисков, таких как кибератаки, сбои информационных систем, высокой стоимостью внедрения технологий и снижению количества рабочих мест. В связи с этим важное значение приобретает разработка и внедрение способов по их минимизации. Исходя из этого, можно сделать вывод, что комплексный подход к управлению процессами цифровизации позволит не только снизить риски, но и максимально эффективно воздействовать на контроль в сфере финансов.

Библиографический список

1. О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации : Федеральный закон от 22.05.2003 № 54-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2003. № 21. Ст. 1957.
2. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы : Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 // Собрание законодательства РФ. 2017. № 20. Ст. 2901.
3. Филимонова А. Р. Современные информационные технологии в системе финансового контроля // Государство, право и экономика в условиях цифровой трансформации : материалы Всерос. науч.-практ. конф. М. : Наука, 2023. С. 45–50
4. Кузнецова Н. А. Применение искусственного интеллекта в финансовом контроле // Экономика и управление. 2024. № 2. С. 67–74.
5. Смирнов В. А. Использование технологий Big Data в государственном финансовом контроле // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2022. № 8. С. 112–120.
6. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://www.minfin.gov.ru> (дата обращения: 03.04.2026).

ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ: АНАЛИЗ УРОВНЯ ЗНАНИЙ И ПРАКТИК НА ПРИМЕРЕ ОБУЧАЮЩИХСЯ 3 КУРСА

Ильина К.Д., Сенникова А.П.

Научный руководитель: Шмакова А. П.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
kseniyaalina77@gmail.com , nikel.ap@mail.ru

Аннотация. В статье представлены результаты исследования уровня финансовой грамотности среди студентов третьего курса (выборка составила 30 респондентов). Теоретической основой послужили современные работы в области финансовой грамотности, в частности, исследования, выделяющие ее ключевые компоненты: знания, установки и поведение. Практическая часть работы включает разработку и проведение анкетирования, направленного на диагностику уровня финансовых знаний, оценки финансового поведения и выявления отношения к долговым обязательствам. Результаты свидетельствуют о наличии существенного разрыва между теоретической осведомленностью респондентов и их реальными финансовыми практиками. Несмотря на удовлетворительный уровень знаний по отдельным вопросам, систематическое финансовое планирование и сберегательное поведение не являются распространенными. В заключении обосновывается необходимость интеграции в образовательные программы вузов практико-ориентированных курсов по финансовой грамотности.

Ключевые слова: *финансовая грамотность, финансовое поведение, финансовые знания, студенчество, бюджетирование, сбережения, долговая нагрузка, анкетирование.*

FINANCIAL LITERACY OF STUDENTS: AN ANALYSIS OF THE LEVEL OF KNOWLEDGE AND PRACTICES USING THE EXAMPLE OF 3RD YEAR STUDENTS

Ilyina K.D. Sennikova A.P.

Scientific supervisor: Shmakova A. P.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
kseniyaalina77@gmail.com , nikel.ap@mail.ru

Abstract. The article presents the results of a study on the level of financial literacy among third-year students (sample size: 30 respondents). The theoretical framework is based on contemporary research in the field of financial literacy, particularly studies highlighting its key components: knowledge, attitudes, and behavior. The practical part of the work involves the development and conduct of a survey aimed at diagnosing the level of financial knowledge, assessing financial behavior, and identifying attitudes towards debt obligations. The results indicate a significant gap between the theoretical awareness of the respondents and their actual financial practices. Despite a satisfactory level of knowledge on certain issues, systematic financial planning and saving behavior are not common. In conclusion, the necessity of integrating practice-oriented financial literacy courses into university educational programs is substantiated.

Keywords: *financial literacy, financial behavior, financial knowledge, students, budgeting, savings, debt burden, surveying.*

Когда финансовых продуктов становится всё больше, и они становятся сложнее, разобраться в них бывает непросто. Финансовая грамотность сегодня - важный фактор стабильности человека и экономики в целом [2]. С ростом разнообразия финансовых инструментов и доступом к кредитам умение разумно распоряжаться деньгами становится необходимым навыком для каждого. По определению ОЭСР, финансовая грамотность включает знания, навыки, установки и поведение, которые помогают принимать эффективные решения в личных финансах. Финансово грамотный человек - не тот, кто много зарабатывает, а тот, кто тратит меньше, чем получает; умеет ставить и достигать финансовые цели; знает, как работают финансовые продукты, и пользуется ими с пользой, избегая рисков; способен распознать мошенничество и не попасться на уловки [4]. Эта тема особенно важна для студентов, которые начинают самостоятельно управлять деньгами. У них часто нет достаточных знаний и опыта, что может привести к ошибкам и долгам. Сегодня, с цифровыми услугами, у молодежи есть доступ к разным финансовым инструментам - банковским приложениям, инвестиционным платформам, электронным кошелькам. Но без знаний они могут использовать их неправильно или подвергаться рискам [3, 68]. Для оценки финансовой грамотности студентов провели опрос.

Цель исследования - выявить уровень финансовых знаний, поведения и установок у студентов третьего курса. Для этого анонимно опросили 30 студентов разных специальностей. Анкета содержала 15 вопросов по трем темам: финансовые знания, поведение и установки. Опрос должен был показать не только уровень теории, но и то, как студенты применяют эти знания на практике, а также их отношение к деньгам, кредитам и сбережениям. В блоке знаний проверяли базовые понятия - процентные ставки, инфляцию, инвестиции и риски. Понимание сложного процента показали 73% (22 человека), остальные затруднились или ошиблись. Это говорит о неплохом уровне теории. О влиянии инфляции знали 60% (18 человек), 40% не смогли объяснить влияние на доходы. Значит, у большинства есть базовые знания, но они не всегда систематичны и охватывают все важные аспекты.

Вторая часть касалась практики: как студенты ведут учет расходов, экономят и планируют бюджет. Лишь 27% (8 человек) фиксируют доходы и расходы регулярно, 43% (13 человек) делают это время от времени, а 30% (9 человек) вообще не ведут учет. Делают сбережения 40% (12 человек), но лишь 25% из них (3 человека) делают это регулярно, откладывая больше 10% дохода. Реальные накопления, эквивалентные тратам за три и более месяца, есть только у 17% (5 человек). Всё это показывает, что финансовые знания на практике используются редко. Несмотря на понимание основ, большинство не имеют устойчивых привычек сбережений и не планируют бюджет надолго.

Последний блок изучал установки - отношение к долгам, кредитам и планированию. 83% (25 человек) негативно относятся к микрозаймам и импульсивным покупкам в кредит, 17% (5 человек) были более нейтральны или положительны. Долгосрочное планирование (на 5 и более лет) считают важным 65% (20 человек), а 35% (10 человек) не задумываются о будущем. Это хороший знак: большинство понимает риски необдуманных займов и важность планирования, но часть студентов всё ещё не воспринимает финансовое будущее серьезно.

В итоге уровень финансовой грамотности у студентов третьекурсников остаётся средним и нуждается в улучшении. Теоретические знания есть у большинства, но они редко переходят в реальные действия. Только 27% ведут личный бюджет регулярно, а “финансовую подушку” имеют 17%. Сбережения нестабильны: откладывают нерегулярно и мало. Зато отношение к долгам и кредитам более зрелое - 83% негативно относятся к микрозаймам и импульсивным кредитам. Однако стратегическое мышление развито слабо, ведь более трети студентов не планируют финансы на длительный срок.

Исходя из этих данных, можно сказать, что текущий уровень финансовой грамотности студентов не гарантирует им долгосрочной финансовой устойчивости. Поэтому нужно активнее вводить образовательные программы. Для повышения грамотности рекомендуется включать в вузовские программы.

Чтобы улучшить финансовую грамотность студентов, стоит добавить в учебные программы вузов короткие обязательные курсы или практические мастер-классы по управлению личными финансами. Важно делать упор не на теорию, а на развитие практических навыков - умения составлять бюджет, ставить финансовые цели, планировать сбережения, оценивать риски и основы инвестирования. Студенты могут участвовать в симуляциях и разборе ситуаций, где нужно принимать решения при ограниченных ресурсах.

Сергей Александрович Грязнов в своей статье предлагает свои идеи по решению проблемы низкой финансовой грамотности среди студентов. По его мнению, университеты могли бы добавить курсы по финансовой грамотности, например, по бюджетированию и инвестициям [1, 20]. Также важно создавать программы поддержки, где студенты смогут получать советы по личным финансам. Мобильные приложения, помогающие вести бюджет и следить за расходами, тоже могут стать полезным инструментом. Университеты могут запускать кампании, чтобы повысить осведомленность о важности финансовых знаний, используя социальные сети и другие популярные у студентов каналы.

Внедрение таких мероприятий поможет сократить разрыв между знаниями и реальными действиями, повысит финансовую ответственность молодежи и подготовит её к самостоятельному и устойчивому финансовому будущему.

Библиографический список

1. Грязнов, С. А. Финансовая грамотность студенческой молодежи: проблемы и перспективы / С. А. Грязнов // Социально-экономический ландшафт региона: инвестиции роста : сборник материалов Международной научно-практической конференции, Красноярск, 20 февраля 2025 года. – Чебоксары : ООО "Издательский дом "Среда", 2025. – С. 19-22. – EDN AFARCX. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_80480616_79024026.pdf
2. Официальный сайт Банка России // Официальный сайт Банка России. – URL: https://www.cbr.ru/protection_rights/finprosvet/
3. Точина, А. С. Финансовая грамотность студентов: пути развития / А. С. Точина // Вестник науки. – 2025. – № 3 (84). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-gramotnost-studentov-puti-razvitiya>
4. Финансовая грамотность // Официальный сайт ПАО «СберБанк». – URL: <https://www.sberbank.com/ru/person/blog/finansovaya-gramotnost>

ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ: ОРГАНИЗАЦИЯ БУХУЧЕТА И АРХИВНОЕ ХРАНЕНИЕ

Ишонина К.М., Шолудько В.А.

Научный руководитель: Максимочкина О.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, эл. почта ksenia.ksenia.ishonina@mail.ru, nika.shoka@yandex.ru

Аннотация. В статье анализируются влияние электронный документооборот на организацию бухгалтерского учета и архивного хранения в условиях цифровой трансформации экономики. Целью работы является рассмотрение допустимых форм хранения документов, риски и практические барьеры внедрения.

Ключевые слова: *электронный документооборот, бухгалтерский учет, архивное хранение, электронная подпись, цифровизация учета.*

ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT: ACCOUNTING ORGANIZATION AND ARCHIVAL STORAGE

Ishonina K.M., Sholudko V.A.

Scientific supervisor: Maksimochkina O.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, e-mail ksenia.ksenia.ishonina@mail.ru, nika.shoka@yandex.ru

Abstract. The article analyzes the impact of electronic document management on the organization of accounting and archival storage in the context of digital transformation of the economy. The purpose of this work is to examine the permissible forms of document storage, the risks, and practical barriers to implementation.

Keywords: *electronic document management, accounting, archiving, electronic signature, digitalization of accounting.*

Цифровизация финансово-хозяйственной деятельности организации находится на этапе, когда электронный документооборот (ЭДО) перекалибровался из инструмента и стал элементов соответствия учетной политики современным требованиям.

Основой регулирования бухгалтерского документооборота является федеральный закон №402-ФЗ «о бухгалтерском учете». Согласно ст.9, первичные учетные документы могут оформляться в электронной форме, подписываться электронной подписью, они равнозначны документу на бумажном носителе. Регистры бухгалтерского учета, финансовая отчетность и внутренние учетные политики также могут вестись исключительно в электронной форме при условии обеспечения их доступности, неизменности и возможности идентификации. Электронный документооборот – равноправный формат ведения учета, но все же есть ограничения, возникнувшие из специальных отраслевых норм.

Современное законодательство допускает электронную форму для большинства учетный документов: первичная документация; регистры бухгалтерского и налогового учета; договоры, дополнительные соглашения; платежные документы, выписки из банков; инвентаризационные описи, акты списания.

При этом существуют случаи обязательного хранения на бумажном носителе:

- 1) Документы, для которых федеральным законом прямо установлена бумажная форма (например, отдельные виды бланков строгой отчетности, не переведенные в электронный реестр);
- 2) Документы, подлежащие передаче в государственные архивы в бумажной форме, если организация не обеспечила соответствие электронного архива требованиям Росархива;
- 3) Отдельные нормативные акты, где Трудовой кодекс или отраслевые стандарты сохраняют бумажный оригинал (например, трудовые книжки при отсутствии согласия работника на электронную).

ФСБУ 27/2021 «Документы и документооборот в бухгалтерском учете» (утв. Приказом Минфина № 158н от 20.10.2021, действует с отчетности 2023 г.) стал первым стандартом, системно регулирующим электронный документооборот в учете. Стандарт закрепляет:

- равнозначность электронных и бумажных документов при наличии КЭП;
- требования к содержанию, формированию, хранению и уничтожению документов;
- возможность ведения регистров учета в электронной форме без бумажных дубликатов;
- ответственность руководителя за организацию документооборота.

Организация имеет право зафиксировать в учетной политике использование ЭДО по любому документу при отсутствии прямого нормативного обоснования о требовании оформления на бумажном носителе.

Организация электронного документооборота строится из трех элементов:

1. Вводимая информация – формирование документов в учетных системах или специализированных ЭДО-платформах. Ключевая информация: реквизиты сторон, сумма, дата, квалифицированная электронная подпись, хозяйственная операция, ссылка на договор. Обязательным является фиксация статуса документа – создан, отправлен, подписан, принят.
2. Получаемая информация – входящий поток, включающий документы от контрагентов, банков, внебюджетных фондов. 2. Получаемая информация – документы от контрагентов, банков, ФНС, Росстата, внебюджетных фондов. Интеграция осуществляется через операторов ЭДО (СБИС, Контур и др.) или порталы госорганов. Автоматическая валидация схем XML, проверка КЭП, сопоставление с договорными условиями и автоматическая проводка в регистры снижают операционные риски.
3. Хранение: документы размещаются в защищенных репозиториях, соответствующих требованиям 63-ФЗ «Об электронной подписи» и 152-ФЗ «О персональных данных». Хранение обеспечивается либо аккредитованными операторами ЭДО (гарантируя юридическую значимость и неизменность), либо на локальных серверах с применением средств криптографической защиты информации (СКЗИ) и систем резервного копирования. Обязательным условием является поддержка долгосрочных форматов (PDF/A, XML с подписью XAdES), обеспечивающих читаемость при смене программного обеспечения.

Вопрос надежности цифрового архива является критическим для бухгалтерского учета. Налоговый кодекс РФ (ст. 23 НК РФ) требует сохранения документов в течение 4 лет (на практике часто ориентируются на 5 лет для снижения рисков доначислений). Однако перечень типовых управленческих архивных документов, утв. Приказом Росархива № 236, устанавливает сроки хранения бухгалтерских документов от 1 года до 75 лет (например, учетные политики, книги учета доходов и расходов, акты инвентаризации, отчеты).

Риск «система вышла из строя, сервер поврежден, оператор прекратил деятельность» нейтрализуется комплексом мер:

- применение правила резервного копирования 3-2-1 (три копии, два разных носителя, одна вне площадки);
- обязательное использование операторов ЭДО, включенных в реестр Минцифры и соблюдающих требования ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001;

- регламенты аварийного восстановления (DRP), тестирование восстановления не реже раза в год;
- страхование киберрисков и ИТ-инфраструктуры.

С юридической точки зрения, утрата данных по вине организации влечет налоговые и архивные санкции, однако при использовании сертифицированных ЭДО-операторов ответственность за сохранность и неизменность документов распределяется договором и регулируется законодательством об электронной подписи. Судебная практика подтверждает, что электронные документы, подписанные КЭП и хранящиеся у аккредитованного оператора, признаются надлежащими доказательствами даже при отсутствии бумажных дубликатов.

Несмотря на нормативную готовность, внедрение ЭДО сталкивается с рядом барьеров:

1. Несовместимость учетных систем, отсутствие единых стандартов метаданных, сложности интеграции legасу-решений, ограничения СКЗИ при работе с зарубежным ПО.

2. Сопротивление персонала, дефицит компетенций в области информационной безопасности, необходимость пересмотра должностных инструкций и регламентов согласования.

3. Пробелы в подзаконных актах, различия в трактовке «оригинала» и «копии», риски оспаривания КЭП при компрометации носителя, отсутствие единого реестра долгосрочного архивного хранения.

4. Затраты на лицензии, КЭП, интеграцию, обучение, аудит ИТ-инфраструктуры. Для малого бизнеса расходы могут превышать экономию от сокращения бумажного документооборота.

5. Необходимость синхронизации ЭДО с внутренними процессами, пересмотр учетной политики, разработка политик информационной безопасности и регламентов архивирования.

Электронный документооборот перестал быть технологической опцией и стал нормативным императивом организации бухгалтерского учета. Федеральный закон № 402-ФЗ и ФСБУ 27/2021 создают правовую базу для полнофункционального цифрового учета, не требующего обязательного бумажного дублирования, за исключением случаев, прямо установленных специальными законами.

Дальнейшее развитие направления связано с унификацией форматов, внедрением распределенных реестров для аудиторского контроля, автоматизацией верификации документов с помощью ИИ и созданием национального реестра электронных архивов бухгалтерской отчетности. Организации, инвестирующие в зрелость цифрового документооборота сегодня, формируют конкурентное преимущество в области финансовой прозрачности, операционной эффективности и регуляторной устойчивости.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (ред. от 2025 г.).
2. Приказ Минфина России от 20.10.2021 № 158н «Об утверждении ФСБУ 27/2021 "Документы и документооборот в бухгалтерском учете"».
3. Налоговый кодекс РФ (часть первая), ст. 23.
4. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи».
5. Приказ Росархива от 20.12.2019 № 236 «Об утверждении Перечня типовых управленческих архивных документов...».
6. ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Требования к оформлению документов».
7. Методические рекомендации по организации электронного архива бухгалтерских документов (Минфин России, 2023–2024 гг.).
8. Аналитические обзоры и комментарии экспертов: Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов России, РБК, СБИС/Контур, «Главбух», 2022–2025 гг.

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЫНКА ОСАГО В РОССИИ: АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КЛЮЧЕВЫХ ОТРАСЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ИХ ДИНАМИКИ

Кабакова М.В.

Научный руководитель: Васина Н.В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,

Kabakova.mari.2005@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются основные тенденции функционирования рынка обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств в России. Исследование ориентировано на анализ ключевых отраслевых показателей, характеризующих текущее состояние и динамику развития рынка ОСАГО. В качестве эмпирической базы используются данные о страховых премиях, количестве заключенных договоров страхования, возврате страховых премий, числе страховых случаев, а также страховых выплатах, включая выплаты в форме возмещения причиненного вреда в натуре. На основе сопоставления указанных показателей выявляются наиболее значимые изменения в функционировании рынка и оцениваются особенности их динамики. Особое внимание уделяется взаимосвязи между масштабами страховой деятельности, уровнем страховых случаев и параметрами страховых выплат. Полученные результаты позволяют уточнить представление о текущем состоянии рынка ОСАГО и могут быть использованы при дальнейшем исследовании его развития.

Ключевые слова: *обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств, российский рынок ОСАГО, страховые премии, страховые выплаты, страховые случаи, заключенные договоры страхования*

MAIN TRENDS IN THE FUNCTIONING OF THE CTP MARKET IN RUSSIA: ANALYSIS AND ASSESSMENT OF KEY INDUSTRY INDICATORS AND THEIR DYNAMICS

Kabakova M.V.

Scientific supervisor: Vasina N.V.

Financial university under the Government of the Russian Federation (FinU), Omsk, Russia,

Kabakova.mari.2005@mail.ru

Abstract. The article examines the main trends in the functioning of the compulsory third-party liability insurance market in Russia. The study focuses on the analysis of key industry indicators characterizing the current state of the CTP market and the dynamics of its development. The empirical basis of the research includes data on insurance premiums, the number of insurance contracts concluded, returned insurance premiums, the number of insured events, as well as insurance payments, including compensation for damage in kind. Based on a comparison of these indicators, the most significant changes in the functioning of the market are identified, and the specific features of their dynamics are assessed. Particular attention is paid to the relationship between the scale of insurance activity, the number of insured events, and the parameters of insurance payments. The results obtained make it possible to refine the understanding of the current state of the CTP market and may be used in further research on its development.

Keywords: *compulsory motor third-party liability insurance, Russian CTP market, insurance premiums, insurance payments, insured events, concluded insurance contracts*

Рынок обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств занимает значимое место в системе страховых отношений в Российской Федерации и характеризуется высокой динамичностью. Его функционирование затрагивает интересы широкого круга экономических субъектов, включая страховые организации, владельцев транспортных средств, профессиональных участников страховой инфраструктуры, а также домохозяйства, для которых наличие страховой защиты выступает важным элементом их финансовой устойчивости. Посредством механизма ОСАГО обеспечивается перераспределение рисков, связанных с причинением вреда при использовании транспортных средств, что придает данному сегменту, наряду с экономическим, существенное социальное значение. В силу масштабности охвата, массового характера страховых отношений и высокой чувствительности к изменениям в экономической и правовой конъюнктуре рынок ОСАГО находится в состоянии постоянного развития. Одновременно с этим он выступает объектом интенсивного нормативного и институционального регулирования, направленного на обеспечение баланса интересов страховщиков, страхователей и иных участников соответствующих правоотношений.

Актуальность исследования подтверждается также и необходимостью выявления основных тенденций функционирования российского рынка ОСАГО, ключевым инструментом которого неизбежно становится анализ объективных количественных параметров его развития. Особую значимость такая постановка вопроса приобретает в условиях трансформации структуры и сущности страховых событий и постоянной динамики размеров, и характера страховых выплат. Исследование ключевых отраслевых показателей позволяет конкретизировать представления о текущем состоянии рынка и определить потенциальные направления его дальнейшего анализа.

Методологическую базу настоящего исследования составляет совокупность общенаучных и специальных методов познания, применяемых при анализе экономических процессов (в числе которых и страховые отношения). В работе используются методы анализа и синтеза, сравнения, обобщения, а также элементы статистического анализа динамики показателей. Основным информационным основанием исследования выступает агрегированная Банком России статистика о деятельности страховщиков в рассматриваемом разрезе. Использование официальных статистических данных позволяет обеспечить сопоставимость показателей и повысить обоснованность формулируемых выводов. Эмпирический анализ сосредоточен на страховых премиях, количестве заключенных договоров страхования, возврате страховых премий, числе страховых случаев, а также страховых выплатах, включая выплаты на возмещение причиненного вреда в натуре.

В рамках соблюдения логики настоящей работы, требуется сперва установить ключевые особенности нормативно-правового регулирования рынка и положения его главных субъектов (страховщиков и страхователей).

Сегодня нормативное регулирование рынка ОСАГО в России выстроено в виде некоторой многоуровневой модели. На верхнем уровне действуют нормы Гражданского кодекса РФ о страховании, специальные федеральные законы о страховом деле и об ОСАГО, а на уровне подзаконного регулирования – нормативные акты Банка России, который, достаточно закономерно, выступает мегарегулятором для страховщиков и фактически диктует правила работы на этом сегменте рынка. Такая конструкция означает, что их деятельность в разрезе ОСАГО регулируется не одним актом, а совокупностью норм.

Если расставлять основные регуляторные акценты, то ключевыми могут считаться глава 48 Гражданского кодекса Российской Федерации и Федеральный закон от 27.11.1992 № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации», которые постулируют ключевые положения регламентации страховых отношений. Более специфичным и конкретным Указание Банка России от 09.10.2025 N 7204-У "О страховых тарифах по обязательному страхованию гражданской ответственности владельцев транспортных средств". Как возможно заметить, Указание было обновлено совсем недавно и заменило собой ранее существовавшую его версию, которая также неоднократно претерпевала значительные

изменения, что в очередной раз подтверждает как подвижность, так и значимость регулирования рассматриваемого сегмента.

Теперь, когда мы установили ключевые нормативные границы, возможно переходить к анализу основных показателей, характеризующих состояние рынка, и их динамики. В таблице 1 отражены изменения общего размера уплаченных страховых премий и ряда смежных показателей.

Таблица 1

Динамика размеров страховых премий и заключенных договоров страхования по ОСАГО в натуральном и денежном выражениях в 2023-2025 гг.

	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Темп прироста (снижения), %	
				2024/2023	2025/2024
Страховые премии (взносы) по договорам страхования, млн руб.	324 416,06	331 940,74	330 281,69	2,32	-0,50
Договоры страхования, заключенные в отчетном периоде					
страховые премии (взносы), млн руб.	321 541,14	330 339,10	328 868,40	2,74	-0,45
Количество договоров, тыс ед.	41 315,59	44 506,34	54 435,54	7,72	22,31
Возврат страховых премий					
страховые премии (взносы), млн руб.	7 752,31	7 009,10	5 813,47	-9,59	-17,06
количество договоров, тыс ед.	1 751,29	1 639,25	1 426,27	-6,40	-12,99

Ключевым показателем в таблице 1 выступает общий объем страховых премий по договорам страхования, поскольку именно он наиболее полно отражает масштаб страховой деятельности на рынке ОСАГО. Его динамика в рассматриваемом периоде носит неравномерный характер: после увеличения в 2024 г. в 2025 г. наблюдается некоторое снижение. Это означает, что рынок, сохраняя значительный объем премиальных поступлений, в последнем периоде продемонстрировал ослабление совокупного денежного результата.

Следующий показатель – страховые премии по договорам, заключенным в отчетном периоде. В 2025 г. они также снизились по сравнению с предыдущим годом. Причина такого изменения, судя по данным таблицы, связана с тем, что денежный объем поступлений по новым договорам оказался менее значительным, чем годом ранее. Иными словами, приток премий по вновь заключаемым договорам уже не обеспечивал прежнего уровня поддержки общего объема премий.

Далее следует количество заключенных договоров страхования. В текущем периоде этот показатель, напротив, увеличился. Такая динамика показывает, что снижение премиальных поступлений не было вызвано сокращением числа договоров. Напротив, договорная база расширилась, однако это расширение не сопровождалось сопоставимым увеличением объема премий. Следовательно, причина состоит не в снижении страховой активности как таковой, а в том, что рост числа договоров не трансформировался в соответствующий рост совокупных денежных поступлений.

Отдельного внимания заслуживает возврат страховых премий. В 2025 г. объем возвратов уменьшился, одновременно сократилось и количество договоров, по которым такие возвраты осуществлялись. Это может свидетельствовать о снижении масштабов прекращения договоров, пересмотра условий или иных оснований для возврата части премии. Соответственно, возвраты в данном случае не усиливали снижение общего объема премий, а, напротив, в определенной степени сдерживали его.

Таким образом, изменение ключевого показателя было обусловлено прежде всего снижением объема премий по новым договорам при одновременном росте числа заключенных договоров. Иначе говоря, основная причина заключается в расхождении между количественным расширением страхового охвата и более слабым денежным наполнением этого расширения. Именно это несоответствие и привело к снижению общего объема страховых премий в последнем периоде.

Далее рассмотрим динамику размеров страховых выплат по ОСАГО, приведенную в таблице 2.

Таблица 2

Динамика размеров страховых выплат по ОСАГО в натуральном и денежном выражениях в 2023-2025 гг.

Виды выплат	2023 г.		2024 г.		2025 г.		Цепной темп прироста (снижения), %			
							2024 г.		2025 г.	
Страховые выплаты (включая выплаты на возмещение причиненного вреда в натуре)	количество выплат, тыс ед.	сумма, млн руб.	количество выплат, тыс ед.	сумма, млн руб.	количество выплат, тыс ед.	сумма, млн руб.	количество выплат, тыс ед.	сумма	количество выплат	сумма
	2 047,11	161592,20	2 216,61	202101,40	2 086,08	221 031,83	8,28	25,07	-5,89	9,37
в т.ч. причинение вреда										
жизни:	6,59	2 508,54	6,37	2 434,26	6,30	2 352,70	-3,23	-2,96	-1,22	-3,35
здоровью:	28,47	3 210,48	29,04	3 383,42	28,51	3 437,20	2,00	5,39	-1,81	1,59
имуществу:										
ФЛ	1 775,39	137349,41	1 916,65	172997,12	1 825,79	191 301,58	7,96	25,95	-4,74	10,58
ЮЛ	236,67	18 523,77	264,56	23 286,61	225,48	23 940,36	11,78	25,71	-14,77	2,81

Ключевым показателем в данной таблице можно считать общую сумму страховых выплат, поскольку именно она наиболее полно отражает финансовый масштаб исполнения обязательств страховщиков на рынке ОСАГО. В рассматриваемом периоде данный показатель последовательно увеличивался и в 2025 г. достиг наибольшего значения. Это указывает на то, что даже при изменении структуры выплат и количества урегулированных случаев совокупная нагрузка на страховщиков в денежном выражении продолжила расти. Также не менее важным показателем является общее количество страховых выплат. В 2024 г. оно увеличилось, однако в 2025 г. сократилось. Такая динамика означает, что в последнем периоде страховщики произвели меньшее число выплат, чем годом ранее, но это не привело к снижению их общей суммы. Причина, следовательно, состоит в том, что средняя сумма выплат в структуре произведенных возмещений увеличилась по сравнению с предыдущим годом, и именно это обеспечило дальнейший рост совокупных расходов.

По выплатам в связи с причинением вреда жизни потерпевших наблюдается снижение как по количеству, так и по сумме. Это позволяет сделать вывод, что данный сегмент не оказывал повышающего влияния на общий объем страховых выплат. Напротив, его динамика свидетельствует о сдерживающем воздействии на совокупный результат, поскольку и число таких выплат, и их денежный объем сокращались.

По выплатам в связи с причинением вреда здоровью потерпевших ситуация иная. Количество таких выплат в 2025 г. несколько уменьшилось по сравнению с 2024 г., однако их сумма продолжила увеличиваться. Это означает, что при несколько меньшем числе случаев общий объем выплат по данному направлению не снизился. Причина такого изменения заключается в том, что денежное содержание одной выплаты в этом сегменте оказалось выше, чем ранее, вследствие чего суммарный показатель продолжил расти.

Наиболее значимое влияние на итоговую сумму оказали выплаты в связи с причинением вреда имуществу физических лиц. В 2025 г. их количество сократилось по сравнению с предыдущим годом, однако сумма выплат вновь увеличилась. Поскольку именно эта категория занимает наибольший удельный вес в общей структуре выплат, именно она в наибольшей степени объясняет рост совокупного денежного объема страховых выплат. Причина состоит в том, что снижение числа выплат здесь сопровождалось увеличением их денежной суммы, а потому общий финансовый результат по данному направлению продолжил расти. Что касается выплат в связи с причинением вреда имуществу юридических лиц, эта категория демонстрирует самую высокую волатильность: в 2024 году – максимальный

рост количества и суммы, в 2025 году – резкое падение количества при слабом росте суммы. Это может быть связано с изменением портфеля рисков или с переходом на крупные страховые случаи.

Таким образом, основная причина увеличения общего объема страховых выплат состоит в том, что снижение общего количества выплат не сопровождалось уменьшением их совокупной суммы. Рост ключевого показателя был обеспечен прежде всего увеличением денежного объема выплат по наиболее значимым направлениям, прежде всего в части возмещения вреда имуществу физических лиц, а также сохранением восходящей динамики по выплатам, связанным с вредом здоровью. Иными словами, решающим фактором стало не расширение числа выплат, а увеличение их стоимости.

Проведённое исследование показало, что российский рынок ОСАГО в рассматриваемом периоде развивался неравномерно: объём собранных страховых премий демонстрировал разнонаправленную динамику, тогда как совокупные страховые выплаты устойчиво росли. При расширении договорной базы суммы новых договоров не увеличивались, что указывает на снижение средней премии. Одновременно сокращение числа страховых выплат не привело к уменьшению их сумм – напротив, она увеличилась за счёт роста средней выплаты, особенно по имущественным потерям физических лиц. Таким образом, ключевой тенденцией стало не изменение частоты страховых событий, а повышение стоимости одного страхового случая, что формирует новую нагрузку на страховщиков и требует дальнейшего мониторинга тарифной и убыточной политики.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Глава 48. Страхование. – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/f97fa76d258f4b035ab80b1e8926c01fa436807d
2. Российская Федерация. Законы. Об организации страхового дела в Российской Федерации : Закон РФ № 4015-1 от 27.11.1992 : (последняя редакция). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1307
3. Российская Федерация. Центральный банк. О страховых тарифах по обязательному страхованию гражданской ответственности владельцев транспортных средств : Указание Банка России № 7204-У от 09.10.2025 : (ред. от 09.10.2025) : (вместе с «Требованиями к структуре страховых тарифов...», «Порядком применения страховых тарифов...») : [Зарегистрировано в Минюсте России 14.11.2025 № 84176]. – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_519961
4. Центральный банк Российской Федерации : [официальный сайт]. – URL: <https://cbr.ru>

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ КАК ФАКТОР СНИЖЕНИЯ КОРРУПЦИИ: УРОКИ ВЬЕТНАМА, ОПЫТ КИТАЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ РОССИИ

Короленко П. П.

Научный руководитель: Шмакова А. П.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
korolenkopolina1210@gmail.com

Аннотация. Данная статья исследует влияние качества управления на коррупционное поведение бизнеса в условиях современных институциональных ограничений. На основе анализа международного экспериментального исследования во Вьетнаме и китайского опыта цифровизации контроля выявлены два механизма снижения коррупции: повышение управленческих практик (мини-МБА) и внедрение систем внутреннего контроля. Проведен сравнительный анализ двух подходов по таким критериям, как эффективность, скорость результата, стоимость и устойчивость эффекта. По итогам исследования управленческий тренинг оказался более действенным в краткосрочной перспективе: доля плативших взятки снизилась с 63% до 44%, а средняя сумма — с 264 до 56 долларов. Однако автором сделан вывод о том, что выбор стратегии зависит от контекста: для быстрого снижения коррупции в малом бизнесе эффективнее обучение менеджменту, для системной трансформации — цифровой контроль и автоматизация госзакупок.

Ключевые слова: коррупция, качество менеджмента, внутренний контроль, цифровизация, гуанси, малый бизнес.

MANAGEMENT PRACTICES AS A FACTOR IN REDUCING CORRUPTION: LESSONS FROM VIETNAM, EXPERIENCE FROM CHINA, AND PROSPECTS FOR RUSSIA

Korolenko P. P.

Scientific supervisor: Shmakova A. P.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia
korolenkopolina1210@gmail.com

Abstract. This article explores the impact of management quality on business corruption behavior in the context of modern institutional constraints. Based on an analysis of an international experimental study in Vietnam and the Chinese experience of digitalization of control, two mechanisms for reducing corruption have been identified: improving management practices and implementing internal control systems. A comparative analysis of these two approaches has been conducted using criteria such as effectiveness, speed of results, cost, and sustainability. According to the study, management training proved to be more effective in the short term: the share of those who paid bribes decreased from 63% to 44%, and the average amount decreased from \$264 to \$56. However, the author concludes that the choice of strategy depends on the context: management training is more effective for quickly reducing corruption in small businesses, while digital control and automation of public procurement are more effective for systemic transformation.

Keywords: corruption, quality of management, internal control, digitalization, Guangxi, small business.

Как и для любой другой современной страны, проблема коррупции является одной из наиболее острых и актуальных для современной России. Хотя государство и принимает множество мер: ужесточение уголовной ответственности, создание специализированных

антикоррупционных органов, внедрение механизмов отслеживания доходов чиновников, коррупция все еще широко распространена как в государственном управлении, так и в сфере взаимодействия бизнеса с контролирующими органами. Согласно данным социологических исследований и опросов, административные барьеры, неформальные платежи при проверках и необходимость «решать вопросы» через посредников остаются значимыми расходами при ведении бизнеса в России. Особую остроту проблема приобретает в секторе малого и среднего предпринимательства, где ресурсы для соблюдения всех регуляторных требований часто ограничены, а зависимость от благосклонности инспектора – высока. [4]

В этих условиях поиск внутренних факторов, способных снизить стимулы для дачи взяток, становится не только академической задачей, но и практически значимым направлением для экономики.

В современной литературе, посвящённой коррупции, долгое время основное внимание уделялось государственным служащим и политикам. Считалось, что именно они являются главными действующими лицами: они вымогают взятки, они создают правила, которые заставляют бизнес искать обходные пути. Бизнес же при таком взгляде предстаёт скорее жертвой, вынужденной подчиняться сложившимся правилам.

Однако в последние годы всё больше исследователей обращают внимание на обратную сторону этого взаимодействия. А именно на то, что сами предприниматели и менеджеры тоже могут быть активными участниками коррупционных сделок. В некоторых случаях они не просто откупаются от инспекторов, а сознательно инициируют дачу взяток, потому что это оказывается дешевле или проще, чем реально соблюдать все требования закона. Если фирма плохо управляется и у неё не хватает ресурсов на модернизацию, если качество её продукции или услуг хуже, чем должно быть, то менеджмент может предпочесть «купить» лояльность инспектора, а не вкладываться в реальные улучшения.

Именно эта гипотеза и легла в основу крупного международного исследования, рамках которого были выделены два принципиально разных механизма, через которые качество управления может снижать уровень взяточничества. [1]

Первый механизм связан с общим повышением эффективности управления. Если менеджер учится лучше планировать свою деятельность, оптимизировать издержки, контролировать качество продукции или услуг, то его бизнес становится более продуктивным и финансово устойчивым. У такого бизнеса появляется реальная возможность соблюдать регуляторные требования – например, установить необходимое оборудование, провести обучение персонала, получить нужные сертификаты. Кроме того, успешная и прибыльная фирма имеет больше стимулов избегать рисков, связанных с нарушениями. Любой скандал, любая внеплановая проверка, любое временное закрытие могут нанести серьёзный удар по репутации и выручке. Поэтому хорошо управляемый бизнес заинтересован в том, чтобы играть по правилам, а не искать обходные пути. Инспектор, сталкиваясь с таким бизнесом, просто не находит серьёзных нарушений, за которые можно было бы потребовать взятку. А сам менеджер не видит смысла предлагать взятку, потому что соблюдение норм обходится ему не дороже, чем дача взятки, а рисков при этом меньше.

Второй механизм касается внутреннего контроля внутри самой фирмы. Даже если владелец или менеджеры хотят работать «по-честному», это ещё не значит, что все их подчинённые будут действовать так же. Сотрудники на местах могут нарушать санитарные или технические нормы, а при визите инспектора – дать взятку, чтобы скрыть эти нарушения, причём руководство может даже не узнать об этом. Если в компании отсутствуют чёткие процедуры мониторинга, система отчётности, механизмы доведения требований до персонала и контроля их исполнения, то коррупция может процветать без ведома собственника. Обучение внутреннему контролю призвано решить эту проблему. Менеджеров учат оценивать риски, выстраивать коммуникацию с сотрудниками по вопросам соблюдения норм, создавать механизмы обратной связи и проверки. При хорошей системе внутреннего контроля снижается вероятность того, что подчинённые будут нарушать правила и давать взятки за спиной руководства.

Множественный международный анализ данных также показывает устойчивую и значимую связь между качеством управления и уровнем коррупции. Если перевести результаты в более наглядную форму, то улучшение управленческих практик на одно стандартное отклонение сопровождается снижением доли взяток в выручке примерно на 6,8 процента от среднего значения. Причём эта связь сохраняется даже после того, как происходит учет различий между странами, между отраслями, между разными размерами предприятий и временем проведения опросов [2].

Для того чтобы проверить гипотезы, был проведен эксперимент. Местом его проведения был выбран Вьетнам – страна, где коррупция во взаимодействии бизнеса и контролирующих органов является достаточно распространённым явлением, а сфера ресторанного обслуживания, с одной стороны, сильно регулируется государством, а с другой – в ней работают в основном небольшие частные предприятия с ограниченными управленческими навыками.

В эксперименте участвовали владельцы ресторанов, которых случайным образом разделили на три группы. Первая группа проходила полноценный управленческий тренинг на подобие МВА для рестораторов. Их учили планировать бюджет, организовывать работу кухни и зала, контролировать качество. Вторая группа получала обучение исключительно по внутреннему контролю: как отслеживать действия подчинённых, как оценивать риски нарушений. А третья, контрольная группа, занималась маркетингом – это было нужно для того, чтобы все участники уделяли учёбе примерно одинаковое время.

Через полтора месяца исследователи собрали данные. Результаты исследования вышли интересными. В группе, которая училась маркетингу, взятки платили 63 процента ресторанов, а средняя сумма составляла около 264 долларов. В группе же управленческого тренинга таких оказалось всего 44 процента, а средняя сумма упала до 56 долларов. То есть разница оказалась более, чем в четыре раза. [1] А вот обучение одному лишь внутреннему контролю не дало статистически значимого эффекта, хотя некоторые улучшения тоже наблюдались. Интересно, что рестораторы из первой группы стали лучше соблюдать санитарные нормы и правила пожарной безопасности, хотя их прямо этому никто не учил. Просто хороший менеджмент, как выяснилось, автоматически подтягивает и порядок на кухне, и безопасность. А значит, инспекторам становится просто не к чему придраться.

Этот эксперимент сумел показать очень важную вещь: бороться с коррупцией можно не только через ужесточение наказаний или постоянные проверки, но и через повышение управленческой культуры самого бизнеса. Чем лучше организована фирма, тем меньше у неё стимулов искать обходные пути.

Похожая логика прослеживается и в китайском опыте, хотя там акценты на преодоление коррупции расставлены несколько иначе.

Китай известен своей двуединой антикоррупционной политикой. С одной стороны, мы все знаем про показательные процессы над высокопоставленными чиновниками – это создаёт эффект сдерживания. С другой стороны, китайское руководство довольно рано осознало, что одними репрессиями коррупцию не победить, вместо этого нужно менять саму среду. И вот здесь можно провести логическую параллель китайского подхода с вьетнамским экспериментом.

Рассмотрим на примере сферы госзакупок. Раньше это была одна из самых коррумпированных сфер – тендеры часто выигрывали «нужные» компании, а цена контракта могла быть завышена в разы. Сейчас в Китае внедрена единая электронная платформа для госзакупок, где всё автоматизировано: предложения подаются в зашифрованном виде, победитель выбирается алгоритмом, а не чиновником. Человек теперь просто не может повлиять на результат. Это очень сходится с логикой вьетнамского эксперимента: убирается сама возможность взяточничества.

Также Китай, как активно технологически развивающаяся страна, создала множество цифровых инструментов контроля. Так, одни из них используют большие данные для выявления аномалий. Например, в государственных корпорациях вроде сталелитейного

гиганта «Аншань» создали целую систему «раннего предупреждения». Она анализирует миллионы записей о закупках: сравнивает цены на одинаковые товары в разных подразделениях, выявляет подозрительные связи между поставщиками. Как только система находит что-то подозрительное, сразу же выдаёт сигнал. Проверять, конечно, потом приходят люди, но сам факт того, что любой необычный платёж или подозрительный контракт автоматически попадает под колпак, заставляет менеджеров дважды подумать, прежде чем предлагать взятку.

Однако интересным остается факт существования «гуанси» – личных связей. Исследования показывают, что в регионах, где культура гуанси особенно сильна, коррупционных дел больше. Но при этом суммы взяток там меньше. Объясняется данное явление легко: в обществе, где всё решается через знакомства, взятка становится не просто криминальной сделкой, а частью социального ритуала. Ты даришь подарок не «чиновнику», а «старшему брату», которому обязан помогать. Это создаёт иллюзию легитимности, и психологический барьер перед дачей взятки снижается [3].

Если соединить всё вместе: вьетнамский эксперимент и китайский опыт, то вырисовывается довольно чёткая картина. Борьба с коррупцией можно двумя путями.

Первый – это «мягкий» путь, который проверили во Вьетнаме: учить людей управлять своим бизнесом так, чтобы у них отпала необходимость давать взятки. Не потому, что их поймают и посадят, а потому что это просто невыгодно и бессмысленно. Этот путь дешёвый и даёт быстрый результат, но он работает только в том случае, если у бизнеса есть стимулы играть по правилам.

Второй – это «жёсткий» путь Китая: тотальная цифровизация, встраивание контрольных механизмов прямо в бизнес-процессы, автоматическая блокировка подозрительных операций. Этот путь дороже и сложнее, но он создаёт систему, которая практически не оставляет лазеек. Хотя, как показывает практика, даже в такой системе находятся те, кто пытается обойти правила через личные связи.

Однако, конечно, идеальным вариантом является усредненное значение. Как в Китае, где наряду с цифровыми системами контроля активно развивают и обучение управленческих кадров. Например, проводят специализированные тренинги для сотрудников госкомпаний – с разбивкой по категориям: для новых сотрудников одно, для руководителей другое, для тех, кто работает на «горячих» участках – третье.

Так что опыт Китая показывает: никакая технология сама по себе не решит проблему, если люди не понимают, зачем им соблюдать правила. А с другой стороны, никакие лекции об этике не помогут, если система позволяет договариваться в обход законов. И то и другое должно работать вместе.

Библиографический список

1. Malesky E. J., Phan T. N., Pham N. T. Do better managers bribe less? Cross-national and experimental evidence from Vietnam // *Business and Politics*. – 2026. – Vol. 28, No. 3. – P. 1–30.
2. Valdiglesias J. Corruption as a Key Driver of Informality: Cross-Country Evidence on Bribery and Institutional Weakness // *Economies*. – 2025. – Vol. 13, No. 10. – P. 281.
3. Li L. «Marriage» of Guanxi and Corruption // *Governance of a Party-state: Corruption, Law, and the Modus Operandi of the Chinese Communist Party*. – Cambridge : Cambridge University Press, 2025. – P. 76–106.
4. Землянский Д. Стимулы для выхода из тени: что работает в российской экономике // *Эксперт*. – 2025. – 9 декабря. – URL: <https://expert.ru/ekonomika/predprinimateli-ukazali-na-tenevuyu-storonu/> (дата обращения: 02.04.2026).

ВЛИЯНИЕ МИКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ШОКОВ НА МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ: РЕПУТАЦИОННЫЙ АСПЕКТ И СИСТЕМНЫЕ ЭФФЕКТЫ

Кудряков И.М.

Научный руководитель: Варламова Ю.А.

Институт управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского) федерального университета, г. Казань, Россия, julia.varlamova@kpfu.ru

Аннотация. В современных условиях экономической нестабильности компании прибегают к провокационным кампаниям, что создает системные риски для целых секторов экономики. Целью работы является определение взаимосвязи между микроэкономическими шоками в конкретной сфере экономики и их влиянием на макроэкономический уровень. Автор статьи пришел к следующим выводам: локальные репутационные шоки способны трансформироваться в системные риски через механизмы «заражения» и изменение потребительских ожиданий.

Ключевые слова: макроэкономика, репутационные риски, теория Кидланда-Прескотта, «эффект заражения»

THE IMPACT OF MICROECONOMIC SHOKS ON THE MACROECONOMIC LEVEL: REPUTATIONAL ASPECT AND SYSTEMIC EFFECTS

Kudryakov I.M.

Scientific supervisor: Varlamova J.A.

Institute of Management, Economics and Finance, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia, julia.varlamova@kpfu.ru

Abstract. In the current environment of economic instability, companies are resorting to provocative campaigns, which creates systemic risks for entire sectors of the economy. The aim of this study is to determine the interrelationships between microeconomic shocks in certain sphere of economic and their consequences at the macroeconomic level. The author concludes that microeconomic reputational shocks can scale to a systemic level through contagion channels and the transformation of market expectations.

Keywords: macroeconomics, reputational risk Kydland-Prescott theory, Contagion effect.

Фундаментом данной работы станет теория репутации Финна Кидланда и Эдварда Прескотта. Кидланд и Прескотт сформулировали «проблему временной последовательности», суть которой заключается в том, что, если экономические субъекты (население) теряют доверие к институтам власти (правительству, центральному банку) из-за непоследовательных действий, это приводит к серьёзным макроэкономическим последствиям [1].

Несмотря на то, что теория располагается на макроуровне, мы можем попробовать адаптировать её под микроэкономический уровень. Проведём параллель: если государство (макроуровень) теряет репутацию из-за непоследовательной политики — последствия измеряются в ВВП и инфляции. Если же бизнес (микроуровень) теряет репутацию вследствие этических скандалов - последствия могут оказать влияние на конкретный сектор или экономику в целом.

Стоит отметить, что в эпоху социальных сетей личный бренд руководителя становится неотделим от корпоративного маркетинга компании. Приведём свежий пример из реального мира.[3] В первом квартале 2025 году продажи автомобилей компании «Tesla» резко упали после серии резонансных высказываний её руководителя и акционера Илона Маска. Он

выразил поддержку непопулярным позициям, что вызвало массовую волну критики в соцсетях и кампании бойкота в ряде стран, в результате чего в ряде стран продажи сократились более чем на 50%. Наглядно рассмотрим отчётность компании на начало 2025 года [2]:

Таблица 1

Финансовая сводка компании «Tesla» на 1 квартал 2025 года

Показатели	1 квартал 2024	2 квартал 2024	3 квартал 2024	4 квартал 2024	1 квартал 2025	Г/г
Общая выручка автомобильного сегмента, млн. \$	17378	19878	20016	19798	13967	-20%
Выручка от генерации и хранения энергии, млн. \$	1635	3014	2376	3061	2730	67%
Выручка от сервисов и прочая выручка, млн. \$	2288	2608	2790	2848	2638	15%
Общая выручка, млн. \$	21301	25500	25182	25707	19335	-9%
Общая валовая прибыль, млн. \$	3696	4578	4997	4179	3153	-15%
Общая валовая маржа по GAAP, %	17.4%	18.0%	19.8%	16.3%	16.3%	-104 bp
Операционная прибыль, млн. \$	1171	1605	2717	1583	399	-66%
Операционная маржа, %	5.5%	6.3%	10.8%	6.2%	2.1%	-343 б.п.

При рассмотрении событий, связанных с конкретной компанией, их влияние на экономику США покажется мизерным. При ВВП США в \$29 трлн. потеря \$2 млрд. кажется незначительной. Но давайте рассмотрим ситуацию со стороны: в современной финансовой архитектуре технологические компании не могут действовать изолированно. «Tesla» входит в «Великолепную семёрку» компаний США, на которую приходится четверть всей рыночной капитализации США. «Великолепная семёрка» также образует ядро ключевых американских фондовых индексов, таких как S&P 500 и NASDAQ-100. Репутационный шок, поразивший одну из системообразующих компаний, неизбежно приведёт к появлению «Эффекта заражения» [4].

Действие данного эффекта на макроэкономический уровень проявилось через три основных канала. Во-первых, индексный канал: резкое падение капитализации Tesla вынуждает пассивные индексные фонды и алгоритмические торговые системы проводить ребалансировку инвестиционных портфелей. Это приводит к автоматической распродаже акций других технологических гигантов, даже если их собственные репутационные и финансовые показатели остаются стабильными.

Во-вторых, в действие вступает поведенческий канал, усиливающий информационную асимметрию. Институциональные и частные инвесторы склонны экстраполировать риски одной компании на весь инновационный сектор. Провокационный корпоративный активизм и потеря доверия к руководству одного гиганта повышают ожидания того, что государственные регуляторы США начнут жестче контролировать весь технологический сектор. Возникает превентивный отток капитала из акций всех крупнейших игроков.

В-третьих, србатывает канал производственных и технологических цепочек. Зафиксированное падение операционной маржи Tesla с 10.8% до 2.1% отражает не только проблемы конкретного автопроизводителя, но и означает пропорциональное сокращение заказов на микрочипы, программное обеспечение и облачные мощности. Таким образом, репутационный скандал на потребительском рынке (B2C) мгновенно трансформируется в финансовый шок на корпоративном рынке (B2B), ударяя по доходам смежных корпораций.

Таким образом, рассмотрим график ВВП США на первый квартал 2025 года [5]:

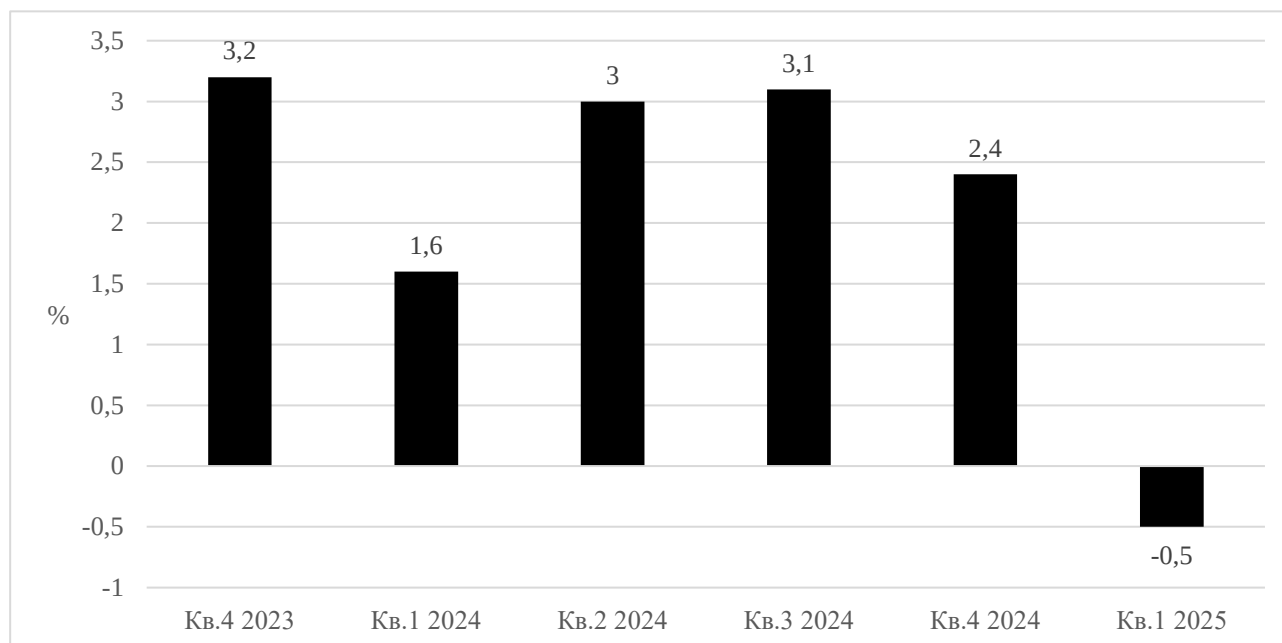


Рис. 1. Поквартальная динамика ВВП США

Как мы видим, в первом квартале 2025 года Рост ВВП впервые за несколько лет показал отрицательное значение (-0,5 % при росте на +2,4 % в четвёртом квартале 2024 года). Это обусловлено множеством факторов, но одним из ключевых являются последствия высказываний главы «Tesla» с последующим эффектом заражения.

В ходе проведенного исследования была обоснована применимость макроэкономической теории репутации Финна Кидланда и Эдварда Прескотта к микроэкономическим процессам. Основной вывод работы заключается в том, что «проблема временной последовательности» и вызванный ею дефицит доверия имеют универсальную масштабируемость.

На примере компании «Tesla» в первом квартале 2025 года мы увидели, как репутационный шок, вызванный провокационным маркетингом, привел к падению операционной маржи с 10.8% до 2.1% и снижению выручки в автомобильном сегменте на 20%. Однако анализ каналов трансляции этого шока — индексного, поведенческого и технологического — позволяет утверждать, что данные механизмы инвариантны относительно масштаба бизнеса.

Библиографический список

1. Гуриев, С. М. Ratio economica: Цена репутации / С. М. Гуриев, О. В. Цывинский. — Текст : электронный // Ведомости : [сайт]. — 2009. — 4 авг. — URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2009/08/04/ratio-economica-cena-reputacii> (дата обращения: 14.03.2026).
2. Tesla, Inc. Annual Report on Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2024. — Text : electronic // Tesla Investor Relations : [site]. — URL: <https://digitalassets.tesla.com/tesla-content/image/upload/IR/IR/TSLA-Q1-2025-Update.pdf> (дата обращения: 14.03.2026).
3. Отменить нельзя вложить: как работает экономика отмены и влияет ли она на рынок. — Текст : электронный // СберСова : [сайт]. — URL: <https://sbersova.ru/sections/economy/otmeni-nelzya-vlozhit-kak-rabotaet-ekonomika-otmeny> (дата обращения: 14.03.2026).

4. Форбс, К. Заражение в Латинской Америке: определения, измерение и политические последствия = Contagion in Latin America: Definitions, Measurement, and Policy Implications : рабочий доклад / К. Форбс, Р. Ригобон ; Нац. бюро экон. исслед. — Кембридж, 2000. — 36 с. — (Рабочие документы NBER ; № 7885). — Текст : непосредственный.

5. Бюро экономического анализа США. Валовой внутренний продукт, I квартал 2025 года (третья оценка) : пресс-релиз. — Текст : электронный // U.S. Bureau of Economic Analysis (BEA) : [сайт]. — 2025. — URL: <https://www.bea.gov/news/2025/gross-domestic-product-1st-quarter-2025-third-estimate-gdp-industry-and-corporate-profits> (дата обращения: 21.03.2026).

ПРЕИМУЩЕСТВА И РИСКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВЕКСЕЛЕЙ В РАСЧЁТАХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Курбацкая М.А., Скосарь М.А.

Научный руководитель: Максимочкина О.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, mari.kurbaczskaya@mail.ru, mashaskos06@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется рост применения векселей российскими предприятиями в 2025–2026 годах как альтернативы традиционному банковскому кредитованию в условиях санкционного давления и ограничений трансграничных платежей. Систематизированы ключевые преимущества вексельного обращения (гибкость оформления, экономия на банковских услугах, мобильность, независимость от иностранных юрисдикций) и основные группы рисков (кредитные, юридические, рыночные, налоговые). Предложены практические меры минимизации угроз, включая тщательную проверку контрагента, страхование, использование электронных векселей и обязательное юридическое сопровождение сделок

Ключевые слова: *вексель, расчёты предприятий, санкционное давление, коммерческое кредитование, индоссамент, кредитный риск, минимизация рисков, внешнеэкономическая деятельность (ВЭД), электронные векселя, Гражданский кодекс РФ.*

ADVANTAGES AND RISKS OF USING PROMISSORY NOTES IN ENTERPRISE SETTLEMENTS

Kurbatskaya M.A., Skosar M.A.

Scientific Supervisor: Maksimochkina O.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, mari.kurbaczskaya@mail.ru, mashaskos06@mail.ru

Abstract. This article analyzes the growing use of promissory notes by Russian enterprises in 2025–2026 as an alternative to traditional bank lending amid increased sanctions pressure and restrictions on cross-border payments. The key advantages of promissory note circulation are systematized (flexibility of documentation, savings on banking services, mobility, independence from foreign jurisdictions), along with the main risk categories (credit, legal, market, and tax risks). Practical measures to mitigate these threats are proposed, including thorough counterparty due diligence, risk insurance, adoption of electronic promissory notes, and mandatory legal support for transactions.

Keywords: *promissory note, enterprise settlements, sanctions pressure, commercial lending, endorsement, credit risk, risk mitigation, foreign economic activity, electronic promissory notes, Civil Code of the Russian Federation.*

В 2025–2026 годах российские предприятия всё активнее обращаются к векселям как альтернативе традиционным банковским кредитам и расчётам. Это связано с усилением санкционного давления, блокировкой трансграничных платежей через SWIFT и ограничениями на валютные переводы. По данным Банка России, к маю 2025 года количество выпущенных векселей и банковских акцептов достигло 390182 штук, что отражает растущий интерес бизнеса к этому инструменту [4].

Вексель позволяет проводить расчёты без прямого участия банков, но несёт существенные риски, включая неплатёжеспособность контрагента и юридические споры.

Цель статьи - проанализировать преимущества и риски применения векселей в расчётах предприятий. Для достижения цели решаются следующие задачи: раскрыть сущность векселя, выделить ключевые преимущества, систематизировать риски и предложить меры их минимизации.

Объектом исследования выступают расчёты предприятий, предметом - преимущества и риски вексельного обращения. Методы включают анализ нормативных актов (ГК РФ), научной литературы и практических кейсов 2024–2025 годов.

Вексель представляет собой ценную бумагу, удостоверяющую ничем не обусловленное обязательство векселедателя (простой вексель) либо иного указанного лица (переводной вексель) выплатить определённую сумму по наступлении срока [1, с. 145; 2, с. 112]. Правовая основа - статьи 815–823 Гражданского кодекса Российской Федерации.

Выделяют два основных вида: простой вексель (выдаётся самим должником) и переводной (тратта, где плательщиком выступает третье лицо, требующее акцепта). По экономическому содержанию различают товарные векселя (для расчётов по поставкам) и финансовые (для кредитования без привязки к товару).

Участники вексельного правоотношения: векселедатель (лицо, выдающее вексель), векселедержатель (владелец), акцептант (для переводного), индоссант (лицо, передающее по индоссаменту) и авалист (поручитель).

Таблица 1

Сравнение векселя с другими инструментами расчётов

Форма расчётов	Гибкость оформления	Банковский контроль	Стоимость услуг	Возможность переуступки	Применимость в ВЭД при санкциях
Вексель	Высокая	Минимальный	Низкая	Высокая (индоссамент)	Высокая
Чек	Средняя	Высокий	Средняя	Низкая	Низкая
Аккредитив	Низкая	Высокий	Высокая	Отсутствует	Средняя
Банковский кредит	Низкая	Жёсткий	Высокая	Отсутствует	Низкая

Вексель выгодно отличается простотой и независимостью от банковских ограничений [6; 8]. Нормативная база дополняется Положением по бухгалтерскому учёту (ПБУ 19/02) и новыми требованиями ФСБУ 2026 года [5].

Главное преимущество - гибкость и простота оформления: вексель составляется без нотариуса, раскрытия информации и жёсткого банковского контроля. Процедура занимает минимум времени, что критично в условиях санкций [7].

Второе - экономия на банковских услугах и обход ограничений в ВЭД. В 2025 году вексель стал альтернативой прямым переводам: нет необходимости в SWIFT, валютном контроле при использовании платёжного агента, а обязательство остаётся независимым от иностранных юрисдикций [4; 7; 10].

Третье - дополнительный источник финансирования. Вексель предоставляет коммерческий кредит с доходностью на 3–5 % выше депозитов и корпоративных облигаций. Предприятие может привлечь средства без залога и длительной процедуры одобрения кредита [3].

Четвёртое - мобильность: вексель легко передаётся по индоссаменту, используется в залоге, вносится в уставный капитал или переуступается. Это расширяет доступ к финансированию для малого и среднего бизнеса [1, с. 152].

Пятое - надёжность для контрагентов: вексель имеет строгую юридическую силу и признаётся в большинстве стран по Женевской конвенции 1930 года.

Примеры практики 2024–2025 годов:

1. Логистическая компания при поставках в недружественные юрисдикции выдала товарный вексель на отсрочку платежа - расчёт прошёл без блокировки, сроки сократились на 30 % [4].

2. Строительная фирма использовала банковский вексель как гарантию исполнения контракта с иностранным подрядчиком - доверие контрагента выросло, аванс вернулся без судебных споров [4].

3. Импортёр через платёжного агента рассчитался переводным векселем за оборудование - обошёл валютные ограничения и сэкономил на комиссии [7].

Таблица 2

Преимущества векселя в сравнении

Критерий	Вексель	Банковский кредит	Отсрочка платежа
Стоимость привлечения	3–5 % выше депозита	Высокая (проценты + комиссии)	Низкая, но риски неплатежа
Скорость оформления	1–2 дня	2–4 недели	Зависит от договора
Ликвидность	Высокая (индоссамент)	Отсутствует	Низкая
Риски для кредитора	Средние (с авалем)	Низкие (залог)	Высокие

Таким образом, вексель даёт предприятиям конкурентное преимущество в условиях ограниченного банковского доступа [4; 8].

Несмотря на преимущества, векселя несут серьёзные риски.

Кредитный риск - основной: вероятность неоплаты или просрочки векселедателем. В 2025–2026 годах он усилился из-за волатильности рынка [6].

Юридические риски включают опротестование векселя в нотариусе, споры по индоссаменту и различия правовых систем при ВЭД. Мошеннические схемы с поддельными документами остаются актуальной угрозой [3; 6].

Рыночные риски - низкая ликвидность вне крупных банков и отсутствие организованного биржевого обращения.

Налоговые и бухгалтерские риски: при дисконте возникает НДС и налог на прибыль; в 2026 году ФНС усилила контроль за соответствием ФСБУ [5]. Дополнительные риски 2025–2026 годов — претензии регуляторов, сложности с поставками и отсутствие государственных гарантий, как у облигаций.

Меры минимизации:

- тщательная проверка контрагента (due diligence);
- страхование вексельных рисков;
- переход на электронные векселя (цифровизация упрощает оборот) [3];
- создание резервов под сомнительные долги;
- обязательное юридическое сопровождение и аваль надёжного банка.

Риски — последствия — меры снижения

Риск	Последствия	Меры снижения
Кредитный	Убытки от неоплаты	Проверка платёжеспособности + страхование
Юридический	Судебные споры, опротестование	Юридическое сопровождение + аваль
Рыночный (ликвидность)	Сложности продажи	Индоссамент только проверенным лицам
Налоговый	Доначисления НДС/прибыли	Соответствие ПБУ 19/02 и ФСБУ 2026
Мошеннический	Потеря средств	Электронные векселя + нотариальное заверение

Грамотное применение этих мер позволяет существенно снизить угрозы [5; 3].

Вексель остаётся эффективным инструментом расчётов: его преимущества (гибкость, экономия, мобильность) в условиях санкций и ВЭД 2025–2026 годов часто перевешивают риски при условии грамотного управления [4; 7].

Рекомендации предприятиям: использовать векселя выгодно при отсрочке платежей, коммерческом кредитовании и ВЭД с проверенными контрагентами; отказаться — при работе с неизвестными партнёрами или отсутствии юридической экспертизы.

Перспективы развития связаны с цифровизацией: электронные векселя и платформы ускорят оборот уже в 2026 году [3]. Перспективным направлением дальнейших исследований может стать сравнительный анализ эффективности векселей и цифровых финансовых активов (ЦФА) в постсанкционной экономике.

Библиографический список

1. Алексеева Г. И. Бухгалтерский финансовый учет. Отдельные виды обязательств: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2025. 238 с.
2. Бизнес заинтересовался векселями [Электронный ресурс] // Ведомости. 2025. 12 августа. URL: <https://www.vedomosti.ru/kapital/trends/articles/2025/08/12/1130706-biznes-zainteresovalsya> (дата обращения: 10.03.2026).
3. Вексель для ВЭД: зачем это бизнесу в 2025 году [Электронный ресурс] // Зелёный коридор. 2025. URL: <https://greenkor-group.ru/articles/poleznaya-informacziya/veksel-dlya-ved-zachem-eto-biznesu-v-2025-godu> (дата обращения: 12.03.2026).
4. Дмитриева И. М. Бухгалтерский учет с основами МСФО: учебник и практикум для вузов. 8-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2025. 287 с.
5. Дзагов К. А. Операции с векселями в современной международной практике [Электронный ресурс] // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 5. URL: <https://esj.today/PDF/38FAVN524.pdf> (дата обращения: 11.03.2026).
6. Об использовании и учете векселей на предприятии [Электронный ресурс] // Корпоративные информационные системы. 2025. № 31. URL: <https://corpinfosys.ru/archive/2025/issue-31/281-2025-31-promissorymanagement> (дата обращения: 12.03.2026).
7. Учет векселей в 2026 году [Электронный ресурс] // Финансовый директор. 2025. URL: <https://www.fd.ru/articles/159274-uchet-vekseley-v-2026-godu> (дата обращения: 12.03.2026).
8. Что такое вексель и в чем риски для бизнеса [Электронный ресурс] // No Boring Finance. 2024. 19 ноября. URL: <https://noboring-finance.ru/gazeta/chto-takoe-veksel-i-v-chem-riski-dlya-biznesa> (дата обращения: 12.03.2026).

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И СТУДЕНЧЕСКИМ СООБЩЕСТВОМ КАК ОСНОВНОЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ В ФССП

Мартьянова Е.В.

Научный руководитель: Кулеева И.Ю.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, lizammart@mail.ru

Аннотация. В статье анализируются современные подходы к реализации молодежной политики в деятельности Федеральной службы судебных приставов России (ФССП России). Рассматриваются теоретико-методологические основы государственной молодежной политики, её принципы и приоритетные направления в контексте взаимодействия государственных органов с молодым поколением. Особое внимание уделено роли ФССП России как субъекта молодежной политики, функциональным полномочиям службы и её социально-воспитательному потенциалу.

Ключевые слова: *молодёжь, государственная молодёжная политика, молодёжная политика ФССП России, ФССП России.*

INTERACTION WITH EDUCATIONAL ORGANIZATIONS AND THE STUDENT COMMUNITY AS THE MAIN VECTOR OF DEVELOPMENT OF YOUTH POLICY IN THE FSJP

Martyanova E.V.

Scientific adviser: Kuleeva I.Y.

Branch of the Financial University of the Government of the Russian Federation in Omsk, Omsk, Russia, lizammart@mail.ru

Abstract. The article analyzes modern approaches to the implementation of youth policy in the activities of the Federal Service of Judicial Bailiffs of Russia (FSJB of Russia). It examines the theoretical and methodological foundations of state youth policy, its principles, and priority areas in the context of interaction between state bodies and the younger generation. Special attention is paid to the role of the FSJB of Russia as a subject of youth policy, its functional powers, and its social and educational potential.

Keywords: *youth, state youth policy, youth policy of the Federal Service of Judicial Bailiffs of the Russian Federation, Federal Service of Judicial Bailiffs of the Russian Federation.*

Молодёжь выступает фундаментом для стабильного развития и укрепления позиций государства на мировой арене. В соответствии с Федеральным законом № 489-ФЗ, молодёжная политика представляет собой систему действий, направленных на поддержку, защиту интересов и создание условий для самореализации подрастающего поколения, а также на воспитание гражданственности и патриотизма. Реализация этих задач осуществляется через совместные усилия органов власти, местного самоуправления и институтов гражданского общества, что способствует устойчивому росту и обеспечению национальной безопасности

Для федеральных структур, включая Федеральную службу судебных приставов (ФССП

России), взаимодействие с молодёжью — это не только механизм кадрового обновления, но и способ укрепления доверия к государственным институтам, формирования правовой культуры и поддержания социальной стабильности.

Государственная молодёжная политика реализуется посредством комплекса правовых, экономических, организационных и кадровых мер, осуществляемых при участии общества и на основе межведомственного сотрудничества. Ключевая задача — создать благоприятную среду для раскрытия потенциала молодёжи в интересах развития страны и её безопасности.

В структуре ФССП России работа с молодёжью выделена в отдельное направление, ориентированное на профессиональное становление молодых специалистов, их быструю адаптацию и формирование кадрового резерва ведомства.

Основные принципы государственной молодёжной политики:

- соблюдение баланса между интересами личности, общества и государства;
- стратегический и комплексный подход;
- доступность поддержки для всех категорий молодёжи;
- приоритетная помощь социально незащищённым группам;
- обязательное участие молодёжи в принятии решений.

Ключевые направления включают духовно-нравственное воспитание, поддержку инициатив, развитие системы подготовки специалистов, содействие трудоустройству, волонтёрскую деятельность и международное партнёрство.

ФССП России, как орган исполнительной власти, обеспечивает установленный порядок деятельности судов и исполнение судебных решений. В рамках молодёжной политики служба формирует условия для профессионального роста молодых сотрудников, проводит профориентационные мероприятия и активно взаимодействует с образовательными учреждениями.

Воспитательная работа в ФССП направлена на развитие у сотрудников чувства ответственности, профессиональной этики, патриотизма и коммуникативных компетенций. Научные конференции, конкурсы мастерства и торжественные события способствуют укреплению правовой культуры, профилактике отклоняющегося поведения и формированию корпоративной идентичности.

Сотрудничество с вузами реализуется через целевое обучение, организацию практик, дней открытых дверей, экскурсий и совместных просветительских инициатив. Это позволяет формировать кадровый потенциал службы, повышать правовую грамотность студентов и предупреждать правонарушения.

Взаимодействие со студенческим сообществом охватывает образовательные программы, обмен методическими материалами, научные конкурсы, стажировки и профориентационные встречи. Такой подход способствует росту правовой культуры, информированности о деятельности службы и формированию интереса к государственной службе.

Результаты опроса показывают средний уровень осведомлённости молодёжи о деятельности ФССП России. Наибольший интерес вызывают экскурсии и профориентационные встречи. Студенты отмечают значимость сотрудничества для развития профессиональных навыков — коммуникации и работы с нормативными актами. Для совершенствования взаимодействия рекомендуется активизировать работу с вузами, создать онлайн-платформу для молодёжных проектов и внедрить грантовые механизмы поддержки.

В заключение хотелось бы отметить: взаимодействие ФССП России с образовательными организациями и студенческим сообществом является стратегическим вектором развития молодёжной политики ведомства. Совместные образовательные, воспитательные и профориентационные проекты способствуют формированию квалифицированного кадрового резерва, укреплению правовой культуры молодёжи и повышению эффективности системы принудительного исполнения. Для дальнейшего прогресса необходимо совершенствовать нормативную базу, расширять спектр мероприятий и внедрять современные форматы сотрудничества.

Библиографический список

1. Федеральный закон «О молодежной политике в Российской Федерации» от 30.12.2020 г. №489-ФЗ (в редакции с изменениями и дополнениями Федерального закона от 28.12.2024 № 550-ФЗ) // Правовая справочно-информационная система «Гарант».
2. Указ Президента Российской Федерации от 13.10.2004 г. № 1316 Вопросы Федеральной службы судебных приставов (В редакции Указа Президента Российской Федерации от 22.01.2024 № 55) // Правовая справочно-информационная система «Гарант».
3. Приказ ФССП России от 25.08.2025 №485 // Правовая справочно-информационная система «Гарант».
4. Борисова Н. Р., Ильязарова Д. В. «Взаимодействие с образовательными организациями и студенческим сообществом как основной вектор развития молодежной политики в Федеральной службе судебных приставов» // Бизнес. Образование. Право. № 2(67). 2024. С. 210—214. DOI: 10.25683/VOLBI.2024.67.945.
5. Маринова С.Ш., Игумнова С.Е. Журнал «Социальные нормы и практики». 2024. С. 36-44.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЛИЧНОГО СТРАХОВАНИЯ В РОССИИ И КИТАЕ

Мойся Д.И.

Научный руководитель: Васина Н.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, moysia2005@gmail.com

Аннотация. Важным образующим фактором страхового рынка является личное страхование. Процесс становления личного страхования определяется национальными и мировыми факторами, а также подвержено общемировым трендам. В статье формируются сравнительный анализ рынков личного страхования двух стран – России и Китая, попытка выявления общих тенденций и различий. Предлагаются рекомендации по принятию положительного опыта Китайской Народной Республики в российскую практику по личному страхованию.

Ключевые слова: личное страхование, зарубежный страховой рынок, российская страховая система, китайская страховая отрасль, развитие страховой отрасли.

COMPARATIVE ANALYSIS OF PERSONAL INSURANCE IN RUSSIA AND CHINA

Moysya D. I.

Scientific supervisor: Vasina N.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, moysia2005@gmail.com

Abstract. Personal insurance is an important component of the insurance market. The development of personal insurance is influenced by national and global factors, as well as global trends. This article provides a comparative analysis of the personal insurance markets in Russia and China, highlighting common trends and differences. The article also offers recommendations for incorporating the positive experiences of the People's Republic of China into Russian personal insurance practices.

Keywords: personal insurance, foreign insurance market, Russian insurance system, Chinese insurance industry, development of the insurance industry.

Личное страхование на сегодняшний день является одним из главных составляющих всего страхового рынка. Однако, личное страхование в России развивается не так быстро, как это происходит в развитых странах. Данный феномен объясняется рядом причин, среди которых недостаточная осведомленность населения обо всех возможностях данной отрасли, неграмотность населения, недоверие к финансовым инструментам государства, недостаток свободных средств на покупку страховой защиты. Такие проблемы являются не только характерными для России, о и для ряда других стран.

Китайская Народная Республика является одним из лидеров на мировой арене. Нарастание экономических и дипломатических связей и развитие экономических отношений между Россией и Китаем заставляет обращать внимание на разные аспекты взаимодействия стран, сравнивать и опыт построения новой финансовой системы, что включает также и страхование. Цель данного исследования строиться на выявление достоинств и недостатков в системах личного страхования России и Китая, сравнении их и оценке возможности перенять опыт зарубежного игрока страхования в российскую практику.

В задачи исследования входит рассмотреть особенности личного страхования как в России, так и в Китае; проанализировать текущее состояние рынков личного страхования России и Китая.

Сфера личного страхования занимает лидирующие позиции в страховой отрасли благодаря своим масштабам и разнообразию. Ее основная задача - минимизировать последствия обстоятельств, которые могут нанести вред жизни и здоровью застрахованного. На территории Российской Федерации данный сегмент реализуется в основном по трем основным направлениям: накопительное страхование жизни и страхование от рисков, программы страхования от несчастных случаев и добровольное медицинское страхование.

Классификация в Китае более дробная и регулируется статьей 95 соответствующего закона о страховании. В Китае личное страхование включает в себя не только классические продукты, но и определенные виды страхового покрытия. Среди них:

- Страхование жизни (人寿保险) — это инструмент, основанный на страховом случае, связанном с уходом из жизни или доживанием, который создает чувство ответственности перед близкими.
- Страхование здоровья (医疗保险), предназначенное для компенсации медицинских расходов и выступающее в качестве дополнения к государственным гарантиям.
- Покрытие от критических заболеваний (重疾险) — это специфический продукт, за который при постановке серьезного диагноза выплачивается определенная сумма, что в корне отличает его от стандартных "лекарств", хотя эти продукты можно успешно комбинировать.
- Страхование от несчастных случаев (意外险) - по сути, аналогично своему российскому аналогу.
- Аннуитетное страхование (年金险) — ориентировано на накопление и периодические выплаты.
- Пенсия (养老金), которое иногда выделяется отдельно для укрепления государственной системы.

Сравнительный анализ показывает, что подходы Российской Федерации и Китая к присвоению базовых категорий (жизнь, здоровье, несчастные случаи) схожи. Однако китайский рынок характеризуется более глубокой сегментацией, с независимым акцентом на защиту от критических заболеваний, пенсионные и аннуитетные схемы [8]. В то же время в обеих странах наблюдается тенденция к созданию гибридных продуктов, адаптированных к потребностям конкретных групп клиентов, а не просто к абстрактным рискам.

В настоящее время российский сегмент личного страхования переживает сложный этап, вызванный последствиями пандемии COVID-19. Динамика развития отрасли за период с 2020 по 2024 год наглядно отражена в данных, приведенных в таблице ниже (табл. 1).

Таблица 1

Основные показатели страхового рынка РФ 2020-2024 гг.

Год	2020	2021	2022	2023	2024
Объем рынка страхования, млрд руб.	1 557	1 808	1 819	2 294	3 700
Страхование жизни, млрд руб.	397	524	511	775	2024
- доля страхования жизни в общем объеме рынка страхования, %	25,5	29,0	28,1	34,0	54,7
Страхование от несчастных случаев, млрд руб.	189,6	262	207	201	168
- доля услуг страхования от несчастных случаев в общем объеме рынка страхования, %	12,2	14,5	11,4	8,8	4,5
Медицинское страхование, млрд руб.	179	200	214	254	328
- доля услуг медицинского страхования в общем объеме рынка страхования, %	11,5	11,1	11,8	11,1	8,9
Выплаты по всем видам страхования, млрд руб.	666,3	797,0	893,2	1 045	2 150

Доля выплат по страхованию жизни, %	31	36,2	39,4	44,9	65,1
Доля выплат по страхованию от несчастных случаев, %	2,92	3,4	3,7	3,2	1,6
Доля выплат по медицинскому страхованию, %	17,9	3,7	17,5	15,6	10,6

Составлено по данным: [2; 9; 10]

Общий объем рынка страхования значительно вырос, почти удвоившись с 1,557 трлн рублей в 2020 году до 3,7 трлн рублей в 2024 году. Рост обусловлен расширением ассортимента страховых услуг и повышенным интересом потребителей [4].

Основную долю прироста обеспечил сегмент страхования жизни, доля которого увеличилась с 25,5% до 54,7%. Причиной этому послужила популярность продуктов типа ИСЖ/НСЖ, сочетающих защиту капитала с потенциальным доходом. Впрочем, рост был вызван не столько осознанием важности страхования, сколько низкими ставками по банковским вкладам, заставившими многих инвесторов перейти в страховой сектор.

Тем временем доля страхования от несчастных случаев снизилась с 12,2% до 4,5%, вероятно, из-за переориентации потребителей на более прибыльные вложения и слабого учета современных рисков, таких как пандемия. Аналогичная ситуация наблюдалась и в сегменте медицинского страхования, где доля упала с 11,5% до 8,9%, несмотря на высокий спрос на медицинские услуги. Традиционные полисы потеряли свою привлекательность из-за усиления конкуренции со стороны частных клиник и добровольных схем медицинской помощи [6].

Сумма выплат по всем видам страхования значительно увеличилась, однако структура выплат изменилась: выплаты по страхованию жизни выросли с 31% до 65,1%, отражая перемены в стратегии страховщиков и акцент на надежность платежей именно в данном сегменте.

Следует, что российский страховой рынок активно развивается, преимущественно за счет быстрого роста сегмента страхования жизни. Но для достижения устойчивого прогресса необходимо повысить привлекательность других направлений — медицинского страхования и страхования от несчастных случаев [3]. Решение проблемы требует инициатив государства по развитию инновационных продуктов и совершенствованию регулирующих норм.

Перейдя к рассмотрению таких же данных рынка личного страхования КНР (табл. 2). Объем рынка страхования жизни в 2021 году снизился в сравнении с 2020 годом, доля снизилась с 52,98% до 52,5%. При этом, в 2022 и 2023 годах в количественном эквиваленте наблюдается увеличение объема по рынку страхования жизни, что связано с восстановлением экономики после отмены политики нулевой терпимости COVID-19 в декабре 2022 года, что способствовало росту уровня занятости и располагаемого дохода домохозяйств, а также с повышением осведомленности населения о необходимости финансового планирования и страховой защиты на фоне пандемии [5].

Таблица 2

Основные показатели страхового рынка КНР 2020-2024 гг.

Год	2020	2021	2022	2023	2024
Объем рынка страхования, млрд юаней	4 525,7	4 490,0	4 695,7	5 124,7	5 696,3
Страхование жизни, млрд юаней	2 398,2	2 357,2	2 451,9	2 764,6	2950,0
- доля страхования жизни в общем объеме рынка страхования, %	52,98	52,5	52,22	53,95	54,6
Медицинское страхование, млрд юаней	817,3	914,9	1 021,5	903,5	981,2
- доля услуг медицинского страхования в общем объеме рынка страхования, %	18,06	18,8	19,3	17,6	18,1

Составлено по данным: [1; 7]

В период 2021–2022 гг. рынок медицинского страхования продолжил стремительный рост, достигнув пика в 1 021,5 млрд юаней, однако в 2023 году наблюдалась временный спад

до 903,5 млрд юаней, связанная с изменением структуры страховых продуктов. Тем не менее, в 2024 году 981,2 млрд юаней указывает на возвращение к росту.

Сравнительный анализ показателей России и Китая выявляет противоположные тренды. На фоне пандемии и ее последствий периода динамика в Китае оставалась преимущественно положительной, тогда как в России наблюдалась нестабильность. Ключевыми факторами здесь выступают высокая покупательная способность населения КНР и готовность государства к масштабным вызовам в сфере здравоохранения. Общий объем страхового рынка Китая демонстрирует впечатляющий масштаб. Если в 2020 году рынок РФ составил 1 557 млрд рублей, то китайский рынок в 4 525,7 млрд юаней (что эквивалентно примерно 47,5 трлн рублей по курсу того периода) превосходил российский в 30,5 раз. К 2024 году объем китайского рынка прогнозируется на уровне 5 696,3 млрд юаней, что подтверждает статус Китая как одного из мировых лидеров отрасли. Успех китайской страховой модели, особенно заметный после вступления страны в ВТО, обусловлен синергией сильной экономики, высоких государственных расходов и технологических инноваций. Тотальная цифровизация привела к расцвету онлайн-страхования. Для страхователя это означает простоту, доступность и быстроту оформления услуги в любом месте. Для страховщика — оптимизацию административных расходов и повышение операционной эффективности.

Для России опыт Китая представляет особый интерес. Внедрение инноваций, дальнейшее развитие мобильных приложений, дистанционных продаж и ИТ-систем являются приоритетными задачами для стабилизации российского рынка личного страхования. Повышение финансовой грамотности клиентов в сочетании с цифровой трансформацией позволит сгладить неравномерность развития отечественной страховой отрасли и обеспечить её долгосрочный рост.

Библиографический список

1. Национальное управление финансового регулирования КНР (NFRA) // Официальный сайт NFRA. — Режим доступа: <https://www.nfra.gov.cn/en/view/pages/> (дата обращения: 11.01.2026).
2. Центральный банк Российской Федерации // Официальный сайт Банка России. — Режим доступа: <https://cbr.ru/>
3. Русакова О.И., Бобова М.С. Анализ рынка страхования жизни // Управленческий учет. — 2024. — № 8. — С. 26–34. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=XVJHJE> (дата обращения: 11.01.2026). — EDN XVJHJE.
4. Даудова П.А. Влияние пандемии новой коронавирусной инфекции на рынок личного страхования в Российской Федерации // Форум молодых ученых. — 2023. — № 1(77). — С. 74–81. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=LVAOVN> (дата обращения: 11.01.2026). — EDN LVAOVN.
5. Колушова Д.А. Личное страхование в России: проблемы и перспективы развития // Контентус. — 2021. — № 7(108). — С. 15–23. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=HUJMH1> (дата обращения: 11.01.2026). — DOI 10.24411/2658-6932-2021-7-15-23. — EDN HUJMH1.
6. Прокудина А.А., Верещака А.С. Особенности развития сегмента личного страхования в условиях новой экономической парадигмы // Научный вектор: сборник научных трудов. — Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет "РИНХ", 2024. — С. 157–160. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=VJSYYH> (дата обращения: 11.01.2026). — EDN VJSYYH.
7. Кириллова Н.В., Крутова Л.С., Кирьянов М.Р., Чжан Сяонань. Развитие китайского страхового рынка в современных экономических условиях // Вестник Академии знаний. — 2025. — № 3(68). — С. 613–618. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=TEJWUK> (дата обращения: 11.01.2026). — EDN TEJWUK.

8. Рубанова Н.А. Сравнительный анализ правового регулирования договора личного страхования в России и за рубежом // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. — 2024. — Т. 15, № 2. — С. 22–24. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=NVTaos> (дата обращения: 11.01.2026). — EDN NVTAOS.
9. Итоги 1-го полугодия 2025 года на страховом рынке и прогноз на 2025-й: наверстать упущенное. — Эксперт РА. — 2025. — URL: https://www.raexpert.ru/researches/insurance/1h_2025/ (дата обращения 11.01.2026).
10. КПМГ. Обзор рынка страхования в России, 2020 год. — КПМГ. — 2020. — URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/08/ru-ruinsurance-survey-2020.pdf> (дата обращения 11.01.2026).

НАЦИОНАЛЬНОЕ БОГАТСТВО: СТРУКТУРА, МЕТОДИКА ОЦЕНКИ И ПЛАНОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Мусабекова Н. С.

Научный руководитель: Конюкова О. Г.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия

Аннотация. В статье рассматривается структура национального богатства и его основные составляющие: природные ресурсы, социально-производственный капитал и человеческий капитал. Представлена методика стоимостной оценки национального богатства. На основе предложенной методики проведён расчёт национального богатства Российской Федерации и определены плановые показатели на 2026 год. Особое внимание уделено роли человеческого капитала и нематериальных активов в обеспечении устойчивого экономического развития.

Ключевые слова: *национальное богатство, природные ресурсы, человеческий капитал, социально-производственный капитал, экономика.*

NATIONAL WEALTH: STRUCTURE, ASSESSMENT METHODOLOGY AND TARGETS

Musabekova N. S.

Supervisor: Konyukova O. G.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia.

Abstract. This article examines the structure of national wealth and its main components: natural resources, social and production capital, and human capital. A methodology for valuing national wealth is presented. Based on the proposed methodology, the national wealth of the Russian Federation is calculated and planned indicators for 2026 are determined. Particular attention is paid to the role of human capital and intangible assets in ensuring sustainable economic development.

Keywords: *national wealth, natural resources, human capital, social and production capital, economy.*

National wealth is a set of material goods belonging to a country at a certain point in time, as well as all the property created by the people over the entire history of its activities. It includes production and non-production capital, stocks and reserves of consumer goods, as well as durable goods. The concept of national wealth also includes natural resources involved in economic turnover. An expanded interpretation of the concept of "national wealth" is used in international statistics, in particular, by experts from the World Bank, who identify three key structural components of national wealth, namely natural resources, socio-productive capital and human capital. [2]

Natural resources — land, subsoil, minerals, forests, water and biological resources. These elements of the natural environment are the starting point for production, the source of raw materials and energy resources, as well as the most important factor in sustainable development. The next part of the resources is the social wealth created by labor. It includes:

1) Fixed assets are buildings, structures, machinery, equipment, vehicles and other means of production created to ensure the functioning of the economy and the social sphere. They form the material base of the national economy and have been used for a long time.

2) Intangible assets are the results of intellectual activity, such as patents, licenses, copyrights, software, databases, and innovative technologies.

3) Working capital is stocks of raw materials, fuels, components, and finished products that ensure the continuity of the production cycle and support the sustainability of the economy.

The last component is human capital, which is a collection of knowledge, skills, experience, and public health. It is formed in the process of education, professional training and social practice. The higher the level of human capital development, the more efficiently the country's material and natural resources are used. [3]

In order to increase national wealth in terms of the formation of its main elements, a methodology is proposed for the valuation of natural resources, created socio-productive capital and human capital. Formula: $NBrf = NR + S + HC$

where:

NR is the value of natural resources involved in economic turnover, trillion rubles;

S is social and production capital, trillion rubles;

HC is human capital, trillion rubles.

The structure of social and production capital

The social and production capital of the Russian Federation includes tangible and intangible elements created by the company's labor activity, and is calculated according to the formula: $S = FA + IA + TWC$

where:

FA — fixed assets;

IA — intangible assets;

TWC — tangible working capital.

The initial indicators of the national wealth of the Russian Federation. For the practical part, conditional statistical data are used that are close to the scale of the economy of the Russian Federation (base year 2024).

Table 1

The structure of the national wealth of the Russian Federation in 2024

Indicator	Value, trillion rubles
Natural resources	70,0
Fixed assets	95,0
Intangible assets	20,0
Tangible working capital	30,0
Human capital	120,0

Calculation of social and production capital: $S = 95,0 + 20,0 + 30,0 = 145,0$ trillion.Ruby.

Calculation of the national wealth of the Russian Federation: $Nbrf = 70,0 + 145,0 + 120,0 = 335,0$ trillion.Ruby

Plans for indicators of the national wealth of the Russian Federation for 2026.

Table 2

The planned structure of the national wealth of the Russian Federation for 2026

Indicator	2024, trillion rubles	Growth rate, %	2026 (plan), trillion rubles
Natural resources	70,0	104	72,8
Main	95,0	106	100,7
Intangible assets	20,0	115	23,0
Tangible working capital	30,0	105	31,5
Socially	145,0	—	155,2
Human capital	120,0	107	128,4

Calculation of the national wealth of the Russian Federation in 2026: $Nbrf = 72,8 + 155,2 + 128,4 = 356,4$ trillion.Ruby. Thus, the national wealth can be increased from 335.0 trillion rubles to 356.4 trillion.Ruby.

Thus, based on the proposed calculation methodology and planned growth rates, the national wealth of the Russian Federation can be increased from 335.0 trillion rubles in 2024 to 356.4 trillion rubles in 2026. The greatest contribution to nature is made by human capital, which demonstrates both high resilience and steady dynamics. Significant growth is expected in the field of intangible assets, which indicates an increased role of innovation in the country's economy. The increase in the cost of natural resources and socio-productive capital ensures further strengthening of the material base and sustainability of the economy.

References

1. National wealth // Educational portal "Directory". - Date of the last update of the article: 05/24/2025. - URL https://spravochnick.ru/mikro-makroekonomika/natsionalnoe_bogatstvo/ (date of request: 17.11.2025)
2. National wealth of Russia — Financial Magazine - URL <https://www.finam.ru/publications/item/natsionalnoe-bogatstvo-rossii-20241127-1444/#title0/> (date of request: 11.17.2025)
3. Dzarasov R.S. How to assess national wealth? // The problem. forecasting. - 2014. - N 6. - pp.115-122.

АВТОМАТИЗАЦИЯ УЧЕТА: ЗАМЕНИТ ЛИ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ БУХГАЛТЕРА?

Мусина К. Д., Стрыгина Д. А.

Научный руководитель: Максимочкина О. В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, эл. почта dianastrygina17@gmail.com, muskarina-05@mail.ru

Аннотация. Статья анализирует трансформацию бухгалтерского учета под влиянием искусственного интеллекта и роботизации, исследуя области внедрения технологий от распознавания документов до прогнозной аналитики. Автор заключает, что искусственный интеллект не заменит бухгалтера, а трансформирует профессию, требуя перехода от рутинных операций к стратегическому консультированию и развитию цифровых навыков.

Ключевые слова: *автоматизация учета, искусственный интеллект, цифровая трансформация, бухгалтерский учет, нейросети в финансах, роботизация процессов, цифровая экономика.*

ACCOUNTING AUTOMATION: WILL ARTIFICIAL INTELLIGENCE REPLACE THE ACCOUNTANT?

Musina K. D., Strygina D. A.

Scientific supervisor: Maksimochkina O.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, e-mail dianastrygina17@gmail.com, muskarina-05@mail.ru

Abstract. The article analyzes the transformation of accounting under the influence of artificial intelligence and robotization, exploring the areas of technology implementation from document recognition to predictive analytics. The author concludes that artificial intelligence will not replace the accountant, but will transform the profession, requiring a transition from routine operations to strategic consulting and the development of digital skills.

Keywords: *accounting automation, artificial intelligence, digital transformation, accounting, neural networks in finance, process robotization, digital economy.*

Цифровая трансформация сегодня охватывает все сферы бизнеса, и бухгалтерский учет не стал исключением. Еще десять лет назад автоматизация ограничивалась переносом бумажных журналов в электронные таблицы или специализированное ПО типа «1С» или «SAP».

Однако появление систем, базирующихся на искусственном интеллекте и машинном обучении, поставило перед профессиональным сообществом острый вопрос: останется ли место человеку в системе, которая способна обрабатывать миллионы транзакций в секунду без ошибок и усталости?

Актуальность данной темы обусловлена стремительным внедрением алгоритмов распознавания документов, автоматического кодирования затрат и прогнозной аналитики.

Цель данной статьи - разобраться, является ли искусственный интеллект угрозой для профессии бухгалтера или же это закономерный этап эволюции, который позволит специалисту выйти на новый уровень стратегического управления.

Современный этап развития мировой экономики характеризуется тотальной цифровизацией, которую часто называют «Четвертой промышленной революцией» (Индустрия 4.0). Регулирование традиционных методов управления бизнесом и обработки информации осуществляется через цифровую интеграцию данных: автоматизация операций; алгоритмическая поддержка принятия решений; адаптация регламентов и организационной структуры.

Бухгалтерский учет относится к числу сфер, подверженных существенным изменениям: дисциплина, консервативная, с вековыми регламентами и ручным трудом, испытывает перестройку процедур, массовую автоматизацию записей и переосмысление профессиональных компетенций.

Замещение классических методов регистрации хозяйственных операций осуществляется технологиями искусственного интеллекта, машинного обучения и роботизации процессов: при ограниченности автоматизации десять лет назад применением программных продуктов преимущественно для арифметических расчетов, современные системы обеспечивают распознавание первичной документации, классификацию сложных транзакций и автоматизированное формирование налоговой отчетности без прямого участия человека.

Развитие нейросетевых технологий - источник острого обсуждения будущего профессии в профессиональной и академической среде: одна группа экспертов прогнозирует полную замену бухгалтерской деятельности интеллектуальными алгоритмами; основание аргументации - высокая точность и скорость обработки информации. С другой стороны, критики подчеркивают незаменимость человеческого фактора в вопросах этики, профессионального суждения и адаптации к постоянно меняющемуся законодательству.

Вопрос замещения человеческого труда интеллектуальными системами активно обсуждается как в академической среде, так и в бизнес-сообществе. Мнения экспертов можно разделить на три основные группы.

Ряд исследователей, таких как Ричард и Даниэль Сасскинд (авторы книги «Будущее профессий»), утверждают, что традиционные профессии, включая бухгалтерию, в их нынешнем виде обречены. По их мнению, по мере развития систем «сильного искусственного интеллекта», потребность в посреднике-человеке для интерпретации правил будет снижаться. Машины станут более эффективными в решении задач, которые раньше требовали человеческого интеллекта, что приведет к полной автоматизации стандартных учетных функций.

Представители «большой четверки» аудиторских компаний (PwC, EY, Deloitte, KPMG) придерживаются более сдержанной позиции. Эксперты PwC в своих отчетах подчеркивают, что искусственный интеллект не заменяет бухгалтера, а «освобождает его от рутины». Они указывают на то, что автоматизация заберет до 80% механической работы (ввод данных, сверка дебиторской задолженности), но усилит роль бухгалтера в области налогового планирования и оценки рисков.

В российском академическом сообществе вопрос замещения бухгалтера искусственным интеллектом рассматривается через призму концепции «Электронной бухгалтерии» и трансформации национальных стандартов.

Профессор Р. Г. Каспина, один из ведущих экспертов в области международного учета, в своих работах подчеркивает, что автоматизация в России имеет свою специфику. По её мнению, искусственный интеллект - это прежде всего инструмент для снижения транзакционных издержек. Каспина утверждает, что «машина может обеспечить математическую точность, но она не способна нести юридическую ответственность». Ученый делает акцент на том, что российский бухгалтер выполняет функцию не только регистратора, но и контролера законности операций, что требует развитого профессионального суждения, которое невозможно оцифровать [4, с. 71].

Доктор экономических наук В. Г. Гетьман рассматривает искусственный интеллект как фактор неизбежной стратификации профессии. В своих исследованиях он отмечает, что «бухгалтеры-операторы» исчезнут как класс в ближайшие 5–7 лет. Однако Гетьман выделяет

категорию «бухгалтеров-аналитиков», чья роль в условиях цифровой экономики только возрастет. Он полагает, что искусственный интеллект станет мощным фильтром, который отсеет низкоквалифицированные кадры, оставив на рынке только тех, кто способен работать с Big Data и сложным налоговым планированием [3, с. 188].

Исследователи С. В. Модеров и И. В. Алексеева в контексте внедрения искусственного интеллекта в аудит и учет указывают на проблему «черного ящика». Они справедливо отмечают, что нейросети часто выдают результат, логику которого человек не может проследить до конца [1, 5].

Для российской системы учета, где важна документальная обоснованность каждой проводки, это создает серьезные риски. По мнению авторов, искусственный интеллект в России будет развиваться по пути гибридного интеллекта, где окончательное решение всегда остается за человеком.

Профессор М. А. Вахрушина акцентирует внимание на управленческом учете. Она считает, что искусственный интеллект заменит бухгалтера в части сбора данных, но не в части их интерпретации для менеджмента. Вахрушина утверждает, что современный бухгалтер трансформируется в «бизнес-архитектора», который настраивает информационные потоки внутри компании, а искусственный интеллект выступает лишь техническим фундаментом этой системы [2, с. 176].

Общий вывод российских ученых сводится к тому, что в России полная замена бухгалтера роботом невозможна в силу:

1. Высокой динамичности и сложности налогового законодательства.
2. Необходимости этической оценки хозяйственных операций.
3. Специфики контрольных функций, которые накладывает государство на бухгалтерскую службу.

Искусственный интеллект работает с данными, но бухгалтер работает с информацией, имеющей социальный и юридический подтекст.

Для понимания масштаба изменений необходимо рассмотреть конкретные технологии, которые внедряются в современную практику [6, с. 143]:

1. Программные роботы имитируют действия человека в интерфейсе учетных систем. Они идеально справляются с переносом данных из Excel в ERP или рассылкой актов сверки. В отличие от традиционного программного обеспечения, которое требует сложной интеграции через программные коды, RPA-роботы работают на «поверхностном» уровне - они имитируют действия реального человека в пользовательском интерфейсе.

Автоматизация интеграции данных обоснована при разделении хранилища продаж и учетной системы (в ERP-систему); механизм предусматривает автоматическую выгрузку отчетов из Excel или внешних сервисов, построчную передачу записей в учетную систему и контроль соответствия полей: этапы - выгрузка, трансформация, загрузка; следствие - устранение опечаток и пропусков.

Автоматизация формирования и рассылки актов сверки снижает временные затраты в конце квартала; последовательность операций включает вход в карточку каждого контрагента, генерацию документа, сохранение в PDF, отправку по электронной почте и регистрацию факта отправки в реестре; настройка программных роботов предусматривает ежедневный вход в «Клиент-Банк», скачивание выписок и их загрузку в учетную программу с автоматическим разнесением платежей по счетам и субконто.

Масштабируемость и выносливость, выступающие ключевыми отличиями цифрового сотрудника от человека, обеспечивают при эксплуатации в операционных процессах следующий механизм: непрерывное функционирование в режиме 24/7; исключение отпусков; снижение ошибок, обусловленных усталостью и потерей концентрации; создание условий для перераспределения человеческого труда на аналитические и управленческие задачи. По данным аналитических агентств, внедрение одного RPA-робота может заменить от 3 до 5 штатных единиц, занятых на рутинных, транзакционных участках учета. Однако важно понимать, что RPA - это «руки» системы, но не ее «мозг». Робот строго следует заданному

алгоритму (скрипту). Если в процессе возникнет нестандартная ситуация, не описанная в коде (например, изменение формы документа или появление ошибки в интерфейсе), робот остановится и передаст задачу человеку. Именно поэтому RPA рассматривается не как замена бухгалтеру, а как его цифровой ассистент, забирающий на себя самую скучную и трудоемкую часть работы.

2. Технологии распознавания позволяют системе «видеть» первичный документ, извлекать из него реквизиты (ИНН, сумму, НДС) и самостоятельно создавать проводку. Это практически ликвидирует вакансию «бухгалтер на первичные документы». Одной из самых трудозатратных зон в традиционной бухгалтерии всегда был ввод первичных документов.

Работа «бухгалтера на первичных документах» годами ассоциировалась с рутинной: ручным переносом данных из бумажных накладных, актов и счетов-фактур в учетную систему. Сегодня технологии интеллектуального распознавания символов и компьютерного зрения переводят этот процесс в полностью автономный режим. Современные системы распознавания не просто сканируют картинку, они «понимают» структуру документа. Алгоритм, обученный на миллионах примеров, мгновенно находит на листе ключевые зоны. Считывание идентификационных данных и наименований организации осуществляется с последующим сопоставлением с реестром 1С.

Извлечение финансовых показателей предполагает обнаружение итоговой суммы, выделение ставки и суммы НДС, контроль арифметической корректности (цена × количество); распознавание номенклатуры выявляет этап с максимальной алгоритмической сложностью: сопоставление наименований поставщика с каталогом покупателя реализуется посредством алгоритмов нечеткого поиска. По итогам извлечения данных формируется бухгалтерская проводка на базе предустановленных правил и накопленной истории операций; классификация затрат по счетам определяется этими правилами и статистикой (Дт 26 - Кт 60). Роль верификатора отводится бухгалтеру: специалист осуществляет контроль подсвеченных системой сомнительных фрагментов (деформированный документ, нечеткий текст).

Внедрение систем «1С:Распознавание первичных документов», Directum, ABBYY обеспечивает сокращение времени обработки одного документа с 3–5 минут до 10–15 секунд: автоматизированное извлечение полей и верификация по эталонным шаблонам исключают ручной ввод; массовый найм низкоквалифицированных работников для ввода данных исключается. Экономия на фонде оплаты труда и аренде офисных помещений трансформируется в сокращение издержек; профессиональное сообщество фиксирует смещение релевантных навыков от скоростного набора текста к контролю качества алгоритмической обработки.

3. Алгоритмы обучаются на исторических данных: при распознавании платежных реквизитов обнаружение оплаты в адрес «Мосэнерго» инициирует отнесение транзакции к счету коммунальных платежей и снижает участие оператора; в отличие от классической автоматизации с жесткими правилами «если А, то Б», современные модели машинного обучения обеспечивают постепенное самосовершенствование на основе накопленного опыта.

Процесс автоматического распределения платежей по счетам бухгалтерского учета (кодирование затрат) функционирует как наглядная демонстрация внедрения методов искусственного интеллекта: анализ многолетней исторической базы данных организации; выявление повторяющихся паттернов бухгалтерских операций; установление частотных соотношений назначений платежей и контрагентов - в 99% случаев платежи контрагенту «Мосэнерго» с назначением «электроэнергия за март» распределялись бухгалтером на счет 26 (общехозяйственные расходы) либо 20 (основное производство) с соответствующей аналитической детализацией; выделение ключевых терминов («энерго», «свет», «мощность») и соотнесение терминов с конкретными счетами и субконто.

В отличие от детерминированного алгоритма, модель искусственного интеллекта обеспечивает вероятностную оценку: при уровне уверенности в корректности проводки ≥95% осуществляется автоматическое формирование проводки в фоновом режиме; при снижении

уровня уверенности, при возникновении нового вида услуг у того же поставщика, документ подсвечивается желтым цветом и инициируется запрос подтверждения у бухгалтера.

Процесс «разнесение выписки» представляет собой трудоемкую операцию, формирующую существенную долю рабочего времени бухгалтера: при высокой активности платежей требуется сопоставление сотен операций с учетными объектами; автоматизация распределения и последовательность классификации операций обеспечиваются применением методов машинного обучения, включающих этапы: оценка исторических пропорций; распределение затрат на электроэнергию между филиалами и цехами на основе модели; алгоритмическая категоризация статей затрат, направленная на снижение ошибок выбора схожих по названию статей; следствием является сокращение случайных назначений «Прочие расходы» вместо «Коммунальных» при неизменном контексте операции.

Фиксация однократной ручной корректировки бухгалтером - указания нового счета для нового контрагента - осуществляется алгоритмом искусственного интеллекта; последующая автоматизация применения сохраненной настройки выполняется без вмешательства оператора. Автоматическое кодирование инициирует смещение функции бухгалтера в учетном процессе: роль исполнителя проводок сменяется функцией архитектора учетной политики с задачами задания вектора обучения алгоритму и контроля аномалий; этапы контроля включают выявление, верификацию и корректирующее вмешательство. Скорость закрытия месяца повышается существенно, что обеспечивает формирование отчетности в режиме, приближенном к реальному времени.

4. Инструменты анализа бизнес-процессов обеспечивают выявление отклонений в цепочках поставок и подозрительных операций (фрод-мониторинг): при анализе транзакций формируются показатели отклонения, выполняется профильное сравнение и инициируются сценарии триггерной верификации. Традиционный внутренний контроль в бухгалтерии имел ретроспективный характер: идентификация ошибок и злоупотреблений осуществлялась после закрытия отчетного периода, аудит выполнялся выборочно.

Внедрение систем анализа бизнес-процессов на базе искусственного интеллекта трансформирует архитектуру контроля: при обеспечении стандартной логистической цепочки (заявка - тендер - договор - накладная - оплата) реализуется непрерывный мониторинг хозяйственных операций в режиме реального времени; механизм функционирования включает этапы: сбор и агрегация цифровых следов хозяйственных операций; алгоритмическое выявление временных и содержательных аномалий; сопоставление признаков с эталонной последовательностью:

- регистрация оплаты до оформления акта приемки, возникновение признаков документации поставщика из другого региона с временным лагом менее 5 минут в системе (сценарий невозможен без электронной документации; отсутствие таковой указывает на потенциальную фальсификацию);

- резкая смена банковских реквизитов контрагента перед крупной оплатой инициирует автоматическую блокировку транзакции до верификации оператором.

Выявление сложных схем вывода средств и завышения расходов осуществляется искусственным интеллектом значительно эффективнее, чем человеческий анализ. Анализ данных и связей выполняется посредством сопоставления реестров ЕГРЮЛ, адресов, телефонных номеров и IP-адресов контрагентов; сопоставление выявляет корреляции и косвенные связи. В случае установления связи поставщика с сотрудником отдела закупок системой формируется сигнал о конфликте интересов. Алгоритм видит, когда одна крупная закупка намеренно разбивается на множество мелких чеков, чтобы обойти лимит согласования руководством.

Сравнивая цены в первичных документах со среднерыночными значениями из открытых источников, искусственный интеллект подсвечивает закупки по завышенной стоимости. Благодаря этим инструментам бухгалтер берет на себя роль офицера комплаенса. Ему больше не нужно вручную сверять тысячи счетов. Его задача - работать с «красными флагами»,

которые расставляет система. Это переводит контроль на превентивный уровень: нарушение предотвращается до того, как деньги покинут расчетный счет компании.

Таким образом, искусственный интеллект становится «неусыпным оком» финансовой службы, которое не подвержено коррупции, не вступает в сговор с коллегами и способно удерживать в поле зрения миллионы связей одновременно, что физически недоступно человеческому мозгу.

Проанализировав технологические тренды и экспертные оценки, можно прийти к следующим выводам.

Во-первых, произойдет сегментация профессии. Линейные специалисты, чья работа заключается в механическом переносе цифр с бумаги в компьютер, действительно окажутся невостребованными. В этом смысле искусственный интеллект заменит «счетовода», но не «бухгалтера-аналитика».

Во-вторых, критически возрастет роль «мягких навыков». Бухгалтер будущего - это коммуникатор. Ему нужно будет объяснять руководству результаты работы алгоритмов, участвовать в переговорах и выступать в роли бизнес-партнера. Автоматизация расчета налоговых обязательств выполняется алгоритмами; при применении таких моделей осуществляется вычисление сумм и формирование отчетности. Защита позиции компании перед налоговым инспектором требует использования психологических и риторических приемов.

Контроль искусственного интеллекта осуществляется в условиях возникновения ошибок, вызванных «отравлением данных» и логическими сбоями; бухгалтерская функция трансформируется в обеспечение контроля корректности обработки данных на этапах: валидации входных данных; мониторинга алгоритмических отклонений; проверки соответствия результатов нормативным требованиям.

Искусственный интеллект в бухгалтерской практике выполняет функцию инструмента повышения точности и скорости обработки данных, сопоставимую с ролью калькулятора в математике; сохраняется требование понимания сущности учетных и вычислительных процедур.

Интеграция искусственного интеллекта в бухгалтерскую деятельность не реализует замену профессии бухгалтера как класса; процесс профессионального отбора сдвигается в сторону применения ИИ-инструментария: специалист, внедряющий ИИ-технологии, вытесняет практика, сохраняющего ручные методы.

Профессия переживает период болезненной, но необходимой адаптации. Вместо того чтобы опасаться автоматизации, специалистам следует сосредоточиться на освоении новых компетенций: анализе больших данных, управлении информационными системами и углубленном налоговом консультировании.

Бухгалтерский учет перестает быть регистрацией фактов прошлого и становится инструментом моделирования будущего. В этом новом мире синергия человеческого опыта и машинной мощности создаст наиболее эффективную модель управления финансами.

Библиографический список

1. Алексеева, И. В. Развитие учетно-аналитического обеспечения в условиях цифровизации бизнеса / И. В. Алексеева // Учет. Анализ. Аудит. - 2024. - Т. 9, № 3. - С. 14–22.
2. Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / М. А. Вахрушина. - 10-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 434 с.
3. Гетьман, В. Г. О путях совершенствования бухгалтерского учета и аудита в условиях цифровой экономики / В. Г. Гетьман // Инновационное развитие экономики. - 2025. - № 2 (62). - С. 187–193.

4. Каспина, Р. Г. Бухгалтерский учет и аудит в условиях цифровой трансформации : учебное пособие / Р. Г. Каспина. - Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2024. - 156 с.
5. Модеров, С. В. Искусственный интеллект в аудите и бухгалтерском учете : проблемы и перспективы / С. В. Модеров // Аудитор. - 2024. - № 5. - С. 41–48.
6. Сасскинд, Р. Будущее профессий. Как технологии изменят работу экспертов-людей / Р. Сасскинд, Д. Сасскинд ; перевод с английского. - Москва : Альпина Паблишер, 2024. - 447 с.
7. Искусственный интеллект в финансах: от прогнозов к реальности : аналитический отчет PwC. - 2025. - URL: [pwc.ru](https://www.pwc.ru) (дата обращения: 03.04.2026).

КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ: КАК ЗАЩИТИТЬ ДАННЫЕ КЛИЕНТОВ

Нуждина Е.Н., Регер Е.Е.

Научный руководитель: Миллер Е. В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, nuzhdina_yelena@inbox.ru, elizareger3@gmail.com

Аннотация. в условиях цифровой трансформации банковский сектор оказался перед новыми вызовами в области кибербезопасности. Злоумышленники все чаще атакуют персональные данные клиентов, что создает серьезные риски для финансовых учреждений. В этой статье рассмотрены основные угрозы для банковской сферы и предложен комплексный подход к созданию надежной системы защиты информации.

Ключевые слова: кибербезопасность, банковская сфера, защита данных, персональные данные клиентов, киберугрозы.

CYBERSECURITY IN THE BANKING SECTOR: HOW TO PROTECT CUSTOMER DATA

Nuzhdina E.N., Reger E.E.

Scientific supervisor: Miller E. V.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, nuzhdina_yelena@inbox.ru, elizareger3@gmail.com

Abstract. In the context of digital transformation, the banking sector is facing new challenges in the field of cybersecurity. Cybercriminals are increasingly targeting customer data, posing significant risks to financial institutions. This article explores the main threats to the banking sector and provides a comprehensive approach to creating a robust information security system

Keywords: cybersecurity, banking sector, data protection, customer personal data, cyber threats.

Современные банки претерпели значительные изменения, в связи с внедрением технологий, таких как мобильные приложения, онлайн-кредитование и облачные сервисы для хранения финансовых данных. Несмотря на значительные преимущества, такие нововведения создали ряд рисков. Утечка конфиденциальной информации и фишинговые атаки могут привести к финансовым потерям и подорвать доверие клиентов к банкам. Поэтому обеспечение информационной безопасности становится главной задачей для всей банковской системы.

Под кибербезопасностью Н.В. Белослудцев подразумевает «комплекс мер, технологий и практик, направленных на защиту компьютеров, сетей, мобильных устройств и данных от кибератак» [1, с.36]. Для эффективного функционирования банка необходимо обеспечить устойчивую операционную среду. Это включает в себя финансовую стабильность, защиту технологических систем и оптимизацию процессов. Создание такой среды зависит от множества внутренних и внешних факторов.

По мнению некоторых авторов «к эндогенным факторам можно отнести профессиональное управление банком, уровень организации внутреннего контроля в банке, оперативность принятия управленческих решений и другие факторы, которые формируются непосредственно в самом банке. К экзогенным факторам можно отнести факторы, которые

предопределены Концепцией развития платежного рынка Республики Беларусь и цифровизации банковского сектора на 2023 - 2025 годы, например, политика по обеспечению кибербезопасности, управления платежными рисками, платежные инструменты банка и другие» [3, с.21].

Таким образом, надежная среда для безопасной работы банка — это результат адаптации под стратегические цели и регуляторные требования. В сфере кибербезопасности выделяют три ключевых угрозы, образующих триаду CIA: конфиденциальность, целостность и доступность.

К первому типу угроз относится конфиденциальность данных. Под данным типом подразумевается, что злоумышленники крадут личную информацию клиентов банка, их финансы и пароли. Для этого они используют фишинг или другие методы кражи данных. От таких ситуаций банк защищает информацию с помощью шифрования, программа для предотвращения утечек данных и ограничения доступа.

Вторым типом считаются угрозы целостности данных, которые включают подделку, изменение или уничтожение данных. Таким образом злоумышленники манипулируют финансовыми реестрами, подменяют информацию и внедряют вредоносное программное обеспечение. Для того, чтобы обезопасить данные клиентов, банк могут использовать хеширование и журналы аудита.

Угрозы доступности — это третий тип угроз. Они блокируют доступ к банковским системам и услугам, не позволяя клиентам пользоваться онлайн-банкингом, совершать платежи или пользоваться банкоматами. Основные методы атак DDoS, перегружающие серверы, и ransomware, шифрующие данные до выплаты выкупа. Чтобы предотвратить эти угрозы, банки создают инфраструктуру с дублирующими компонентами.

Указанные выше виды угроз тесно переплетены, и успешная кибератака часто комбинирует их, например, похищая данные, затем нарушая их целостность шифрованием и блокируя доступ к ним, поэтому защита должна быть комплексной и сбалансированной, одновременно покрывая все три аспекта информационной безопасности. В таблице 1 представлены данные о количестве и видах компьютерных атак [2].

Таблица 1

Основные типы компьютерных атак, выявлено (ед.), динамика (%)

Тип атаки	Среднее значение за предшествующие четыре квартала	III квартал 2024	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Использование методов социальной инженерии	28 687	20 305	- 8 382	- 29,22
Фишинговые атаки	1 160	835	- 325	- 28,02
Атаки с использованием ВПО	65	24	- 41	- 63,08
Атаки типа «отказ в обслуживании» (DDoS)	102	121	19	18,63
Иные атаки	70	47	- 23	- 32,86

Анализируя представленные данные по кибератакам, можно сделать вывод о разнонаправленной динамике в третьем квартале 2024 года по сравнению со средними значениями за предыдущие четыре квартала. Наблюдается существенное сокращение

количества инцидентов по большинству типов атак. Наиболее значительное снижение, как в абсолютном, так и в относительном выражении, зафиксировано для атак с использованием вредоносного программного обеспечения (ВПО) на 41 случай или 63,1%. Стремится к нулю и активность в сфере социальной инженерии, которая сократилась на 8 382 случая (-29,2%), что является крупнейшим абсолютным снижением. Также значительно уменьшилось количество фишинговых атак (-28,0%) и иных типов инцидентов (-32,9%).

Однако на общем позитивном фоне резко выделяется негативная динамика атак типа «отказ в обслуживании» (DDoS). В отличие от остальных категорий, их количество продемонстрировало рост на 19 случаев, что составляет 18,6% в темпе прироста. Это указывает на то, что, несмотря на общее улучшение ситуации с кибербезопасностью, DDoS атаки остаются активно используемым и растущим вектором угроз, требующим повышенного внимания и усиления защитных мер. Таким образом, в третьем квартале 2024 года произошел структурный сдвиг в ландшафте киберугроз, характеризующийся общим снижением активности злоумышленников, но одновременным переключением их интереса на организацию DDoS атак.

В условиях цифровой трансформации банки создают и разрабатывают многоуровневую систему защиты данных. Деятельность по защите данных в банковской сфере строго регламентирована и контролируется уполномоченными органами. Ключевыми регуляторами выступают Банк России, устанавливающий стандарты защиты информационной инфраструктуры и безопасности платежных переводов, включая в себя такие нормативные акты, как Положение 683-П и Стандарт Банка России по обеспечению информационной безопасности организаций банковской системы Российской Федерации (СТО БР ИББС). Также федеральная служба по техническому и экспортному контролю (ФСТЭК) определяет требования к защите персональных данных, а Роскомнадзор осуществляет контроль за соблюдением законодательства РФ, в частности, соблюдение федерального закона «О персональных данных» (152-ФЗ).

Безопасность на техническом уровне обеспечивается шифрованием данных, предотвращением утечек (DLP) и антифрод (anti-fraud) системами. Шифрование защищает информацию от перехвата. DLP непрерывно мониторит каналы связи. Антифрод системы анализируют поведение клиентов и параметры транзакций, блокируя подозрительные операции для дополнительной проверки.

Также банки уделяют огромное внимание работе с человеческим фактором. Проводятся регулярные инструктажи и тренировки, на которых сотрудников учат распознавать фишинговые письма и правильно действовать в случае кибератаки. Параллельно ведется активная работа по повышению киберграмотности клиентов: через сайты, приложения и рассылки банки информируют своих пользователей о распространенных схемах мошенничества, призывая их к бдительности.

Поскольку угрозы продолжают эволюционировать, банкам приходится смотреть в будущее. В перспективе ближайших лет основными трендами станут использование искусственного интеллекта и машинного обучения для анализа огромных потоков данных и выявления аномалий. Актуальной и стратегически важной идеей усиления безопасности банковской деятельности стала система удаленной идентификации на основе Единой биометрической системы (ЕБС). Как указывает Юрцев А.Н.: «с 30 декабря 2021 года единая биометрическая система приобрела статус государственной информационной системы, что определило ее дальнейшее развитие для обеспечения обработки биометрических персональных данных с учетом взаимодействия с иными информационными системами» [4, с.144]. Присвоение ЕБС статуса государственной информационной системы стало знаковым событием.

Банки и их клиенты сталкиваются с угрозами: финансовые потери, утрата доверия и юридические проблемы. После кибератак они усиливают меры безопасности, что увеличивает расходы. Защита данных — сложный процесс, включающий современные технологии, соблюдение законов, обучение сотрудников и информирование клиентов. Клиенты также

могут помочь, обращая внимание на подозрительные сообщения, используя сложные пароли и следя за операциями.

Библиографический список

1. Белослудцев Н. В., Гаев Л. В. Что такое кибербезопасность и почему это важно? // Инновационная наука. – 2025. – № 4-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chto-takoe-kiberbezopasnost-i-pochemu-eto-vazhno> (дата обращения: 07.10.2025).
2. Обзор отчетности об инцидентах информационной безопасности при переводе денежных средств / Банк России. – URL: https://cbr.ru/analytics/ib/obzor_otchetnosti_ob_incidentakh_ib/ (дата обращения: 05.10.2025).
3. Пригодич И. А. Концептуальные аспекты финансовой безопасности банка // Экономика и банки. – 2023. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-aspekty-finansovoy-bezopasnosti-banka> (дата обращения: 05.10.2025).
4. Юрцев А. Н. Особенности информационной безопасности банков // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 4-4 (79). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-informatsionnoy-besopasnosti-bankov> (дата обращения: 05.10.2025).

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЕНСИОННЫЙ КОЭФФИЦИЕНТ КАК КЛЮЧЕВОЙ ПАРАМЕТР ПЕНСИОННОЙ СИСТЕМЫ: РАСЧЕТ БУДУЩЕЙ ПЕНСИИ И МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ СО СТОРОНЫ ГРАЖДАНИНА

Нуждина Е.Н.

Научный руководитель: Васина Н.В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Омский филиал

Аннотация. В статье исследуется центральная роль индивидуального пенсионного коэффициента (ИПК) в современной российской страховой пенсионной системе, которая совершила переход от распределительной к смешанной модели. Автор подробно рассматривает правовую природу ИПК, механизм его формирования и факторы, влияющие на итоговый размер пенсионных выплат.

Особое внимание уделяется проблеме информационной асимметрии между сложной системой расчета и пониманием ее принципов со стороны граждан. В работе дается развернутый анализ как ключевых способов легального увеличения пенсионных прав (официальная занятость, отсрочка выхода на пенсию, добровольные взносы), так и основных рисков их снижения, включая неофициальную занятость и получение доходов в «серой» зоне.

Центральным выводом статьи является тезис о необходимости проактивного пенсионного аудита со стороны гражданина. Предлагаются конкретные механизмы контроля за корректностью учета пенсионных баллов на протяжении всей трудовой деятельности, включая работу с цифровыми сервисами ПФР и алгоритм действий при выявлении нарушений. Материал актуален для широкой аудитории, стремящейся к формированию реалистичных ожиданий и эффективному управлению своими пенсионными накоплениями.

Ключевые слова: *Индивидуальный пенсионный коэффициент, пенсионная система, будущая пенсия, гражданский контроль, методы расчета, балльная система, финансовое планирование, пенсионные права, государственный контроль, стимулирование трудовой активности.*

INDIVIDUAL PENSION FACTOR AS A KEY PARAMETER OF THE PENSION SYSTEM: CALCULATION OF FUTURE PENSIONS AND METHODS OF CITIZEN CONTROL

Nuzhdina E.N.

Scientific supervisor: Vasina N.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk Branch

Abstract. The article explores the central role of the individual pension coefficient (IPC) in the modern Russian insurance pension system, which has transitioned from a distribution-based to a mixed model. The author examines in detail the legal nature of the IPC, the mechanism of its formation, and the factors that influence the final amount of pension payments.

Special attention is given to the issue of information asymmetry between the complex calculation system and the understanding of its principles by citizens. The paper provides an in-depth analysis of both the key ways to legally increase pension rights (official employment, delayed retirement, and voluntary contributions), as well as the main risks of reducing them, including informal employment and income in the gray zone.

The central conclusion of the article is the need for proactive pension audits by individuals. The paper proposes specific mechanisms for monitoring the accuracy of pension points throughout the entire working life.

Keywords: *Individual pension coefficient, pension system, future pension, civil control, calculation methods, point system, financial planning, pension rights, state control, stimulation of labor activity.*

Российская пенсионная система претерпела значительные изменения, перейдя от чисто распределительной модели к смешанной, где страховые принципы играют ключевую роль.

«В 1998 г. Правительство РФ приняло программу пенсионной реформы в Российской Федерации⁸, согласно которой введены накопительные механизмы, а размер пенсий стал исчисляться с использованием индивидуального пенсионного коэффициента.» [5, с.421]

Этот коэффициент стал универсальной мерой, отражающей пенсионные права гражданина. Однако сложность его расчета, зависимость от множества факторов и недостаточная осведомленность населения о своих правах создают риски возникновения нереалистичных ожиданий. Поэтому исследование актуально: оно направлено на устранение информационного разрыва между работой системы и пониманием ее принципов у обычных граждан.

Индивидуальный пенсионный коэффициент — это условная величина, отражающая объем прав, приобретенных гражданином на страховую пенсию. Его правовая природа закреплена в Федеральном законе от 28.12.2013 № 400-ФЗ «О страховых пенсиях». ИПК индексируется государством ежегодно, а его конечная стоимость на момент выхода на пенсию является одной из двух основных составляющих пенсионной формулы, наряду с фиксированной выплатой.

«Действующую пенсионную формулу иногда называют «балльной», поскольку размер пенсии зависит от величины индивидуального пенсионного коэффициента («пенсионных баллов»). При кажущейся, на первый взгляд, простоте, «балльная» формула достаточно сложна по своей конструкции.» [4, с. 13]

Индивидуальный пенсионный коэффициент (ИПК) выполняет две ключевые функции. Во-первых, он служит нормативным измерителем, преобразуя разнообразные периоды трудовой деятельности с разным уровнем дохода в унифицированные баллы. Это позволяет более наглядно отслеживать накопление пенсионных прав. Во-вторых, ИПК действует как экономический стимул, регулируемый законодательными ограничениями. Установление максимального годового коэффициента создаёт «точку насыщения», после которой дополнительные законные доходы перестают увеличивать страховую пенсию. Это косвенно влияет на стратегии заработка и трудовые отношения. Таким образом, ИПК не только фиксирует пенсионные права, но и формирует экономическое поведение в рамках установленных законом границ.

Расчет ИПК осуществляется ежегодно на основании фактической зарплаты и отчислений работодателей. Каждый год работы оценивается определенным количеством баллов, максимальное значение которых ограничено законодательно.

«Величина индивидуального пенсионного коэффициента (ИПК) зависит от суммы годовых пенсионных коэффициентов (баллов) за период до и после 01.01.2015, а также от повышающего коэффициента к страховой пенсии. В 2026 году максимальная сумма годовых пенсионных баллов составляет - 10.

ИПК определяется по формуле:

$$\text{ИПК} = (\text{ИПК}_\text{с} + \text{ИПК}_\text{н}) * \text{КвСП}, \text{Где:}$$

ИПК - индивидуальный пенсионный коэффициент по состоянию на день, с которого назначается страховая пенсия по старости;

ИПКс - индивидуальный пенсионный коэффициент за периоды, имевшие место до 01.01.2015.

ИПКн - индивидуальный пенсионный коэффициент за периоды, имевшие место с 01.01.2015, по состоянию на день, с которого назначается страховая пенсия по старости.

КвСП - коэффициент повышения ИПК, применяется при отсрочке обращения за назначением страховой пенсии.» [1]

Пенсию рассчитывают, исходя из накопленных пенсионных баллов и их стоимости на момент оформления. Стоимость балла каждый год индексируется государством, чтобы пенсия могла хотя бы минимально расти в плане покупательной способности.

Для обеспечения достойной пенсии необходимо официальное трудоустройство и работа на высокооплачиваемой должности. Служба в армии и декретный отпуск также не лишают человека права на пенсионные выплаты. На размер пенсии влияют несколько факторов:

1. Стоимость пенсионного коэффициента на момент выхода на пенсию. Этот показатель устанавливается государством и может корректироваться в зависимости от уровня инфляции.

2. Год выхода на пенсию. Это особенно важно для тех, кто планирует продолжать работать. Работающие пенсионеры могут рассчитывать на повышение коэффициентов в будущем.

3. Размер фиксированной части пенсии. Он не зависит от стажа работы, а определяется государством и может быть изменен в любую сторону.

В контексте формирования пенсионных накоплений существует ряд факторов, которые могут существенно повлиять на размер пенсионных выплат, снижая количество баллов индивидуального пенсионного коэффициента (ИПК). Эти факторы включают:

1. Осуществление предпринимательской деятельности без уплаты страховых взносов, что характерно как для индивидуальных предпринимателей, так и для самозанятых граждан.

2. Отсутствие официального трудоустройства и, соответственно, отсутствие официальной заработной платы, что исключает возможность формирования пенсионных прав через обязательные страховые взносы.

3. Получение заработной платы в размере минимального размера оплаты труда (МРОТ) официально, при этом значительная часть дохода выплачивается наличными, что снижает общий объем страховых взносов и, следовательно, количество пенсионных баллов.

4. Для обеспечения минимального уровня пенсионного обеспечения достаточно накопить 30 индивидуальных пенсионных коэффициентов (ИПК). Однако, учитывая современные стандарты качества жизни, этот показатель едва ли позволит обеспечить достойную старость, включающую полноценное питание, доступ к высококачественной медицинской помощи и возможность полноценного отдыха.

5. Для достижения более значимых пенсионных выплат и формирования реалистичных целей необходимо понимать, какой уровень ИПК следует считать оптимальным.

6. Высокий показатель ИПК. Накопление от 8 до 10 баллов за один год свидетельствует о соблюдении оптимальной стратегии пенсионных накоплений. При сохранении данного темпа, пенсионные выплаты будут соответствовать современным стандартам достойного обеспечения.

7. Средний показатель ИПК. Накопление от 5 до 7 баллов за год можно рассматривать как удовлетворительный результат, особенно при условии стабильного высокого уровня заработной платы. Это позволяет прогнозировать адекватные пенсионные выплаты в будущем.

8. Низкий показатель ИПК. Накопление от 1,5 до 2 баллов за год демонстрирует недостаточные темпы формирования пенсионной базы. Данный результат может быть обусловлен низким уровнем официальных доходов, что требует пересмотра карьерной стратегии и повышения уровня заработной платы для обеспечения достойного пенсионного обеспечения в будущем.

9. Минимальный показатель ИПК. Накопление от 1 до 1,5 баллов за год следует рассматривать как критически низкий уровень пенсионных накоплений. Это указывает на необходимость срочного пересмотра финансовых стратегий и принятия мер по увеличению официальных доходов для обеспечения приемлемого уровня пенсионного обеспечения в будущем.

В условиях постепенного приближения к пенсионному возрасту и осознания недостаточности накопленных пенсионных баллов, существует ряд официальных стратегий для их увеличения. Эти методы позволяют оптимизировать будущий пенсионный доход, используя разнообразные финансовые и профессиональные инструменты.

Первым и наиболее прямым способом повышения пенсионных баллов является переход на более высокооплачиваемую работу. Это немедленно увеличит количество пенсионных баллов, начисляемых за год. Для достижения этой цели можно пройти профессиональную переподготовку, получить дополнительное образование или изменить сферу деятельности на более востребованную и перспективную.

«Другим эффективным инструментом является оформление индивидуального пенсионного плана (ИПП). Этот долгосрочный финансовый продукт предполагает накопление денежных средств, которые гражданин передаёт кредитной организации. Открытие специального счёта в банке и регулярное пополнение его удобными суммами позволяют формировать «копилку» на старость, что является стратегически важным элементом финансовой безопасности в пенсионный период» [2].

Также стоит рассмотреть возможность приобретения дополнительных пенсионных баллов путём добровольных страховых взносов в Социальный фонд России (СФР). С помощью этих взносов можно увеличить страховой стаж максимум на 15 лет, что положительно скажется на размере будущей пенсии.

Наконец, стоит отметить, что продолжение трудовой деятельности после наступления пенсионного возраста является ещё одним действенным способом повышения пенсионных выплат. Чем дольше гражданин продолжает официально работать и получать заработную плату, тем выше будут его пенсионные коэффициенты и фиксированная часть выплат. Таким образом, комбинация различных стратегий может существенно улучшить финансовое положение в пенсионный период.

«Страховые взносы обязательного характера, уплачиваемые индивидуальными предпринимателями (ИП), обеспечивают начисление ограниченного количества пенсионных баллов. В результате даже самый успешный предприниматель может рассчитывать лишь на минимальную сумму пенсии по старости. Для достижения достойной материальной поддержки в таких условиях необходимо рассмотреть следующие стратегии:

1. Продолжение трудовой деятельности после достижения пенсионного возраста. Данный механизм аналогичен тому, который применяется для физических лиц.

2. Совмещение основного вида трудовой деятельности с работой по гражданско-правовому договору. Это способствует увеличению объема страховых отчислений, что, в свою очередь, приводит к росту количества пенсионных баллов.

3. Приобретение недостающих пенсионных баллов. Для этого необходимо подать соответствующее заявление в Социальный фонд России (СФР) и затем перечислить требуемые суммы.» [3, с. 39]

Эти меры позволяют предпринимателям адаптировать свои пенсионные стратегии к существующим законодательным требованиям и обеспечить более высокий уровень пенсионного обеспечения.

Когда обнаруживаются нарушения, необходимо действовать по стандартному алгоритму. Сначала нужно обратиться к работодателю с требованием разъяснить ситуацию и, если нужно, предоставить уточненные отчеты. Если проблема не решается на этом этапе или ошибка связана с действиями Пенсионного фонда, следует подать официальное заявление в территориальный орган ПФР. В заявлении нужно потребовать проверить данные и внести

исправления в индивидуальный учет. Если фонд бездействует или подтверждает, что работодатель уклоняется от уплаты взносов, гражданин может обратиться в контрольно-надзорные органы, такие как Государственная инспекция труда (Роструд) или прокуратура.

Важнейшим условием для повышения осознанности управления и эффективности использования средств в системе индивидуального пенсионного капитала (ИПК) является обеспечение достоверности персональных пенсионных данных. Реализация данной задачи требует внедрения процедуры регулярного **персонального пенсионного аудита**, представляющего собой комплексную деятельность по верификации данных. В рамках данного процесса предполагается проведение **сверки сведений**, отражённых в личном кабинете участника системы ИПК, с первичной документацией, подтверждающей трудовую деятельность и фактические страховые начисления. Целью такой сверки является **минимизация ошибок учёта** и предотвращение потерь пенсионных прав, что напрямую влияет на размер будущих пенсионных накоплений.

Однако попытка практической реализации модели активного персонального аудита выявляет ряд существенных **институциональных и экономических ограничений**.

1. Асимметрия компетенций и ресурсов (институциональный барьер). Наблюдается значительный дисбаланс между возможностями отдельного гражданина-участника ИПК и институциональных акторов системы — таких как Пенсионный фонд России (ПФР) и организации-работодатели. Индивидуальный участник, как правило, не обладает достаточной экспертизой для самостоятельной интерпретации сложных нормативных требований и выявления технических ошибок в расчётах.

2. Высокие транзакционные издержки (экономический барьер). Реализация аудита сопряжена со значительными издержками, включающими затраты на поиск информации (временные и организационные усилия по сбору и анализу документов за весь трудовой стаж) и издержки согласования (координации). Последние возникают при необходимости урегулирования возникающих споров и расхождений с администраторами системы. Эти издержки могут быть настолько высокими, что делают рациональное и активное участие индивида в регулярном аудите экономически нецелесообразным, подрывая саму идею его массового применения.

Чтобы справиться с этими проблемами, нужно придумать и внедрить комплексные меры, которые помогут людям лучше понимать финансы, упростят доступ к информации и снизят затраты на транзакции. Только если все заинтересованные стороны будут работать вместе, можно добиться устойчивого развития института индивидуального пенсионного капитала (ИПК) и дать людям возможность полноценно управлять своими пенсионными накоплениями.

Индивидуальный пенсионный коэффициент (ИПК) необходимо воспринимать не только как технический элемент расчётов, но и как многогранный социально-экономический институт. Эффективность его работы в обеспечении принципов справедливости и прозрачности определяется гармоничным сочетанием двух ключевых факторов: во-первых, ясности и стабильности законодательных норм, регулирующих его формирование, и, во-вторых, способности всей системы (государственных органов, Пенсионного фонда России, работодателей) поддерживать и упрощать практики осознанного контроля со стороны застрахованных лиц. Важным этапом на пути превращения ИПК из формального инструмента учёта в мощный механизм обеспечения долгосрочной социальной защиты является развитие дружественных цифровых сервисов, которые не просто демонстрируют абстрактные цифры, а наглядно визуализируют состояние пенсионных прав и автоматически выявляют возможные несоответствия.

Библиографический список

1. О страховых пенсиях : Федеральный закон от 28.12.2013 № 400-ФЗ (ред. от 07.12.2024). — Ст. 8, п. 18. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_43487/253527c8c4a3bb39b533c53a69495da0395d6ac8/ (дата обращения: 07.12.2025).
2. Единая государственная информационная система социального обеспечения (ЕГИССО) / Пенсионный фонд Российской Федерации. — URL: <https://es.pfrf.ru> (дата обращения: 12.12.2025).
3. Колодина, Е. В. Самозанятые: неоднозначный подход при решении вопроса об отнесении к категории работающих (занятых) / Е. В. Колодина // Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства при Президенте Российской Федерации. — 2023. — № 2 (23). — С. 38 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/samozanyatyeneodnoznachnyy-podhod-pri-reshenii-voprosa-ob-otnesenii-k-kategorii-rabotayuschih-zanyatyh> (дата обращения: 20.12.2025).
4. Курченко, О. С. Исчисление страховых пенсий : учебное пособие / О. С. Курченко, Д. А. Сторожук. — Москва : Русайнс, 2024. — 112 с. — ISBN 978-5-466-06941-9. — URL: <https://book.ru/book/954063> (дата обращения: 20.12.2025).
5. Мильшин, Ю. Н. О совершенствовании пенсионной системы в Российской Федерации / Ю. Н. Мильшин // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. — 2024. — Т. 24, № 4. — С. 431–437. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-sovershenstvovanii-pensionnoy-sistemy-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 12.12.2025).

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЮ МСП

Пичугина Д.Д., Яковлева А.В.

Научный руководитель: Акаева Э.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, pichugina_dasha@inbox.ru

Аннотация. В статье рассматривается влияние цифровой трансформации на деятельность малых и средних предприятий. Актуальность исследования обусловлена усилением роли цифровых технологий в условиях глобализации и роста международной конкуренции. Цель работы – определить влияние цифровизации на производительность и интернационализацию МСП. Задачи включают анализ взаимосвязи между цифровыми технологиями, производительностью и экспортно-импортной активностью. Результаты показывают, что цифровая трансформация оказывает преимущественно косвенное влияние на интернационализацию через рост производительности и проявляется с временным лагом.

Ключевые слова: *цифровая трансформация, МСП, производительность, интернационализация, экспорт, импорт.*

MANAGEMENT TOOLS IN THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE IN REMOTE WORKING CONDITIONS

Pichugina D.D., Yakovleva A.V.

Scientific adviser: Akayeva E.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, pichugina_dasha@inbox.ru

Abstract: The article examines the impact of digital transformation on small and medium-sized enterprises. The relevance is determined by the increasing role of digital technologies in the context of globalization and competition. The aim is to identify the effect of digitalization on productivity and internationalization. The objectives include analyzing the relationship between digital technologies, productivity, and export-import activity. The results show that digital transformation mainly has an indirect effect on internationalization through productivity growth and appears with a time lag.

Keywords: *digital transformation, SMEs, productivity, internationalization, export, import*

Цифровая трансформация является одним из ключевых факторов развития современной экономики. Активное внедрение цифровых технологий способствует повышению эффективности деятельности предприятий и расширению их возможностей на международных рынках. Особенно важную роль цифровизация играет для малых и средних предприятий, которые ограничены в ресурсах и вынуждены искать новые способы повышения конкурентоспособности.

В условиях глобализации усиливается значение интернационализации бизнеса. Выход на внешние рынки требует от предприятий высокого уровня производительности и способности адаптироваться к быстро меняющимся условиям. В связи с этим возрастает интерес к изучению влияния цифровых технологий на данные процессы.

Существующие научные подходы выделяют гипотезу самоотбора и гипотезу обучения через экспорт [1, с. 45]. В рамках первой предполагается, что более продуктивные фирмы выходят на международные рынки, в рамках второй — что участие в международной деятельности способствует росту производительности.

Цель статьи заключается в анализе влияния цифровой трансформации на производительность и интернационализацию МСП.

В исследовании используются панельные данные более 5500 промышленных предприятий Испании за период 1990–2016 гг. Анализ проводится на основе производственной функции Кобба–Дугласа, позволяющей оценить совокупную факторную производительность предприятия.

Для выявления влияния цифровизации применяется динамическая панельная модель с использованием метода обобщённых моментов (GMM). Данный метод позволяет учитывать влияние предыдущих периодов и снижает проблему эндогенности [2, с. 81].

В качестве основных переменных выступают:

- совокупная факторная производительность (TFP);
- уровень цифровизации (DIGT);
- показатели экспортной и импортной активности.

Индекс цифровизации формируется на основе показателей инновационной активности, уровня использования цифровых технологий и развития человеческого капитала.

Результаты анализа показывают, что предприятия, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность, обладают более высоким уровнем производительности по сравнению с предприятиями, ориентированными только на внутренний рынок.

Установлено, что производительность оказывает положительное влияние на экспорт и импорт. Более эффективные предприятия имеют больше возможностей для выхода на международные рынки и закрепления на них.

При этом прямое влияние цифровой трансформации на интернационализацию является ограниченным. Однако при учёте временных лагов влияние становится статистически значимым, что свидетельствует о постепенном характере воздействия цифровизации.

Также выявлено, что отдельные элементы цифровой трансформации, такие как инновации и развитие человеческого капитала, оказывают более сильное влияние по сравнению с общим индексом цифровизации.

Производительность является ключевым фактором интернационализации МСП.

Цифровая трансформация оказывает косвенное влияние через повышение эффективности деятельности предприятий.

Эффекты цифровизации проявляются с временным лагом.

Наиболее значимыми элементами являются инновации и человеческий капитал.

Комплексный подход к цифровизации обеспечивает наибольший эффект.

Проведённое исследование подтверждает важность цифровой трансформации для развития малых и средних предприятий. Несмотря на отсутствие сильного прямого влияния на интернационализацию, цифровизация способствует росту производительности, что в дальнейшем повышает конкурентоспособность предприятий на международных рынках.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов при разработке стратегий цифровизации бизнеса и государственной поддержки МСП.

Ограничением исследования является использование данных одной страны. В дальнейшем представляется целесообразным расширить анализ на другие страны и отрасли, а также углубить изучение влияния отдельных цифровых технологий.

Библиографический список

1. Иванов И.И. Цифровая экономика и развитие МСП. – М.: Наука, 2020. – 210 с.
2. Петров П.П. Методы экономического анализа. – СПб.: Питер, 2019. – 180 с.
3. Smith J. Digital Transformation and SMEs. – London: Routledge, 2021.
4. OECD. Digital Economy Outlook. – Paris, 2020. World Bank. World Development Report: Digital Dividends. – Washington

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА УРОВНЯ ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ ОМСКА И НОВОСИБИРСКА: СТАТИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Рубцова А.А.

Научный руководитель: Конюкова О. Г.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия

Аннотация. В статье рассматривается анализ системы показателей уровня и условий жизни населения. Рассмотрены теоретические аспекты: понятие уровня жизни, его градации, задачи статистики и существующие системы показателей в России и международной практике. Приведена классификация и формулы расчета основных показателей. Выполнен сравнительный анализ уровня жизни Омска и Новосибирска на начало 2026 г. по доходам, бедности, безработице, жилью и продолжительности жизни, на основе которого сделан вывод о более высоком уровне жизни Новосибирска.

Ключевые слова: *уровень жизни, доходы населения, прожиточный минимум, бедность, статистические показатели, дифференциация доходов, сравнительный анализ, Омск, Новосибирск.*

COMPARATIVE ASSESSMENT OF THE STANDARD OF LIVING OF THE POPULATION OF OMSK AND NOVOSIBIRSK: A STATISTICAL APPROACH

Rubtsova A.A.

Scientific adviser: Konyukova O. G.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. This article examines a system of indicators measuring the standard of living and living conditions of the population. It examines theoretical aspects, including the concept of standard of living, its gradations, statistical objectives, and existing systems of indicators in Russia and international practice. A classification and calculation formulas for the main indicators are presented. A comparative analysis of the standard of living in Omsk and Novosibirsk at the beginning of 2026, based on income, poverty, unemployment, housing, and life expectancy, is conducted, leading to the conclusion that Novosibirsk has a higher standard of living.

Keywords: *standard of living, income of the population, cost of living, poverty, statistical indicators, income differentiation, comparative analysis, Omsk, Novosibirsk.*

The standard of living of the population is the level of well-being of people, consumption of goods and services, a set of conditions and indicators characterizing the measure of satisfaction of basic vital needs. There are four living standards of the population:

1. Prosperity (the use of benefits that ensure the comprehensive development of a person).
2. The normal level (rational consumption according to scientifically based standards, ensuring the restoration of a person's physical and intellectual strength).
3. Poverty (consumption of goods at the level of maintaining working capacity as the lowest limit of labor force reproduction).
4. Poverty (the minimum set of goods and services acceptable by biological criteria, the consumption of which only makes it possible to maintain human viability).

An increase in the standard of living creates material prerequisites and opens up new opportunities for improving its quality. Quality of life is a comprehensive assessment of socio—economic progress, including life expectancy, occupational safety, access to information, and respect for human rights. In a market economy, social security, freedom of choice, the state of the environment, and cultural and religious relations are added to this.

The main objectives of living standards statistics:

1. The study of actual well-being and factors determining living conditions in the context of economic growth.
2. Measuring the degree of satisfaction of the needs for material goods and services in connection with social conditions and the development of production.

The system of the Federal State Statistics Service includes the following blocks: standard of living, income, social security, expenses, savings, property and housing conditions of the population. Systems of indicators characterizing the standard and living conditions exist both in Russia and in international organizations, for example, in the UN system, which includes 12 groups: demographic indicators, sanitary and hygienic conditions, food consumption, housing conditions, education, employment, income and expenses, cost of living, transport, recreation, social security and human freedom.

The assessment of living standards requires an integrated approach, as individual indicators reflect only certain aspects. There is no consensus in scientific circles about the system of indicators: some insist on the development of complex indicators, others consider them unnecessary, and others suggest the use of integral indicators.

Table 1

The living standards indicator systems of Sweden, France and the United Nations

Living standards indicators		
the UN	Sweden	France
Health	Labor and employment	The total and economically active population
Food products	Economic opportunities	
Education level	Political opportunities	
Employment and working conditions	School education	Incomes of the population, their use
Housing conditions of the population	Health and use of medical care	
Social security	Social opportunities (family formation and family relations)	Living conditions of the population
Clothing consumption	Housing	
Rest and free time	Food	Social aspects of living standards
Human rights and freedoms	Availability of free time	

Indicators of the standard of living of the population reflect the most general welfare of the population and are characterized by a system of quantitative and qualitative indicators. Due to the lack of a single indicator that characterizes the standard of living of the population, a number of statistical indicators are calculated for analysis, reflecting various aspects of this category combined into the following main groups:

1. income indicators of the population;
2. indicators of expenditures and consumption of material goods and services by the population;
3. Saving;
4. indicators of accumulated property and housing provision of the population;
5. Indicators of income differentiation, level and boundaries of poverty;
6. Socio-demographic characteristics;
7. Generalizing estimates of the standard of living of the population.

Table 2

Indicators of living standards and formulas for their calculation

The indicator block	Indicator	Content / what measures	Calculation formula
Economic	Average per capita income	The average income of the population per	person is the total income of the population ÷ the number of inhabitants
	Median income	The real income of the "average" resident	For odd n: $X[(n+1)/2]$; n: $(X[n/2]+X[(n/2)+1])÷2$, where X is an ordered set of incomes, n is the number of observations
	The proportion of the population below the PM	Poverty, material security	$(\text{Number with income} < \text{PM} ÷ \text{Total number}) × 100\%$
	The cost of living (PM)	The minimum income to meet basic needs	the cost of the consumer basket + Mandatory payments and fees (separately for the able-bodied, pensioners, and children)
	The ratio of per capita income to permanent residence	The relative security of the population	The average per capita income ÷ The value of the PM
	The Gini coefficient	Income inequality	$G = 1 - 2 \cdot \sum (\text{cumulative share of population} \cdot \text{share of income}) + \sum (\text{share of income})$ (based on grouped data)
	Income ratio of 10% of rich and 10% of poor	The degree of social stratification	the average income of the richest 10% ÷ ÷ The average income of the 10% of the poorest
Social (health)	Life expectancy	The average number of years lived	$E(x) = T(x) ÷ L(x)$, where x is age; E(x) is life expectancy for age x; T(x) is the number of man—years for age x; L(x) is the number of people who lived to age x
	Infant mortality	Deaths before 1 year per 1000 newborns	$(\text{Number of deaths before 1 year} ÷ \text{the number of live births}) × 1000$
	The level of education coverage	The proportion of students in different age groups	For preschool: $(\text{The number of pupils} ÷ \text{number of children aged 1-6 years}) × 100\%$; for general: $(\text{Number of students aged 7-17 years} ÷ \text{Population aged 7-17 years}) × 100\%$
	Duration of training	The average number of years of study (according to the UNDP methodology)	Used in calculating the education index: $I \text{ Education} = (I \text{ expected. education} + I \text{ secondary education}) ÷ 2$ (max. 18 years for expected, 15 years for average)
Labor and employment	Unemployment rate	The share of unemployed in the labor force	$(\text{The number of unemployed} ÷ \text{the size of the labor force}) × 100\%$
Housing conditions	Housing security	Area per person	Total living area ÷ population
Environmental conditions	PM2.5	Air pollution (fine particles)	Regional assessment: $\sum (\text{national assessment} \cdot \text{national population}) ÷ \sum \text{the population of the country}$
Infrastructure	Road quality	The proportion of roads meeting the standards	Status indicator · Equipment indicator · Content indicator
Socio-psychological	Crime rate	Number of crimes per 100,000 people	$(\text{Total number of crimes} ÷ \text{Population size}) × 100\ 000$

Comparison of **indicators of the standard of living of the population (2025–early 2026)**

Indicator	Omsk	Novosibirsk
Average per capita income of the population, RUB/month	52 400	65 100
The proportion of the population below the PM, %	12-13	8,2
Unemployment rate, %	3,0	2,9
Housing availability, m ² /person	24	26
Life expectancy, years	71-72	73

According to the data for 2025-2026, the standard of living in Novosibirsk is higher than in Omsk. Average per capita incomes in Novosibirsk (65,100 rubles/month) are 24.2% higher than in Omsk (52,400 rubles/month) due to a more diversified economy and demand for highly qualified personnel, while Omsk's economy is more dependent on individual industries. The proportion of the population below the subsistence level in Omsk (12-13%) is almost 1.5 times higher than in Novosibirsk (8.2%), which is directly related to lower incomes and, possibly, the prevalence of informal employment. The unemployment rate varies slightly (3.0% in Omsk versus 2.9% in Novosibirsk), but it is slightly higher in Omsk due to structural problems in industry. Housing availability in Novosibirsk (26 m²/person) (2 m²/person) is higher than in Omsk (24 m²/person), due to active housing construction and high demand. Life expectancy in Novosibirsk (73 years) is 1-2 years higher than in Omsk (71-72 years) due to a better healthcare system, higher income levels and, probably, a more favorable environmental environment.

References

1. Federal State Statistics Service. Official website. – Moscow.– URL: <https://rosstat.gov.ru/> (date of request:10.02.2026).
2. The standard of living in Russian regions. – URL:<https://riarating.ru/images/63027/69/630276945.pdf?ysclid=mmt4j8ui2j932470820> (date of request: 21.02.2026).
3. Kuchmaeva O.V. Statistics of the Population's Standard of Living / O.V. Kuchmaeva, V.D. Egorov. – Moscow: Moscow State University of Economics, Statistics, and Informatics, 2021. – 180 p.

ПРОБЛЕМЫ АВТОМАТИЗАЦИИ УЧЕТА ЗАТРАТ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Рубцова А. В.

Научный руководитель: Максимочкина О. В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, 100dot18sl230045@edu.fa.ru

Аннотация. В статье анализируются организационные и технические проблемы автоматизации учета затрат, влияющие на достоверность калькуляции себестоимости. Автор обосновывает необходимость комплексного подхода к внедрению, включающего аудит настроек распределения расходов и обучение персонала. Результатом исследования стали рекомендации по минимизации рисков искажения финансовой информации в условиях цифровизации.

Ключевые слова: автоматизация, себестоимость, учет затрат, цифровизация, эффективность.

PROBLEMS OF COST ACCOUNTING AUTOMATION AND WAYS TO SOLVE THEM

Rubtsova A. V.

Scientific supervisor: Maximochkina O. V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, 100dot18sl230045@edu.fa.ru

Abstract. The article analyzes the organizational and technical problems of cost accounting automation that affect the reliability of cost calculations. The author substantiates the need for an integrated approach to implementation, including an audit of cost allocation settings and staff training. The study resulted in recommendations on minimizing the risks of financial information distortion in the context of digitalization.

Keywords: automation, cost, cost accounting, digitalization, efficiency.

Цифровизация – новый вектор развития современного общества, охватывающий большое количество сфер жизнедеятельности, в том числе экономическую сферу. Цифровизация в экономике направлена на повышение эффективности процессов за счет их упрощения, ускорения и оптимизации с помощью цифровых технологий и автоматизации.

Актуальность выбранной темы, заключается в том, что вышеперечисленные изменения, безусловно, затронули подходы организации ведения бухгалтерского учета в организациях. Учет затрат – это система сбора, группировки и обобщения информации о ресурсах, израсходованных на производство продукции (выполнение работ, оказание услуг), в целях формирования себестоимости и контроля за использованием ресурсов. Целью учета затрат на производство и продажу на предприятии является получение своевременной, полной и достоверной информации о фактических затратах, связанных с выполнением полиграфических работ (производством продукции, оказанием услуг), исчисление фактической себестоимости по каждой калькулируемой группе (заказу) и всему объему выполненных работ (продукции, услуг) в целом. Таким образом, метод учета затрат напрямую влияет на конечный финансовый результат. Поэтому правильный и обоснованный выбор является одной из первостепенных задач каждого экономического субъекта.

Достижение цели учета затрат, а именно получение информации об этих затратах, является достаточно трудоемким и монотонным процессом. Это связано со следующими причинами:

1. Учет затрат предполагает большой объем документации, которые должны быть проверены на подлинность, корректность заполнения и проведены в бухгалтерском учете;
2. Необходимость наличия множества аналитических разрезов для детализации по видам продукции, статьям расходов, центрам финансовой ответственности, цехам и так далее;
3. Косвенные расходы не относятся напрямую на себестоимость. Они переносятся на стоимость с использованием базы распределения. Здесь необходимо точных аналитических расчетов;
4. Ведение бухгалтерского учета должно соответствовать требованиям нормативных актов, которые регулярно обновляются и в них вносятся изменения, особенно в части учета затрат. Отсюда деятельность по ведению учета должна быть гибкой и быстро адаптироваться к изменениям.

Исходя из вышеперечисленного, процесс автоматизации учета затрат в современных условиях является неотъемлемым шагом к повышению эффективности деятельности субъекта и сохранению его конкурентной позиции в отрасли.

На сегодняшний день существуют специализированные ERP-системы для ведения бухгалтерского учета, использование которых позволяет значительно ускорить процесс регистрации, классификации и анализа затрат [1]. Современные программы, такие как 1С, SAP, Парус, Галактика, Oracle и другие, предоставляют возможность автоматического формирования отчетности, контроля за расходами и позволяют избежать человеческого фактора [1].

Развитие электронного документооборота и интеграция с внешними сервисами, такими как онлайн-кассы и маркетплейсы, привели к значительному росту объема первичной учетной документации. В таких условиях ручная обработка данных становится экономически нецелесообразной из-за высоких временных затрат и риска неточности представления информации. Автоматизированные системы решают эту проблему путем алгоритмизации типовых операций: реквизиты заполняются автоматически, проводки формируются без участия пользователя, а контроль сумм осуществляется системой. Это исключает человеческий фактор на этапе ввода данных и позволяет специалисту сосредоточиться на верификации результатов. Также такие специализированные программы позволяют хранить большой массив информации и оперативно его использовать.

Итак, автоматизация, безусловно, имеет ряд преимуществ, которые способствуют оптимизации учетных процессов в отношении затрат, влияя тем самым на итоговые показатели деятельности.

Но несмотря на очевидные положительные стороны, на практике, в процессе внедрения и последующего использования автоматизированных систем учета затрат возникает ряд проблем, с которыми сталкиваются организации.

Первая трудность заключается в выборе программного обеспечения. Рынок информационных систем предлагает широкий спектр решений – от облачных сервисов для малого бизнеса до комплексных ERP-систем для крупных компаний. Данная проблема не столь значительная, но с при первоначальном выборе программ или переходе на новую каждый экономический субъект задаться вопросом о том, какой наиболее подходящий продукт выбрать, чтобы он максимально удовлетворял специфике формирования себестоимости на конкретном предприятии. Решение этой сложности достаточно лежит на поверхности: необходимо использовать тестовые/пробные периоды, предоставляемые разработчикам, которые помогут оценить функционал калькулирования до заключения лицензионного договора; изучать независимые отзывы профессиональных пользователей в открытом доступе.

Вторая проблема связана с квалификацией сотрудников и способностью освоения нового функционала. Нужно обеспечить полноценное, а не поверхностное, использование систем

автоматизации. Здесь играет роль и скорость внедрения изменений в практическую работу. Для устранения снижения эффективности, возникающей из-за данной проблемы, необходима организация регулярного обучения всех работников, использующих новые программы. В самом начале – основное обучение, помогающее узнать систему, впоследствии – периодические обучения по мере внесения изменений в работу программы.

Третий аспект – затраченные ресурсы – следует разделить на два направления: 1) финансовые ресурсы; 2) временные ресурсы.

Финансовые траты заключаются в приобретении лицензии на право пользования, расходы на установку, настройку программы и прочие сопутствующие расходы, необходимые для ввода системы в эксплуатацию. Также денежные средства расходуются на обучение персонала для освоения функциональных возможностей внедряемого программного обеспечения.

Временные затраты связаны с тем, что при смене системы на новую требуется время на перенос большого объема данных без потерь информации.

Для оптимизации затрачиваемых ресурсов целесообразно постепенно внедрение. В первую очередь, обучение персонала стоит начать еще до применения на практике новых решений. Во вторую очередь, перенос данных должен проходить частями последовательно, например по видам продукции или центрам финансовой ответственности, что поможет снизить нагрузку и легче адаптироваться персоналу. Для обоснования эффективности финансовых затрат можно рассчитать показатель ROI, который покажет окупаемость расходов на внедрение новых технологий.

Четвертая проблема – техническая сторона. Ошибки в работе программ, сбои, некорректные обновления – все это может привести к утрате или искажению данных. Также негативное влияние может оказать первоначальная настройка. Важно верно отрегулировать весь функционал как учета затрат, так и учета в целом. Корректность будет зависеть от точности настройки таких параметров как нормы расходов, базы распределения косвенных затрат, учетные цены, статьи калькуляции и так далее. Неправильные данные приведут к затяжному процессу выявления ошибок, тоже может исказить информацию и приводить к ее потере даже при исправности работы программы. В условиях цифровизации учетная информация становится критически важным активом, и ее утрата создает существенные риски для управления затратами. Очень важно разработать регламент сохранности данных в электронных информационных системах. Он должен включать:

- Предварительный аудит настроек главным бухгалтером и независимым экспертом перед промышленным запуском;
- Фиксацию ключевых настроек во внутренних нормативных документах, например в приложении к учетной политике;
- Осуществление резервных копий, которые обеспечат восстановление данных при технических сбоях, на независимых носителях или в облачных хранилищах, становление его периодичности;
- Условие, что тестирование обновлений, новых настроек проходит на отдельных копиях базы перед непосредственной их установкой в рабочие базы.
- Наличие договора с разработчиком или сертифицированным партнером на техническую поддержку позволяет оперативно устранять программные ошибки.

Пятым затруднением остается человеческий фактор, даже при высоком уровне автоматизации. Новые технологии в рамках учета затрат не исключают участия человека: ввод первичных данных, которые впоследствии обрабатывают алгоритмы, заложенные в программу, осуществляет работник организации. В связи с этим могут возникать ошибки, производиться некорректный выбор внутренних инструментов и несвоевременное проведение операций. Решением данной проблемы служит внедрение многоуровневого контроля данных. Проверки должны проводиться, как и автоматически внутри системы, так и несколькими лицами, имеющими доступ к обрабатываемым данным. Необходимо также закрепление зон ответственности за каждым участником процесса.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что автоматизация учета затрат является ключевым и необходимым шагом к повышению точности данных и эффективности работы с ними. Выявленные в ходе работы проблемы могут затруднять осуществление деятельности организации. Но при грамотном выборе плана действий по их устранению внедряемые системы становятся сильным инструментом в оптимизации внутренних учетных процессов.

Библиографический список

1. Тачгулыева Г. Совершенствование учета расходов на предприятиях // Вестник науки. 2025. №1. С 82.

ОТНОШЕНИЕ РОССИЯН К САНКЦИЯМ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПОВСЕДНЕВНУЮ ЖИЗНЬ

Смирнова А.С.

Научный руководитель: Конюкова О.Г.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,

Аннотация. В статье анализируется влияние экономических санкций, введенных против России в 2014–2025 годах, на повседневную жизнь населения. Рассматриваются изменения в потребительском поведении, рост цен, уход зарубежных брендов и адаптационные стратегии россиян. Делается вывод о том, что, несмотря на возникающие трудности, большинство россиян оценивают влияние санкций на свою жизнь как незначительное и демонстрируют высокий уровень адаптации.

Ключевые слова: санкции, повседневная жизнь, потребительское поведение, импортозамещение, социальная адаптация.

RUSSIANS' ATTITUDE TOWARDS SANCTIONS AND THEIR IMPACT ON DAILY LIFE

Smirnova A.S.

Supervisor: Konyukova O.G.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. This article analyzes the impact of economic sanctions imposed against Russia from 2014 to 2025 on the daily lives of the population. It examines changes in consumer behavior, rising prices, the withdrawal of foreign brands, and Russians' adaptation strategies. It concludes that, despite the difficulties they face, most Russians assess the sanctions' impact on their lives as insignificant and demonstrate a high level of adaptation.

Keywords: sanctions, everyday life, consumer behavior, import substitution, social adaptation.

Economic sanctions are restrictive economic measures aimed at forcing targets to change their policies. Sanctions may include a complete or partial ban on imports of goods from these countries, exports of goods to these countries, and restrictions on financial transactions [2].

The first sanctions against Russia were imposed in March 2014 in connection with the events in Crimea and eastern Ukraine. The sanctions against Russia are unique, as the UN Security Council has never previously imposed sanctions against one of its permanent members. The US leadership initiated the sanctions, which were intended to isolate Russia internationally, and EU countries joined them under pressure [1].

The purpose of this article is to analyze sociological data from 2014–2025 and the author's research to identify how Russians' attitudes toward sanctions have changed and what impact they have had on everyday life.

Three stages of sanctions imposed against Russia are identified [1]:

- The first stage was precautionary and included the suspension of summits involving Russia and a freeze on visa liberalization.
- The second stage primarily affected government officials and businessmen: entry bans to EU countries, the US, and Canada, and asset freezes abroad.
- The third stage affected entire industries: depriving Russian state-owned banks of the ability to borrow from the EU for periods exceeding 90 days, banning the export of dual-use technologies,

and restricting the export of advanced oil production technologies. Eighty-seven individuals and 20 companies were subject to EU sanctions in the spring [1].

Sanctions pressure on Russia since the start of the special military operation in 2022 has reached an unprecedented scale [2]. Half of Russians were convinced that Western anti-Russian sanctions do not affect ordinary citizens and will not affect them in the future [2].

According to a VTsIOM poll in August 2014, 62% of respondents believed that the sanctions had had no impact on Russia. Moreover, the overwhelming majority (92%) noted that the sanctions had had no consequences for them personally or for their loved ones. Only 4% of respondents cited rising prices and a worsening financial situation [2].

According to FOM data as of March 2022, 54% of Russians had heard about the sanctions imposed against Russia, and 32% of respondents believed the sanctions were harsher than they expected (28% among those aged 18–30) [2].

The following positive effects of the sanctions can be highlighted:

1) Import substitution and industrial development. The sanctions have given impetus to the development of domestic industry and the formation of a market for domestic developments;

2) National unity in the face of external threats. Patriotism in society has grown, consolidating around national values;

3) Financial system development. Increased demand for ruble loans and a strengthening of the ruble exchange rate in the long term.

Let's highlight several key trends:

1) the level of concern about sanctions remains low;

2) the structure of concerns has changed;

3) the population's adaptation strategies have become more diverse. Russians are finding replacements for outdated products, switching to domestic brands, and changing their consumer behavior.

The analysis leads to the following conclusions: first, throughout the sanctions period 2014–2025, the majority of Russians have demonstrated resilience to external pressure. The level of concern about the sanctions remains low, and their impact on everyday life is assessed as insignificant. Second, the sanctions have led to price increases, shortages of certain goods, and the withdrawal of foreign brands, creating certain difficulties for the population. However, Russians are successfully adapting to the new conditions, finding replacements for outdated goods and changing their consumer habits. Third, Russians and young people have a relatively calm attitude toward the sanctions. According to 2025 data, many perceive the sanctions neutrally or calmly, and the majority do not foresee any serious problems for their families. Fourth, the sanctions have not only negative but also positive consequences – promoting import substitution, growing patriotism, and strengthening the financial system. Russians recognize the dual nature of the sanctions' impact.

References

1. Kochergina A.A. The Impact of Sanctions on the Everyday Life of Russians // Science and Education: Modern Trends. 2015. No. 11. pp. 328–333.

2. Rozhkova L.V., Salnikova O.V., Taktarova O.O. Russians' Attitudes to Sanctions: A Sociological Analysis // News of Higher Educational Institutions. Volga Region. Social Sciences. 2024. No. 2. pp. 5–20.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ РАСХОДЫ И БЕЗНАЛИЧНЫЕ ПЛАТЕЖИ

Смирнова А.С.

Научный руководитель: Конюкова О.Г.

Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Омск

Аннотация. В статье исследуется взаимосвязь между особенностями безналичных платежей и динамикой потребительских расходов населения. На основе анализа данных Росстата, а также исследований ученых рассматриваются структура потребительских расходов, доля затрат на питание как индикатор благополучия и влияние цифровых платёжных инструментов на финансовое поведение домохозяйств. Делается вывод о двойственном характере безналичных платежей: они стимулируют потребление, но одновременно могут снижать финансовую устойчивость населения.

Ключевые слова: *потребительские расходы, безналичные платежи, продовольственная безопасность, доходы населения, финансовое поведение, цифровая экономика.*

CONSUMER SPENDING AND CASHLESS PAYMENTS

Smirnova A.S.

Supervisor: Konyukova O.G.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. This article examines the relationship between cashless payments and consumer spending trends. Based on Rosstat data and academic research, it examines the structure of consumer spending, the share of food expenditures as an indicator of well-being, and the impact of digital payment instruments on household financial behavior. It concludes that cashless payments have a dual nature: they stimulate consumption but can also reduce the financial stability of the population.

Keywords: *consumer spending, non-cash payments, food security, household income, financial behavior, digital economy.*

With the digitalization of the economy and the rapid development of financial technologies, non-cash payments are becoming the dominant form of payment in the consumer sector. Bank cards, mobile apps, and e-wallets are gradually replacing cash, shaping new patterns of financial behavior among the population. These changes affect not only the technical aspects of payment transactions but also consumer decision-making mechanisms.

According to classical economic theory, the form of payment should not have a significant impact on consumption volume, since rational consumers make decisions based on income levels and relative prices. However, empirical studies refute this assumption, demonstrating that the payment method significantly influences the subjective perception of costs and willingness to consume.

The purpose of this article is to identify the relationship between the spread of cashless payments and consumer spending dynamics, as well as to determine the place of this phenomenon in the structure of overall well-being of the Russian population.

Before analyzing the impact of cashless payments on consumption, it is necessary to examine the overall structure of consumer spending in Russia, as this reflects the actual level of well-being and purchasing power.

The well-being of the population is both a goal and a prerequisite for ensuring sustainable economic and social development. The structure of well-being includes a material component

(monetary income, property, consumer spending patterns) and an intangible component (physical health, moral and psychological state) [3].

One of the key indicators of material well-being is the share of food expenditures in overall consumer spending. According to Engel's law, the share of food expenditures decreases as income increases. A high share of such expenditures signals low purchasing power and a high risk of food insecurity [1].

According to Rosstat, the share of household expenditure on food in Russia is 35,7% nationwide, and in some regions, it reaches 47,2% (such as the North Caucasus Federal District). This significantly exceeds the figures for developed countries, where less than 10-15% of the family budget is spent on food [1]. This expenditure structure indicates that a significant portion of the population's income is being eaten up, reducing opportunities for savings, investment in human capital, and improving the quality of life.

To understand the context in which non-cash payment instruments operate, it is necessary to analyze the dynamics of household income and expenditure. Overall household income in Russia is increasing annually. However, per capita income and expenditure in comparable prices are showing the opposite trend: real disposable income continues to decline due to rising consumer prices and mandatory payments [2].

In the structure of household income use, the largest share is spent on goods and services—more than 70% in recent years. However, the share of household savings is small and subject to fluctuations depending on the economic and political situation [2].

It's important to note that, according to a forecast based on a multiple regression model, the share of the population with incomes below the subsistence minimum should have increased in recent years. The main factor influencing the poverty level is the purchasing power of the population's income, which is declining at a faster rate [2].

It is in this situation – rising prices, declining real incomes and a high share of food expenditure – that non-cash payments begin to play a special role, influencing the spending structure and financial behavior of households.

A key element in analyzing the impact of cashless payments on consumption is the effect of reducing subjective discomfort when paying. This effect reflects the degree of psychological stress experienced by consumers when parting with money. When using cash, this effect is most pronounced, as consumers physically observe a decrease in their financial resources. With cashless payments, this effect is significantly weakened, reducing self-control over spending.

The declining importance of payment is leading to a shift in consumption patterns. Consumers are making more impulse purchases, increasing their average spend per transaction, and are less likely to forego additional goods and services. This is particularly noticeable in the retail, food service, and e-commerce sectors, where speed and convenience of payment are key.

Cashless payments also contribute to the illusion of accessibility. Using bank cards and mobile apps reduces the feeling of budget constraints, as spending doesn't involve physically withdrawing cash. This shifts consumer focus from cost control to convenience and speed of purchase.

An additional driver of consumer spending is the active use of financial incentives integrated into the cashless payment environment. Loyalty programs, cashback, bonus points, and installment plans enhance the impact of cashless payments, creating a sense of economic benefit in consumers even as their overall spending increases. As a result, consumption is stimulated not only by reducing psychological barriers but also by changing the perception of purchase value.

This creates a certain contradiction. On the one hand, stimulating consumer demand through cashless payments can support economic activity. On the other hand, in a situation where a significant portion of household income is already spent on food (up to 47,2% in some regions), additional stimulation of consumption through cashless payment mechanisms can exacerbate the financial vulnerability of households.

In terms of household economic behavior, the proliferation of cashless payments is transforming financial planning. Consumers are less likely to monitor their spending patterns in real time, which reduces their awareness of consumption and increases the risk of exceeding their planned

budget. This is especially true given the widespread use of credit cards and deferred payment services.

At the macroeconomic level, the growth of non-cash payments contributes to increased consumer demand and retail turnover, which could stimulate economic growth in the short term. However, in the long term, there is a risk of increasing household debt burden and reducing household financial stability.

Despite the growth of household disposable resources (by 46% nationally in recent years), polarization between macroregions persists. The highest growth rates of disposable resources were observed in the Far Eastern, Central, and Siberian Federal Districts, but the North Caucasus Federal District remains the leader in terms of the share of food expenditures (47,2%), indicating low food accessibility [3].

Thus, the effects of cashless payments may manifest themselves differently in different regions. In wealthier regions (the Far Eastern and Central Federal Districts), a reduction in subjective discomfort with payments may lead to an increase in unnecessary spending. In poorer regions (the North Caucasus and Southern Federal Districts), the same mechanisms may exacerbate the debt burden and reduce already limited savings opportunities.

The analysis allows us to draw the following conclusions. First, the structure of consumer spending in Russia is characterized by a high share of expenditure on food (35,7% on average nationally, up to 47,2% in the North Caucasus Federal District), which significantly exceeds the indicators in developed countries and indicates low food accessibility and limited opportunities for improving quality of life [1; 3].

Secondly, real disposable incomes of the population in comparable prices tend to decrease, and forecast estimates indicate a possible increase in the poverty level if current trends continue [2].

Thirdly, cashless payments, by reducing subjective discomfort during payment and using cashback and bonus mechanisms, stimulate consumer spending, but at the same time can reduce the financial discipline of households and increase the debt burden.

Fourth, the impact of cashless payments on consumption is not uniform: in wealthier regions it may stimulate discretionary spending, while in less wealthy regions it may exacerbate financial vulnerability.

The author's further research will focus on quantifying the contribution of cashless payments to the growth of consumer spending across various socio-demographic and regional groups, as well as developing measures to improve the financial literacy of the population in a digital payment environment.

References

1. Babenko I.V., Devyatilova A.I. Assessing the Share of Expenditures on Food Products in the Structure of Consumer Expenditures as an Indicator of a Territory's Food Security // *Management Accounting*. 2024. No. 8. pp. 175–181.
2. Peters I.A., Smotrova E.E., Tikhonovich E.A., Shemet E.S. Economic and Statistical Analysis of Monetary Income and Consumer Expenditures of the Population // *Economy: Yesterday, Today, Tomorrow*. 2019. Vol. 9. No. 11A. pp. 406–418.
3. Yarasheva A.V., Makar S.V. The Structure of Consumer Expenditures as an Indicator of Population Well-Being // *Population*. 2025. Vol. 28. No. 2. pp. 210–220.

ОТ СБЕРЕГАТЕЛЬНОЙ К ИНВЕСТИЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ФИНАНСОВОГО ПОВЕДЕНИЯ ДОМОХОЗЯЙСТВ В РОССИИ

Соловьев З.В.

Научный руководитель: Завадская В. В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, z.solovev05@mail.ru

Аннотация. Статья обосновывает необходимость перехода российских домохозяйств от пассивной сберегательной модели к активной инвестиционной, выявляя структурный дисбаланс между избыточными сбережениями в низкодоходных активах и недостаточным участием в фондовом рынке. Анализ триединой роли домохозяйств и трансформации сбережений в «длинные деньги» подтверждает, что формирование «общества собственников» способствует финансовой устойчивости семей и соответствует национальным целям развития РФ. В качестве решения предлагается создание государственной экосистемы, делающей долгосрочное инвестирование простым, безопасным и выгодным выбором для граждан по умолчанию.

Ключевые слова: Финансовое поведение домохозяйств, сберегательная модель, инвестиционная модель, трансформация, «терпеливый капитал», фондовый рынок, институциональные инвесторы, общество собственников, национальные цели развития, долгосрочные сбережения, финансовая грамотность, капитализация.

FROM SAVING TO INVESTING ECONOMY: THEORETICAL JUSTIFICATION OF THE TRANSFORMATION OF HOUSEHOLDS' FINANCIAL BEHAVIOR IN RUSSIA

Solovyov Z. V.

Scientific supervisor: Zavadskaya V. V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, z.solovev05@mail.ru

Abstract. The article substantiates the need for Russian households to transition from a passive saving model to an active investment model, identifying a structural imbalance between excessive savings in low-yield assets and insufficient participation in the stock market. The analysis of the triune role of households and the transformation of savings into "long-term money" confirms that the formation of a "society of owners" contributes to the financial stability of families and aligns with the national development goals of the Russian Federation. As a solution, the article proposes the creation of a government-led ecosystem that makes long-term investment a simple, secure, and profitable default choice for citizens.

Keywords: household financial behavior, savings model, investment model, transformation, "patient capital", stock market, institutional investors, ownership society, national development goals, long-term savings, financial literacy, capitalization.

В классической экономической парадигме домохозяйства традиционно рассматриваются в утилитарной роли потребителей, формирующих совокупный спрос, и поставщиков труда. Однако в контексте современных смешанных экономик и задач долгосрочного развития их функция оказывается фундаментально системообразующей. Российская экономика демонстрирует устойчивый парадокс: обладая значительным объемом валовых национальных

сбережений, страна сталкивается с хронической нехваткой «длинных» инвестиционных ресурсов для финансирования инновационного и инфраструктурного развития. Этот разрыв между наличием сбережений и их производительным использованием представляет собой классический структурный вызов, требующий переосмысления роли домохозяйств в экономической системе.

Цель данной статьи — сформировать теоретическое обоснование необходимости трансформации финансового поведения домохозяйств, перехода от пассивной модели сбережения («сбережения = страховка») к активной инвестиционной модели («сбережения = капитал»), в которой домохозяйства становятся полноправными участниками процесса капиталообразования и совладельцами национального богатства.

Домохозяйства выступают ключевым агентом, чьи экономические решения определяют траекторию воспроизводственного цикла через триединую модель функций, находящихся в неразрывном единстве и синергии.

Первая и наиболее функция домохозяйств заключается в формировании, воспроизводстве и развитии человеческого капитала. Именно в семьях происходит первичная социализация, получение образования, накопление профессиональных навыков и поддержание физического и интеллектуального потенциала нации. Качество рабочей силы, производительность труда и, в конечном счете, долгосрочный потенциал роста экономики знаний напрямую зависят от благосостояния и инвестиций домохозяйств в собственное развитие. Эта функция создает базис для всех остальных экономических процессов.

Домохозяйства формируют основной массив конечного потребления, выступая первичным драйвером деловой активности. Их расходы на товары и услуги создают выручку компаний в потребительском секторе, запуская эффект мультипликатора: полученные бизнесом доходы трансформируются в заработную плату, выплаты поставщикам и инвестиции, которые, в свою очередь, частично возвращаются в экономику в виде потребительских расходов домохозяйств. Этот цикл делает финансовое состояние и потребительские настроения граждан критическим индикатором и условием макроэкономической стабильности. Данные «Росстат» подтверждают доминирующую роль этой функции, фиксируя высокую долю потребительских расходов в структуре бюджета.

Таблица 1

Структура использования денежных доходов населения Российской Федерации, в процентах

Период	Денежные доходы	в том числе использовано на			
		покупку товаров и оплата услуг	оплату обязательных платежей и взносов и прочие расходы	прирост (+), уменьшение (-) сбережений населения	из них:
					в наличных деньгах на руках у населения
2020 год					
Год	100	75,7	15,2	9,1	4,5
2021 год					
Год	100	80,2	15,5	4,3	0,9
2022 год					
Год	100	75,4	16,0	8,6	4,3
2023 год					
Год	100	77,0	14,8	8,2	0,2
2024 год					
Год	100	74,5	15,8	9,7	-4,7
2025 год					
1 квартал	100	80,7	12,3	7,0	-1,0
2 квартал	100	74,2	13,4	12,4	-3,3
3 квартал	100	76,0	14,5	9,5	0,4

Параллельно с функцией потребления домохозяйства, являясь получателями доходов (заработной платы, предпринимательской прибыли, социальных трансфертов), осуществляют ключевое распределительное решение между текущим потреблением и будущим сбережением. Накопленные сбережения составляют финансовую основу для инвестиций в экономику, замыкая фундаментальную экономическую цепь: «доходы – сбережения/потребление – инвестиции/спрос – новые доходы». Именно в балансе и синергии всех трёх функций заложен потенциал для качественного перехода от догоняющего роста к устойчивому развитию.

Исторически в российской экономической модели доминирующее развитие получили первые две функции – домохозяйства как поставщики труда и как потребители. В то же время их роль в качестве поставщика капитала для реального сектора через рыночные механизмы оставалась в состоянии формирования, что привело к появлению устойчивого структурного дисбаланса. Экономика роста опиралась преимущественно на государственные расходы, экспорт сырья и долговое финансирование бизнеса, в то время как мощнейший потенциальный источник долевого финансирования – сбережения домохозяйств – оставался неактивным.

Статистика Банка России наглядно иллюстрирует этот разрыв. На 2025 год финансовые активы домохозяйств достигли 183,4 трлн рублей, а их чистые активы – 136 трлн рублей. Более детальный анализ структуры этих активов, представленный в публикации «Сбережения домашних хозяйств», показывает, что накопления граждан по-прежнему сосредоточены в наиболее консервативных инструментах: 39,1% (71,7 трлн руб.) приходится на депозиты, а 13,1% (24 трлн руб.) — на наличную валюту. Совокупная доля этих низкодоходных активов превышает 52%, что коррелирует с данными, приведенными в статье. При этом вложения в более рискованные, но потенциально более доходные инструменты, такие как акции и прочие формы участия в капитале, составляют 32,8% (60,2 трлн руб.), однако значительная часть этой суммы приходится на некотируемые активы.

Таблица 2

Финансовые активы сектора "Домашние хозяйства" по состоянию на отчетную дату, в млрд руб.

Показатель	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	01.10.2025
Активы	72 5023	83 084	90 787	107 693	121 376	124 967	153 787	177 455	183 413
Чистые активы	56 519	64 276	68 809	83 020	91 750	92 582	114 081	132 818	136 075

Подавляющая часть сбережений, таким образом, иммобилизована, не трансформируясь в «терпеливый капитал» (patient capital) – долгосрочные, неспекулятивные ресурсы, необходимые для финансирования инноваций, инфраструктуры и научно-технических проектов. Сбережения российских домохозяйств носят преимущественно оборонительный или отложенно-потребительский характер, а не инвестиционный.

В США, странах Европейского союза ключевым стал институционализированный канал трансформации сбережений в инвестиции. Домохозяйства делегируют управление своими долгосрочными накоплениями (прежде всего пенсионными и страховыми) профессиональным управляющим – пенсионным фондам, паевым инвестиционным фондам, страховым компаниям. Эти институты, аккумулируя колоссальные пулы средств, становятся главными поставщиками «длинных денег» для бизнеса.

Такой капитал обладает принципиально иными характеристиками:

- Стабильность и долгосрочность – в отличие от волатильного иностранного капитала или краткосрочных спекулянтов, сбережения граждан, связанные с пенсионными целями,

имеют определённый долгосрочный горизонт, создавая предсказуемую базу для финансирования стратегических проектов.

- «Заинтересованный» характер – инвестируя в экономику своей страны, домохозяйства напрямую заинтересованы в её устойчивом развитии, что снижает риски резких оттоков капитала.

- Диверсификация экономического роста – перевод сбережений из банковских пассивов в долевые инструменты меняет природу экономики: рост начинает подпитываться не только кредитованием, но и прямыми инвестициями, повышающими капитализацию и устойчивость компаний.

Граждане в этой модели трансформируются в институциональных инвесторов, чьё благосостояние напрямую увязывается с капитализацией и прибыльностью компаний, а не только с размером заработной платы.

Ключевая задача для России заключается не в простом механическом увеличении числа частных инвесторов, а в системном переходе к качественно новой модели – «обществу собственников». В этой модели доход от капитала (дивиденды, купонные выплаты, прирост стоимости активов) становится существенным и легитимным дополнением к трудовому доходу, решая комплекс социально-экономических проблем.

В условиях демографических ограничений и исчерпания модели роста, опирающейся исключительно на рост заработной платы, диверсификация доходов домохозяйств становится необходимым условием поддержания уровня жизни и совокупного спроса. Данные Росстата показывают, что этот процесс уже начался: доля доходов от собственности в общей структуре денежных доходов населения выросла с 4,6% в 2018 году до 8,7% в 3 квартале 2025 года.

Таблица 3

Объем и структура денежных доходов населения Российской Федерации по источникам поступления

Период	Всего денежных доходов, млрд. рублей	в том числе в процентах:				
		доходы от предпринимате льской и другой производственн ой деятельности	оплата труда наемных работников	социальные выплаты	доходы от собственности	прочие денежные поступления
2018 год						
Год	58 781,5	6,1	57,1	19,0	4,6	13,2
2019 год						
Год	62 531,7	5,9	57,3	18,8	5,1	12,9
2020 год						
Год	63 692,0	5,2	57,2	21,4	5,8	10,4
2021 год						
Год	70 547,6	5,7	57,2	20,6	5,7	10,8
2022 год						
Год	83 425,2	6,7	58,9	19,1	7,2	8,1
2023						
Год	94 063,2	6,9	60,7	17,9	7,1	7,4
2024 год						
Год	112 160,2	6,7	60,0	16,6	9,6	7,1
2025 год						
1 квартал	27 393,2	6,6	63,4	16,5	9,0	4,5
2 квартал	31 102,6	7,8	60,1	17,1	8,9	6,1
3 квартал	32 016,9	8,0	59,0	17,9	8,7	6,4

Однако сегодня этот рост в значительной степени обеспечен процентными доходами по банковским вкладам. Вложения же в акции и паи инвестиционных фондов, хоть и выросли, остаются существенно ниже этого объема. Задача следующего этапа – переориентировать этот поток на доходность от владения реальными производственными активами, создав тем самым встроенный экономический стабилизатор: в период роста экономики растущие дивиденды и капитализация портфелей будут автоматически поддерживать потребление домохозяйств, смягчая последствия возможных шоков на рынке труда.

Долевое участие в собственности широкого класса граждан-собственников закладывает основы принципиально иного социального контракта. Индивиды, чьё личное финансовое благополучие напрямую зависит от прозрачности корпоративного управления, верховенства права, защиты прав миноритарных акционеров и долгосрочной макроэкономической стабильности, становятся социальной базой для ответственной экономической политики. Это снижает иждивенческие настроения и формирует общественный консенсус вокруг ценностей экономического роста, эффективного управления и справедливой конкуренции.

Диверсификация личных активов в рыночные инструменты снижает зависимость семей от единственного источника дохода (заработной платы) и от будущих государственных пенсионных обязательств. Это повышает финансовую устойчивость домохозяйств к экономическим шокам и одновременно снижает долгосрочные фискальные риски для государства, позволяя постепенно перераспределить часть ответственности за пенсионное обеспечение на накопительную компоненту и рыночные механизмы.

Трансформация домохозяйств из пассивных «сберегателей» в активных «институциональных инвесторов-собственников» представляет собой не техническое усовершенствование финансового рынка, а качественный скачок в социально-экономическом развитии. Это переход к более сложной, диверсифицированной и устойчивой системе, где экономический прогресс обеспечивается: государственными инвестициями, долговым финансированием и прямым участием граждан в капитале национальных компаний.

Эффект от такой трансформации носит мультипликативный характер, создавая самоподдерживающийся цикл развития:

- Для бизнеса – снижается стоимость привлечения капитала, появляются «длинные деньги» для стратегических инвестиций.
- Для граждан – формируется независимый от трудового контракта источник дохода, напрямую связывающий личное благосостояние с ростом национальной экономики.
- Для государства – формируется устойчивая, диверсифицированная и социально ответственная экономическая модель, менее уязвимая к внешним шокам и внутренним дисбалансам.

Выявленные структурные дисбалансы приобретают особую значимость в контексте официально утверждённых приоритетов развития Российской Федерации. Задачи трансформации сберегательного поведения домохозяйств и повышения роли фондового рынка нашли прямое отражение в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». В разделе, посвящённом устойчивой и динамичной экономике, установлены целевые показатели, непосредственно коррелирующие с проблематикой данной статьи: «обеспечение роста капитализации фондового рынка не менее чем до 66 процентов валового внутреннего продукта к 2030 году и до 75 процентов валового внутреннего продукта к 2036 году, доли долгосрочных сбережений граждан в общем объёме их сбережений не менее чем до 40 процентов к 2030 году и до 45 процентов к 2036 году».

Эти ориентиры задают конкретные количественные параметры для качественных изменений, обоснованных в предыдущих разделах. Достижение капитализации в 66–75% ВВП невозможно без вовлечения в инвестиционный процесс основной массы сбережений домохозяйств, которые сегодня сосредоточены в низкодходных депозитах. Рост доли

долгосрочных сбережений до 40–45% означает именно тот переход от «оборонительной» модели к формированию «терпеливого капитала», о котором шла речь выше.

Важность фондового рынка как источника инвестиций и необходимость его развития неоднократно подчёркивались Президентом России в публичных выступлениях. Так, на инвестиционном форуме «Россия зовёт!» 2 декабря 2025 года Владимир Путин, комментируя текущую экономическую ситуацию, заявил: «Необходимо укреплять роль фондового рынка как источника средств для инвестиций, тем более что интерес граждан и институциональных инвесторов к нашему фондовому рынку находится на высоком уровне. ... Очевидно, что у российского фондового рынка есть пространство для роста, для новых размещений. Нужны дополнительные усилия, чтобы повысить его капитализацию, чтобы потенциал фондового рынка был использован в интересах всей страны».

Таким образом, стратегический вектор, заданный национальными целями, полностью совпадает с теоретическими выводами о необходимости трансформации домохозяйств из пассивных сберегателей в активных инвесторов-собственников. Инициатива становится не просто академической концепцией, а инструментом реализации государственной политики, направленной на создание устойчивой, диверсифицированной и социально ориентированной экономики, опирающейся на внутренние источники капитала и широкое участие граждан.

Задача заключается в преодолении инерции «оборонительного» сберегательного поведения через создание целостной экосистемы, в которой долгосрочное инвестирование становится для граждан самым простым, безопасным и выгодным выбором по умолчанию. Решение этой задачи требует системных усилий по формированию соответствующей институциональной, фискальной и образовательной среды, что и составляет суть предлагаемой парадигмы «Инвестиционной России» – проекта глубинной трансформации финансовой культуры и социально-экономического контракта между государством, бизнесом и гражданином.

Библиографический список

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309. – Текст : электронный // Президент России : официальный сайт. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 09.03.2026).
2. Финансовая картина 2025 года: рост доходов, дисциплины сбережений и интереса к инвестициям. – Текст : электронный // Российская газета. – 2025. – 17 декабря. – URL: <https://rg.ru/2025/12/17/psb-blagosostoianie-v-2025-godu-dohody-reguliarnost-sberezhenij-i-udovletvorennost-finansovym-polozheniem-rossii-an-vyrosli-investorov-stalo-bolshe.html> (дата обращения: 09.03.2026).
3. Экономическая культура : учебное пособие / Д. Г. Родионов, С. С. Гутман, Ю. А. Дуболазова [и др.]. – Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022. – Текст : электронный.
4. Банк России : официальный сайт. – Москва. – URL: <https://cbr.ru> (дата обращения: 09.03.2026). – Текст : электронный.
5. Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – Москва. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 09.03.2026). – Текст : электронный.
6. ПСБ Благосостояние: в 2025 году доходы, регулярность сбережений и удовлетворенность финансовым положением россиян выросли, инвесторов стало больше. – Текст : электронный // Промсвязь : информационный портал. – 2025. – 17 декабря. – URL:

ПАРАДОКСЫ НАЛОГОВОЙ РЕФОРМЫ 2026 ГОДА: ПОЧЕМУ БИЗНЕС НА УСН ОТКАЗЫВАЕТСЯ ОТ ЛЬГОТНЫХ СТАВОК НДС?

Третьякова А. Н.

Научный руководитель: Симонова Н. Ю.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, e-mail: Tretiakova.anna06@gmail.com

Аннотация. В статье исследуется экономическая логика выбора между общеустановленной ставкой НДС и специальными ставками 5 % и 7 % для налогоплательщиков, применяющих УСН в условиях реформы 2026 года. Обосновано, что пониженная ставка не всегда означает меньшую налоговую нагрузку: в ряде моделей бизнеса отказ от нее является рациональным следствием утраты права на вычет «входного» НДС, изменения переговорной позиции с контрагентами и накопления скрытых издержек переходного периода. Предложена прикладная матрица выбора режима НДС для малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: *налоговая реформа, УСН, НДС, специальные ставки НДС, налоговые вычеты, малый бизнес, налоговая нагрузка, переходные положения.*

PARADOXES OF THE 2026 TAX REFORM: WHY BUSINESSES UNDER THE SIMPLIFIED TAX SYSTEM REJECT PREFERENTIAL VAT RATES?

Tretyakova A. N.

Scientific supervisor: Simonova N. Yu.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, e-mail: Tretiakova.anna06@gmail.com

Abstract. The paper examines the economic rationale for choosing between the standard VAT rate and the special 5% and 7% VAT rates for taxpayers using the simplified taxation system under the 2026 reform. It is shown that a lower nominal rate does not necessarily reduce the real tax burden: for many business models, rejecting the reduced rate is a rational response to the loss of input VAT deduction, changes in bargaining power vis-a-vis counterparties and the accumulation of hidden transition costs. The author proposes a practical decision matrix for small and medium-sized businesses.

Keywords: *tax reform, simplified taxation system, VAT, special VAT rates, tax deductions, small business, tax burden, transition rules.*

Налоговая реформа 2026 года изменила саму логику взаимодействия между УСН и НДС. Если в 2025 году освобождение от НДС сохранялось при доходе до 60 млн руб., то с 1 января 2026 года порог был снижен до 20 млн руб. за 2025 год, далее предусмотрено его дальнейшее уменьшение до 15 млн руб. в 2027 году и до 10 млн руб. начиная с 2028 года [2; 3; 4]. Одновременно базовая ставка НДС увеличена до 22 %, а для плательщиков УСН, утративших право на освобождение, сохранена альтернатива: применять общеустановленные ставки 22 %, 10 %, 0 % с правом на вычет либо специальные ставки 5 % и 7 % без права на вычет «входного» НДС [3; 4; 5].

На первый взгляд логика законодателя выглядит очевидной: специальные ставки должны были стать мягким переходным режимом для малого бизнеса, который не готов к полноценной модели исчисления НДС. Однако уже первые разъяснения ФНС России показали, что выбор

не является формальным. Налоговый орган прямо указывает, что решение должно зависеть от структуры затрат налогоплательщика и состава его покупателей: общеустановленные ставки экономически выгоднее при значительном объеме закупок с НДС и преобладании контрагентов, ведущих облагаемую НДС деятельность; специальные ставки, напротив, рациональны при высокой доле затрат без НДС и ориентации на конечного потребителя либо на лиц, освобожденных от налога [5]. Тем самым законодательная «льгота» фактически превращается в сложный инструмент налогового выбора.

Цель настоящей статьи состоит в том, чтобы раскрыть причины, по которым часть бизнеса на УСН в 2026 году стремится отказаться от специальных ставок НДС, несмотря на их пониженный номинальный уровень. Авторская гипотеза заключается в следующем: парадокс объясняется тем, что сравнивать режимы только по величине выходной ставки некорректно. Реальная нагрузка определяется не размером процента как такового, а степенью налоговой нейтральности режима, возможностью переложить налог на покупателя, объемом вычитаемого «входного» НДС и накопленными переходными издержками.

Прежде всего необходимо разграничить формально низкую ставку и экономически низкую нагрузку. При применении ставки 22 % налогоплательщик вправе принять к вычету НДС, предъявленный ему поставщиками, а также, при соблюдении переходных условий, заявить вычет по остаткам товаров, материалов, основным средствам и нематериальным активам, которые не были использованы и не учтены в расходах до 01.01.2026 [5]. При выборе ставок 5 % и 7 % такого права нет: «входной» НДС включается в стоимость приобретений и начинает влиять на себестоимость. Следовательно, специальная ставка нередко уменьшает платеж в бюджет, но одновременно увеличивает внутренние издержки бизнеса. Для торговых, производственных и проектных компаний с существенной закупочной составляющей этот эффект оказывается принципиальным.

Рассмотрим условный пример. Организация на УСН реализует товары B2B-сегменту; годовая выручка без НДС составляет 120 млн руб., закупки у поставщиков на общей системе - 78 млн руб. без НДС. При ставке 22 % сумма исходящего НДС составит 26,4 млн руб., а величина потенциального вычета - 17,16 млн руб.; к уплате в бюджет останется 9,24 млн руб. При ставке 5 % налог к уплате снизится до 6 млн руб., но 17,16 млн руб. «входного» НДС перестанут быть нейтральными и войдут в расходы. В результате экономическая цена режима 5 % для такой компании окажется выше. Иначе говоря, низкая ставка по НДС не компенсирует потерю вычетов там, где бизнес работает на длинной закупочной цепочке.

Иная картина возникает в labor-intensive моделях. Если компания оказывает услуги населению, несет высокие расходы на оплату труда, аренду, расчеты с самозанятыми или иными лицами, не предъявляющими НДС, а доля закупок с налогом невелика, специальные ставки действительно могут снижать общее давление на цену и поддерживать спрос. Для B2C-сегмента важна не только налоговая арифметика, но и поведение покупателя: конечный потребитель не принимает НДС к вычету, поэтому увеличение ставки до 22 % чаще всего отражается в розничной цене. Здесь режим 5 % или 7 % превращается в инструмент сохранения конкурентоспособности. Следовательно, в основе парадокса лежит не ошибка закона, а различие между двумя типами бизнеса - бизнесом с нейтральным НДС и бизнесом с ценочувствительным спросом.

Однако в 2026 году к базовой экономической логике добавился еще один фактор - коррекция самой конструкции специальных ставок. Первоначальная модель предполагала обязанность применять ставки 5 % и 7 % на протяжении 12 последовательных кварталов [2; 5]. Для впервые перешедших на такие ставки в 2026 году Федеральный закон от 28.11.2025 № 425-ФЗ установил исключение: отказаться от них можно в течение первых четырех последовательных кварталов, начиная с квартала, в котором ставка впервые задекларирована [3; 5; 6]. Само появление этой оговорки показательно. Оно означает, что жесткая трехлетняя фиксация режима была избыточной для переходного периода, а у бизнеса объективно возник запрос на возврат к общеустановленным ставкам с вычетами.

По мнению автора, решение о выборе режима НДС в 2026 году целесообразно

принимать не по одному критерию, а по трем взаимосвязанным индикаторам. Первый - доля расходов, по которым формируется «входной» НДС. Второй - структура клиентской базы: преобладают ли покупатели, для которых НДС является вычитаемым, либо конечные потребители. Третий - объем переходных остатков и инвестиционных закупок, способных дать значительный вычет при выборе общеустановленной ставки. Если минимум два из трех индикаторов смещены в сторону В2В-модели, закупочной емкости и наличия запасов, применение ставки 22 % с вычетами представляется более рациональным, чем специальные ставки. Если же доминируют население, низкая материалоемкость и слабый входной НДС, ставки 5 % и 7 % способны выполнить свою адаптационную функцию.

Таблица 1

Матрица выбора режима НДС для налогоплательщика на УСН в 2026 году

Критерий	Ставка 22 % с вычетами	Ставка 5 - 7 % без вычетов	Практический вывод
Доля закупок с НДС	Высокая	Низкая	Чем выше входной НДС, тем сильнее аргумент в пользу вычетов
Тип клиентов	В2В, плательщики НДС	В2С, физические лица	Если покупатель принимает НДС к вычету, стандартная ставка менее чувствительна для спроса
Переходные остатки и инвестиции	Существенные	Незначительные	Наличие запасов и капвложений повышает ценность переходного вычета
Ценовая чувствительность рынка	Умеренная	Высокая	При жестком конечном ценнике специальные ставки чаще выгоднее

Представленная матрица позволяет объяснить, почему именно в 2026 году отказ от пониженных ставок приобретает не эпизодический, а системный характер. Реформа затронула не только величину ставок, но и всю конфигурацию налогового поведения: бизнес вынужден одновременно пересматривать договорные условия, учетную политику, цену, электронный документооборот и финансовую модель. В этой среде режим 5 % или 7 % оказывается удобным лишь для ограниченного круга налогоплательщиков. Для остальных он становится компромиссом, который снижает видимую налоговую ставку, но ухудшает экономику сделки. Отсюда вытекают и практические выводы для налоговой политики. Во-первых, дальнейшая доработка реформы должна быть направлена не на механическое расширение сферы специальных ставок, а на повышение предсказуемости выбора. Во-вторых, для малого бизнеса востребованы типовые цифровые калькуляторы, позволяющие сопоставить варианты 22 % и 5 - 7 % с учетом структуры затрат, клиентской базы и остатков. В-третьих, сама идея обязательной многоквартальной фиксации специальной ставки требует осторожного применения: для быстро меняющихся сегментов малого бизнеса гибкость часто важнее формальной стабильности.

Таким образом, главный парадокс реформы 2026 года состоит в том, что номинально льготный режим НДС не всегда является действительно льготным. Для компаний с высокими закупками у плательщиков НДС, выраженной В2В-моделью и существенными переходными остатками специальные ставки 5 % и 7 % могут оказаться экономически слабее общеустановленной ставки 22 % с вычетами. Напротив, для бизнеса, ориентированного на население и имеющего низкую долю «входного» НДС, именно специальные ставки становятся рациональным способом адаптации. Следовательно, отказ от пониженных ставок в 2026 году следует трактовать не как иррациональное поведение налогоплательщика, а как признак взросления налогового выбора и перехода от формального восприятия ставки к анализу полной стоимости режима.

Библиографический список

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2000. № 32. Ст. 3340.
2. Федеральный закон от 12.07.2024 № 176-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» // Официальное опубликование правовых актов.
3. Федеральный закон от 28.11.2025 № 425-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации» // Официальное опубликование правовых актов.
4. НДС при УСН [Электронный ресурс] // ФНС России. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/taxes/nds_usn/ (дата обращения: 04.04.2026).
5. Методические рекомендации по НДС для УСН'2026 [Электронный ресурс] // ФНС России. URL: https://www.nalog.gov.ru/html/sites/www.rn39.nalog.ru/media/2026/metodichka/Методичка_УСН_НДС%202026_.pdf (дата обращения: 04.04.2026).
6. Как применять в 2026 году специальные ставки НДС 5 и 7 процентов [Электронный ресурс] // ФНС России. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn91/ifns/ifns4/info/16597728/> (дата обращения: 04.04.2026).
7. Акиндинов К. В., Акиндинов В. В. Адаптация к налоговой реформе 2026: новые ставки НДС, сниженные лимиты для УСН и инструменты автоматизации в «1С» [Электронный ресурс] // Наука и Образование. 2025. Т. 8. № 4. URL: <https://opusmgau.ru/index.php/see/article/view/8214> (дата обращения: 04.04.2026).

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ, РЕГУЛЯТОРНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Трофименко И.В.

Научный руководитель: Васина Н.В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
Trofimenko1508@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются современные особенности инвестиционной деятельности страховых организаций в Российской Федерации с акцентом на её роль в обеспечении финансовой устойчивости страховщиков. Исследуются действующие регуляторные ограничения, принципы размещения страховых резервов и собственного капитала, а также динамика структуры активов страховых организаций. Особое внимание уделено оценке показателей эффективности инвестиционной деятельности, в том числе рентабельности собственного капитала и активов. По результатам исследования сделан вывод о сохранении консервативного характера инвестиционной политики российских страховщиков при её адаптации к изменяющимся макроэкономическим и нормативным условиям.

Ключевые слова: *инвестиционная деятельность страховщиков, страховое регулирование, размещение страховых резервов, собственный капитал страховщика, финансовая устойчивость страховщика*

INVESTMENT ACTIVITIES OF INSURANCE ORGANIZATIONS IN RUSSIA: CURRENT TRENDS, REGULATORY CONSTRAINTS, AND PERFORMANCE INDICATORS

Trofimenko I.V.

Scientific supervisor: Vasina N.V.

Financial university under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
Trofimenko1508@gmail.com

Abstract. The article examines the current features of the investment activities of insurance organizations in the Russian Federation, with a focus on their role in ensuring insurers' financial stability. It analyzes the existing regulatory constraints, the principles governing the allocation of insurance reserves and equity capital, as well as changes in the asset structure of insurance organizations. Particular attention is paid to assessing the performance indicators of investment activity, including return on equity and return on assets. The study concludes that the investment policy of Russian insurers retains its conservative character while adapting to changing macroeconomic and regulatory conditions.

Keywords: *investment activities of insurers, insurance regulation, allocation of insurance reserves, insurer's equity capital, insurer's financial stability*

Инвестиционная деятельность страховых организаций в современной экономике имеет важное значение, поскольку страховщики выступают не только субъектами страховой защиты, но и крупными институциональными инвесторами, аккумулирующими страховые резервы и собственный капитал. Эффективность размещения этих средств непосредственно влияет на платёжеспособность страховщиков, возможность исполнения обязательств перед

контрагентами (включая страхователей) и устойчивость страхового рынка как такового. Актуальность темы усиливается в условиях изменений макроэкономической конъюнктуры, колебаний процентных ставок и ужесточения требований к финансовой устойчивости и структуре активов страховых организаций, свойственных современной российской экономике. Можно основательно говорить о том, что анализ принципов и ограничений инвестиционной деятельности страховщиков, а также оценка её результативности, переосмысливаются и приобретают еще большую значимость.

Настоящая работа посвящена исследованию инвестиционной деятельности страховых организаций в Российской Федерации, включая её нормативное регулирование, особенности размещения страховых резервов и собственного капитала, динамику структуры активов и показатели эффективности. В рамках исследования рассматриваются экономическая сущность инвестиционной деятельности страховщика, действующие регуляторные требования; аналитическая часть делает точный акцент на анализе изменений в структуре активов страховых организаций за 2021–2024 годы, а также показателей рентабельности, которые характеризуют результативность использования капитала и активов. Методологическую основу исследования составляют, помимо нормативно-правовых актов законодательных органов власти и указаний, и инструкций Банк России, труды отечественных и зарубежных экономистов в области страхования, финансов и инвестиций, научные статьи, аналитические обзоры и статистические материалы, посвящённые деятельности страховых организаций.

Страхование является ключевым институтом финансовой системы, обеспечивающим перераспределение и компенсацию рисков в экономике. От устойчивости страховых организаций напрямую зависит защита интересов граждан и бизнеса, а также стабильность финансового рынка в целом. В связи с этим страховые компании не могут допускать чрезмерного инвестиционного риска: средства страховых резервов формируются для выполнения обязательств перед страхователями и должны быть размещены преимущественно в надёжные, ликвидные и предсказуемые по доходности активы. Инвестирование в высокорисковые инструменты способно поставить под угрозу платёжеспособность страховщика и, как следствие, подорвать доверие к системе страхования и финансовой стабильности экономики.

Инвестиционная деятельность страховых организаций в России регламентируется федеральным законом и нормативными актами Банка России. Закон РФ от 27.11.1992 № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации» устанавливает общие принципы. Так, страховщики обязаны инвестировать собственные средства (капитал) и средства страховых резервов, основываясь на следующих положениях:

- диверсификация
- ликвидность
- доходность
- возвратность

Манифестация и постулаты не столь типичны для нормативно-правовых актов, однако здесь мы четко видим, что законодательная ветвь власти считает принципиально важным провозглашение основ инвестиционной деятельности страховщика.

Ключевым органом страхового надзора, в том числе в рамках регламентации инвестиционной деятельности, выступает Центральный Банк, что, в целом, традиционно. Так, именно он определяет перечень разрешённых активов и требования к ним, а также предельные соотношения структуры портфеля страховщика. Ключевым НПА здесь является Положение Банка России от 17.06.2025 N 858-П "О требованиях к финансовой устойчивости и платёжеспособности страховщиков".

Отражению подлежат следующие ключевые выдержки из действующего законодательства:

1. Выдача страховщиками займов за счет собственных средств запрещается;

2. Инвестированию подлежит как собственный капитал страховщика, так и страховые резервы;

3. Страховщик может инвестировать СК и резервы в:

-Вещи, в том числе имущество, наличные деньги и документарные ценные бумаги, за исключением вещей, изъятых из гражданского оборота.

-Имущественные права (включая безналичные денежные средства, в том числе цифровые рубли, бездокументарные ценные бумаги, цифровые права, права требования к физическим и юридическим лицам).

Дополним последний пункт и приведем требования, выдвигаемые мегарегулятором для объектов инвестирования: так, если вещи должны просто находиться на территории Российской Федерации, то для имущественных прав, которые традиционно являются намного более частым и привлекательным объектом инвестирования, выдвигаются более расширенные императивы. Эмитенты ценных бумаг должны быть созданы в соответствии с законодательством Российской Федерации, иностранных государств, являющихся членами ЕАЭ, ОЭСР, Европейского союза, Китая, Индии, Бразилии, Южно-Африканской Республики. Интересно, что действующее законодательство, несмотря на совсем недавнее обновление (Положение Банка России датируется июнем 2025 года), имеет следующие особенности: а) активы, связанные с ЕС, все еще остаются среди допускаемых и регламентированных (в связи со значительными «замороженными» суммами страховщиков); б) США не являются частью списка и не были им в прошлых редакциях. В целом, это вполне объяснимо: мегарегулятор не может позволить подвергать активы тех, от кого зависит безопасность интересов экономических агентов, серьезным конъюнктурным рискам недружественных для России частей мировой экономики.

Банк России также устанавливает обязательные для исполнения пропорции портфеля. Так, страховщику не позволяется вкладывать более 40% собственного капитала/страховых резервов в:

1. Ценные бумаги по договору РЕПО, где страховщик является продавцом;

2. Лоты производных финансовых инструментов.

Теперь, когда мы разобрались с нормативным регулированием инвестиционной деятельности страховщика, возможно переходить к реальной практике экономических субъектов. Ниже представлены показатели динамики и структуру активов страховых организаций РФ в 2021-2024 гг. (рис. 1)

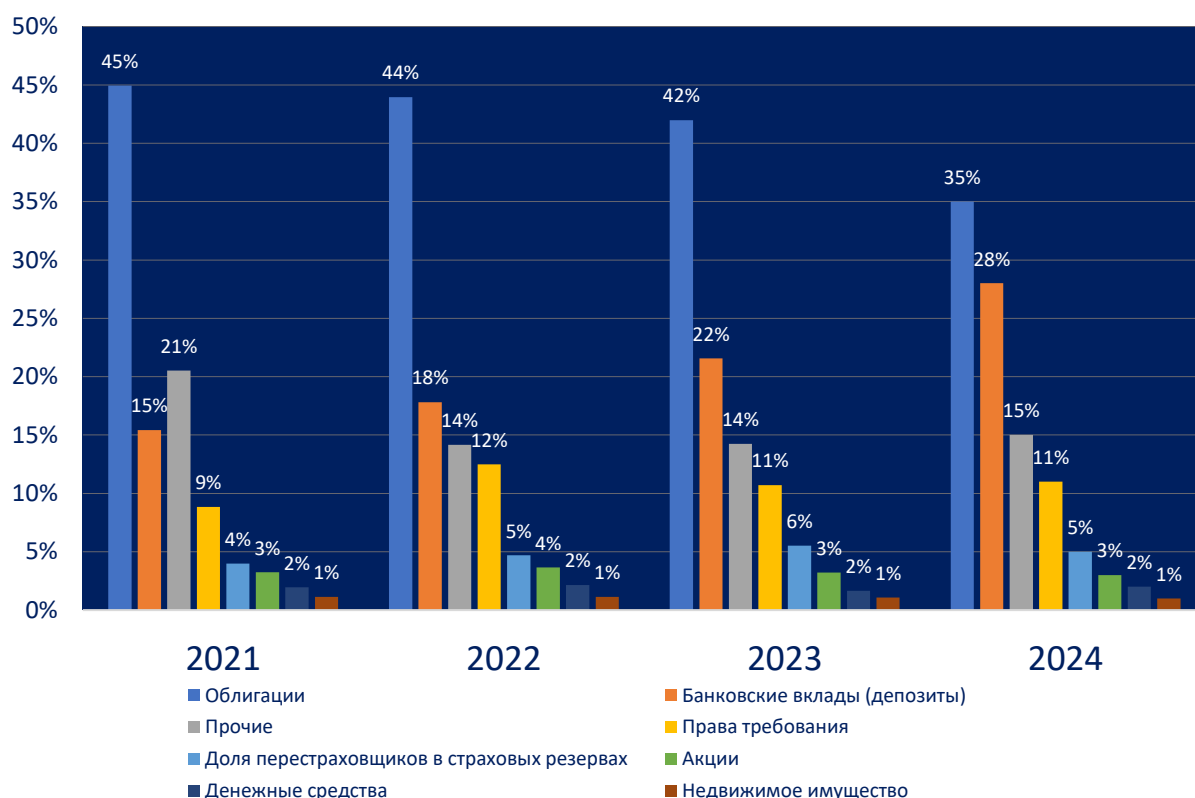


Рис. 1. Динамика и структура активов отечественных страховщиков, 2021-2024 гг.

Так, возможно зафиксировать значительное сокращение доли облигаций и увеличение доли банковских вкладов. За 4 года удельный вес облигационного портфеля снизился с 45 % до 35 %, тогда как депозитов, напротив, показал рост с 15 % до 28 %. Это отражает изменения макроэкономической конъюнктуры: рост ключевой ставки ЦБ повысил доходность банковских депозитов и крупных бондов, что заставило страховщиков перераспределять портфель в более ликвидные депозиты и краткосрочные инструменты. Увеличение депозитного сегмента также объясняется строгими нормативами ликвидности: депозиты при сохранении низкого кредитного риска быстро обеспечивают свободные средства. Не стоит также забывать о том, что значительная часть страховых организаций являются дочерними компаниями банковских структур. Так, вкладывая деньги в депозиты своих материнских компаний, страховые способны легально обойти те ограничения, которые накладывает на них мегарегулятор и намного более свободно инвестировать средства через посредника.

Доля прочих активов (в том числе инвестиционные фонды, золото, др.) и прав требования остаётся на уровне 10–15 %. Доля перестраховщиков в резервах нарастала до 6 % в 2023 г., но в 2024 г. снизилась до 5 %, что указывает на практическое отсутствие зависимости от перестрахования и значительные финансовые возможности крупных отечественных страховщиков. Наконец, доля акций в портфеле страховщиков РФ крайне невелика (3–4 %), что говорит о консервативной стратегии: вложение в акции ограничено регулятором и неблагоприятными условиями фондового рынка, капитализация которого от периода к периоду стагнирует.

Важнейшим показателем экономической эффективности капиталовложений и капиталопользования выступают рентабельность собственного капитала (Return On Equite, ROE) и рентабельность активов как таковых (Return on Assets, ROA). Рассмотрим их динамику более подробно (рис. 2).

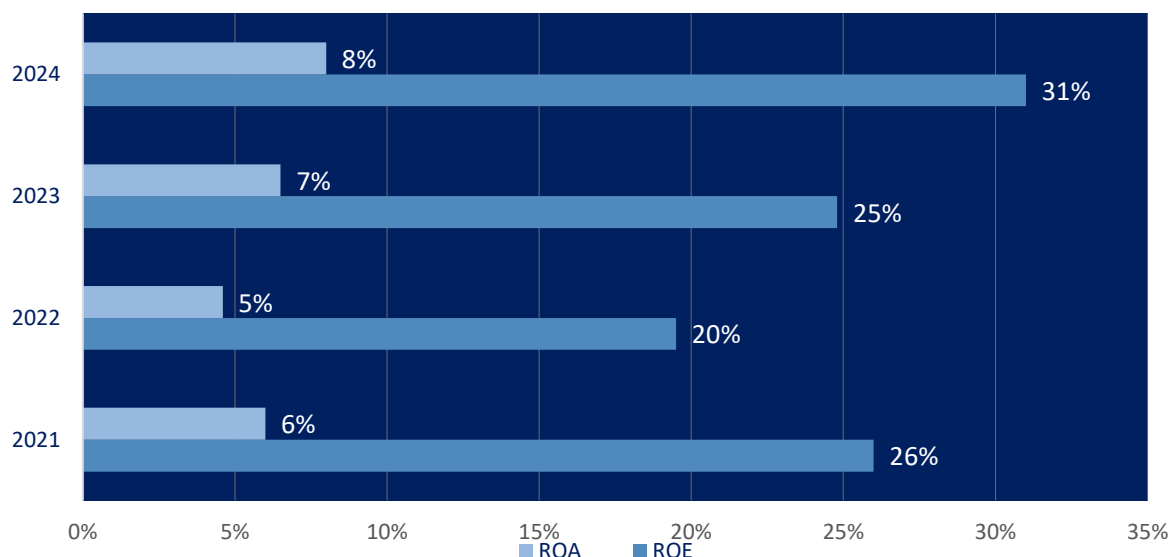


Рис. 2. Динамика рентабельностей собственного капитала и активов отечественных страховых организаций, 2021-2024 гг.

Показатели рентабельности собственного капитала и активов декларируют высокую прибыльность инвестиций и деятельности страховых компаний. Так, ROE страховщиков находился на уровне 26 % в 2021 г., снизился до 20 % в 2022 г. (вследствие падения премий и экономических потрясений), затем снова вырос до 25 % в 2023 г. и достиг 31 % в 2024 г. Таким образом, капитал российских страховщиков показывает очень высокую прибыльность – можно говорить о том, что деятельность является рентабельной, а отрасль способна притягивать новых хозяйствующих субъектов. При этом рентабельность активов находится на уровне 5–8 %: например, она составляла 6 % в 2021, 5 % в 2022, 7 % в 2023 и 8 % в 2024. Такое значительное отличие двух рассматриваемых видов рентабельности отражает относительно небольшую долю собственного капитала и технических резервов в балансе страховщиков наравне с высокой маржинальностью (частью из-за роста доходов от инвестиций при высокой ключевой ставке и диверсифицированном портфеле).

Подводя итоги рассуждениям, возможно постулировать: инвестиционная деятельность российских страховщиков остаётся консервативной и управляемой регулятором. Наибольшую долю формируют надежные инструменты (облигации и депозиты), что обеспечивает устойчивость, но ограничивает гибкость и доходность портфеля. Тренд последних лет – уменьшение доли долгосрочных облигаций и наращивание депозитов – логично отвечает на высокие процентные ставки и требования ликвидности. Высокая прибыльность (ROE 20–30 %) показывает эффективность текущей модели, однако она во многом зависит от сохраняющейся ставки ЦБ. Возможно выделить риски, связанные с потенциальным снижением доходности инвестиций при понижении ставок, ограниченной диверсификацией, а также с нормативными изменениями ввиду подвижного российского законодательства в рассматриваемой области.

В целом можно сделать вывод, что инвестиционная деятельность страховщиков в Российской Федерации развивается в рамках модели, ориентированной на финансовую стабильность и защиту интересов страхователей. Дальнейшее совершенствование инвестиционной политики страховых организаций связано с адаптацией к изменениям макроэкономической среды и нормативного регулирования, расширением возможностей диверсификации при сохранении приемлемого уровня риска, а также повышением или, как минимум, сохранением текущего уровня эффективности управления активами. Полученные в работе выводы могут быть использованы при дальнейшем изучении вопросов страхования и инвестиционной деятельности финансовых институтов.

Библиографический список

1. Об организации страхового дела в Российской Федерации : Закон РФ от 27.11.1992 № 4015-1 // КонсультантПлюс. Актуальная редакция документа доступна в СПС «КонсультантПлюс».
2. О требованиях к финансовой устойчивости и платежеспособности страховщиков : Положение Банка России от 17.06.2025 № 858-П : зарегистрировано в Минюсте России 27.08.2025 № 83340 // КонсультантПлюс.
3. Архипов А. П. Страхование : учебник. М. : КноРус, 2026. 460 с. URL: <https://book.ru/book/961280> (дата обращения: 03.04.2026).
4. Ахвледиани Ю. Т. Страхование : учебник. М. : КноРус, 2024. 240 с. URL: <https://book.ru/book/951021> (дата обращения: 03.04.2026).
5. Сплетуков Ю. А., Дюжиков Е. Ф. Страхование : учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2023. 357 с. URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1891625> (дата обращения: 03.04.2026).

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВЫХ РЫНКОВ

Устиков Е. К.

Научный руководитель: Саврасова Д.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, ustikov00@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается влияние цифровизации на развитие и трансформацию финансовых рынков. Анализируются ключевые изменения в структуре участников рынка, инфраструктуре торгов и расчётов, а также в инструментах анализа и управления рисками. Особое внимание уделяется развитию цифровых платформ, платёжных сервисов, алгоритмической торговли и рынка производных финансовых инструментов.

Ключевые слова: *цифровизация, финансовые рынки, цифровые платформы, платёжная инфраструктура, алгоритмическая торговля, деривативы, интернационализация рынков, киберриски, устойчивое финансирование.*

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL MARKETS

Ustikov E. K.

Scientific supervisor: Savrasova D.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, ustikov00@mail.ru

Abstract. The article examines the impact of digitalization on the development and transformation of financial markets. It analyzes key changes in the structure of market participants, trading and settlement infrastructure, as well as on risk analysis and management tools. Special attention is paid to the development of digital platforms, payment services, algorithmic trading, and the market for derivative financial instruments.

Keywords: *digitalization, financial markets, digital platforms, payment infrastructure, algorithmic trading, derivatives, internationalization of markets, cyber risks, and sustainable financing.*

In recent years, digitalization has become a defining factor in the transformation of financial markets, significantly intensifying existing structural changes that had already taken shape. The rapid development of information technology, increased computing power, and the widespread adoption of digital platforms are shaping a new model for capital markets. Financial markets are increasingly based on the speed of information transfer, process automation, and the integration of digital solutions into trading, settlement, and regulatory infrastructure.

In academic literature, the digitalization of financial markets is viewed as a complex process encompassing technological, institutional, and behavioral changes. It affects not only the technical infrastructure of the market but also pricing mechanisms, investor behavior patterns, and approaches to regulation and risk management. Therefore, studying the role of digital technologies requires a systems approach that takes into account the interdependence of the financial sector and the real economy.

One of the most notable digitalization changes that occurred between 2022 and 2025 is the significant reduction in the time it takes to complete financial transactions and the reduction in transaction costs. Trading systems, cloud technologies, and automated order execution mechanisms have ensured stability in exchange trading amidst the increased volatility and instability of global

markets. According to the Bank for International Settlements, the share of electronic transactions consistently exceeded 85% of total turnover in developed stock markets during this period, demonstrating that digital infrastructure has become a fundamental element of modern financial markets. Supporting infrastructure has ceased to be ancillary to financial markets and has become their foundation. The speed of information processing and transaction execution has become a key factor in the competitiveness of market participants.

Digitalization is having a significant impact on the structure of market participants, significantly simplifying access for private investors to financial instruments thanks to the development of mobile apps, online platforms, and digital services. Rising inflation expectations and general economic uncertainty are leading financial market participants to take financial management into their own hands, leading to increased interest in independent capital management. According to the European Federation of Securities Exchanges, the number of retail investors in the European Union is expected to increase by approximately 25% by 2025. Increased activity by private participants has increased the influence of behavioral factors, information expectations, and short-term sentiment on market prices. Between 2022 and 2025, digital transformation became a key driver of financial market growth. It has led not only to the emergence of new instruments but also to the formation of fundamentally new capital market segments. Cryptoassets, central bank digital currencies (CBDCs), and tokenized assets have experienced particularly rapid growth. Despite volatility and regulatory uncertainty, crypto market capitalization has approached the \$2 trillion mark several times. This resilience confirms that digital assets have become a permanent fixture in the global financial system and have begun to exert a significant influence on the dynamics of traditional stock and currency markets.

Significant changes have occurred in the field of financial data analysis, where algorithms, machine learning, and artificial intelligence have become dominant. The introduction of complex analytical models, such as those used in BlackRock's Aladdin platform for assessing portfolio risks or Bloomberg's AI tools for analyzing news feeds, has enabled market participants to process unprecedented amounts of information. Although algorithmic strategies now account for approximately 65% of turnover, their widespread use, along with increased efficiency, has also increased systemic short-term risks associated with the simultaneous reaction of trading algorithms to the same signals.

Digitalization has significantly impacted the institutional environment of financial markets. The implementation of supervisory technologies (SupTech) and regulatory compliance solutions (RegTech) has entered an active phase, enabling automated oversight and increased market transparency. Thanks to these tools, based on big data analysis, supervisory authorities are now able to more quickly detect suspicious transactions and mitigate systemic threats. At the same time, the need for international regulation has increased, as digital financial platforms and online services operate beyond defined territorial boundaries and can impact multiple national markets simultaneously.

The impact of digitalization has significantly altered the competitive landscape in the financial market, shifting the focus to technological superiority, where traditional institutions (banks, exchanges, investment funds) have had to compete with fintech companies. Amid the transformation in 2022-2025, traditional market participants' response strategy has been to launch digital solutions on a large scale, create online platforms, and implement mechanisms for personalizing digital solutions. These changes have led to significant operational improvements, the growth of a new audience, and a deeper understanding of market needs. As a result of these changes, the market has acquired a cumulative set of factors, such as increased flexibility, the level of technological advancement, and user-focusedness across the entire financial ecosystem.

The next stage can be identified as the main key direction in changing the payment system. This decision facilitated the introduction of tools such as instant transfer services, digital wallets, and cashless transactions, which have created a new integral element of economic interactions. According to the ECB, more than 75% of transactions in the European Union by 2025 will be cashless, primarily via smartphones. This change has accelerated payment settlements, allowing businesses to expand,

reducing working capital requirements, accelerating the cycle, and strengthening convergence between the financial and real sectors of the economy.

Digitalization has accelerated the internationalization of financial markets, thanks to technology, simplifying access to global markets (foreign exchanges and investment instruments). This has facilitated portfolio diversification and expanded their geographic reach, leading to the mutual integration of national capital markets. For developing economies, this trend has created an unstable relationship: platforms have become a new channel for foreign investment, but simultaneously increased sensitivity to outflows and external shocks to global financial liquidity. The derivatives market has been significantly transformed by digital technologies. The introduction of modern technological platforms and analytical trading systems that utilize big data have significantly simplified the use of complex hedging and risk management mechanisms, making them accessible to a wider range of participants. However, this accessibility has also brought with it significant problems and new challenges for the system. One such challenge is the active trading of derivatives, with the frequent use of leverage, coupled with the insufficient financial literacy of some participants. This creates a systemic vulnerability due to the fundamental operating principles of these instruments.

The primary challenge of digitalization is cyber risk, given the growth in online transactions, which has directly increased the dependence of financial markets on IT systems and the reliability of digital infrastructure. Based on ongoing research, the financial sector is among the most pressing economic sectors. Disruptions to clearing or trading platforms can cause significant financial losses and reduce investor confidence, which should further increase the priority of investing in cybersecurity as a sustainable element of operational resilience. In addition, digitalization has facilitated the development of alternative forms of financing, such as P2P lending and crowdfunding. These platforms utilize direct connections between investors and borrowers, minimizing the role of intermediaries and reducing the cost of capital for businesses. These technological features are particularly important in a context where traditional banking mechanisms may be ineffective for certain categories of borrowers. It is also important to note the importance of adapting regulatory models and legal frameworks to ensure the protection of the rights of all parties and reduce potential abuses in this rapidly growing market.

The digital transformation of financial markets between 2022 and 2025 has had a direct impact on the accelerated development of sustainable finance. One key area has been the development of financing. Digital platforms provide analytical tools, significantly simplifying the process of collecting, verifying, and analyzing ESG data, thereby increasing the transparency and accessibility of relevant investment products. According to market estimates, by 2025, global assets under management integrating ESG principles will exceed USD 35 trillion, reflecting investors' priority for long-term sustainability and corporate social responsibility.

The profound impact of technology has a complex impact, directly influencing the speed of capital movement, the composition of participants, analytical tools, and the logic of investment choices. These complex shifts are defining a new functioning of financial markets, more clearly orienting them toward sustainable development goals.

Overall, digitalization represents not simply a technological upgrade for financial markets, but a factor in a profound structural transformation of financial markets. It is changing the very nature of competition, accelerating the movement of capital, and increasing the role of big data and analytics in decision-making. Sustainable development in the digital economy is only possible with a balanced combination of technological innovation, effective regulation, and comprehensive risk management.

References

1. Modern financial markets: textbook / K. V. Krinichansky, B. B. Rubtsov, A. A. Tsyganov [et al.]; edited by K. V. Krinichansky, B. B. Rubtsov, A. A. Tsyganov. Moscow: KnoRus, 2025. 600 p. ISBN 978-5-406-14294-3. Available at: <https://book.ru/book/956949> (accessed: 26.01.2026). Text: electronic.
2. Financial markets: textbook / E. N. Alifanova, E. V. Altukhova, L. N. Andrianova [et al.]; edited by E. N. Alifanova, B. B. Rubtsov. Moscow: KnoRus, 2025. 371 p. — ISBN 978-5-406-14420-6. — URL: <https://book.ru/book/957271> (date of access: 26.01.2026). — Text: electronic.
3. Larina, O. I., Digitalization of the financial market: directions and technologies: monograph / O. I. Larina, N. V. Moryzhenkova. — Moscow: Rusains, 2023. — 130 p. — ISBN 978-5-466-03056-3. — URL: <https://book.ru/book/949399> (date of access: 29.01.2026). — Text: electronic.
4. Transformation of financial markets and financial institutions in the context of digitalization: monograph /; under the scientific editorship of I. E. Shaker, Collective of authors. — Moscow: KnoRus, 2024. — 241 p. — ISBN 978-5-406-13706-2. — URL: <https://book.ru/book/955874> (accessed: 31.01.2026). — Text: electronic.
5. Financial Markets in the Context of Digitalization: monograph /; edited by K. V. Krinichansky, Collective authors. — Moscow: Rusains, 2020. — 371 p. — ISBN 978-5-4365-4643-8. — URL: <https://book.ru/book/935994> (accessed: 01.02.2026). — Text: electronic.
6. Nikitina, T. V. Financial Markets and Institutions. Brief Course: Textbook and Workshop for Universities / T. V. Nikitina, A. V. Repeta-Tursunova. — 3rd ed., corrected and supplemented. — Moscow: Yurait Publishing House, 2026. — 97 p. — (Higher education). — ISBN 978-5-534-12443-9. — Text: electronic // Yurait Educational Platform [website]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584296> (date of access: 31.01.2026).
7. Global Finance: Structure and Analysis of Global Markets: Textbook and Workshop for Universities / edited by M. A. Eskindarov, E. A. Zvonova. — Moscow: Yurait Publishing House, 2026. — 409 p. — (Higher education). — ISBN 978-5-534-17687-2. — Text: electronic // Educational platform Urait [website]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584264> (date of access: 31.01.2026).

СЕКЦИЯ 2. ОЦЕНКА БИЗНЕСА И КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ

Научная статья
УДК 657.1:004.65

ВЕРСИОНИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ ДАННЫХ: КАК БАЗА ДАННЫХ ОБЕСПЕЧИВАЕТ АУДИРУЕМОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ ОТЧЁТНОСТИ

Бульс В. А.

Научный руководитель: Сокур Е. А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, m.vikka353352@gmail.com

Аннотация. В статье исследуются механизмы версионирования финансовых данных как инструмента обеспечения аудируемости корпоративной отчётности. Рассматривается эволюция подходов от ручного управления историей данных (SCD Type 2, триггеры) к современным стандартам – темпоральным таблицам SQL:2011 и Event Sourcing. Показано, что версионирование является не только инструментом цифрового менеджмента, но и прямым требованием российского законодательства в сфере бухгалтерского учёта.

Ключевые слова: *версионирование данных, финансовая отчётность, аудируемость, темпоральные таблицы, SQL:2011, Event Sourcing, SCD Type 2, корпоративные финансы, базы данных.*

FINANCIAL DATA VERSIONING: HOW A DATABASE ENSURES CORPORATE REPORTING AUDITABILITY

Buls V. A.

Scientific supervisor: Sokur E. A.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, m.vikka353352@gmail.com

Abstract. The article examines financial data versioning mechanisms as a tool for ensuring the auditability of corporate reporting. The evolution of approaches from manual data history management (SCD Type 2, triggers) to modern standards – SQL:2011 temporal tables and Event Sourcing – is considered. It is shown that versioning is not only a digital management tool, but also a direct requirement of Russian legislation in the field of accounting.

Keywords: *data versioning, financial reporting, auditability, temporal tables, SQL:2011, Event Sourcing, SCD Type 2, corporate finance, databases.*

В условиях цифровизации российской экономики финансовый сектор остаётся одним из крупнейших потребителей информационных технологий. По данным CNews Analytics, совокупная выручка топ-50 поставщиков ИТ в финансовый сектор в 2023 году составила 382 млрд рублей – прирост относительно 2022 года достиг 47% [10]. По консервативной оценке аналитиков Rubytech, компании финансового сектора потратили на ИТ до 330 млрд рублей в 2023 году и до 420 млрд рублей в 2024 году, годовой рост составил около 27% [10].

Однако вместе с ростом объёмов цифровых данных обостряется вопрос их достоверности. Финансовые показатели в компаниях регулярно корректируются, и свобода в выборе методов учёта даёт возможность манипулировать величиной прибыли, ставя под сомнение финансовые результаты компаний [5]. Стандартные системы хранения данных фиксируют лишь актуальное состояние записи, не сохраняя историю изменений – ответить на вопрос «кто, когда и зачем изменил эту цифру?» зачастую технически невозможно.

Между тем требования к прозрачности отчётности последовательно ужесточаются: в ноябре 2024 года Правительство РФ утвердило основные направления государственной политики в сфере бухгалтерского учёта и аудита, предусматривающие расширение инструментов контроля качества отчётности в ГИР БО [3].

Решением является версионирование финансовых данных – механизм, при котором каждое изменение сохраняется как отдельная версия с указанием времени, автора и причины корректировки. Цель настоящей статьи – исследовать механизмы версионирования финансовых данных, показать их эволюцию от ручных методов к современным стандартам и обосновать необходимость их применения в корпоративном управлении в условиях действующего российского законодательства.

Корпоративная финансовая отчётность формируется на основе данных, которые в процессе работы неизбежно изменяются: уточняются показатели выручки, корректируются статьи расходов, исправляются ошибки учёта. В большинстве случаев эти изменения вносятся через стандартные системы управления базами данных (СУБД), построенные на реляционной модели. Однако именно здесь возникает фундаментальное ограничение.

Традиционная реляционная модель хранения данных ориентирована на актуальное состояние записи: при обновлении значения предыдущая версия безвозвратно перезаписывается. Применительно к финансовым данным это означает: если бухгалтер скорректировал показатель выручки, старое значение исчезает – установить, кто, когда и зачем его изменил, становится технически невозможным [8].

Между тем потребность в такой информации вполне реальна. Реальные финансовые результаты компании могут не соответствовать ожиданиям инвесторов, и для их «улучшения» менеджмент вносит дополнительные проводки в бухгалтерский учёт, которые позволяют завысить активы компании и положительно повлиять на сумму прибыли. По официальной статистике, с фактами фальсификации финансовой отчётности сталкивалось 20% опрошенных российских компаний, при этом реальное число таких случаев, по оценкам исследователей, существенно выше [6].

Проблема усугубляется тем, что искажения далеко не всегда носят умышленный характер. Искажение показателей прибыльности может быть вызвано заинтересованностью сотрудников и менеджмента, поскольку получение бонусов и комиссий зависит от финансовых результатов компании. В таких условиях отсутствие истории изменений в базе данных лишает компанию возможности провести внутреннее расследование, подготовиться к аудиторской проверке или восстановить данные на конкретную дату.

Таким образом, классические реляционные СУБД, решая задачу хранения актуальных данных, не решают задачу их аудируемости. Это структурное противоречие и является отправной точкой для применения механизма версионирования финансовых данных.

Версионирование данных представляет собой подход к хранению информации, при котором каждое изменение записи не перезаписывает предыдущее значение, а фиксируется как отдельная версия с сохранением всей истории. Механизмы версионирования позволяют не только отслеживать историю изменений, но и при необходимости откатывать данные к предыдущему состоянию. Современные подходы включают как полное версионирование – сохранение копий всех изменённых записей, так и инкрементальное – фиксацию только изменений [13].

Первым широко применявшимся подходом стала концепция медленно меняющихся измерений второго типа (SCD Type 2.), описанная Кимболлом и Россом. Суть метода: при изменении финансового показателя старая запись помечается как неактивная, а в таблицу добавляется новая строка с обновлёнными данными, датой начала действия и индикатором актуальности [4]. Например, при корректировке выручки с 4 200 000 до 4 350 000 руб. в таблице появляется вторая строка, а первая получает дату окончания действия – история сохраняется, но управляется вручную инженером данных.

Таблица 1

Пример SCD Type 2 версионирования показателя «Выручка» за 1 квартал 2025

ID версии	Бизнес-ключ	Выручка, руб.	Дата начала	Дата окончания	Автор изменения	Статус
1	RPT-2025-Q1	4 200 000	01.04.2025	14.04.2025	Иванова А.С.	Архивная
2	RPT-2025-Q1	4 350 000	14.04.2025	22.04.2025	Петров Д.В.	Архивная
3	RPT-2025-Q1	4 310 000	22.04.2025	–	Иванова А.С.	Актуальная

Недостатки SCD Type 2: во-первых, таблица заполняется через ETL-процесс, который необходимо настраивать и поддерживать – это не автоматизация «из коробки»; во-вторых, таблицы значительно разрастаются: каждое изменение создаёт новую строку, что со временем многократно увеличивает объём данных и влечёт затраты на хранение.

Альтернативой ручному управлению стали триггеры – специальные процедуры, которые СУБД выполняет автоматически при изменении данных. Согласно официальной документации PostgreSQL, создание отдельной таблицы для аудит-лога (журнала, фиксирующего кто, когда и что изменил в базе данных) позволяет вести полный журнал изменений для каждой команды INSERT, UPDATE или DELETE. Триггер гарантирует, что любое действие со строкой будет зафиксировано в этой таблице с указанием времени операции и пользователя [12]. Хранение истории в отдельном месте не смешивает её с основными данными, что значительно упрощает аудит и последующую проверку.

Недостаток подхода версионирование через триггеры – работает только внутри одной СУБД: если данные изменяются через другую систему или прямой SQL-запрос в обход триггера, история не сохранится. Кроме того, при высокой нагрузке триггеры замедляют работу системы.

Принципиальный шаг вперёд – стандарт SQL:2011, впервые закрепивший поддержку темпоральных таблиц на уровне языка запросов. Важнейшая новая функциональность SQL:2011 – возможность создавать темпоральные таблицы и управлять ими [9]. Стандарт принял интервальную модель данных с временными метками на уровне строк. Стандарт ввёл два типа таблиц: таблицы времени приложения (application-time) и системно-версионизируемые таблицы (system-versioned).

Особую ценность для финансовой отчётности представляет концепция двухосевого времени – Bi-Temporal. Фундаментальным понятием является различие между двумя измерениями времени: valid time – когда факт является истинным в моделируемой реальности, и transaction time – когда факт был сохранён в базе данных. Применительно к финансовой отчётности это означает: бухгалтер вносит корректировку 22 апреля, но она относится к данным за март – обе временные метки фиксируются отдельно и независимо, что исключает путаницу между датой события и датой его регистрации.

Важно оговориться: стандарт SQL:2011 поддерживает как valid time, так и transaction time, однако полноценная Bi-Temporal реализация с поддержкой обоих измерений остаётся технически сложной задачей [7]. Поэтому полнота поддержки Bi-Temporal зависит от конкретной СУБД.

Прямым следствием Bi-Temporal является функция Time Travel – возможность запросить точное состояние отчётности на любую дату в прошлом. Коммерческие СУБД начали предлагать эту функциональность поэтапно [8]. На практике финансовая система запрашивает `SELECT * FROM reports FOR SYSTEM_TIME AS OF '2025-04-01'` – и получает точное состояние отчётности на 1 апреля без написания дополнительного кода. Аудит-лог при использовании темпоральных таблиц формируется самой СУБД автоматически. Стандарт SQL:2011 реализован в PostgreSQL 17, Microsoft SQL Server (с версии 2016), MariaDB 10.3, SAP HANA, Oracle 12c.

Наиболее радикальный современный подход – Event Sourcing, описанный Мартином Фаулером. Фундаментальная идея состоит в том, что каждое изменение состояния

приложения фиксируется в объекте-событии, и эти объекты хранятся в той последовательности, в которой они были применены, на протяжении всего жизненного цикла системы [11].

В отличие от темпоральных таблиц, где хранятся версии состояний, Event Sourcing хранит сами события – то, что произошло. Для финансовой системы это означает: вместо записи «выручка = 4 350 000» система сохраняет событие «корректировка выручки: +150 000, автор: Петров И. И., причина: уточнение данных». На основе журнала событий становятся возможными: полное восстановление состояния системы путём повторного воспроизведения событий; темпоральные запросы – определение состояния на любой момент времени; воспроизведение событий с исправлениями – если обнаружено, что прошлое событие было ошибочным, можно пересчитать все последующие состояния [11].

Таблица 2

Журнал событий (Event Sourcing) для показателя «Выручка»

id	тип события	показатель	сумма	автор	Временная метка
001	СОЗДАНИЕ	Выручка Q1	+1 200 000	Иванова	01.10.2025
002	КОРРЕКТИРОВКА	Выручка Q1	+150 000	Петров	15.11.2025

Таким образом, эволюция подходов к версионированию идёт от ручного управления историей (SCD Type 2) через автоматизацию на уровне СУБД (триггеры, темпоральные таблицы SQL:2011) к полному переосмыслению модели хранения данных (Event Sourcing). В этой парадигме история становится первичным источником истины, фиксируя не просто технические изменения полей («что изменилось»), а конкретные намерения и бизнес-события («почему это произошло»). Текущее состояние в такой архитектуре – лишь производная проекция накопленного опыта системы.

Версионирование финансовых данных – это не только инструмент повышения эффективности управления, но и ответ на прямые требования российского законодательства и стандартов бухгалтерского учёта.

Федеральный закон №402-ФЗ «О бухгалтерском учёте» устанавливает базовое требование к достоверности: бухгалтерская (финансовая) отчётность должна давать достоверное представление о финансовом положении экономического субъекта на отчётную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчётный период, необходимое пользователям этой отчётности для принятия экономических решений [1].

Однако достоверность предполагает не только правильность текущих данных, но и прозрачность всех внесённых изменений. Тот же закон устанавливает: исправление в первичном учётом документе должно содержать дату исправления, а также подписи лиц, составивших документ, в котором произведено исправление, с указанием их фамилий и инициалов либо иных реквизитов, необходимых для идентификации этих лиц [1]. Именно это требование – фиксировать кто, когда и что исправил – и реализует механизм версионирования на уровне базы данных.

Стандарт ПБУ 22/2010 «Исправление ошибок в бухгалтерском учёте и отчётности» вводит понятие ретроспективного пересчёта: при исправлении существенной ошибки, обнаруженной после утверждения годовой отчётности, необходимо произвести ретроспективный перерасчёт показателей – процедуру приведения показателей отчётности в соответствующий вид так, как будто ошибка не была допущена [2]. Чтобы выполнить такой пересчёт достоверно, компания должна располагать полной историей изменений каждого показателя – именно это и обеспечивает версионирование.

Таким образом, версионирование финансовых данных из инструмента технического удобства превращается в условие соответствия нормативным требованиям: без него компания не может в полной мере выполнить требования закона об идентификации исправлений и провести корректный ретроспективный пересчёт.

Рассмотрим модельную ситуацию, иллюстрирующую практическую ценность версионирования для корпоративного управления.

Предположим, производственная компания «Альфа» формирует квартальную отчётность в системе, использующей подход **Event Sourcing** на базе PostgreSQL. В этой парадигме история становится первичным источником истины, фиксируя не просто технические изменения полей («что изменилось»), а **конкретные намерения и бизнес-события** («почему это произошло»).

В системе не существует единой «строки с выручкой», которую правят. Вместо этого ведется неизменяемая лента событий в формате **JSONB**, где каждое событие несет свой уникальный набор данных (payload), соответствующий смыслу операции.

Таблица 3

Лента событий по объекту «Отчетность Q1 2025»

id	Данные события (JSONB Payload)
1	{"type": "Created", "amount": 4200000, "author": "Смирнова И.А.", "timestamp": "2025-04-01T09:00"}
2	{"type": "Submitted", "status": "OnReview", "author": "Смирнова И.А.", "timestamp": "2025-04-01T10:00"}
3	{"type": "Correction", "diff": 150000, "reason": "DoubleEntry", "author": "Петров Д.В.", "timestamp": "2025-04-14T14:30"}
4	{"type": "Snapshot", "state": {"total": 4350000, "status": "OnReview"}, "version": 3, "timestamp": "2025-04-15T10:00"}
5	{"type": "Audited", "new_total": 4310000, "gap": -40000, "author": "Смирнова И.А.", "timestamp": "2025-04-22T11:15"}

Аудитор одним запросом восстанавливает полную картину: кто, когда и на каком основании менял показатель. Наличие снимка (Snapshot) в id 4 позволяет системе мгновенно выдавать актуальный баланс, не пересчитывая каждый раз всю историю, но при этом оставляет аудитору принципиальную возможность сделать это вручную, обеспечивая абсолютную прозрачность отчетности. Такой подход не только ускоряет проверку, но и исключает риск претензий со стороны регулятора – компания может документально подтвердить правомерность каждого изменения в полном соответствии с требованиями ФЗ-402 и ПБУ 22/2010.

Версионирование финансовых данных является технической основой аудируемой корпоративной отчётности, прямо вытекающей из требований российского законодательства – Федерального закона №402-ФЗ и ПБУ 22/2010. Эволюция методов прошла путь от ручного управления историей через SCD Type 2 и триггерное версионирование к темпоральным таблицам стандарта SQL:2011 и Event Sourcing, при которых история данных становится неотъемлемой частью архитектуры СУБД, а не результатом ручной настройки. Ключевое преимущество современных подходов состоит в том, что аудируемость обеспечивается автоматически на уровне стандарта, исключая риск утраты истории изменений из-за человеческого фактора. В условиях цифровизации финансового сектора России и ужесточения регуляторных требований к качеству отчётности внедрение версионирования приобретает характер стратегической необходимости. Таким образом, версионирование финансовых данных следует рассматривать как инструмент корпоративного управления, обеспечивающий доверие к финансовой информации со стороны инвесторов, аудиторов и регуляторов, а не как сугубо техническое решение ИТ-подразделения.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 06.12.2011 №402-ФЗ «О бухгалтерском учёте» [Электронный ресурс] // Министерство финансов Российской Федерации. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=15014 (дата обращения: 01.04.2026).
2. Положение по бухгалтерскому учёту «Исправление ошибок в бухгалтерском учёте и отчётности» (ПБУ 22/2010): Приказ Минфина России от 28.06.2010 №63н (ред. от 07.02.2020) [Электронный ресурс] // Министерство финансов Российской Федерации. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=62412 (дата обращения: 01.04.2026).
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22.11.2024 №3386-р «Об утверждении основных направлений государственной политики в сфере бухгалтерского учёта, финансовой отчётности и аудиторской деятельности до 2030 года» [Электронный ресурс] // Правительство Российской Федерации. URL: <http://government.ru/docs/53431/> (дата обращения: 15.03.2026).
4. Kimball R., Ross M. The Data Warehouse Toolkit. 3rd ed. New York : Wiley, 2013. P. 464–466.
5. Мамедов Г.Ю. Совершенствование корпоративной отчётности как информационной базы для принятия инвестиционных решений : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М. : НИУ ВШЭ, 2010 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/sci/diss/14823587> (дата обращения: 15.03.2026).
6. Башир И.О., Соколов Б.И. Выявление фактов фальсификации финансовой отчётности в российских компаниях: анализ применимости моделей Бениша и Роксас // КиберЛенинка. 2015. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vyyavlenie-faktov-falsifikatsii-finansovoy-otchetnosti-v-rossiyskih-kompaniyah-analiz-primenimosti-modeley-benisha-i-roksas> (дата обращения: 15.03.2026).
7. Böhlen M.H., Dignös A., Gamper J., Jensen C.S. Database Technology for Processing Temporal Data // 25th International Symposium on Temporal Representation and Reasoning (TIME 2018). Schloss Dagstuhl, 2018. Vol. 120. P. 2:1–2:7. DOI: 10.4230/LIPIcs.TIME.2018.2.
8. Böhlen M.H., Dignös A., Gamper J., Jensen C.S. Temporal Data Management – An Overview // Business Intelligence and Big Data. eBISS 2017. Lecture Notes in Business Information Processing. Springer, Cham, 2018. Vol. 324. P. 51–83. DOI: 10.1007/978-3-319-96655-7_3.
9. Kulkarni S., Michels J. Temporal features in SQL:2011 // ACM SIGMOD Record. 2012. Vol. 41, No. 3. P. 34–43.
10. CNews Analytics. Цифровизация финансового сектора 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://www.cnews.ru/reviews/tsifrovizatsiya_finansovogo_sektora_1/articles/lider_rossijskogo_rynka_it_v_finsektore_1 (дата обращения: 15.03.2026).
11. Fowler M. Event Sourcing [Электронный ресурс] // martinowler.com. 2005. URL: <https://martinowler.com/eaDev/EventSourcing.html> (дата обращения: 17.03.2026).
12. Postgres Professional. Документация PostgreSQL 16: триггеры [Электронный ресурс]. URL: <https://postgrespro.ru/docs/postgresql/16/triggers> (дата обращения: 17.03.2026).
13. Сафонов И. Процессы и операции: обновление данных (Data Update) [Электронный ресурс] // Orion Solutions. 2025. URL: <https://orion-solutions.ru/blog/bazy-dannyh/tpost/2jd727ce41-protsessi-i-operatsii-obnovlenie-dannih> (дата обращения: 15.03.2026).

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА НА ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «МЕЧЕЛ»)

Ворошилова А. А., Огдина В. А.

Научный руководитель: Галкина М. И.

*Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Нижний Новгород, Россия,
anastasiavorosilova288@gmail.com*

Аннотация. Статья посвящена анализу взаимосвязи между структурой капитала и финансовой устойчивостью: рассмотрены теоретические подходы к трактовке устойчивости, проведен анализ состава активов, капитала, обязательств ПАО «Мечел», а также тенденции его финансовых показателей. Коэффициентный анализ позволил оценить уровень финансовой устойчивости компании и выявить критическое воздействие высокой долговой нагрузки на ее платежеспособность. На основании результатов исследования сформулированы рекомендации для выхода из предбанкротного состояния и обеспечения финансовой стабильности предприятия.

Ключевые слова: *финансовая устойчивость, структура капитала, собственный капитал, заемный капитал, коэффициент автономии, покрытие процентов, платежеспособность, долговая нагрузка, убыточная деятельность, антикризисные меры.*

ANALYSIS OF THE IMPACT OF CAPITAL STRUCTURE ON THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF AN ENTERPRISE (CASE STUDY OF PJSC MECHHEL)

Voroshilova A. A., Ogdina V. A.

Scientific supervisor: Galkina M. I.

*Nizhny Novgorod Institute of Management, RANEPA Branch, Nizhny Novgorod, Russia,
anastasiavorosilova288@gmail.com*

Abstract. The article is devoted to the analysis of the relationship between the capital structure and financial stability: theoretical approaches to the interpretation of stability are considered, the composition of assets, capital, liabilities of PJSC Mechel, as well as trends in its financial performance are analyzed. The coefficient analysis allowed us to assess the level of financial stability of the company and identify the critical impact of a high debt burden on its solvency. Based on the results of the study, recommendations have been formulated for overcoming the pre-bankruptcy state and ensuring the financial stability of the enterprise.

Keywords: *financial stability, capital structure, equity, debt capital, coefficient of autonomy, interest coverage, solvency, debt burden, unprofitable activities, anti-crisis measures.*

В условиях современной экономической нестабильности, характеризующейся волатильностью процентных ставок и санкционным давлением, обеспечение финансовой устойчивости становится приоритетной задачей для хозяйствующих субъектов. Ключевым фактором, определяющим способность предприятия противостоять негативным внешним воздействиям, выступает структура капитала. Платежеспособность компании в первую очередь «определяется степенью обеспечения запасов и затрат собственными и заемными источниками их формирования, соотношением размеров собственного и заемного капитала» [2].

В теоретических исследованиях сложились различные подходы к трактовке понятия «финансовая устойчивость». В. В. Ковалев под финансовой устойчивостью понимает

«стабильное ведение деятельности компании в свете долгосрочной перспективы, которое характеризуется соотношением собственных и заемных средств» [2]. Г. В. Савицкая дает наиболее полное определение, «рассматривая финансовую устойчивость как внутреннее проявление состояния ресурсов компании, в основе которого лежит сбалансированность всех активов и пассивов в границах допустимого риска, обеспечивающих платежеспособность и инвестиционную привлекательность в долгосрочной перспективе. Акцент делается на гибкость структуры капитала, которая должна обеспечить превышение доходов над расходами с целью сохранения платежеспособности» [2].

Принято выделять четыре типа финансовой устойчивости. Определяющим фактором выступает то, насколько хватает источников финансирования для покрытия запасов. Если организация обходится исключительно собственными оборотными средствами — это абсолютная устойчивость. Когда к ним приходится добавлять основные источники — речь идет о нормальной устойчивости. В случае, когда запасы покрываются с привлечением всех доступных источников (либо равны им), состояние квалифицируется как неустойчивое. Если же и этого недостаточно — финансовое положение признается кризисным. [4].

Практическая значимость рассмотренных теоретических подходов наиболее полно раскрывается при анализе конкретных хозяйствующих субъектов. В качестве объекта исследования выбрано ПАО «Мечел» — крупный российский горнодобывающий и металлургический холдинг, производитель коксующегося угля, с февраля 2024 года находящийся под блокирующими санкциями США. Компания традиционно характеризуется высокой долговой нагрузкой, что делает ее показательной для изучения влияния структуры капитала на финансовую устойчивость. Согласно публикациям в финансовых СМИ, деятельность компании в последнее время сопровождается рядом проблем, что делает анализ структуры её капитала особенно актуальным [7]. Динамика активов и источников их формирования за 2023–2024 гг. представлена в таблице 1.

Таблица 1

Структура активов, капитала и источников финансирования ПАО «Мечел», тыс. руб.

Показатель	31.12.2023	31.12.2024	Изменение
Внеоборотные активы	255 320 861	236 527 011	-18 793 850
Оборотные активы	2 307 336	18 766 303	16 458 967
Собственный капитал	14 445 456	4 857 016	-9 588 440
Долгосрочные обязательства	227 975 687	241 871 450	13 895 763
Краткосрочные обязательства	15 207 054	8 564 848	-6 642 206
Валюта баланса	257 628 197	255 293 314	-2 334 883

За рассматриваемый период (2023–2024 гг.) валюта баланса ПАО «Мечел» снизилась на 2,3 млрд руб., что само по себе нередко сигнализирует о сжатии деятельности либо об обесценении части активов. Однако более показательной стала резкая смена структуры: внеоборотные активы заметно сократились, а оборотные выросли почти в восемь раз. Такая перегруппировка выглядит неоднозначно, особенно с учетом одновременного падения собственного капитала.

Существенное снижение собственного капитала (более чем на 60 %) вызвано формированием чистого убытка. При этом наблюдается рост долгосрочных обязательств: с одной стороны, это увеличивает долю долгосрочных источников финансирования, с другой — повышает общую долговую нагрузку компании. В то же время сокращение краткосрочных обязательств снижает краткосрочные риски утраты ликвидности. Проанализируем

финансовые результаты ПАО «Мечел» за 2023-2024 гг., чтобы разобраться в причинах изменения собственного капитала (таблица 2).

Таблица 2

Финансовые результаты ПАО «Мечел», тыс. руб.

Показатель	2023	2024	Изменение
Выручка	16 940 339	34 770 559	17 830 220
Прибыль от продаж	15 537 137	13 871 128	-1 666 009
Проценты к уплате	-23 273 607	-18 513 966	4 759 641
Чистая прибыль (убыток)	6 551 452	-9 587 171	-16 138 623

Анализ отчёта о финансовых результатах показал, что выручка компании за год выросла более чем вдвое. На динамику выручки повлияли следующие факторы: переориентация экспорта на внутренний рынок после санкций 2024 года и рост продаж концентрата коксующегося угля, что частично компенсировало спад в других сегментах [6]. Вместе с тем прибыль от продаж снизилась. Это свидетельствует о том, что себестоимость или коммерческие расходы увеличивались опережающими темпами. В результате чистая прибыль сменилась убытком по итогам 2024 года.

Проведённый анализ выявил основную причину убыточности: высокий уровень процентных платежей, который практически полностью нивелирует операционную прибыль. Также в это время наблюдались рост себестоимости продаж, увеличение финансовых расходов на фоне повышения ключевой ставки ЦБ РФ, утрата контроля над европейскими активами из-за санкций, а также неденежные и разовые расходы (обесценение активов, отрицательные курсовые разницы, резервы по сомнительным дебиторам) [6].

Для того чтобы в числовом выражении определить, как структура капитала сказывается на финансовой устойчивости, экономический анализ использует специальные относительные показатели — финансовые коэффициенты. Каждый из них отражает аспект «соотношения собственных и заемных средств в источниках финансирования компании, т.е. характеризуют степень ее финансовой независимости» [2]. Расчет коэффициентов выполнен с использованием методик, представленных в учебных пособиях [2, 3, 4].

Коэффициент автономии, также известный как коэффициент финансовой независимости, показывает долю собственного капитала в структуре источников формирования активов. Установленный минимально допустимый уровень данного показателя равен 0,5, что означает: не менее половины всех активов организации должно финансироваться за счёт собственных средств [3].

Коэффициент финансового левериджа показывает соотношение заемного капитала к собственному и «сколько заемных средств привлечено на каждый рубль собственных средств» [2]. Высокий показатель указывает на существенную долговую нагрузку и высокую зависимость предприятия от привлечённых средств. Оптимальным принято считать значение в диапазоне от 0,5 до 1, когда объём заёмного капитала не превосходит величину собственного.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами отражает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственного капитала. «Считается экономически обоснованным, когда значение коэффициента составляет не менее 0,1» [4].

Коэффициент манёвренности позволяет оценить распределение собственных средств компании. Он показывает «долю собственного капитала, направленную на финансирование оборотных активов» [3]. Значение в интервале 0,3–0,6 обычно говорит о том, что компания может достаточно гибко распоряжаться собственными средствами. Но, как показывает практика, нормальный уровень этого коэффициента во многом определяется ликвидностью запасов и структурой активов [3].

Коэффициент покрытия процентов позволяет оценить, насколько операционная прибыль перекрывает процентные расходы. Значение ниже 3 обычно говорит о высокой долговой нагрузке. Если же показатель опускается ниже 1 — это означает, что текущей прибыли уже недостаточно для обслуживания долга, что свидетельствует о кризисной ситуации. [2].

Проведём расчёт указанных коэффициентов для ПАО «Мечел», используя данные бухгалтерской отчётности за 2023–2024 годы, и проанализируем полученные результаты (таблица 3).

Таблица 3

Динамика коэффициентов устойчивости ПАО «Мечел»

Коэффициент	Норматив	2023	2024	Оценка
Автономии	$\geq 0,5$	-0,0025	0,02	Крайне низкое значение
Финансового левериджа	0,5-1	16,8	51,6	Значительное превышение норматива
Обеспеченности СОС	$\geq 0,1$	-104,4	-12,3	Критически низкое значение
Маневренности	0,3-0,6	-16,7	-47,7	Критическое значение
Покрытия процентов (ICR)	≥ 3	0,4	-0,5	Катастрофически низкое значение

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости ПАО «Мечел» показывает крайне нестабильное положение компании. Значение коэффициента автономии (0,02) близко к нулю — компания утратила финансовую независимость и существует за счёт заёмных средств.

О масштабах долговой нагрузки говорит коэффициент финансового левериджа, выросший до 51,6, что многократно выше норматива. Как отмечается в экономической литературе, «коэффициенты взаимосвязаны и нормальное ограничение коэффициента финансового рычага вытекает из нормального ограничения коэффициента автономии и наоборот» [3]. Такая структура капитала характерна для организаций с высоким уровнем финансового риска. В случае ухудшения конъюнктуры рынка любое падение прибыли может привести к неспособности обслуживать долг, что и было продемонстрировано в 2024 году.

Значение коэффициента обеспеченности собственными средствами находится на критически низком уровне. Это обусловлено дефицитом собственного капитала для покрытия внеоборотных активов, в результате чего все оборотные средства предприятия профинансированы за счет заемных источников.

Отрицательный коэффициент маневренности указывает на то, что весь собственный капитал и даже часть заемных средств направлены на финансирование внеоборотных активов. У компании отсутствуют собственные источники для обеспечения текущей деятельности.

Коэффициент покрытия процентов находится на катастрофически низком уровне. В 2024 году прибыли до вычета процентов и налогов недостаточно не только для покрытия, но даже для приближения к минимальному нормативному значению (равному 3). Данный факт свидетельствует о том, что текущий уровень долговой нагрузки непосилен для компании. Проценты по кредитам полностью поглощают операционную прибыль, что является прямой угрозой финансовой устойчивости и ставит предприятие на грань банкротства в среднесрочной перспективе.

Проведенный анализ показал, что сложившаяся структура капитала ПАО «Мечел» не соответствует критериям финансовой устойчивости. Высокая доля заемных средств в сочетании с убыточной деятельностью привела к полной утрате финансовой независимости и невозможности обслуживать долговые обязательства за счет операционной прибыли.

Данные выводы подтверждаются аудиторским заключением АО «Екатеринбургский аудит-центр» за 2024 год, согласно которому аудируемое лицо понесло чистый убыток в размере 9 587 171 тыс. руб., стоимость его чистых активов оказалась ниже величины уставного

капитала на 693 261 тыс. руб., а объем выданных обеспечений обязательств превысил валюту бухгалтерского баланса на 70 453 416 тыс. руб. Аудиторы указывают, что перечисленные факторы формируют существенную неопределенность, вызывающую значительные сомнения в способности организации продолжать деятельность непрерывно [5].

Сложившаяся ситуация имеет и юридические последствия. В соответствии с положениями статьи 35 Федерального закона № 208 «Об акционерных обществах», регулирующей вопросы фондов и чистых активов, в случае, когда величина чистых активов оказывается ниже размера уставного капитала, общество обязано принять решение о его уменьшении до величины, не превышающей стоимости чистых активов или о ликвидации общества [1]. Таким образом, текущее финансовое состояние ПАО «Мечел» может быть квалифицировано как предбанкротное, требующее незамедлительных мер.

Для преодоления кризисной ситуации и выхода из предбанкротного состояния ПАО «Мечел» можно предложить реализацию комплекса антикризисных мер, направленных на снижение зависимости от заемных средств и восстановление финансовой устойчивости:

1. Реструктуризация долговых обязательств. Компании стоит начать переговоры с кредиторами, чтобы добиться пролонгации сроков погашения задолженности, конвертации части долга в долевое участие либо рефинансирования имеющихся кредитов под более низкий процент. Снижение долговой нагрузки позволит уменьшить процентные платежи, которые в настоящее время нивелируют операционную прибыль.

2. Продажа непрофильных активов. Высвобождение средств от реализации активов, не задействованных в основной деятельности (объекты недвижимости, непрофильные дочерние структуры), может быть направлено на погашение части обязательств и улучшение структуры баланса.

3. Оптимизация операционных затрат. Снижение себестоимости продукции за счет повышения эффективности производства, сокращения логистических издержек и пересмотра договоров с поставщиками позволит увеличить прибыль от продаж даже в условиях неблагоприятной ценовой конъюнктуры.

4. Привлечение стратегического инвестора. Вхождение в капитал компании нового инвестора (в том числе через дополнительную эмиссию акций) обеспечит приток денежных средств и повысит долю собственного капитала в структуре финансирования.

Реализация данных мер позволит снизить восстановить платежеспособность и создать предпосылки для выхода из предбанкротного состояния в среднесрочной перспективе.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.09.2025) «Об акционерных обществах» // Правовая справочно-информационная система «Гарант».
2. Григорьева Т. И. Анализ финансового состояния предприятия : учебник для среднего профессионального образования. Москва : Издательство Юрайт, 2026. 486 с.
3. Кудрявцева Т. Ю, Ю. А. Дуболазова. Финансовый анализ : учебник для вузов. Москва : Издательство Юрайт, 2026. 163 с.
4. Погодина Т. В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов. Москва : Издательство Юрайт, 2026. 259 с.
5. ПАО «Мечел» годовая бухгалтерская отчетность (все формы) [Электронный ресурс] // Интерфакс – Сервер раскрытия информации. URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1942&type=3> (дата обращения: 15.03.2026).
6. Чистый убыток "Мечела" по МСФО в I полугодии вырос в 4,8 раза [Электронный ресурс] // Новости в России и мире – ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/21662705> (дата обращения: 18.03.2026).

7. Что будет с акциями «Мечела» после рекордного обвала [Электронный ресурс]
// Банки.ру — финансовый маркетплейс. Вклады, кредиты, ипотека, страховые и
инвестиционные продукты. URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11005714> (дата
обращения: 15.03.2026).

ЮРИДИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ НОВОЙ МЕТОДИКИ ФНС ПО ОЦЕНКЕ БИЗНЕСА ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ

Ершова И.В.

Научный руководитель: Кулеева И. Ю.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, ersovainna713@gmail.com

Аннотация. В статье исследуются правовые эффекты методики ФНС по анализу финансово-хозяйственной деятельности (вступила в силу с 01.01.2026 по 254-ФЗ). Оценивается юридическое воздействие на кредитные механизмы, партнёрские связи и корпоративное управление. Обосновывается формирование квазирейтинговой системы оценки надежности компаний.

Ключевые слова: налоговое администрирование, ФНС, оценка бизнеса, корпоративные финансы, налоговые риски.

LEGAL CONSEQUENCES OF THE NEW TAX AUTHORITY BUSINESS EVALUATION METHODOLOGY FOR CORPORATE FINANCE

Yershova I. V.

Scientific supervisor: Kuleeva I. Yu.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, ersovainna713@gmail.com

Abstract. The article examines the legal effects of the Federal Tax Service's methodology for analyzing financial and economic activities (which came into force on January 1, 2026, according to Federal Law No. 254). It assesses the legal impact on credit mechanisms, partnerships, and corporate governance. The article also justifies the formation of a quasi-rating system for assessing the reliability of companies.

Keywords: tax administration, Federal Tax Service, business evaluation, corporate finance, tax risks.

С 1 января 2026 года в России начала действовать новая методика оценки финансово-хозяйственной деятельности организаций, утвержденная в рамках Федерального закона № 254-ФЗ [1]. Речь идет о переходе налогового администрирования к более сложной аналитической модели: налоговые органы теперь не только фиксируют правонарушения, но и формируют обобщенную характеристику состояния бизнеса.

Правовое закрепление подхода произошло за счёт расширения информационной базы. ФНС задействует данные бухгалтерской отчётности, налоговые декларации и внутренние архивы. На деле рождается концепция контроля, где упор на превентивные меры и демонстрацию финансовой открытости.

Методика ФНС оценки благонадёжности бизнеса строится поэтапно. На первом этапе вводные барьеры исключают участников с грубыми нарушениями: 14 обязательных условий для юридических лиц, 10 – для ИП, включая регистрационную чистоту, отсутствие задолженностей по налогам и достоверность руководства; несоблюдение любого пункта блокирует процесс целиком [4]. Второй этап переходит к балльной системе – 39 показателей для фирм, 19 для ИП: здесь под микроскопом налоговая нагрузка, рентабельность активов,

фонд оплаты труда и коэффициенты ликвидности, чтобы отличить подлинную устойчивость от косметической. Логика ступенчатости очевидна: сначала элиминация явных угроз вроде долговых гор, фальсификаций в ЕГРЮЛ или предбанкротных сигналов, затем точный разбор финансов. Число критериев каждого этапа наглядно показано на *рисунке 1*.

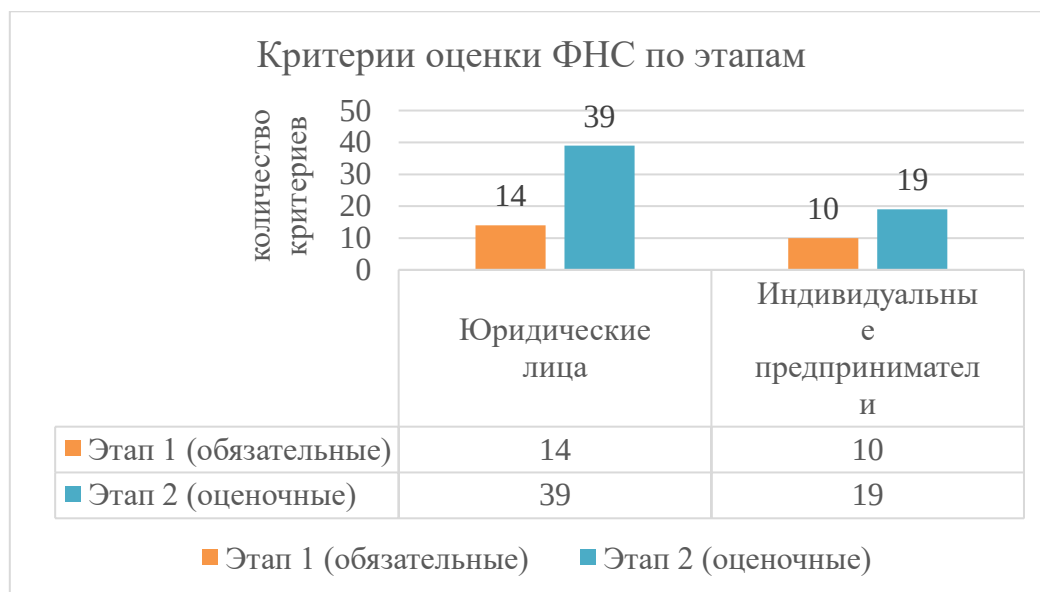


Рис. 1. Структура критериев оценки по методике ФНС (с 01.01.2026 гг.)

Новая методика объединяет разные подходы. Имеются формальные признаки благонадежности – например, отсутствие долгов или фальшивых данных – и финансовые коэффициенты, которые раньше в большей степени использовали банки и рейтинговые агентства [4]. Отсюда следует, что ФНС теперь работает как частный сектор, только с государственным весом.

С правовой точки зрения методику сложно классифицировать. С одной стороны, это инструмент налогового контроля, который помогает выявлять нарушения. С другой стороны, это формируемая система публичной оценки надёжности бизнеса, обладающая признаками квазирейтингового механизма [4]. В отличие от частных рейтинговых агентств, такая оценка имеет государственно-властную природу, что усиливает ее значение в правовом и экономическом обороте.

На практике это особенно заметно в корпоративных финансах. Кредитные организации уже учитывают эти оценки при решении о выдаче заемных средств [2]. В результате условия финансирования зависят не только от финансовых показателей, но и от того, насколько компания дисциплинирована в налогах. В цифровую эпоху прозрачность отчетности становится ключевым фактором доверия со стороны финансовых институтов.

Показательно, что методика не предусматривает дифференциации по отраслям. Например, нормативный уровень рентабельности или налоговой нагрузки для торговых компаний и для промышленных предприятий объективно различается, однако балльная система применяется единообразно [2, 3]. Это создает риск, что компании из капиталоемких отраслей с длительным циклом оборота средств будут систематически получать более низкие оценки, даже при отсутствии налоговых нарушений.

Система обретает особую значимость в сфере бизнес-отношений между партнёрами. Проверка репутации через данные ФНС резко минимизирует угрозу сделок с ненадёжными контрагентами. Так возникает новая парадигма хозяйственного оборота — на базе полной открытости данных и их всеобщей доступности.

Методика трансформирует корпоративное управление изнутри. Фирмам приходится перестраивать процессы: вводить налоговый комплаенс, дорабатывать риск-менеджмент. В

итоге финансовые отделы набирают вес, а стандарты управленческой отчётности ужесточаются.

Методика не обязывает ФНС направлять налогоплательщику итоговую оценку в автоматическом режиме. Фактически компания может узнать о ней только при запросе в инспекцию или после отказа в кредите. Это снижает возможность своевременной корректировки поведения.

Сложность представляет неопределенность правового режима таких оценок: формально они могут относиться к сведениям, составляющим налоговую тайну, однако фактически становятся доступными банкам и контрагентам, что создает риск утечек и требует дополнительных правовых барьеров.

Еще один неочевидный риск связан с тем, что оценка носит «сквозной» характер: отрицательный результат может быть использован не только налоговыми органами, но и банками, и контрагентами, однако механизм пересмотра или опровержения такой оценки законодательно не прописан [1, 5]. Следовательно, компания может столкнуться с ситуацией, когда ее деловая репутация оказывается подорвана решением, принятым автоматизированной системой, без возможности полноценной апелляции.

Новая методика органично интегрируется в стратегическую цифровизацию налогового администрирования. Её ядро составляют автоматизированные алгоритмы, методично анализирующие гигантские объёмы разнородных данных — бухгалтерскую отчётность, межведомственные потоки информации и иные источники. Однако, чем интенсивнее автоматизация, тем актуальнее проблема ответственности за технические сбои: должна ли она лечь на плечи государственных структур или разработчиков соответствующего ПО?

В инвестиционной среде государственная оценка надёжности приобретает функцию дополнительного маяка. Положительные итоги заметно усиливают доверие потенциальных капиталовкладчиков, тогда как негативные результаты, напротив, охлаждают интерес и замедляют ключевые решения. В итоге налоговая открытость выходит на передний план как неотъемлемый фактор инвестиционной конкурентоспособности.

Международный опыт вносит существенные коррективы в анализ. За рубежом подобные государственные оценки чаще всего носят вспомогательный характер и оказывают минимальное прямое воздействие на бизнес-процессы. В российской реальности всё иначе: здесь они способны серьёзно корректировать рыночные траектории компаний, что требует тщательного изучения зарубежных практик для выработки сбалансированных подходов, исключающих ущерб предпринимательской активности.

Введение единых критериев оценки, на мой взгляд, полезно: оно помогает сравнивать разные компании и анализировать рынок проще. Вместе с тем чрезмерная стандартизация может не учитывать особенности разных отраслей. Поэтому методику стоит применять гибко, а не шаблонно.

Новая система не заменяет стандартные формы налогового контроля — камеральные и выездные проверки. Но на самом деле, она работает как фильтр, позволяющий налоговым органам определять круг потенциально рискованных налогоплательщиков [3]. Это может изменить практику назначения проверок, отдавая приоритет субъектам с неблагоприятной оценкой, и таким образом превратить её в элемент риск-ориентированного подхода, закреплённого в налоговом администрировании.

Нельзя не отметить и поведенческий эффект. Осознание того, что результаты финансово-хозяйственной деятельности подвергаются системной оценке, стимулирует вести учет аккуратнее и соблюдать налоговое законодательство. Вместе с тем существует риск формирования избыточно консервативной модели поведения бизнеса, при которой компании будут избегать экономически обоснованных, но потенциально рискованных решений.

Кроме того, прозрачность информации о надёжности компаний может менять конкурентную среду. К примеру, сильные, устойчивые игроки получают преимущества, а менее стабильные — теряют позиции. В долгосрочной перспективе это повышает стабильность экономики.

В то же время нельзя исключать, что методика станет инструментом не только контроля, но и «скрытого» регулирования отрасли. Критерии включают зарплату, налоговую нагрузку и рентабельность, а значит, ФНС может косвенно влиять на бизнес-модели, подталкивая компании к усредненным нормам, которые не всегда учитывают специфику конкретного сегмента рынка [2, 3].

Успех системы во многом зависит от прозрачности критериев. Если они останутся слишком расплывчатыми, доверие бизнеса снизится, и споров станет больше.

Не менее важно развивать взаимодействие между налоговыми органами и компаниями. Механизмы разъяснения результатов и консультации помогают снизить конфликтность и повышают правовую определенность.

В итоге, внедрение новой методики создает другой уровень взаимодействия государства и предпринимателей. И, на мой взгляд, дальнейшее совершенствование регулирования должно быть направлено на баланс между публичными интересами и интересами бизнеса.

Библиографический список

1. Российская Федерация. О внесении изменения в Закон Российской Федерации «О налоговых органах Российской Федерации»: федеральный закон от 23 июля 2025 г. № 254-ФЗ: [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. – М., 2025. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_510554/3d0cac60971a511280cbba229d9b6329c07731f7 (дата обращения: 26.03.2026).
2. КонсультантПлюс. Основные изменения в налоговом законодательстве в 2026 году: [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – М., 2025. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_517272/ (дата обращения: 26.03.2026).
3. Федеральная налоговая служба Российской Федерации. О введении оценки финансово-хозяйственной деятельности юридических лиц: [Электронный ресурс] // Официальный сайт ФНС России. – М., 2025. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/docs/16593572/ (дата обращения: 26.03.2026).
4. ФНС России. Методические положения по оценке финансово-хозяйственной деятельности организаций: [Электронный ресурс] // ГАРАНТ. – М., 2025. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/413268790/> (дата обращения: 26.03.2026).
5. ФНС России вводит официальную оценку бизнеса с 2026 года: [Электронный ресурс] // Официальный сайт ФНС России. – М., 2025. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn46/news/activities_fts/16530839/ (дата обращения: 26.03.2026).

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Ефремов В. А., Видинецкий Т. А.

Научный руководитель: Шамис В. А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, efremova953@gmail.com

Аннотация. Работа посвящена исследованию методологии оценки стоимости предприятий в период структурных изменений российской экономики. Проанализированы особенности применения доходного, сравнительного и затратного подходов в текущих условиях. Выявлены факторы, влияющие на достоверность оценочных расчётов, и предложены пути совершенствования оценочных процедур.

Ключевые слова: *оценка бизнеса, корпоративные финансы, дисконтирование денежных потоков, оценочные мультипликаторы, управление рисками, санкционное воздействие, стоимость капитала.*

MODERN APPROACHES TO BUSINESS VALUATION IN THE CONTEXT OF RUSSIAN ECONOMY TRANSFORMATION

Efremov V. A., Vidinetskiy T. A.

Scientific supervisor: Shamis V. A.

Omsk Branch of Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, efremova953@gmail.com

Abstract. The research examines business valuation methodology during structural changes in the Russian economy. Features of income, market, and cost approaches application under current conditions are analyzed. Factors influencing valuation accuracy are identified and ways to improve valuation procedures are proposed.

Keywords: *business valuation, corporate finance, discounted cash flow, valuation multiples, risk management, sanction impact, cost of capital.*

Определение справедливой стоимости предприятия составляет одну из центральных задач корпоративных финансов и представляет собой комплексный аналитический процесс. Структурная перестройка российской экономики придаёт особую значимость данной процедуре, поскольку обоснованная оценка стоимости выступает фундаментом для инвестиционного выбора, организации сделок по слиянию и поглощению, залоговых операций и налоговой оптимизации [8].

Динамика российского рынка оценочных услуг свидетельствует о растущем интересе к профессиональной оценке: за период 2019–2021 годов объём рынка продемонстрировал прирост на 12–15%, что подтверждает востребованность экспертизы стоимости активов [12]. Однако сегмент малого и среднего бизнеса, охватывающий около 99% российских предприятий [13], характеризуется недостаточным использованием научно обоснованных оценочных методик, что создаёт ограничения для привлечения внешних ресурсов и стратегического развития.

Методологическую основу оценки бизнеса образуют три взаимодополняющих подхода: доходный, сравнительный и затратный. Доходный подход исходит из положения о том, что

ценность предприятия определяется его потенциалом генерации будущих денежных потоков. Указанный метод признаётся наиболее корректным с позиций финансовой теории и находит широкое применение как в зарубежной, так и в отечественной практике [2].

Основным инструментом доходного подхода служит модель дисконтирования денежных потоков (DCF), описываемая зависимостью:

$$V = \sum (CF_t / (1+r)^t) + TV / (1+r)^n,$$

где V — стоимость предприятия;

CF_t — свободный денежный поток периода t ;

r — ставка дисконтирования;

TV — терминальная стоимость;

n — прогнозный горизонт.

Исследование Института корпоративного управления РАНХиГС показывает, что 68% оценок крупных российских компаний базируются на методе DCF [6]. Практическая реализация данного метода предполагает построение обоснованного прогноза денежных потоков на 3–5 лет, что в условиях нестабильности российской экономики сопряжено со значительными трудностями [18].

Сравнительный подход опирается на анализ рыночных транзакций с аналогичными предприятиями и использование оценочных коэффициентов. В числе наиболее распространённых мультипликаторов выделяют отношение рыночной цены к прибыли (P/E), цены к балансовой стоимости собственного капитала (P/B), стоимости предприятия к показателю EBITDA ($EV/EBITDA$) и к объёму выручки ($EV/Revenue$).

Информация Thompson Reuters за 2023 год указывает на вариацию мультипликатора $EV/EBITDA$ для российских компаний в пределах 4–12 раз в зависимости от отраслевой принадлежности, что отражает различия в профилях отраслевых рисков [17]. Средний уровень мультипликатора P/E на российском рынке составил 8–10 раз, уступая среднемировому значению 15–18 раз, что объясняется действием повышенных страновых и геополитических рисков.

Затратный подход устанавливает стоимость бизнеса через оценку совокупности активов, необходимых для формирования сопоставимого предприятия. Указанный метод находит применение при оценке убыточных организаций, в страховой деятельности и при дефиците информации о сопоставимых рыночных операциях [3].

Современный этап развития российской экономики формирует специфические условия для оценочной деятельности. Санкционное давление и геополитическая турбулентность оказали непосредственное влияние на параметры оценки бизнеса.

Изменение ключевой ставки Банка России с 4,25% в феврале 2022 года до 16% в декабре того же года обусловило рост стоимости привлекаемого капитала: средневзвешенная ставка дисконтирования (WACC) для российских предприятий возросла с 8–10% до 15–20% с учётом отраслевой и масштабной специфики [1].

Величина премии за страновой риск для России увеличилась с 1,5% в 2021 году до 8–10% в 2023 году, что вносит существенные коррективы в оценку отечественных активов [10]. Ограничения доступа к внешним источникам финансирования вынудили предприятия переориентироваться на внутренние ресурсы, что повлекло рост финансовой нагрузки и потребовало пересмотра методологии расчёта стоимости капитала.

Особенности российской модели корпоративного управления также влияют на оценочные процедуры. Исследование ИМЭМО РАН фиксирует высокую концентрацию собственности: 70% публичных компаний находятся под контролем одного или группы мажоритарных акционеров [6]. Данная структура порождает дисконт на неликвидность и премию за контроль, превышающие международные benchmarks (20–40% против 15–25% в развитых юрисдикциях).

Недостаточная ликвидность акций российских эмитентов обуславливает необходимость применения дополнительных дисконтов. Асимметрия информации и неполнота раскрытия данных создают препятствия для проведения сопоставимого рыночного анализа [11].

Мировая практика корпоративных финансов демонстрирует возрастающую роль факторов устойчивого развития (ESG) в оценочных процедурах. Организации с высокими рейтингами устойчивости характеризуются более низкими ставками дисконтирования и повышенной стабильностью денежных потоков [5].

В России интеграция ESG-принципов находится на начальном этапе развития: данные Московской биржи указывают, что лишь 32% крупных компаний обеспечивают раскрытие информации об ESG-практиках, при этом показатель демонстрирует ежегодный прирост на 8–10% [9].

Повышенная неопределённость актуализирует применение стресс-тестирования и сценарного моделирования. Результаты мониторинга Центра экономических и политических исследований свидетельствуют: 45% российских компаний используют многосценарный анализ при оценке инвестиционных проектов, тогда как при определении справедливой стоимости бизнеса подобные методы применяют только 28% предприятий [16].

Внедрение цифровых решений, включая специализированные программные комплексы и технологии анализа больших данных, создаёт возможности для повышения точности прогнозных расчётов и автоматизации рутинных оценочных процедур.

Для сегмента малого и среднего предпринимательства вопросы методологии оценки приобретают особую остроту. Характерные проблемы encompass недостаточную прозрачность финансовой отчётности, ограниченный доступ к кредитным ресурсам и дефицит аналитических компетенций управленческого персонала.

Преодоление указанных ограничений предполагает применение адаптированных методов оценки для начинающих предприятий, привлечение профессиональных оценщиков при реализации значимых корпоративных событий и системное развитие финансовой грамотности предпринимательского сообщества.

Траектория развития российского рынка оценочных услуг определяется гармонизацией национальных стандартов с Международными стандартами оценки, что будет способствовать интеграции отечественных компаний в мировые финансовые процессы [15]. Цифровая трансформация оценочных процедур, внедрение алгоритмов машинного обучения и ожидаемое оживление рынка слияний и поглощений сформируют дополнительный запрос на качественные экспертные решения.

Заключение

Оценка бизнеса сохраняет статус важнейшего инструментария корпоративных финансов, особенно в контексте структурной трансформации российской экономики. Интегрированное применение доходного, сравнительного и затратного подходов обеспечивает получение наиболее обоснованной оценки стоимости предприятия при условии методологически корректного выбора расчётных параметров.

Современные геополитические и макроэкономические вызовы обуславливают необходимость углублённого анализа рисков, использования сценарного моделирования и адаптации методологических подходов к специфике национального рынка. Интеграция факторов устойчивого развития, цифровизация оценочных процессов и совершенствование качества финансовой отчётности будут определять вектор развития оценочной отрасли в России.

Приоритетным направлением представляется обеспечение доступности знаний в области оценки бизнеса для субъектов малого и среднего предпринимательства, что будет способствовать реализации экономического потенциала и повышению эффективности капиталопользования в российской экономике.

Библиографический список

1. Банк России. Статистика по ключевым показателям денежно-кредитной политики. Официальный сайт Банка России. 2023. URL: www.cbr.ru (дата обращения: 15.03.2026).
2. Брейли Р., Майерс С., Аллен Ф. Принципы корпоративных финансов. 2-е изд. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2011. 1040 с.
3. Грязнова А.Г., Федотова М.А. Оценка бизнеса. М.: Финансы и статистика, 2003. 496 с.
4. Европейская ассоциация оценщиков. Доклад о состоянии рынка оценочных услуг в Центральной и Восточной Европе. 2023.
5. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5, № 4. P. 210–233.
6. Исследование ИМЭМО РАН. Структура собственности в российских публичных компаниях и её влияние на стоимость капитала. М.: ИМЭМО РАН, 2022. 68 с.
7. Клепач А.Н., Салихов М.Р. Макроэкономическое прогнозирование и анализ инвестиционных процессов в России. *Русский экономический вестник*. 2022. № 5(2). С. 45–62.
8. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: справочное пособие. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2016. 352 с.
9. Московская биржа. Исследование практик раскрытия ESG-информации российскими компаниями. Аналитический отчет. 2023.
10. Мировой банк. Индекс рисков развивающихся рынков. Квартальный мониторинг. 2023.
11. Национальный совет по корпоративному управлению. Доклад о состоянии корпоративного управления в России. М.: НСКОУ, 2021. 54 с.
12. Российская ассоциация оценщиков. Обзор рынка оценочных услуг в России. Аналитический отчет. 2022.
13. Федеральная служба государственной статистики. Статистика малого и среднего предпринимательства в России. Официальный сайт. 2023. URL: www.gks.ru (дата обращения: 16.03.2026).
14. Федеральное агентство по развитию малого и среднего предпринимательства. Мониторинг доступности финансирования для МСП. Аналитический отчет. 2022.
15. Федеральная палата адвокатов. Гармонизация российских стандартов оценки со стандартами МСА. Методические рекомендации. М., 2022.
16. Центр экономических и политических исследований. Применение методов финансового анализа российскими компаниями. Ежегодный мониторинг. 2023.
17. Thompson Reuters. Global M&A Index и мультипликаторы стоимости по регионам и секторам. 2023.
18. Ясин Е.Г. Российская экономика: истоки и панорама рыночных реформ. М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2015. 432 с.

ВЛИЯНИЕ ESG-ФАКТОРОВ НА ОЦЕНКУ СТОИМОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Карпец А. А., Ранбаев А-М.С.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, 100dot18sl240040@edu.fa.ru

Аннотация. В статье исследуется влияние ESG-факторов на процесс оценки рыночной стоимости российских компаний. Проанализировано, как экологические, социальные и управленческие критерии воздействуют на инвестиционную привлекательность бизнеса в условиях современных экономических изменений. На основе проведенного анализа сделан вывод о необходимости интеграции нефинансовых показателей в традиционные модели оценки капитала для повышения точности расчета справедливой стоимости компаний.

Ключевые слова: оценка бизнеса, ESG-факторы, корпоративные финансы, стоимость компании, устойчивое развитие, инвестиционная привлекательность.

THE IMPACT OF ESG FACTORS ON THE VALUATION OF RUSSIAN COMPANIES IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

Karpets A.A., Ranbaev A-M. S.

Scientific supervisor: Khairulina L.R.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, 100dot18sl240040@edu.fa.ru

Abstract. The article examines the impact of ESG factors on the process of assessing the market value of Russian companies. We are analyzes how environmental, social and governance criteria affect the investment attractiveness of businesses in the context of current economic changes. Based on the analysis, it is concluded that it is necessary to integrate non-financial indicators into traditional capital valuation models to improve the accuracy of calculating the fair value of companies.

Keywords: business valuation, ESG factors, corporate finance, company value, sustainable development, investment attractiveness.

В современной российской экономике происходят серьезные изменения, связанные с импортозамещением, перестройкой логистических цепочек и усилением внимания государства к экологическим вопросам. В таких условиях традиционные методы оценки бизнеса, которые использовались ранее, требуют определенной корректировки. Инвесторы сегодня обращают внимание не только на финансовые показатели компаний, но и на то, как бизнес взаимодействует с окружающей средой, обществом и насколько прозрачно выстроено корпоративное управление [2, с. 1015].

Прежде чем двигаться дальше, нужно разобраться, что вообще такое ESG-факторы. Аббревиатура ESG расшифровывается как Environmental, Social, Governance. На русский язык это обычно переводится как «экологическое, социальное и корпоративное управление». Если говорить простыми словами, это набор критериев, по которым можно оценить, насколько компания является ответственной и устойчивой к рискам будущего.

Environmental (Экологические факторы). Сюда относится всё, что связано с воздействием компании на природу. Например, сколько она выбрасывает углекислого газа, как утилизирует отходы, использует ли «зеленые» технологии, заботится ли о сохранении ресурсов.

Social (Социальные факторы). Это отношение компании к людям: своим сотрудникам, клиентам и обществу в целом. Учитываются условия труда, безопасность на производстве, справедливая зарплата, поддержка местных сообществ.

Governance (Факторы управления). Эта группа критериев показывает, насколько честно и прозрачно управляется компания. Сюда входят: структура совета директоров, борьба с коррупцией, прозрачность отчетности, защита прав акционеров [3, с. 112].

Данная тема важна, поскольку если компания игнорирует вопросы экологической безопасности или у нее постоянно возникают скандалы с акционерами, это напрямую влияет на ее финансовое состояние. Например, завод, который не модернизирует очистные сооружения, рано или поздно получит крупный штраф или не сможет участвовать в государственных программах. Или компания, где из-за плохих условий труда высокая текучка кадров, тратит много средств на поиск новых сотрудников. Все эти риски, если их вовремя не заметить, приводят к тому, что оценщик может неправильно посчитать стоимость бизнеса, завысив ее [4, с. 360].

Цель данной работы — выявить взаимосвязь между внедрением ESG-принципов и капитализацией российских компаний, а также обосновать необходимость учета нефинансовых показателей в стандартных процедурах оценки.

В рамках доходного подхода к оценке бизнеса ESG-факторы влияют на два ключевых параметра: прогнозируемый денежный поток и ставку дисконтирования. Если компания заботится о сотрудниках (платит достойную зарплату, обеспечивает безопасность), люди работают лучше и реже увольняются, производительность растет — значит, и прибыль выше. Если у компании прозрачная структура и независимый совет директоров, то вероятность корпоративных конфликтов ниже, а значит, риск для инвестора меньше и ставку дисконтирования можно применять пониженную.

Для наглядности можно представить две условные компании из одного сектора. Первая (назовем ее «Компания А») инвестирует в экологию, поддерживает социальные программы и имеет прозрачное управление. Вторая («Компания Б») работает по старинке, выполняет только минимальные требования закона и не заботится о репутации. Сравнение их стоимости при использовании метода дисконтированных денежных потоков представлено в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ прогнозируемой стоимости компаний с учетом и без учета ESG-факторов

Наименование показателя	Компания А интегрирует ESG	Компания Б не интегрирует ESG
Прогнозируемый денежный поток	Выше за счет оптимизации издержек и роста лояльности	Среднеотраслевой уровень
Ставка дисконтирования	Ниже (меньше рисков)	Выше (есть репутационные риски)
Итоговая оценка стоимости	Выше базового уровня	Без учета ESG-бонусов

Из таблицы видно, что учет ESG-принципов позволяет скорректировать как прогноз прибыли, так и уровень риска. В итоге справедливая стоимость бизнеса оказывается более обоснованной.

Если рассматривать другие подходы к оценке — сравнительный или затратный — тоже можно учитывать ESG. Например, при сравнении компаний-аналогов, если у одной есть высокий ESG-рейтинг, а у другой нет, стоимость первой можно корректировать вверх. В затратном подходе важно не забыть про будущие расходы на экологию (рекультивацию земель, утилизацию отходов), иначе оценка будет неполной [1, с. 1020].

Исследования показывают, что в последние годы российские компании все активнее внедряют ESG-практики. Это связано как с требованиями регуляторов, так и с запросами инвесторов, которые хотят вкладывать деньги в прозрачный и ответственный бизнес. По данным опросов, более 60% крупных российских компаний уже публикуют нефинансовую отчетность или готовятся к ее выпуску [3, с. 115].

Однако нельзя сказать, что процесс идет гладко. Многие компании сталкиваются с трудностями при внедрении ESG-стандартов: не хватает методик, нет единых критериев оценки, сложно собирать и проверять данные. Тем не менее, тренд очевиден: игнорировать ESG-факторы при оценке бизнеса становится все более рискованно.

Подводя итог всему вышесказанному, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, ESG-факторы оказывают реальное влияние на стоимость компаний через механизмы денежных потоков и рисков. Экологические и социальные аспекты деятельности все чаще учитываются инвесторами при принятии решений.

Во-вторых, российская практика оценки бизнеса пока отстает от мировых трендов в части учета нефинансовых показателей. Требуется адаптация существующих методик и разработка отраслевых рекомендаций.

В-третьих, для студентов и молодых специалистов, планирующих заниматься финансами и оценкой, изучение ESG-факторов становится необходимым. Это позволяет лучше понимать реальное положение дел в компаниях и давать более точные прогнозы.

Таким образом, в условиях структурной трансформации экономики интеграция критериев устойчивого развития в процедуру оценки бизнеса — не просто модное веяние, а объективная необходимость. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку конкретных методик количественной оценки влияния отдельных ESG-факторов на стоимость компаний в различных отраслях.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.
2. Ефимова О. В., Волков М. А. ESG-факторы в оценке стоимости бизнеса: теоретический аспект // Экономический анализ: теория и практика. 2023. Т. 22. № 6 (537). С. 1012–1028.
3. Конищева М. А. Влияние ESG-факторов на стоимость российских публичных компаний // Финансы и кредит. 2024. Т. 30. № 2 (842). С. 356–374.
4. Рожкова Н. К., Блинова У. Ю. Развитие ESG-принципов в деятельности российских компаний как фактор повышения инвестиционной привлекательности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 6. С. 112–118.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И СЛОЖНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ

Кудайбергенова А. А.

Научный руководитель: Завадская В. В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, blorlklala@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрены современные тенденции управления корпоративными финансами в условиях цифровой трансформации, геополитической нестабильности и санкционного давления. Проанализированы ключевые направления развития: цифровизация финансовых инструментов, внедрение ESG-факторов и совершенствование внутреннего контроля. Выявлены основные сложности для российских компаний: воздействие внешних шоков, проблемы цифровизации и недостаточная квалификация кадров, а также предлагаются пути повышения эффективности управления корпоративными финансами.

Ключевые слова: *корпоративные финансы, цифровизация, финансовые технологии, ESG-факторы, финансовые риски, санкции, внутренний контроль.*

CONTEMPORARY TRENDS AND CHALLENGES IN CORPORATE FINANCE MANAGEMENT

Kudaibergenova A. A.

Scientific supervisor: Zavetskaya V. V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, blorlklala@gmail.com

Abstract. This article examines current trends in corporate finance management in the context of digital transformation, geopolitical instability, and sanctions pressure. Key development areas are analyzed: the digitalization of financial instruments, the implementation of ESG factors, and the improvement of internal controls. The article identifies the main challenges facing Russian companies: the impact of external shocks, digitalization issues, and insufficient personnel qualifications. It also proposes ways to improve the effectiveness of corporate finance management.

Keywords: *corporate finance, digitalization, financial technologies, ESG factors financial risks, sanctions, internal control.*

Корпоративные финансы — это система управления денежными средствами и активами компании для максимизации ее стоимости. От того, насколько эффективно управляются финансы, зависят инвестиционная привлекательность бизнеса, его способность к развитию и устойчивость к внешним кризисам.

Актуальность исследования обусловлена изменениями, происходящими в последние годы в финансовой среде, такими как цифровая трансформация, санкционные ограничения и рост киберугроз. Целью данной статьи является выявление и анализ основных тенденций развития корпоративных финансов, а также определение ключевых сложностей, с которыми сталкиваются российские компании в процессе управления финансовыми ресурсами.

Щукина Н. В. определяет корпоративные финансы как «совокупность экономических отношений между различными группами участников финансового рынка по поводу формирования и использования собственности, опосредованных движением стоимости ценных бумаг» [1, с. 6]. По сути, это денежные потоки, которые возникают при создании

уставного капитала, в ходе производства и реализации продукции, при взаимодействии с банками, государством и партнёрами.

Принципы, сформулированные Шукиной Н. В., лежат в основе организации корпоративных финансов: хозяйственная самостоятельность, самофинансирование, материальная ответственность, заинтересованность в результатах деятельности и формирование финансовых резервов [1, с. 8]. Принцип самофинансирования, который обозначает полную окупаемость затрат и инвестирование в развитие за счёт собственных средств, является основным для финансовой устойчивости организации. Однако на данный момент в России многие предприятия не способны в полной мере реализовать этот принцип из-за недостаточности собственных источников и высокой стоимости заёмного капитала. В 2025 году ключевая ставка держалась на уровне 21% — это самый высокий показатель за всю историю. По данным Банка России, средневзвешенные ставки по корпоративным кредитам достигали 18,7% по краткосрочным и 14,6% по долгосрочным, а для субъектов малого и среднего предпринимательства они были ещё выше - 21,3% и 17,6% соответственно [6].

Основной тенденцией развития корпоративных финансов является внедрение цифровых финансовых инструментов. К ним относятся, например, технологии больших данных, криптовалюты и блокчейн. Благодаря им снижаются издержки, ускоряются расчёты, а малый и средний бизнес получает доступ к финансированию. В России крупные компании тоже используют эти технологии. Как отмечает Беляков Г. А., Сбербанк и ВТБ используют технологии больших данных для обработки клиентских данных, а платформы StartTrack и «Альфа Поток» помогают быстро привлекать инвестиции [2]. Интеграция таких инструментов увеличивает приток капитала и ускоряет его оборот.

В последние годы значительное внимание уделяется нефинансовым показателям. ESG-факторы, то есть экологическая, социальная и управленческая ответственность, становятся обязательным элементом финансовой политики компаний. Инвесторы и банки оценивают компании по тому, как они заботятся об экологии, сотрудниках и насколько прозрачно их управление. От этого зависит стоимость капитала и влияние на условия кредитования. Внедрение ESG принципов помогает снижать риски, потому что компании с высоким уровнем корпоративной социальной ответственности легче проходят через кризисные периоды [5]. Данные ФинЦЕРТ Банка России показывают, что такая закономерность прослеживается в сфере кибербезопасности. Организации, которые проводят учения по киберзащите или принимают в них участие, оказываются более устойчивыми к атакам [7, 8]. Именно такие компании имеют более развитые и системные практики корпоративного управления и социальной ответственности.

Например, в 2025 году Банк России провёл киберучения, в которых участвовали 320 финансовых организаций, что на 10% больше, чем годом ранее. За три года в таких учениях приняли участие 987 организаций, было задействовано более 30 тысяч финансовых систем. Основные цели учения:

1. Отработать реагирование на целевые атаки;
2. Ускорить взаимодействие с ФинЦЕРТ;
3. Проверить внутренние бизнес-процессы.

В ходе учений проверяли, как быстро организации закрывают уязвимости и насколько сотрудники готовы к фишинговым рассылкам. В 6,5% организаций работники были условно скомпрометированы — это говорит о том, что уровень подготовки в целом достаточно высокий, но резерв для улучшения всё равно есть. По итогам учений каждая организация выявляет слабые места и корректирует свои сценарии защиты.

Российская экономика последние несколько лет развивается под санкционным давлением. Как отметил заместитель Председателя Банка России Филипп Габуния в ноябре 2025 года, доходы экспортных отраслей снизились из-за санкций, сокращения внешнего спроса и падения цен на сырьевые товары, включая нефть и уголь. Одновременно с этим наблюдался быстрый рост себестоимости, а расходы компаний на обслуживание долга увеличились в условиях высоких процентных ставок. В результате долговая нагрузка корпоративного

сектора возросла. В этих условиях бизнес вынужден искать альтернативные источники финансирования: внутригрупповые заимствования, механизмы государственно-частного партнёрства, кластерную поддержку. При этом государственная поддержка становится важным фактором для устойчивости бизнеса.

Программа льготного кредитования «1764», запущенная Минэкономразвития и Банком России позволяет предпринимателям взять кредиты на приобретение или модернизацию основных средств. Ставка рассчитывается в зависимости от ключевой ставки ЦБ: если она выше 12%, то ставка по кредиту составляет «ключевая ставка - 3,5%», если ниже, то «ключевая ставка - 2,5%». В 2026 году объём кредитования планируется увеличить до 200 млрд рублей, а минимальную сумму для инвестиционных целей снизить с 50 до 25 млн рублей, что даст доступ к программе для небольших компаний [6]. Помимо кредитных инструментов, до 2030 года действуют налоговые льготы для ИТ-компаний, имеющих госаккредитацию и соблюдающих условие о 70% профильных доходов, ставка налога на прибыль в федеральный бюджет составляет 5%, в региональный - 0%, а страховые взносы - 7,6% вместо стандартных 30%. Для малого бизнеса сохраняется упрощённая система налогообложения, а также возможность получения имущественной поддержки.

Из-за участвовавших случаев кибератак бизнес вынужден пересматривать подходы к контролю за движением финансовых ресурсов и совершенствовать его. Колоева Ф. А. отмечает, что эффективный внутренний контроль включает три этапа: предварительный, текущий и заключительный, а также такие методы, как ревизия, аудит и тематические проверки [4]. Отчёт о движении денежных средств помогает вовремя заметить кассовые разрывы и оценить качество управления. В крупных компаниях формируются специализированные отделы по управлению рисками и экономической безопасности, а программы, позволяющие прогнозировать возникновение рисков, помогают бизнесу предупредить угрозы.

По данным Банка России, в 2025 году количество инцидентов операционной надёжности увеличилось на 77,4%, что является рекордным показателем за последние 3 года (551 и 429 сбоев в 2023 и 2024 годах соответственно). По данным ФинЦЕРТ, в 2025 г. количество сообщений о компьютерных атаках на финансовые организации достигло 837, превысив уровень 2024 г. на 11,6%.

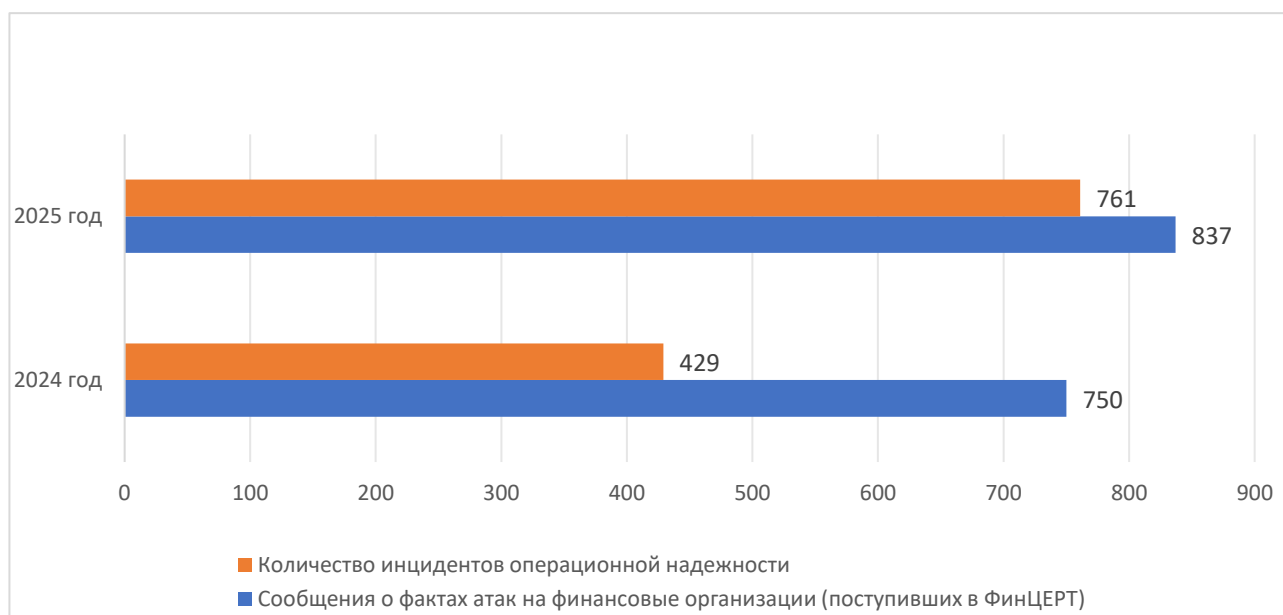


Рис. 1. Динамика роста компьютерных инцидентов и атак на финансовые организации в 2024 и 2025 годах, ед.

Согласно данным Банка России за 2025 год, такой прирост произошёл из-за изменения методов атакующих, приведённых в Таблице 1 [6]. Мошенники всё чаще используют

уязвимости в цепочках поставок. Они атаковали через мало защищённых подрядчиков, например, ИТ-компании. Также, злоумышленники нацелились на малый и средний бизнес, так как они являются малозащищенными организациями. Исходя из рассмотренной статистики можно сделать вывод о том, что рост мошенничества требует дополнительных инвестиций в системы защиты данных.

Таблица 1

Направления уязвимости и методы атак на финансовые организации в 2024 и 2025 годах

Показатель	2024 год	2025 год	Динамика
Атаки через подрядные организации	Основной тренд 2024 года. Выявлено 17 инцидентов у ИТ-подрядчиков, обслуживающих более 70 финансовых компаний.	Ключевое направление. Атакующие сместили фокус на малых и средних поставщиков ИТ-услуг как на точку входа.	усиление тренда
Использование уязвимостей ПО	Эксплуатация уязвимостей (CVE-2021-4034, CVE-2022-27228 в Bitrix) - одна из трёх основных причин инцидентов.	Эксплуатация уязвимостей остаётся одним из основных направлений атак. Рост числа CVE на 20% (более 48 000 уязвимостей).	ускорение эксплуатации
Нацеливание на малый и средний бизнес	Отмечено как прогноз на 2025 год.	Подтверждённый тренд. Атаки на менее защищённые организации с целью последующего доступа к крупным финансовым структурам.	смещение фокуса

Высокая скорость внедрения инноваций ведёт к тому, что сотрудники не успевают адаптироваться к нововведениям и освоить их. Беляков Г. А. предлагает решать это через поэтапную модернизацию с параллельным обучением персонала [2]. В управлении корпоративными финансами сохраняются проблемы, связанные с низким уровнем квалификации финансовых менеджеров, особенно в части владения современными инструментами риск-менеджмента и инвестиционного анализа.

Это ограничивает возможность применения сложных динамических методов оценки эффективности инвестиций, которые требуют глубокой проработки первичных данных [1, с. 47]. Перед бизнесом ставится задача повышения уровня профессиональной подготовки и переподготовки финансовых менеджеров. Недостаточная подготовленность сотрудников к работе с платформами, искусственным интеллектом и большими данными препятствует эффективной цифровой трансформации финансовых служб. Решением может стать внедрение программ корпоративного обучения, ориентированных на практическое освоение современных методов риск-менеджмента, финансового моделирования и инвестиционного анализа, а также активное использование внешних образовательных платформ и консультационной поддержки.

Чтобы справиться с перечисленными вызовами, нужны меры и на государственном уровне, и внутри компаний. В первую очередь требуется усовершенствовать законодательную базу, регулирующую цифровые финансовые инструменты. Важно также развивать системы кибербезопасности и технологическую инфраструктуру для защиты данных. На уровне компаний можно выделить несколько направлений работы:

1. Внедрять комплексное управление рисками, сочетая ИИ-модели с экспертной оценкой;
2. Повышать прозрачность отчётности и корпоративного управления, что позволит привлекать более дешёвые источники финансирования;
3. Использовать механизмы устойчивого финансирования (ESG-облигации, государственно-частное партнерство) для диверсификации источников капитала [3].

Таким образом, цифровизация и ESG-факторы меняют подходы к управлению корпоративными финансами, однако их эффективное внедрение сдерживается высокой стоимостью заёмного капитала, санкционными ограничениями и дефицитом

квалифицированных кадров. Дальнейшее развитие отрасли требует согласованных усилий государства по совершенствованию законодательства и инвестиций компаний в кибербезопасность и обучение персонала.

Библиографический список

1. Щукина Н. В. Корпоративные финансы: учеб. пособие / Н. В. Щукина, Е. В. Пацюк, О. А. Рыжова, Е. В. Макарова / - Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2022. - 64 с. - ISBN 978-5-9948-4390-1 - [Электронный ресурс] - режим доступа URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48966931>
2. Беляков Г. А. Корпоративные финансы: современные тенденции и проблемы развития / Г. А. Беляков, А. А. Просветова // Глобальные научные тенденции: интеграция и инновации: Сборник статей Международной научно-практической конференции, в 2 частях, Симферополь, 22 октября 2024 года. - Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2025. - С. 318-326 - [Электронный ресурс] - режим доступа URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80602981>
3. Бичева Е. Е. Современные тенденции управления корпоративными финансами в условиях геополитической нестабильности и санкционного воздействия / Е. Е. Бичева, М. С. Митрофанова // Политэкономические проблемы развития современных агроэкономических систем: Материалы международной научно-практической конференции, Воронеж, 28 мая 2025 года. - Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2025. - С. 298-303 - [Электронный ресурс] - режим доступа URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=83244766>
4. Колоева Ф. А. Значимость управления корпоративными финансами в современных условиях / Ф. А. Колоева, С. А. Льянова // Естественно-гуманитарные исследования. - 2022. - № 42(4). - С. 121-124 - [Электронный ресурс] - режим доступа URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49744200>
5. Хорольская Т. Е., Натхо С. Р., Мусаева Б. М. Подходы к предотвращению угроз финансовой безопасности на микроуровне // ЕГИ - 2022 - №1 (39) - С. 319-323 - [Электронный ресурс] - режим доступа URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48403593>
6. Банк России. Официальный сайт - [Электронный ресурс] - режим доступа URL: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2025/

ИССЛЕДОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ИНФЛЯЦИИ И САНКЦИЙ 2026 ГОДА

Курбацкая М.А., Скосарь М.А.

Научный руководитель: Миллер Е.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, mari.kurbaczka@mail.ru, mashaskos06@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется влияние санкционных ограничений и инфляционных процессов на финансовую устойчивость российских компаний в 2026 году. На основе официальных данных Банка России и Минэкономразвития рассмотрены ключевые финансовые коэффициенты, динамика их изменения в 2022–2025 годах и дан базовый прогноз адаптации бизнеса к новым макроэкономическим условиям. Делается вывод о постепенной стабилизации ситуации при сохранении рисков для отдельных отраслей и высокозакредитованных предприятий.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, санкции, инфляция, ключевая ставка, российские компании, макроэкономический прогноз, ликвидность, долговая нагрузка, импортозамещение, адаптация бизнеса.

STUDY OF FINANCIAL STABILITY OF RUSSIAN COMPANIES UNDER INFLATION AND SANCTIONS IN 2026

Kurbatskaya M.A., Skosar M.A.

Scientific Supervisor: Miller E.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, mari.kurbaczka@mail.ru, mashaskos06@mail.ru

Abstract. This article analyzes the impact of sanction restrictions and inflationary processes on the financial stability of Russian companies in 2026. Based on official data from the Bank of Russia and the Ministry of Economic Development, key financial ratios are examined, their dynamics from 2022–2025 are reviewed, and a baseline forecast for business adaptation to new macroeconomic conditions is provided. The authors conclude that the situation is gradually stabilizing, while risks persist for certain industries and highly leveraged enterprises.

Keywords: financial stability, sanctions, inflation, key interest rate, Russian companies, macroeconomic forecast, liquidity, debt burden, import substitution, business adaptation.

В 2026 году проблема финансовой устойчивости отечественных компаний остаётся одной из самых острых для бизнеса и инвесторов. Санкции, действующие с 2022 года, не ослабевают, а инфляция, которая оставалась высокой в 2024–2025 годах, только начинает снижаться. Это создаёт новые вызовы для предприятий разных отраслей и заставляет пересматривать подходы к управлению финансами [2]. Финансовая устойчивость компании это её способность вовремя погашать долги, работать без риска банкротства и сохранять прибыль даже в сложных условиях. Однако, санкции продолжают ограничивать импорт и экспорт, доступ к современным технологиям и зарубежным кредитам. Компаниям приходится срочно искать альтернативных поставщиков в Азии и активно использовать параллельный импорт, чтобы не останавливать производство.

Целью данного исследования является анализ влияния санкций и инфляции на российский бизнес и рассмотрение дальнейшего прогноза развития событий именно в 2026 году. Материал

полностью основан на официальных данных Банка России и Министерства экономического развития Российской Федерации [1, 2].

Согласно актуальным прогнозам, инфляция по итогам 2025 года составила примерно 5,6–6,6 %. В 2026 году ожидается её снижение до 4,0–5,5 % - именно такие цифры приводят Центральный банк и Минэкономразвития [2, 3]. Ключевая ставка ЦБ также постепенно снижается: с диапазона 16–21 % в 2025 году она может опуститься до 12–15 % к концу 2026 года [4]. Для бизнеса это двойственная ситуация. С одной стороны, высокие ставки делают кредиты дорогими и тормозят инвестиции, а рост цен повышает себестоимость продукции. С другой стороны, появляются серьёзные плюсы: активно идёт импортозамещение и растёт внутренний спрос.

По отраслям картина неоднородная. Нефтегазовый комплекс и металлургия сильнее всего пострадали от колебаний мировых цен и ограничений. В то же время пищевая промышленность и IT-сектор гораздо лучше адаптировались и даже нашли новые возможности для роста [1]. Чтобы объективно оценить устойчивость компаний, используют несколько традиционных финансовых коэффициентов. Так, например, коэффициент текущей ликвидности (текущие активы / краткосрочные обязательства) показывает, хватает ли у предприятия средств для покрытия ближайших платежей. Нормальное значение - выше 1–1,5. Также используется коэффициент автономии (собственный капитал / общие активы) отражает, насколько компания независима от заёмных денег: чем выше показатель, тем лучше. Рентабельность продаж или активов помогает понять, сколько реальной прибыли приносит бизнес. Долговая нагрузка (долг / EBITDA) не должна быть слишком большой, иначе возникает риск неплатёжеспособности.

Данные 2022–2025 годов наглядно демонстрируют динамику, например, в 2022–2023 годах многие компании потеряли в ликвидности и прибыли из-за резких внешних потрясений. Однако уже в 2024–2025 годах большинство предприятий восстановились. Согласно обзору финансовой стабильности Банка России, в 2026 году при дальнейшем снижении ключевой ставки долговая нагрузка продолжит уменьшаться [1].

Для примера приведём упрощённую таблицу динамики средних коэффициентов по нефинансовым компаниям (на основе материалов ЦБ за 2025 год):

Таблица 1

Динамика средних коэффициентов по нефинансовым компаниям

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Коэффициент текущей ликвидности	1,2	1	1,3	1,4
Коэффициент автономии	0,45	0,4	0,48	0,5
Рентабельность продаж, %	8	5	10	12

По данным коэффициентов, можно отметить, что большинство российских компаний сегодня демонстрируют достаточную устойчивость. При этом у предприятий, сильно зависящих от импорта, риски всё ещё выше обычного. Предприятия активно приспосабливаются к новым реалиям. Основные меры - переход на азиатских поставщиков, использование параллельного импорта, получение льготных кредитов и субсидий от государства, сокращение издержек и ускоренная цифровизация процессов. Эти шаги уже позволили многим компаниям не только выжить, но и найти новые ниши на внутреннем рынке.

Базовый прогноз на 2026 год выглядит следующим образом. Инфляция стабилизируется в коридоре 4–5,5 %, ключевая ставка продолжит снижаться, что сделает кредитование заметно дешевле. Рост ВВП, по оценке Минэкономразвития, составит около 1,3 % [2]. В этих условиях финансовая устойчивость большинства компаний либо сохранится на текущем уровне, либо улучшится. Однако полностью исключать риски нельзя: отдельные банкротства возможны у сильно закредитованных предприятий, особенно если ставки останутся выше ожиданий.

Дополнительную опасность представляют возможные новые санкции или замедление снижения инфляции ниже 4 %.

Российские компании в целом показали высокую способность адаптироваться к длительному давлению санкций и повышенной инфляции. При ожидаемом снижении инфляции и ключевой ставки в 2026 году можно рассчитывать на стабилизацию ситуации и даже небольшой позитивный рост в большинстве отраслей. Студентам и будущим специалистам особенно важно постоянно следить за ключевой ставкой Центрального Банка и официальными макроэкономическими прогнозами - именно эти показатели напрямую влияют на условия ведения бизнеса для всех компаний.

Библиографический список

1. Обзор финансовой стабильности (II–III кв. 2025 г.) [Электронный ресурс] // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/59419/2q_3q_2025.pdf (дата обращения: 20.03.2026).
2. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации. 2025. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/bc142016f6ab3772370bb0b4541fc778/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rf_2026-2028.pdf (дата обращения: 21.03.2026).
3. Инфляция в России (декабрь 2025) [Электронный ресурс] // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/analytics/dkp/dinamic/CPD_2025-12 (дата обращения: 20.03.2026).
4. Резюме обсуждения ключевой ставки (декабрь 2025) [Электронный ресурс] // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/dkp/mp_dec/decision_key_rate/summary_key_rate_29122025 (дата обращения: 20.03.2026)

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Молчанова А.Ф.

Научный руководитель: Соломатина Т.Б.

Российский новый университет (РосНОУ), Москва

Аннотация: в статье исследуются теоретические основы системы управления денежными потоками предприятия в условиях современной рыночной экономики. Рассмотрено экономическое содержание категории «денежный поток» и систематизированы классификационные признаки денежных потоков. Проанализированы механизмы и инструментарий формирования системы финансового менеджмента в части управления наличностью. Определены критерии эффективности системы управления денежными потоками и методы их оценки.

Ключевые слова: *денежные потоки, управление денежными средствами, финансовая устойчивость, платежеспособность, ликвидность, финансовый цикл, платежный календарь, прогнозирование денежных потоков.*

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE ENTERPRISE CASH FLOW MANAGEMENT SYSTEM

Molchanova A.F.

Supervisor: Solomatina T.B.

Russian New University (RosNOU), Moscow

Abstract: The article explores the theoretical foundations of the enterprise's cash flow management system in the context of a modern market economy. It examines the economic content of the "cash flow" category and systematizes the classification criteria for cash flows. The article analyzes the mechanisms and tools for forming a financial management system in terms of cash management. It defines the criteria for evaluating the effectiveness of the cash flow management system and provides methods for assessing it.

Keywords: *cash flows, cash management, financial stability, solvency, liquidity, financial cycle, payment calendar, cash flow forecasting.*

Рациональное управление денежными потоками позволяет минимизировать потребность в заемном капитале и высвободить ресурсы для инновационного развития, что крайне важно в условиях импортозамещения и поиска новых рынков.

Система управления денежными потоками предприятия является составной частью организации финансового контроля в корпоративных структурах [6].

Рассмотрим экономическое содержание категории «денежный поток» и систематизируем классификационные признаки денежных потоков.

Категория «денежный поток» является центральной в финансовом менеджменте, так как отражает движение стоимости в денежной форме и характеризует способность субъекта поддерживать непрерывность деятельности, платежеспособность и финансовую устойчивость. Денежный поток рассматривается не как простая сумма поступлений и выплат, а как динамический показатель трансформации ресурсов в денежные средства, которые затем используются в производстве и инвестициях [5].

В отличие от бухгалтерской прибыли, денежный поток фиксирует реальные поступления и выбытия денежных средств, что делает его основой для оценки ликвидности, кредитоспособности и инвестиционной привлекательности. Для эффективного анализа и управления требуется систематизация денежных потоков по различным классификационным признакам.

Денежные потоки выделяются по масштабу: общий поток предприятия, потоки отдельных подразделений и потоки конкретных операций. Основные виды потоков включают операционные, инвестиционные и финансовые. Операционные потоки связаны с основной деятельностью и текущими расходами, инвестиционные – с внеоборотными активами, а финансовые – с привлечением и возвратом капитала [5].

Также важна классификация по направлению движения: притоки (положительные) и оттоки (отрицательные), создающие чистый денежный поток. По способу измерения выделяют валовые и чистые потоки. Дополнительно потоки можно классифицировать по достаточности (сбалансированные, дефицитные, избыточные), регулярности (регулярные и дискретные) и валюте (национальная и иностранная).

В заключение денежный поток играет важную роль в обеспечении воспроизводственного процесса и формировании финансовой устойчивости, а комплексная классификация создает методическую базу для анализа и управления денежными средствами, нацеленных на согласование притоков и оттоков и повышение эффективности использования капитала [3].

Рассмотрим механизмы и инструментарий формирования системы финансового менеджмента в части управления наличностью.

Формирование системы финансового менеджмента в управлении наличностью включает планирование, санкционирование и контроль денежных операций с целью поддержания ликвидности и предотвращения кассовых разрывов. Эта система строится как набор взаимосвязанных регламентов и процедур, обеспечивающих непрерывный цикл «планирование — исполнение — контроль — корректировка» и согласование оперативных платежных решений со стратегическими целями организации [1].

Ключевым аспектом управления денежными потоками является разработка регламентов платежной дисциплины, которые устанавливают правила расходования средств и распределяют ответственность между участниками процесса. В рамках данного механизма формируются процедуры санкционирования расходов и устанавливаются лимиты, а также требования к документам и инициированию платежей. Важным элементом является ограничение кассовых остатков и создание графиков платежей, которые синхронизируются с ожидаемыми поступлениями.

Оперативное управление сосредотачивается на платежном календаре, который применяется для краткосрочного планирования и балансировки притоков и оттоков средств. Этот календарь формируется на базе заявок на платежи от центров ответственности и учитывает приоритеты обязательств. Для эффективного выполнения этих задач используются автоматизированные казначейские системы.

Стратегический аспект управления наличностью включает в себя прогнозирование денежных потоков, что позволяет заранее выявлять возможные дефициты или избытки ликвидности. Для этого применяются методы экстраполяции, сценарного моделирования и регрессионного анализа. Прогнозный отчет о денежном движении является основой для принятия управленческих решений [2].

Управление резервами ликвидности направлено на поддержание необходимого остатка денежных средств и повышение доходности временно свободной ликвидности при соблюдении мер безопасности. Этот механизм реализуется за счет определения целевых уровней остатка и принятия решений по размещению избыточной ликвидности.

Наконец, система контроля и анализа эффективности управления наличностью обеспечивает обратную связь и постоянное совершенствование процедур через мониторинг ключевых показателей. Это способствует выявлению причин отклонений, корректировке регламентов и улучшению качества управления ликвидностью.

Таким образом, система финансового менеджмента в части управления наличностью формируется как интегрированный комплекс регламентов, инструментов планирования, механизмов прогнозирования, политики управления резервами и контроля эффективности. Ее успех зависит от сопряжения с бюджетированием, автоматизации и качественной аналитической обратной связи для обеспечения устойчивой платежеспособности и рационального использования ресурсов.

Определим критерии эффективности системы управления денежными потоками и методы их оценки.

Эффективность системы управления денежными потоками определяется степенью достижения стратегических целей предприятия в части обеспечения финансовой устойчивости, минимизации рисков и максимизации стоимости бизнеса. Для ее объективной оценки целесообразно выделить пять ключевых критериев, каждый из которых отражает отдельный аспект воздействия системы на финансово-хозяйственную деятельность. Эти критерии оцениваются с использованием стандартных финансовых показателей и аналитических методов, интегрируемых в систему регулярного мониторинга и контроля [4].

Первым фундаментальным критерием выступает ликвидность и платежеспособность, подразумевающие способность предприятия своевременно и в полном объеме выполнять обязательства перед контрагентами, кредиторами и государством. Эффективная система минимизирует кассовые разрывы и поддерживает оптимальный уровень денежных резервов [1]. Методы оценки включают расчет коэффициентов ликвидности: текущей ликвидности

$$K_{\text{тл}} = \text{ОА} / \text{КО},$$

где ОА — оборотные активы,

КО — краткосрочные обязательства,

ДС — денежные средства.

Дополнительно проводится мониторинг остатков на счетах и анализ кэш-гэпов с использованием сценарного моделирования для прогнозирования дефицитов.

Вторым критерием является оптимизация денежного (финансового) цикла, характеризующая скорость оборота капитала и эффективность операционного менеджмента. Сокращение периода между оттоком средств на закупки и притоком от реализации свидетельствует о рациональном управлении активами и пассивами. Оценка осуществляется через расчет продолжительности финансового цикла в днях:

$$\text{Финансовый цикл} = \text{DZS} + \text{DZDZ} - \text{DZKP},$$

где $\text{DZS} = 365 \times \text{СрЗап} / \text{СебЗП}$ — длительность запаса (оборачиваемость запасов),

$\text{DZDZ} = 365 \times \text{СрДЗ} / \text{ВырП}$ — длительность дебиторской задолженности,

$\text{DZKP} = 365 \times \text{СрКЗ} / \text{СебЗП}$ — длительность кредиторской задолженности

$\text{Оборачиваемость} = \text{Ср} / \text{ВырП}$

где:

Оборачиваемость - коэффициент оборачиваемости оборотных активов,

ВырП - выручка от продаж,

Ср - среднегодовые остатки.

Для более детального анализа можно также использовать себестоимость реализованной продукции:

$$\text{Оборачиваемость запасов} = \text{СебЗП} / \text{Ср},$$

где СебЗП - себестоимость реализованной продукции,

Ср — среднегодовые остатки,

Эти коэффициенты помогут оценить, насколько быстро компания оборачивает свои ресурсы в процессе хозяйственной деятельности.

Динамика снижения цикла на 10–20% при сохранении объемов продаж подтверждает эффективность.

Третьим критерием служит достаточность и эффективность использования денежного потока, обеспечивающая покрытие операционных нужд, инвестиций и распределения прибыли без привлечения внешнего финансирования. Метод оценки предполагает анализ

чистого денежного потока от операционной деятельности (ЧДПО) из отчета о движении денежных средств, а также коэффициента достаточности:

$K_{\text{дост}} = \text{ЧДПО} / (\text{ЗакупОСР} + \text{Див} + \text{ПогДолг})$,

где ЗакупОСР — закупки основных средств,

Див — дивиденды,

ПогДолг — погашенные долги.

Значение $K_{\text{дост}} > 1$ указывает на внутреннюю самодостаточность системы.

Четвертым критерием определяются рентабельность и создание стоимости, где управление потоками способствует росту рыночной капитализации и дивидендным выплатам. Основным индикатором выступает свободный денежный поток (FCF):

$\text{FCF} = \text{ЧДПО} - \text{КапЗ}$,

где КапЗ — капитальные затраты.

Оценка включает динамический анализ FCF, его дисконтирование для расчета внутренней нормы доходности (IRR) и корреляцию с EVA (экономической добавленной стоимостью). Положительная динамика FCF на фоне роста стоимости бизнеса подтверждает стратегическую эффективность.

Пятым критерием является надежность, прогнозируемость и управляемость потоков, минимизирующая волатильность и неопределенность. Методы оценки — сравнительный анализ отклонений факта от плана (в % и абсолюте) по платежному календарю и бюджетам денежных потоков, а также коэффициент точности прогноза

$K_{\text{точн}} = 1 - \frac{\sum |\text{Факт} - \text{План}|}{\sum \text{План}}$.

Уровень точности >85–90% и быстрая корректировка (менее 5 дней) свидетельствуют о высоком контроле.

Исследование категории «денежный поток» с различными классификациями и механизмами институционализации финансового менеджмента позволяет создать интегрированную систему, включающую регламенты платежной дисциплины, платежный календарь, прогнозирование потоков и управление ликвидными резервами. Пять ключевых критериев эффективности — ликвидность, оптимизация финансового цикла, достаточность операционного потока, рентабельность и надежность — в сочетании с количественными методами оценки обеспечивают мониторинг и корректировку управленческих решений.

Библиографический список

1. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 680 с.
2. Никитушкина, И. В. Корпоративные финансы: учебник для вузов / И. В. Никитушкина, С. Г. Макарова, С. С. Студников; под общей редакцией И. В. Никитушкиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 549 с.
3. Поляк Г. Б. Финансовая устойчивость предприятия: методы оценки // Финансовая аналитика: проблемы и решения. — 2023. — № 6. — С. 33–41.
4. Финансы: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией Н. И. Берзона. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 541 с.
5. Финансы, деньги и кредит: учебник и практикум для вузов / под редакцией Д. В. Буракова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 303 с.
6. Филин, Е. С. Финансовый контроль в корпоративных структурах / Е. С. Филин, Т. Б. Соломатина // Актуальные тренды в экономике и финансах : материалы всероссийской научно-практической конференции, Омск, 06 декабря 2022 года. — Омск: Омский филиал финансового университета при Правительстве РФ, 2022. — С. 408–412. — EDN DKLJXN.

ОГРАНИЧЕНИЯ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ И АЛГОРИТМИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ В ОЦЕНОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: РОЛЬ ЭКСПЕРТНОГО ФАКТОРА

Муталыпов А.Р.

Научный руководитель: Симонова Н.Ю.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, a.mutalyapov@mail.ru

Аннотация. Оценочная деятельность традиционно строится на применении формализованных методов расчёта стоимости, однако их практическое использование сопряжено с рядом принципиальных ограничений. Алгоритмические и количественные подходы обеспечивают воспроизводимость и прозрачность вычислений, но не способны в полной мере учесть качественную специфику оцениваемых объектов, нестандартные рыночные условия и факторы, не поддающиеся формализации. Экспертный фактор в данном контексте выступает не как вынужденное дополнение к математическому инструментарию, а как самостоятельная методологическая составляющая, обеспечивающая содержательную интерпретацию получаемых результатов. Систематизируются концептуальные границы количественных методов, обосновывается необходимость их дополнения экспертными суждениями, а также предлагается подход к формализации весовых коэффициентов при агрегировании мнений специалистов.

Ключевые слова: оценочная деятельность, экспертная оценка, количественные методы, алгоритмические подходы, согласованность экспертов, коэффициент конкордации, профессиональное суждение.

LIMITATIONS OF QUANTITATIVE METHODS AND ALGORITHMIC APPROACHES IN EVALUATION ACTIVITIES: THE ROLE OF THE EXPERT FACTOR

Mutalyapov A.R.

Supervisor: Simonova N.Yu.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, a.mutalyapov@mail.ru

Abstract. Valuation activity has traditionally been built on the application of formalized methods of value calculation; however, their practical use involves a number of fundamental limitations. Algorithmic and quantitative approaches ensure the reproducibility and transparency of computations but are incapable of fully accounting for the qualitative specifics of the objects under assessment, non-standard market conditions, and factors that resist formalization. The expert factor in this context acts not as a forced supplement to mathematical tools, but as an independent methodological component ensuring meaningful interpretation of results obtained. The conceptual boundaries of quantitative methods are systematized, the necessity of supplementing them with expert judgments is substantiated, and an approach to formalizing weight coefficients when aggregating specialist opinions is proposed.

Keywords: valuation activity, expert assessment, quantitative methods, algorithmic approaches, expert consensus, concordance coefficient, professional judgment.

Введение

Развитие цифровых технологий и внедрение автоматизированных систем в оценочную практику сформировали устойчивое представление о принципиальной возможности полной формализации процедур определения стоимости. Вместе с тем профессиональное сообщество оценщиков всё настойчивее обращается к вопросу о том, где заканчиваются возможности алгоритма и начинается зона профессионального суждения. Принцип гласности оценочной деятельности, закреплённый в нормативной базе, предполагает не только прозрачность расчётов, но и обоснованность выбора допущений, на которых эти расчёты строятся [1]. Иными словами, верифицируемость результата — это не только математическая воспроизводимость, но и содержательная убедительность логики, которую нельзя делегировать программному коду.

Количественные методы оценки — сравнительный, доходный, затратный — строятся на статистически обоснованных зависимостях между наблюдаемыми параметрами и стоимостью объекта. Однако любая математическая модель содержит упрощения, порождающие на практике систематические погрешности. Дискуссия о границах применимости количественного подхода в эмпирических исследованиях не утихает ни в научной литературе [2], ни в профессиональной оценочной среде. При этом речь идёт не о технических недостатках конкретных алгоритмов, которые можно устранить путём их совершенствования, — речь идёт о принципиальных ограничениях, вытекающих из самой природы задачи оценки.

Экспертная составляющая традиционно рассматривалась как вынужденная мера: прибегать к ней предполагалось лишь при недостаточности рыночных данных или в ситуациях, когда стандартные подходы технически неприменимы. Однако по мере усложнения оцениваемых объектов — нематериальных активов, инновационных предприятий, специализированного имущества в уникальных локациях — становится очевидным, что формальные алгоритмы в принципе не способны охватить всё многообразие ценообразующих факторов. Цель настоящего исследования состоит в систематизации ключевых ограничений количественных методов оценки и в обосновании самостоятельной роли экспертного фактора как инструмента содержательного суждения, органично встраиваемого в воспроизводимую методическую процедуру.

Методология исследования

В качестве теоретической основы использованы работы, посвящённые анализу методов экспертной оценки [5], а также исследования, рассматривающие возможности экспертного подхода при анализе и синтезе сложных систем [3]. Методологически исследование выстраивается на сочетании критического анализа ограничений формализованных оценочных процедур, изучения существующих механизмов верификации экспертных суждений и обобщения актуальных подходов к агрегированию профессиональных мнений.

Особое внимание уделяется проблематике логической согласованности оценочных знаний эксперта — направлению, получившему развитие применительно к разработке специализированных проверочных систем [8]. В контексте оценочной деятельности это означает необходимость не только численно агрегировать позиции нескольких специалистов, но и устанавливать их взаимную непротиворечивость до момента формирования итогового заключения. Несогласованность экспертных мнений нередко сигнализирует о том, что сами эксперты апеллируют к разным фреймам интерпретации — ситуация, при которой усреднённый результат теряет какой-либо профессиональный смысл.

Отдельный пласт методологии связан с анализом возможностей дискретных экспертных оценок [7]: в ряде ситуаций они оказываются более информативными, нежели непрерывные числовые шкалы, поскольку вынуждают эксперта чётче артикулировать свою позицию. Принимается во внимание и специфика выражения и интерпретации предельных оценок [9]: именно пограничные значения нередко несут наиболее содержательную профессиональную позицию специалиста, которую легко утратить при механическом усреднении.

Результаты и обсуждение

Сравнительный подход, будучи наиболее наглядным с точки зрения логики ценообразования, требует наличия достаточного числа сопоставимых рыночных сделок. На развитых, активных рынках это условие выполняется относительно регулярно, однако применительно к специализированным объектам — производственным комплексам, памятникам архитектуры, высокотехнологичным компаниям на ранних стадиях развития — выборка аналогов либо ничтожно мала, либо содержит объекты, сопоставимость которых носит весьма условный характер. Поправочные коэффициенты, призванные нивелировать различия, сами по себе являются суждениями эксперта, лишь облачёнными в числовую форму.

Доходный подход содержит ещё более глубокую зависимость от профессионального суждения: ставка дисконтирования, прогноз денежных потоков, терминальная стоимость — каждый из этих параметров формируется на основе допущений, которые алгоритм не генерирует самостоятельно, а лишь воспроизводит значения, заданные оценщиком. Изменение ставки дисконтирования на 1-2 процентных пункта способно радикально изменить итоговую величину стоимости, причём ни одна автоматизированная система не может обосновать выбор конкретного значения без обращения к профессиональному опыту и суждению специалиста.

Затратный подход сталкивается с проблемой адекватного определения износа: физическое состояние объекта, его функциональное устаревание и внешнее обесценение объективно тяготеют к экспертной оценке, поскольку ни рыночная статистика, ни нормативные таблицы не способны отразить реальное состояние конкретного актива. Перспективы автоматизации экспертно-оценочной деятельности активно исследуются [10], однако констатируется, что алгоритмические решения пока занимают вспомогательную роль, не претендуя на замещение профессионального суждения.

Принципиально важно, что цель экспертной деятельности состоит не в воспроизведении расчётной процедуры, а в формировании обоснованного профессионального вывода [4]. Именно это обстоятельство разграничивает экспертное суждение и механическое применение формул: эксперт несёт содержательную ответственность за верность результата, тогда как алгоритм гарантирует лишь вычислительную воспроизводимость при заданных входных данных.

Признание значимости экспертного фактора не означает отказа от формализации — напротив, задача состоит в том, чтобы встроить экспертное суждение в воспроизводимую и верифицируемую процедуру. Базовым инструментом при этом выступает взвешенная агрегация индивидуальных оценок нескольких специалистов.

Пусть n экспертов присваивают объекту оценки значения $x_1, x_2, \dots, x_n$, а каждому эксперту соответствует весовой коэффициент w_i , отражающий его компетентность и опыт в данной предметной области. Тогда агрегированная оценка X рассчитывается следующим образом:

$$X = \frac{w^1 \times x^1 + w^2 \times x^2 + \dots + w_n \times x_n}{w^1 + w^2 + \dots + w_n} \quad (1)$$

где сумма весовых коэффициентов не обязана равняться единице — важно лишь соблюдение условия $w_i > 0$ для каждого i . Практически веса могут определяться на основе квалификационных данных эксперта, его стажа, результатов предшествующих оценок или специально организованных калибровочных процедур.

Однако агрегирование само по себе не гарантирует содержательной согласованности позиций экспертов. Для её оценки применяется коэффициент конкордации Кендалла W , показывающий степень совпадения ранжирований m экспертов по n объектам [6]:

$$W = 12 \times \frac{S}{m^2 \times (n^3 - n)} \quad (2)$$

где S — сумма квадратов отклонений суммарных рангов от среднего значения. Значение W в диапазоне 0,5-0,7 свидетельствует об умеренной согласованности; при $W \geq 0,7$ принято считать, что экспертная группа выработала устойчивое коллективное суждение. При $W < 0,5$ результаты агрегирования не могут считаться представительными и требуют повторного обсуждения.

Для наглядного сопоставления возможностей двух рассматриваемых подходов в оценочной деятельности систематизированы ключевые характеристики в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика количественного и экспертного подходов в оценочной деятельности

Критерий сравнения	Количественный (алгоритмический) подход	Экспертный подход
Воспроизводимость результата	Высокая	Ограниченная
Учёт неформализуемых факторов	Отсутствует	Присутствует
Зависимость от качества входных данных	Критическая	Умеренная
Применимость при дефиците рыночных данных	Низкая	Высокая
Верифицируемость суждений	Математическая	Логическая
Учёт уникальных характеристик объекта	Ограниченный	Полный
Трудоёмкость при сложных объектах	Низкая	Высокая

Источник: составлено автором по данным [3, 5, 7]

Данные таблицы 1 показывают, что рассматриваемые подходы не являются конкурирующими — они взаимодополняют друг друга, закрывая слабые стороны каждого из них. Количественные методы обеспечивают структурную основу расчёта и удобны при наличии достаточной рыночной информации, тогда как экспертное суждение наполняет эту основу содержательным смыслом применительно к конкретному объекту. Дискретные шкалы оценок при грамотном применении позволяют получать более устойчивые результаты, нежели произвольные числовые суждения [7]: эксперт, вынужденный выбирать из ограниченного множества градаций, формулирует свою позицию чётче.

Принцип гласности оценочной деятельности требует, чтобы как алгоритмическая, так и экспертная составляющая были документально обоснованы [1]. Это означает, что экспертное суждение не может существовать в форме необоснованной позиции — оно должно быть артикулировано, зафиксировано и открыто для профессиональной проверки. Именно в этом ракурсе анализ согласованности экспертных оценок приобретает особую методологическую нагрузку [6]: не только как инструмент контроля качества, но и как механизм повышения доверия к итоговому заключению.

Заключение

Проведённый анализ позволяет констатировать, что ограничения количественных и алгоритмических методов оценки носят не технический, а принципиальный характер — они обусловлены самой природой оценочной задачи, предполагающей суждение о ценности объекта в условиях неполноты информации и уникальности обстоятельств. Автоматизация способна взять на себя рутинные вычислительные операции и ускорить обработку данных, однако содержательная интерпретация результата остаётся прерогативой квалифицированного специалиста.

Формализация экспертного фактора через механизмы взвешенного агрегирования и контроля согласованности суждений не устраняет его субъективную природу, но делает её управляемой и поддающейся верификации. Системы проверки логической непротиворечивости оценочных знаний эксперта превращают экспертный процесс из интуитивного в методически выверенный. Результирующая модель, объединяющая количественную базу с обоснованным профессиональным суждением, обладает значительно большей достоверностью, нежели каждый из этих компонентов в отдельности.

Перспективным направлением остаётся разработка гибридных оценочных моделей, в которых алгоритм формирует первичный расчётный диапазон, а экспертная процедура обеспечивает его содержательную корректировку с учётом факторов, недоступных для формализации.

Библиографический список

1. Березин, Д. А. Принцип гласности осуществления оценочной деятельности / Д. А. Березин // Цивилист. — 2023. — № 2(42). — С. 56-63. — EDN LQPGTO.
2. Борзова, Е. А. Мнения ученых о количественном подходе в эмпирических исследованиях / Е. А. Борзова // Студенческий. — 2024. — № 39-3(293). — С. 9-11. — EDN QPYKST.
3. Железняков, А. А. Экспертный подход при анализе и синтезе сложных систем / А. А. Железняков, И. Гарькина // Образование и наука в современном мире. Инновации. — 2025. — № 5(60). — С. 93-100. — EDN YWWEYU.
4. Жукова, Н. А. К вопросу о цели экспертной деятельности / Н. А. Жукова // Теория и практика судебной экспертизы в современных условиях : материалы IX Международной научно-практической конференции, Москва, 26—27 января 2023 года. — Москва: Блок-Принт, 2023. — С. 103-105. — EDN BMFTLW.
5. Игнатенко, В. А. Анализ методов экспертной оценки / В. А. Игнатенко // Стимулирование научно-технического потенциала общества в стратегическом периоде : Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Волгоград, 12 июня 2024 года. — Sterlitaamak: ООО «Агентство международных исследований», 2024. — С. 161-166. — EDN DDYPOK.
6. Копкин, Д. А. Анализ согласованности экспертных оценок / Д. А. Копкин // Студенческий форум. — 2025. — № 7(316). — С. 57-59. — EDN SZOPTA.
7. Коростелева, О. Н. Возможности дискретных экспертных оценок / О. Н. Коростелева, Г. В. Савинов // Финансы и бизнес. — 2024. — Т. 20, № 3. — С. 128-132. — DOI 10.31085/1814-4802-2024-20-3-144-128-131. — EDN DJUSHX.
8. Малаева, Е. Д. Разработка системы проверки логической согласованности оценочных знаний экспертов / Е. Д. Малаева // Информационные технологии. Научный инжиниринг : Материалы 61-й Международной научной студенческой конференции, Новосибирск, 17—26 апреля 2023 года. — Новосибирск: Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, 2023. — С. 164. — EDN ZDOAQU.
9. Медведева, Ю. И. Некоторые особенности выражения и интерпретации предельной оценки / Ю. И. Медведева // Мир науки, культуры, образования. — 2023. — № 3(100). — С. 473-475. — DOI 10.24412/1991-5497-2023-3100-473-475. — EDN INJWAE.
10. Яковленкова, А. О. Перспективы автоматизации экспертно-оценочной деятельности / А. О. Яковленкова // Экономика и парадигма нового времени. — 2025. — № 3(36). — С. 57-61. — EDN BTERNQ.

ПРИМЕНЕНИЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ И ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ЗАДАЧАХ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

Муталыпов А.Р.

Научный руководитель: Симонова Н.Ю.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, a.mutalyapov@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты интеграции технологий искусственного интеллекта и количественных методов анализа в профессиональную деятельность по оценке стоимости бизнеса. Систематизированы ключевые направления применения алгоритмического инструментария — предиктивного моделирования, машинного обучения, нейронных сетей и методов обработки неструктурированных данных — применительно к доходному, сравнительному и затратному подходам к оценке. На основе актуальной отраслевой статистики за 2024-2026 годы охарактеризованы масштабы внедрения ИИ в корпоративной среде, выявлены структурные ограничения и ключевые факторы, обуславливающие запрос на методологическое обновление оценочной практики.

Ключевые слова: искусственный интеллект, оценка стоимости бизнеса, количественные методы, машинное обучение, предиктивная аналитика, цифровизация, большие данные, нейронные сети.

THE USE OF QUANTITATIVE METHODS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN BUSINESS VALUATION TASKS

Mutalyapov A.R.

Supervisor: Simonova N.Yu.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, a.mutalyapov@mail.ru

Abstract. The article examines the theoretical and applied aspects of integrating artificial intelligence technologies and quantitative analytical methods into professional business valuation activities. The key areas of algorithmic tool application — predictive modeling, machine learning, neural networks and unstructured data processing methods — are systematized in relation to the income, comparative and cost approaches to valuation. Based on current industry statistics for 2024-2026, the scale of AI implementation in the corporate environment is characterized, structural limitations are identified, and the key factors driving the demand for methodological renewal of valuation practice are revealed.

Keywords: artificial intelligence, business valuation, quantitative methods, machine learning, predictive analytics, digitalization, big data, neural networks.

Введение

На протяжении нескольких десятилетий методологический аппарат оценки стоимости бизнеса оставался относительно стабильным: три классических подхода — доходный, сравнительный и затратный — формировали его неизменную архитектуру, а технические усовершенствования касались преимущественно расчётной базы, но не концептуальных

оснований. Современный этап развития цифровых технологий впервые ставит вопрос о качественной трансформации самой логики оценочной деятельности, а не только её вычислительного инструментария. Технологии искусственного интеллекта, методы машинного обучения и алгоритмы анализа больших данных предоставляют оценщику принципиально иные возможности работы с информацией — более широкой по охвату, более точной по обработке и более оперативной по срокам получения результата.

Задача оценки стоимости бизнеса по своей природе является количественной: прогнозирование денежных потоков, расчёт ставки дисконтирования, формирование системы рыночных мультипликаторов — всё это операции с числовыми массивами, имеющими сложную внутреннюю структуру. Именно это обстоятельство делает данную область особенно восприимчивой к внедрению алгоритмических решений [7]. В отличие от сфер, где профессиональное суждение носит преимущественно качественный характер, оценка бизнеса располагает формализованной аналитической моделью, которая допускает системную автоматизацию отдельных этапов без ущерба для смысловой целостности процедуры.

Актуальность изучения данной проблематики определяется совпадением нескольких обстоятельств. С одной стороны, волатильность экономической среды, структурные преобразования в отраслях и высокая неопределённость относительно долгосрочных трендов существенно осложняют применение традиционных прогностических методик. С другой стороны, 2025-2026 годы зафиксированы как переломный момент в корпоративном освоении ИИ — период перехода от пилотных экспериментов к системному внедрению [2]. Оценочное сообщество оказывается перед объективной необходимостью осмысления этих изменений и выработки методологических ответов на формирующиеся вызовы.

Методология исследования

Исследование построено на применении сравнительно-аналитического подхода, предполагающего критическое изучение научных публикаций по проблематике применения ИИ в оценочной деятельности в сочетании с анализом актуальной отраслевой статистики. Информационная база включает труды отечественных учёных, специализирующихся на концептуальных и прикладных вопросах интеграции интеллектуальных технологий в профессиональную оценку [4, 5, 6, 8], а также данные открытых аналитических источников, характеризующих текущее состояние российского и мирового рынка ИИ [3, 9].

Методологически работа опирается на принципы системного анализа, позволяющего рассматривать оценочную деятельность как совокупность взаимосвязанных этапов, каждый из которых обладает собственным потенциалом алгоритмизации. Для классификации направлений применения ИИ используется функционально-процессный подход, а оценка зрелости рынка производится на основе сравнительного анализа динамических данных за 2024-2026 годы. Принципиальным методологическим ограничением работы выступает чёткое разграничение между декларируемыми возможностями интеллектуальных технологий и верифицированным, измеримым экономическим эффектом их применения [1], поскольку значительная часть научного дискурса в данной области пока остаётся на уровне концептуальных гипотез.

Результаты и обсуждение

Научная дискуссия об интеграции количественных методов на базе ИИ в оценочную деятельность концентрируется вокруг нескольких устойчивых направлений. Первое из них — автоматизация сбора и предобработки данных. На практике значительная часть трудоёмкости оценочного процесса приходится не на непосредственные расчёты, а на поиск, верификацию и структурирование информации о компании-объекте, рыночных аналогах, отраслевых мультипликаторах и макроэкономических показателях. Алгоритмические системы на базе веб-скрапинга, обработки финансовой отчётности и агрегирования данных из разнородных источников способны выполнять эти операции на порядок быстрее, одновременно минимизируя риск технических ошибок [8].

Второе направление связано с применением предиктивных моделей в рамках доходного подхода. Прогнозирование денежных потоков — центральная и наиболее критичная задача

при расчёте приведённой стоимости бизнеса — традиционно строится на экспертных допущениях и сценарном анализе, уязвимых к субъективным предпочтениям аналитика. Алгоритмы градиентного бустинга, случайного леса и рекуррентных нейронных сетей, обученные на исторических финансовых рядах, демонстрируют способность выявлять нелинейные зависимости и межпараметрические взаимодействия, которые традиционные регрессионные модели учитывают лишь приближённо [5]. При этом интерпретируемость полученных прогнозов остаётся методологически значимым требованием: оценщик обязан понимать логику модели, а не воспринимать её как «чёрный ящик».

Третье направление касается сравнительного подхода. Подбор компаний-аналогов, формирование репрезентативной выборки и расчёт корректировочных коэффициентов представляют собой задачи многомерной классификации, органично соответствующие возможностям алгоритмов кластеризации и методов снижения размерности [4]. Автоматизация этого этапа повышает воспроизводимость результата и снижает влияние неосознанного избирательного отбора аналогов, которым подвержено ручное формирование выборки.

Особое место в теоретической литературе занимает концепция стоимостной оценки бизнеса с использованием технологии искусственного интеллекта, в рамках которой ИИ рассматривается не как замена профессионального суждения, а как инструмент качественного расширения его информационной основы [7]. Это разграничение принципиально важно: ни одна из существующих систем не способна корректно интерпретировать нестандартные ситуации, выходящие за границы обучающей выборки, без участия компетентного специалиста. Речь идёт о гибридных методологиях, в которых формализованные алгоритмические расчёты органично дополняются экспертной интерпретацией промежуточных и конечных результатов.

Отдельного внимания заслуживают инструменты обработки неструктурированной информации. Методы анализа тональности текста, применяемые к новостным потокам, публичным заявлениям менеджмента и аналитическим отчётам, позволяют формализовать качественные факторы стоимости — репутационные риски, оценку корпоративного управления, динамику общественного восприятия бренда, — традиционно остававшиеся за пределами количественных моделей [10]. Включение этих параметров в оценочные расчёты существенно полнее отражает фактическое положение компании на рынке. Влияние искусственного интеллекта на бизнес в целом проявляется в том числе через формирование новых источников стоимости, которые не имеют адекватного отражения в стандартных финансовых отчётах и требуют специальных методических подходов к их идентификации и измерению [6].

Для объективной оценки контекста, в котором происходит методологическое обновление оценочной практики, необходимо обратиться к количественным данным, характеризующим масштабы корпоративного освоения технологий искусственного интеллекта. Динамика охвата организаций ИИ-технологиями за период 2024-2026 годов отражена на рис. 1.

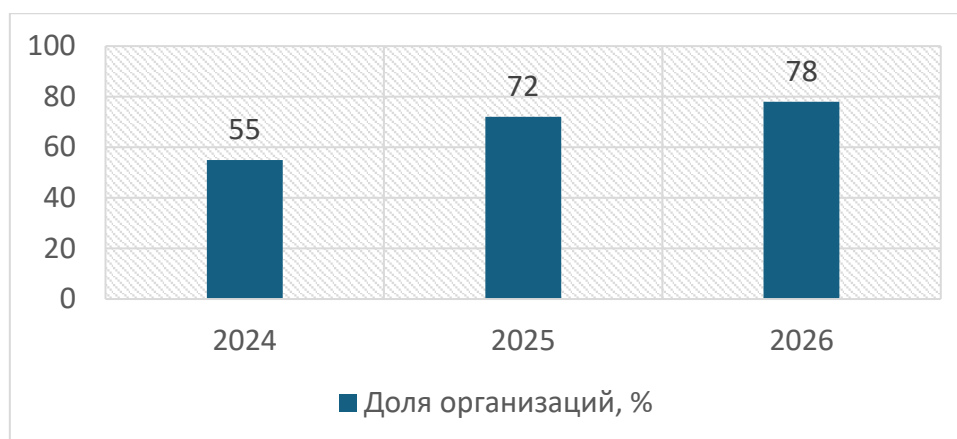


Рис. 1. Доля организаций, применяющих ИИ хотя бы в одной бизнес-функции (2024-2026 гг.)
Источник: составлено автором по данным [9]

Данные рис. 1 фиксируют устойчивую восходящую динамику: за два года охват организаций технологиями ИИ вырос с 55% до 78%. Наиболее интенсивный прирост приходится на переходный период 2024-2025 годов — 17 процентных пунктов, что соответствует фазе быстрого первичного распространения технологии. Замедление темпов в 2026 году до 6 п.п. не свидетельствует о снижении интереса к инструментам ИИ — напротив, оно отражает выход на стадию зрелого распространения, при которой значительная часть потенциальных пользователей уже охвачена. Применительно к оценочной деятельности это означает, что компании, выступающие объектами оценки, в своём подавляющем большинстве уже трансформируются под воздействием ИИ — и данное обстоятельство необходимо учитывать при построении прогнозных моделей.

Ключевые количественные характеристики мирового рынка ИИ в 2026 году систематизированы в таблице 1.

Таблица 1

Ключевые показатели мирового рынка искусственного интеллекта в 2026 году

Показатель	Значение
Объём мирового рынка ИИ в 2026 году	757,6 млрд долл.
Прогноз объёма рынка к 2031 году	Свыше 1,8 трлн долл.
Среднегодовой темп роста (CAGR) 2026-2035 гг.	19,2%
Объём российского рынка генеративного ИИ по итогам 2025 года	Около 58 млрд руб.
Рост российского корпоративного рынка ИИ в 2025 году	25-35%
Прогнозный CAGR российского рынка ИИ до 2035 года	20-25%
Доля МСП, тестирующих или использующих ИИ	75%

Источник: составлено автором по данным [2, 9]

Анализ таблицы 1 позволяет констатировать, что рынок искусственного интеллекта вступил в фазу структурного роста, не связанного с конъюнктурными колебаниями. Объём в 757,6 млрд долл. с прогнозируемым ростом до 1,8 трлн долл. к 2031 году — это не характеристика отдельного технологического сектора, а индикатор масштабной переориентации корпоративного капитала. Российский рынок при этом демонстрирует опережающую динамику: пятикратный рост генеративного ИИ за год, прирост корпоративного рынка на 25-35% — показатели, которые существенно превышают среднемировые темпы. Для оценщика это означает не только появление новых инструментов расчёта, но и необходимость переосмысления самого объекта оценки: стоимость компании в условиях развёрнутой ИИ-трансформации определяется в том числе её технологическими активами и готовностью к адаптации — факторами, слабо отражёнными в традиционной финансовой отчётности [1].

Значимость измеримого экономического эффекта от ИИ подтверждается задокументированными практическими кейсами. Опыт крупных промышленных предприятий свидетельствует о том, что применение алгоритмов прогнозирования состояния оборудования позволяет удерживать загрузку производственных мощностей на уровне 85% против 60-70% при ручном управлении, что в пересчёте на конкретное предприятие даёт около 30 млн долл. эффекта от одного алгоритма, а совокупный годовой результат достигает порядка 100 млн долл. [3]. Включение подобных эффектов в модели оценки бизнеса представляет самостоятельную методологическую задачу: традиционный доходный подход технически способен учесть этот эффект через корректировку прогнозных денежных потоков, однако идентификация и верификация ИИ-обусловленной составляющей роста требует специализированных аналитических процедур.

Заключение

Проведённый анализ позволяет сформулировать ряд выводов, имеющих как научную, так и практическую значимость. Интеграция технологий искусственного интеллекта и количественных методов анализа в задачи оценки стоимости бизнеса носит объективный, структурно обусловленный характер и не может рассматриваться как временный технологический тренд. Алгоритмический инструментарий — предиктивные модели, методы машинного обучения, инструменты обработки неструктурированных данных — органично встраивается в логику существующих оценочных подходов, существенно расширяя их аналитические возможности без разрушения концептуальной основы.

Масштабы корпоративного освоения ИИ достигли такого уровня, при котором технологическая готовность компании превращается в самостоятельный фактор стоимости. Оценщик, не располагающий инструментами для корректной идентификации и количественного измерения этого фактора, рискует допустить систематическую ошибку в расчётах независимо от строгости соблюдения стандартных методических процедур. Это обстоятельство формирует устойчивый профессиональный запрос на разработку стандартизированных методических рамок, интегрирующих количественные алгоритмические методы в классические оценочные подходы.

Перспективным направлением дальнейших исследований остаётся разработка конкретных верифицированных методических решений — апробированных процедур включения ИИ-обусловленных факторов стоимости в расчётные модели, построения обучающих выборок для отраслевых предиктивных алгоритмов и формирования профессиональных стандартов их применения в оценочной практике. Без системной методологической проработки эти вопросы остаются пространством для ситуативных, несопоставимых между собой решений, что несовместимо с требованиями к профессиональной оценке.

Библиографический список

1. Дергаусов, А. А. Алгоритмы искусственного интеллекта в оценке инвестиционного потенциала коммерческих организаций / А. А. Дергаусов, В. И. Чугунов // Искусственный и естественный интеллект: алгоритмы, мышление и образовательные технологии : Материалы XXI международного конгресса с элементами научной школы для молодых ученых, Москва, 27—28 марта 2025 года. — Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2025. — С. 145-155. — EDN LAKUW.
2. ИИ-трансформация российского бизнеса — 2026: главные ожидания и прогнозы. [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: <https://www.osp.ru/articles/2026/0220/13060442> (дата обращения: 29.03.2026).
3. Искусственный интеллект в 2026 году: от экспериментов к реальному использованию с прибылью в десятки млн долларов. [Электронный ресурс]. — Режим

доступа. — URL: <https://rb.ru/reviews/iskusstvennyj-intellekt-v-2026-godu-ot-eksperimentov-k-realnomu-ispolzovaniyu-s-pribylyu-v-desyatki-millionov-dollarov/> (дата обращения: 29.03.2026).

4. Кюрчевский, А. В. Применение ИИ технологий в оценке бизнеса / А. В. Кюрчевский, С. А. Константинова // Вестник Академии знаний. — 2025. — № 3(68). — С. 249-257. — EDN YAAJNG.

5. Моргунова, Р. В. Использование искусственного интеллекта в оценке стоимости бизнеса / Р. В. Моргунова, П. Д. Матвейчик // Детерминанты развития экономики и общества в условиях глобальных изменений : Сборник статей II международной научно-практической конференции, Москва, 25—26 апреля 2024 года. — Москва: ЗАО «Университетская книга», 2024. — С. 133-138. — EDN ZUFFCT.

6. Покрытан, Л. А. Роль искусственного интеллекта в оценочной деятельности / Л. А. Покрытан // Интеллектуальная инженерная экономика и Индустрия 6.0 (ИНПРОМ-2025) : Сборник трудов Международной научно-практической конференции. В 2 т., Санкт-Петербург, 27—30 апреля 2025 года. — Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2025. — С. 383-385. — DOI 10.18720/IEP/2025.1/100. — EDN SZOPUJ.

7. Помулев, А. А. Концепция стоимостной оценки бизнеса с использованием технологии искусственного интеллекта / А. А. Помулев // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2024. — № 4. — С. 216-224. — DOI 10.33983/2075-1826-2024-4-216-224. — EDN HCVXIV.

8. Рега, В. Ю. Направления использования искусственного интеллекта при проведении оценки стоимости бизнеса / В. Ю. Рега // Финансовые рынки и банки. — 2025. — № 9. — С. 103-106. — EDN FRCRNJ.

9. Статистика ИИ на 2026 год: основные тенденции в электронной коммерции. [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: <https://allsee.team/statistika-ii-na-2026-god-osnovnye-tendencii-v-elektronnoj-kommercii> (дата обращения: 03.05.2026).

10. Тюрбеева, Д. С. Влияние искусственного интеллекта на бизнес / Д. С. Тюрбеева, И. Ю. Глазкова // Университетская наука - региону : Сборник материалов XI (68) ежегодной научно-практической конференции преподавателей, студентов и молодых ученых Северо-Кавказского федерального университета, Ставрополь, 01 апреля 2024 года. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2024. — С. 349-352. — EDN XFWUAG.

ДИСКРИМИНАЦИЯ РОССИИ В МЕЖДУНАРОДНОМ СПОРТЕ: ПРИЧИНЫ, ПОСЛЕДСТВИЯ И АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПЛОЩАДКИ

Ранбаев А.-М. С.

Научный руководитель: Одинцова Е.А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия 100dot18sl240040@edu.fa.ru

Аннотация В статье рассматривается проблема дискриминации российских спортсменов в международном спорте. Анализируются причины введения ограничений, включая допинговые скандалы и политические факторы, а также последствия этих мер для спортивной системы и имиджа страны. Особое внимание уделяется Олимпийским играм 2026 года и роли Игр БРИКС как альтернативной площадки для международного взаимодействия. На основе проведённого анализа делается вывод о необходимости развития собственных спортивных институтов и использования спортивной дипломатии для преодоления изоляции.

Ключевые слова: дискриминация в спорте, российские спортсмены, Олимпийские игры, международные санкции, нейтральный статус, спортивная дипломатия, Игры БРИКС.

DISCRIMINATION AGAINST RUSSIA IN INTERNATIONAL SPORTS: CAUSES, CONSEQUENCES AND ALTERNATIVE PLATFORMS

Ranbaev A.-M. S.

Scientific supervisor: Odincova E. A.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia 100dot18sl240040@edu.fa.ru

Abstract. The article examines the issue of discrimination against Russian athletes in international sports. It analyzes the causes of restrictions, including doping scandals and political factors, as well as the consequences of these measures for the sports system and the country's image. Special attention is paid to the 2026 Olympic Games and the role of the BRICS Games as an alternative platform for international cooperation. Based on the analysis, it is concluded that it is necessary to develop domestic sports institutions and use sports diplomacy to overcome isolation.

Keywords: discrimination in sports, Russian athletes, Olympic Games, international sanctions, neutral status, sports diplomacy, BRICS Games.

После распада СССР Россия унаследовала мощную спортивную школу, однако с ростом успехов начали нарастать допинговые скандалы. В 2015 году Всероссийская федерация лёгкой атлетики была отстранена от международных стартов, а в 2016 году доклад Ричарда Макларена (WADA) выявил системные манипуляции с допинг-пробами. В декабре 2020 года Спортивный арбитражный суд (CAS) ввёл двухлетний запрет на использование флага и гимна России на Олимпийских играх и чемпионатах мира.

Политический фактор усилил ограничения после событий 2014 года и особенно после 2022 года. Международные федерации массово отстранили сборные России и Беларуси от соревнований. Российские официальные лица квалифицируют эти меры как противоречащие принципу «нейтралитета спорта», закреплённому в Олимпийской хартии.

Основные ограничения включают:

1. Запрет участия под национальным флагом. На Играх 2018, 2020 и 2022 российские спортсмены выступали в нейтральном статусе или под флагом Олимпийского комитета России (ROC).
2. Отстранение спортивных федераций. IAAF, FIS, IBU и другие федерации приостановили членство российских организаций.
3. Запрет символики. МОК и WADA запретили использование флага, гимна и любых национальных символов, что воспринимается в России как унижение национального достоинства.

Последствия этих мер:

1. Спортсмены теряют мотивацию и возможность реализовать карьеру (олимпийская чемпионка Т. Лебедева отмечала, что молодые атлеты «теряют надежду»).
2. Ухудшается подготовка из-за отсутствия соревновательной практики.
3. Снижается спонсорская привлекательность российского спорта.

Согласно опросам ФОМ (2022), 73% граждан заявляют, что их лично «задевает» отстранение спортсменов; ВЦИОМ (2023) фиксирует, что 87% россиян считают политику отстранения несправедливой.

Таблица 1

Хронология ключевых решений

Дата	Организация	Решение	Последствия
12.2019	WADA	Отстранение на 4 года	CAS снизил срок до 2 лет (2020)
12.10.2023	МОК	Рекомендация допуска нейтральных россиян на Игры 2024–2026	Требования: без флага и гимна, без поддержки войны
23.02.2024	МОК	Приостановка Олимпийского комитета России	Отстранение ОКР, спортсмены могут выступать нейтрально
12.2025	МОК	Частичное снятие ограничений с юниоров	Подготовка к юношеской Олимпиаде 2026
01.2026	МОК	Утверждение 13 российских спортсменов в нейтральном статусе на Игры-2026	Участие только индивидуальных спортсменов, без команды

На Зимних Олимпийских играх в Милане–Кортина д’Ампеццо (2026) из российских спортсменов были допущены только 13 человек в индивидуальных видах. Они выступали в нейтральном статусе (AIN) под специальным бирюзовым флагом без национальных символов. Все сборные (хоккей, биатлон, лыжные гонки) не были заявлены. МОК также запретил любую российскую символику для зрителей.

В субъективных видах спорта (фигурное катание) российские эксперты и болельщики заявляли о занижении оценок. Заслуженный тренер Татьяна Тарасова назвала судейство «безобразным», а хореограф Д. Глейхенгауз отметил, что компоненты российских фигуристов были ниже, чем у конкурентов, допускавших ошибки.

В условиях международной изоляции Россия развивает альтернативные площадки. Игры БРИКС-2024 в Казани стали крупнейшим событием: более 5,6 тыс. спортсменов из 82 стран, свыше 155 тыс. зрителей. Организаторы подчёркивали «отсутствие дискриминации» и «равный допуск спортсменов».

Российские официальные лица и эксперты называют Игры БРИКС «важным инструментом мягкой силы», который позволяет обойти ограничения МОК. Президент В. Путин отметил, что такие соревнования демонстрируют «торжество универсальных ценностей спорта». Политолог Д. Токолькошев подчёркивает, что BRICS Games укрепляют межгосударственные спортивные связи и открывают новые пути международного диалога.

Российские власти и спортивные функционеры предлагают комплекс решений:

1. Судебно-правовые шаги. Обращение в CAS. Пример — иск Ассоциации лыжных видов спорта России к FIS, после которого CAS обязал федерацию допустить российских лыжников в нейтральном статусе.
2. Дипломатическое давление. Развитие сотрудничества со странами Азии, Африки и Латинской Америки, не присоединившимися к санкциям.
3. Развитие альтернативных структур. Укрепление спортивной повестки в рамках БРИКС, ШОС и СНГ, создание собственных международных спортивных организаций.

Проведённый анализ позволяет сделать следующие выводы.

Дискриминация российских спортсменов в международном спорте имеет как допинговые, так и политические причины. Доклад Макларена и последующие решения CAS создали юридическую базу для санкций, однако после 2022 года ограничения приобрели ярко выраженный политический характер.

Наиболее жёсткие ограничения проявились на Олимпийских играх 2026 года, где Россия была представлена лишь 13 спортсменами в нейтральном статусе и полностью лишена командного участия.

Игры БРИКС стали эффективной альтернативной площадкой, позволяющей российским спортсменам соревноваться на международном уровне без дискриминационных ограничений. Перспективы возвращения российского спорта в мировое сообщество зависят от успешности судебной стратегии, дипломатической работы и создания независимых спортивных институтов.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на сравнительный анализ эффективности судебных исков в CAS, оценку влияния альтернативных соревнований на развитие российского спорта, а также на разработку рекомендаций по адаптации спортивной системы к условиям международных санкций.

Библиографический список

1. CAS 2020/O/6689 World Anti-Doping Agency (WADA) v. Russian Anti-Doping Agency (RUSADA)*. Award of 17 December 2020. – Lausanne: Court of Arbitration for Sport, 2020. – 186 p. URL: https://www.tas-cas.org/fileadmin/user_upload/CAS_2020_O_6689_WADA_v_RUSADA_Award_17.12.2020_.pdf (дата обращения: 31.03.2026).
2. McLaren R.H. McLaren Independent Investigation Report into Sochi Allegations. Part I. – Montreal: World Anti-Doping Agency (WADA), 2016. – 35 p.; Part II. – 2016. – 116 p. URL: <https://www.wada-ama.org/en/resources/mclaren-independent-investigation-report> (дата обращения: 31.03.2026).
3. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Справедливость в спорте: мониторинг. Пресс-выпуск № 5346 от 24 июля 2023 г. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/sport-vne-politiki-kak-rossijane-ocenivajut-otstranenie-otechestvennykh-sportsmenov> (дата обращения: 31.03.2026).
4. Галанина С.С., Фазлыева Л.Ф., Галанин С.Ф. Влияние спортивной дипломатии на развитие международного туризма в Казани (на примере Игр БРИКС-2024) // Вестник индустрии гостеприимства. – 2024. – Вып. 18. – С. 78–86.
5. Конищева М.А. Спортивные санкции как инструмент политического давления: международно-правовой аспект // Спорт: экономика, право, управление. – 2025. – № 2 (38). – С. 45–52.
6. Международный олимпийский комитет (МОК). IOC Executive Board recommends neutral participation for individual athletes with strict conditions // IOC Press release. – 12 October 2023. URL: <https://olympics.com/ioc/news/ioc-executive-board-recommends-neutral-participation-for-individual-athletes-with-strict-conditions> (дата обращения: 31.03.2026).

7. Международный олимпийский комитет (МОК). IOC suspends Russian Olympic Committee // IOC Press release. – 23 February 2024. URL: <https://olympics.com/ioc/news/ioc-suspends-russian-olympic-committee> (дата обращения: 31.03.2026).
8. Международный олимпийский комитет (МОК). Decision on participation of athletes with Russian and Belarusian passports at the Olympic Winter Games Milano Cortina 2026 // IOC Executive Board. – 15 January 2026. URL: <https://olympics.com/ioc/news/decision-on-participation-of-athletes-with-russian-and-belarusian-passports-at-the-olympic-winter-games-milano-cortina-2026> (дата обращения: 31.03.2026).
9. Министерство спорта Российской Федерации. Заявление Министра спорта РФ М.В. Дегтярева о допуске российских спортсменов к международным соревнованиям. – 10 февраля 2026. URL: <https://minsport.gov.ru/press-centre/news/40421/> (дата обращения: 31.03.2026).
10. Официальный портал Игр БРИКС-2024*. Итоги соревнований. – Казань, 2024. URL: <https://bricksgames2024.ru/results> (дата обращения: 31.03.2026).
11. Олимпийский комитет России (ОКР). Официальное заявление Президента ОКР С.В. Позднякова по итогам Олимпийских игр 2026 года. – 26 февраля 2026. URL: <https://olympic.ru/press/news/2026/02/26/zayavlenie-prezidenta-okr/> (дата обращения: 31.03.2026).
12. Фонд «Общественное мнение» (ФОМ). Отстранение российских спортсменов: восприятие гражданами. Опрос от 21 августа 2022 г. – URL: <https://fom.ru/Nauka-i-obrazovanie/14756> (дата обращения: 31.03.2026).

ПРАВОВЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭЛЕКТРОННО-ЦИФРОВЫХ ДОГОВОРОВ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ

Репницына К. Д.

Научный руководитель: Кулеева И. Ю.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, repnitsynakarina@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются правовые и финансовые аспекты использования электронно-цифровых договоров в условиях цифровизации экономики. Целью работы является анализ влияния электронных договоров на эффективность корпоративных финансов и выявление проблем их применения. Автор приходит к выводу, что цифровизация договорных отношений способствует снижению издержек, ускорению финансовых операций и повышению прозрачности бизнеса.

Ключевые слова: *электронный договор, корпоративные финансы, цифровизация, электронная подпись, транзакционные издержки, денежные потоки.*

LEGAL AND FINANCIAL ASPECTS OF USING ELECTRONIC CONTRACTS IN THE SYSTEM OF CORPORATE FINANCE

Repnitsyna K. D.

Scientific supervisor: Kuleeva I. Yu.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, repnitsynakarina@gmail.com

Abstract. The article examines legal and financial aspects of electronic contracts in the context of digital economy development. The aim is to analyze their impact on corporate finance efficiency and identify key challenges. The author concludes that electronic contracts reduce transaction costs, accelerate financial operations and improve business transparency.

Keywords: *electronic contract, corporate finance, digitalization, electronic signature, transaction costs, cash flow.*

В последние годы цифровизация экономики сильно изменила не только правовую систему, но и то, как компании управляют финансами. На практике это заметно даже в мелочах: например, документы между отделами теперь почти мгновенно передаются в электронном виде, тогда как раньше приходилось ждать курьера или тратить время на подписи. Всё чаще применяются онлайн-платформы, автоматизированные системы и электронный документооборот. Если сказать проще, процессы стали быстрее и удобнее, чем раньше. И это касается не только крупных корпораций, но и средних компаний, которые стараются идти в ногу со временем.

Распространение безбумажных технологий коренным образом изменило скорость делового оборота. Дистанция между контрагентами перестала быть фактором, замедляющим сделку на дни или недели. Сегодняшняя реальность — это верификация документации в режиме реального времени [3]. Практический эффект наиболее заметен в ритейле и финтехе. В частности, внедрение электронных форматов позволило крупным игрокам рынка онлайн-торговли оптимизировать процессы обработки платежей, высвободив до 40% ранее теряемого времени.

Электронный договор — это соглашение, заключённое через цифровые технологии и зафиксированное в электронной форме. Российское законодательство признаёт его равнозначным бумажному, если можно установить стороны и подтвердить содержание. Проще говоря, это тот же договор, только без кучи бумажек и лишней суеты. Такой подход особенно помогает компаниям с большим документооборотом: счета, акты, контракты — всё теперь легко хранится и отслеживается.

Сущность договора при этом не меняется. Он по-прежнему строится на добровольности сторон и устанавливает права и обязанности [1]. Меняется форма взаимодействия, а не содержание. Автоматизация сокращает время на обработку документов и уменьшает количество ошибок. На практике это заметно даже на уровне отдела кадров или бухгалтерии, где раньше часто терялись подписи или, документы приходилось перепроверять вручную.

Электронная подпись играет ключевую роль. Она подтверждает личность подписанта и защищает документ. В России применяются разные виды подписей, но квалифицированная считается самой надёжной, потому что создаётся с использованием специальных средств защиты [2]. Можно сказать, что именно благодаря этому инструменту участники сделки чувствуют себя более уверенно. Например, в банковских контрактах квалифицированная подпись обеспечивает юридическую силу сделки даже без личного присутствия клиентов.

Заключение договора тоже стало проще. В цифровой среде оферта обычно размещается на сайте или платформе, а акцепт выражается через кнопку или оплату услуги [4]. С одной стороны, это экономит время. С другой — требует внимания, ведь решение принимается почти мгновенно. Часто именно в таких ситуациях люди могут невнимательно нажать «подтвердить», и тогда система требует дополнительного подтверждения.

Современные способы идентификации делают систему безопасной: одноразовые пароли, биометрия, многофакторная аутентификация [6]. Их применение снижает риск мошенничества и защищает участников. На практике это похоже на двойную проверку: сначала система спрашивает одно, потом другое, и вероятность ошибки минимальна. Например, при переводе крупных сумм банки используют сразу несколько уровней подтверждения, чтобы исключить случайные операции.

Цифровизация договоров давно вышла за рамки клиентских сервисов, охватив внутренний контур компаний. Логистика и снабжение массово избавляются от бумажного балласта. Главное преимущество здесь — прозрачность: возможность видеть статус любой операции в реальном времени. То, что еще пять лет назад требовало ручного сведения таблиц и дней ожидания, сегодня доступно в один клик. По сути, данные стали топливом для принятия оперативных решений.

С точки зрения корпоративных финансов эффект ощутимый. Снижаются расходы на печать, хранение и пересылку документов, ускоряется доступ к информации. Проще говоря, нужные данные можно получить буквально в пару кликов, без ожидания ответов от других отделов. Компании отмечают, что это ускоряет работу менеджеров и позволяет быстрее принимать решения.

Более того, ускоряется оборот капитала. Сделки заключаются быстрее, расчёты идут оперативнее, снижается дебиторская задолженность, повышается ликвидность [5]. Деньги начинают «двигаться» быстрее, и это реально ощущается в работе компании. Рыночная практика, в частности опыт таких гигантов, как „Газпром нефть“, доказывает: электронные договоры (ЮЗЭДО) способны ускорить финансовые циклы в десятки раз. Сокращение времени обработки документов до 1–2 дней позволяет избежать долгого «замораживания» денег в виде дебиторской задолженности. В условиях сложной логистики, где оперативность расчетов определяет успех, подобная оптимизация капитала дает весомое конкурентное преимущество. [8]

Прозрачность тоже выросла. Электронные системы фиксируют все этапы работы с договором: от создания до исполнения. Можно восстановить всю цепочку действий. Это похоже на историю изменений документа в реальном времени — удобно и наглядно.

Менеджеры могут видеть, кто и когда согласовал изменения, что снижает риски конфликтов между отделами.

Все эти факторы вместе влияют на финансовые результаты: снижение издержек, ускорение процессов, прозрачность повышают эффективность и прибыльность бизнеса [5]. На практике компании работают слаженнее и быстрее, а ошибки, которые раньше могли стоить денег, теперь почти исключены.

Правовое регулирование уже сформировано и продолжает развиваться. Оно включает нормы гражданского законодательства и специальные акты об электронной подписи и документообороте [1; 6]. Технологии меняются быстрее законов, и это создаёт интересные вызовы для юристов и IT-специалистов.

Но есть и риски: угрозы информационной безопасности, утечка данных, технические сбои [7]. Судебная практика иногда сталкивается с проблемами доказательства подписания электронного документа. Часто именно нюансы защиты становятся причиной споров, особенно когда компании впервые переходят на цифровую форму.

Чтобы снизить риски, нужно развивать цифровую инфраструктуру, совершенствовать защиту информации и повышать цифровую грамотность пользователей. Даже самые надёжные технологии не заменят внимательность людей, и обучение персонала остаётся ключевым фактором.

Электронный документооборот перестал быть технологической новинкой. Сегодня это фундамент. Издержки падают, прозрачность сделок растёт, а бюрократические проволочки уходят в прошлое. Бизнес ускоряется прямо сейчас. Очевидно, что роль цифровых договоров будет только усиливаться, проникая даже в самые консервативные отрасли экономики.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): федер. закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.
2. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи» // Собрание законодательства РФ. 2011. № 15. Ст. 2036.
3. Алексеенко А. А. Проблемы регулирования договорных отношений в условиях цифровизации: новые вызовы и решения // Вестник науки. 2025. № 12. С. 188–193.
4. Хабиров А. И. Особенности механизма заключения договора в сфере электронной коммерции: проблемы квалификации информации в качестве оферты // Вестник экономики, права и социологии. 2023. № 2. С. 122–127.
5. Чараева М. В., Карпова Е. Н., Прядко И. А., Ян Лю. Влияние цифровой трансформации на развитие системы управления корпоративными финансами // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 2. С. 181–189.
6. Волинец К. Н. Нормативно-правовое регулирование документооборота // Международный научный журнал. 2024. № 7. С. 115–121.
7. Эволюция правового регулирования электронного документооборота [Электронный ресурс] // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-pravovogo> (дата обращения: 20.03.2026).
8. ПАО «Газпром нефть» использует ЮЗЭДО-решение «Цитрос» компании SL Soft [Электронный ресурс] // SL Soft: официальный сайт. URL: <https://slsoft.ru/news/pao-gazprom-neft-ispolzuet-yuzedo-reshenie-tsitros-kompanii-sl-soft/> (дата обращения: 22.03.2026).

АДАПТАЦИЯ СОВРЕМЕННЫХ МОДЕЛЕЙ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИЙ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ

Сабаев Е.В.

Научный руководитель: Иванова Е. В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, Zhenechka.sabaev@mail.ru

Аннотация. В научной статье рассмотрено, как применяется адаптированная под российские реалии модели оценки дивидендной политики компании. Для этого взята классическая модель дивидендной политики, и для более точной оценки рассмотрен ряд специфичных для России компонентов: двойственные агентские отношения, институциональные риски, расхождения в отчетности видов прибыли и прочие факторы.

Ключевые слова: дивидендная политика, институциональные риски, жизненный цикл компании, фундаментальная стоимость.

ADAPTATION OF MODERN MODELS OF COMPANIES' DIVIDEND POLICY IN RUSSIAN CIRCUMSTANCES

Sabaev E.V.

Scientific supervisor: Ivanova E. V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk branch, Zhenechka.sabaev@mail.ru

Abstract. This article examines how the company's dividend policy assessment model, adapted to Russian realities, is applied. For this purpose, the classical model of dividend policy was taken, and for a more accurate assessment, a number of components specific to Russia were considered: dual agency relationships, institutional risks, discrepancies in reporting types of profits, and other factors.

Keywords: dividend policy, institutional risks, company lifecycle, fundamental cost.

Сейчас для современных компаний актуален вопрос выплаты дивидендов, особенно в российских условиях из-за ряда факторов. Во-первых, это важно для поддержания доверия инвесторов, которые активно вкладываются в дивидендные акции с целью получать постоянный денежный поток. Во-вторых, на российском рынке есть ряд компаний с государственным участием: Сбер, Аэрофлот, ВТБ, Интер РАО, Алроса, Русгидро, Транснефть и так далее. Соответственно, для таких компаний важно быть эффективными, чтобы часть прибыли распределять в пользу бюджета в зависимости от дивидендной политики, и в том числе выплачивать дивиденды миноритарным акционерам.

Для понимания того, какие будут дивиденды у той или иной компании, существует ряд классических моделей: Линтнера, Модильяни-Миллера, Гордона, сигнальные и агентские модели. Они разрабатывались в основном для развитых рынков с уже устоявшимися институтами и юрисдикциями, где характерны: важность защиты прав инвесторов, предсказуемая среда с точки зрения регулирования инвестиционной сферы, многолетний опыт работы рынков в условиях рыночной экономики.

Российский рынок характеризуется несколько другими условиями. К примеру, это связано с высокой концентрацией собственности, значительной ролью государства в экономике,

рисками в виде специфических конфликтов интересов между предпринимателями и государством в силу разных причин. Именно из-за наличия данных факторов существует объективная необходимость в адаптации уже существующих теоретических моделей дивидендной политики под российские условия. В этом и выражается актуальность выбранной для научной статьи темы.

Исходя из этого, цель работы – представить адаптацию существующих моделей оценки дивидендной политики для российских компаний.

Начнем с теоретических аспектов уже существующих моделей для оценки корпоративной дивидендной политики.

Согласно теории двойственных агентских отношений, российский рынок характеризуется наличием проблемы агентов как на уровне корпоративного управления при конфликте мажоритарных и миноритарных акционеров, так и на страновом уровне в виде риска перехода активов или собственности предпринимателей в пользу государства по тем или иным причинам: примеры этому – история с аэропортом «Домодедово», золотодобывающей компанией ЮГК («Южуралзолото»), «КДВ Групп» и прочими компаниями. Дивидендная политика при таких условиях выполняет двойственную функцию:

1. Сигнальная функция важна для миноритарных акционеров при низком уровне прозрачности бизнеса в целом по стране.

2. Защитная функция в виде снижения свободного денежного потока, который может стать объектом для экспроприации со стороны других субъектов.

Отмечено также в рамках исследований Дюссембина С. и Кунсу П., что в российских условиях дивидендные выплаты ослабляют негативное влияние расхождений между бухгалтерской и налогооблагаемой прибылью на стоимость компании. Это еще раз подтверждает важность сигнальной роли дивидендов при высокой информационной асимметрии, которая типична и является одной из особенностей в России в контексте дивидендных выплат акционерам [3].

Анализ факторов дивидендных выплат российских компаний, который проведен Шаповаловой С., выявил такие закономерности:

1. Подтверждение агентского эффекта, где есть положительная зависимость вероятности выплат от совмещения ролей председателя совета директоров и исполнительного директора, а также от доли акций, принадлежащих генеральному директору.

2. Сильная отрицательная связь с численностью совета директоров и ликвидностью.

3. Подтверждение поведенческих эффектов: есть значимая положительная связь между вероятностью выплат и возрастом членов совета директоров.

4. Есть значимая положительная связь между рентабельностью и ставкой налога на доходы физических лиц по дивидендам, а также между вероятностью выплат и долей институциональных инвесторов в собственности.

5. Компании на стадии зрелости с большей вероятностью выплачивают дивиденды и делают это чаще [2].

Представим далее в рамках работы адаптированную модель дивидендной политики для российских компаний, которая включает пять взаимосвязанных типичных для российского рынка компонентов. Рассмотрим каждый из компонентов в отдельности.

Модифицированная сигнальная функция с учетом институциональных рисков. Классическая сигнальная модель предполагает, что дивиденды – это сигнал о будущих денежных потоках. В российских же условиях сигнальная функция модифицируется, и все объясняется следующим образом: дивиденды говорят не только о финансовом благополучии бизнеса, но и о безопасности компании с точки зрения рисков для собственников компании и корпоративного управления. Именно поэтому уравнение сигнальной функции для вероятности выплаты дивидендов, адаптированное под российскую специфику, включает в себя функцию от таких переменных:

1. ROE – рентабельность собственного капитала.

2. Риск перехода бизнеса в собственность государства или иных субъектов.
3. Качество корпоративного управления.
4. Стадия жизненного цикла [1].

Второй компонент – включение в модель фактора расхождений бухгалтерской и налогооблагаемой прибыли, что говорит о необходимости ввести корректирующий коэффициент, который покажет влияние дивидендов на негативную связь между расхождением по видам прибыли и стоимостью компании. Для этого нужно использовать следующую формулу (1):

$$V_f = \alpha - \beta_1 \text{BTD} + \beta_2 (\text{Div} \times \text{BTD}) + \varepsilon, \quad (1)$$

где:

V_f – стоимость компании;

BTD – расхождение бухгалтерской и налогооблагаемой прибыли;

$\text{Div} \times \text{BTD}$ – это взаимодействие дивидендных выплат и расхождений бухгалтерской и налогооблагаемой прибыли;

α ; ε – компоненты для уравнения парной линейной регрессии [3].

Данная модель показывает, что при высоких дивидендах негативное влияние высокой BTD на стоимость компании ослабевает, так как акционеры больше доверяют качеству прибыли. Именно поэтому для инвесторов дивиденды смягчают негативное восприятие рынком агрессивного налогового планирования.

Третий компонент в рамках модели оценки дивидендной политики – это учет агентских и поведенческих факторов корпоративного управления. На основе результатов Шаповаловой модель включает такие переменные, которые важны для оценки качества корпоративного управления – они с определенным весом учитываются для определения стабильности выплаты компанией дивидендов:

1. Dual – совмещение ролей председателя совета директоров и исполнительного директора;
2. CEOShare – доля акций генерального директора;
3. BoardSize – численность совета директоров;
4. BoardAge – средний возраст членов совета;
5. InstOwn – доля институциональных инвесторов;
6. Z – контрольные финансовые переменные [2].

Четвертый компонент для модели – это стадия жизненного цикла компании. В развитие теории жизненного цикла модель включает классификацию компаний по стадиям развития на основе денежных потоков. Так, к примеру, компании на стадии зрелости имеют более высокую склонность к дивидендным выплатам: в российской практике наиболее характерные для этого тезиса примерами являются такие компании, как Сбер, МТС, Интер РАО. При этом растущие компании наподобие «Озон» и «Яндекс» менее склонны к выплате дивидендов, так как они стремятся к реинвестированию свободных средств в развитие бизнеса [1].

Перейдем к последнему в рамках модели оценки дивидендной политики компоненту – это оценка фундаментальной стоимости бизнеса с учетом дивидендной политики. В продолжение подхода Ковалева и Драчевского расчет фундаментальной стоимости компании на основе прогнозируемых дивидендных потоков (с использованием метода Монте-Карло) для учета неопределенности можно описать формулой (2):

$$V_f = \sum_{t=1}^T \frac{E[DPS_t] \cdot (1 + g_t)}{(1 + r)^t} + \frac{TV}{(1 + r)^T}, \quad (2)$$

где:

$E[DPSt]$ — ожидаемые дивиденды на акцию, которые моделируются с учетом вероятностных распределений. Они основаны на исторических данных и корпоративном управлении по каждой из компаний;

g – темпы роста дивидендов;

r – ставка дисконтирования;

TV – терминальная стоимость компании [4].

Научная новизна представленных адаптаций компонентов для модели оценки дивидендной политики состоит в следующем:

1. Включение теории двойственных агентских отношений в модель дивидендной политики.

2. Включение показателя расхождений бухгалтерской и налогооблагаемой прибыли (BTD) для понимания информационной асимметрии касемо отчетности бизнеса.

3. Учет специфических факторов корпоративного управления, которые важны для условий работы российских компаний: совмещение ролей, возраст совета директоров, структура собственности и прочие.

4. Адаптация методов Монте-Карло под оценку фундаментальной стоимости, с учетом неопределенности дивидендных выплат на российском рынке с его особенностями.

Таким образом, представленная адаптация модели дивидендной политики для российских компаний представляет собой развитие уже существующих теоретических подходов с учетом специфики развивающихся рынков, к которым в том числе относится и российский финансовый рынок. Включение в модель теории двойственных агентских отношений, факторов российского корпоративного управления и вероятностных методов оценки позволяет более точно прогнозировать дивидендные выплаты для российских компаний, а также оценить влияние фактора дивидендных выплат на стоимость компании.

И дальнейшие исследования, как мне кажется, могут быть направлены на расширение выборки, включение отраслевых особенностей в рамках вероятностных моделей, а также как отдельный важный фактор для оценки дивидендной политики – анализ влияния изменений в регуляторной среде на дивидендное поведение российских компаний.

Библиографический список

1. Лукасевич, И. Я. Финансовая политика: учебник и практикум для вузов. Москва: Издательство Юрайт. 2026. 208 с.

2. Шаповалова, С. А. Детерминанты дивидендных выплат российских компаний. Корпоративные финансы. 2023. Т. 17, № 1. С. 54-63.

3. Dyussembina, S., Park K. Book-tax differences, dividend payout, and firm value. International Review of Financial Analysis. 2024. Vol. 91. P. 103037.

4. Kovalev, V. V. Dividend policy as a factor for managing company value: Comparing trends in emerging markets St Petersburg University Journal of Economic Studies. 2020. Vol. 36, No. 1. P. 95-116.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ДИВИДЕНДНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ БИЗНЕСА

Сабаев Е.В.

Научный руководитель: Иванова Е. В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, Zhenechka.sabaev@mail.ru

Аннотация. В данной статье рассмотрено применение интегрального показателя дивидендной устойчивости бизнеса, который позволяет оценивать дивидендные акции в российских условиях с учетом нестабильности во внешней и внутренней среде компаний. Для практического использования модели выполнен расчет показателя на основе отчетности компании «МТС».

Ключевые слова: дивидендная политика компании, дивидендные акции, макроэкономические факторы, институциональные факторы.

USING AN INTEGRAL INDICATOR TO ASSESS THE DIVIDEND SUSTAINABILITY OF A BUSINESS

Sabaev E.V.

Scientific supervisor: Ivanova E. V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk branch, Zhenechka.sabaev@mail.ru

Abstract. This article examines the application of the integral indicator of business dividend stability, which allows evaluating dividend stocks in Russian conditions, taking into account instability in the external and internal environment of companies. For the practical use of the model, the calculation of the indicator is based on the reporting of the MTS company.

Keywords: the company's dividend policy, dividend stocks, macroeconomic factors, institutional factors.

Для современного российского бизнеса актуален вопрос выплаты дивидендов, особенно в текущих условиях. Начнем с того, что это важно для поддержания доверия инвесторов, которые активно вкладываются в дивидендные акции с целью получать постоянный денежный поток: в особенности с учетом цели, поставленной президентом, где рыночная капитализация фондового рынка должна составить 66% от ВВП к 2030 году – это невозможно достичь без доверия инвесторов дивидендным акциям. Во-вторых, на российском рынке есть ряд компаний с государственным участием: Сбер, Аэрофлот, ВТБ, Интер РАО, Алроса, Русгидро, Транснефть и так далее. И для таких компаний важно быть эффективными, чтобы часть прибыли распределять в пользу бюджета в зависимости от дивидендной политики, и в том числе выплачивать дивиденды миноритарным акционерам.

При этом сейчас стоит учесть, что оценивать дивидендную политику в условиях постоянных изменений, которые для российской практики последних лет происходят стремительно, становится все сложнее. Многие факторы влияют на деятельность российского бизнеса, притом нельзя достоверно предугадать их будущее влияние на выплату дивидендов: ключевая ставка Центрального банка, регуляторные аспекты, состав акционеров, состояние фондового рынка, поведение инвесторов и так далее. И на этом фоне неопределенности становится все актуальнее поиск наиболее оптимальных подходов к оценке дивидендных

политик корпораций, которые позволят хотя бы частично сгладить влияние перечисленных факторов и дать оценку денежным потокам на будущее для принятия решений. Все это говорит о том, что необходимо рассматривать более сложные подходы, чтобы точнее оценивать дивидендную политику бизнеса, поскольку существующие методы не в полной мере способны отразить возможности и желания компании выплачивать дивиденды.

Из этого следует, что цель работы – рассмотреть на конкретном примере интегральный показатель дивидендной устойчивости бизнеса, который позволяет более точно оценить дивидендную политику. Для достижения цели будет представлен ряд показателей, на основе которых далее будет оценена дивидендная политика компании через единый интегральный показатель. В качестве примера для апробации взята компания «МТС»

Для оценки дивидендной политики компании стоит рассматривать влияние трех ключевых компонентов: макроэкономического, финансового и институционального. В отличие от уже существующих подходов в корпоративных финансах, где дивидендная политика рассматривается изолированно, данный подход позволяет учитывать множественность факторов и их взаимодействие в условиях нестабильности – это еще раз доказывает актуальность в контексте российских условий.

К примеру, для оценки макроэкономического блока можно применять формулу (1), которая показывает факторы внешней среды для компании:

$$M_t = \beta_1 r_t + \beta_2 E_t + \beta_3 P_t + \beta_4 T_{axt}, \quad (1)$$

где:

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ – удельный вес каждого из факторов для компании;

r_t – ключевая ставка ЦБ РФ (ожидаемая средняя ставка за 2026 год по прогнозу ЦБ составляет 14,1%);

E_t – обменный курс рубля (прогноз ослабления до 85-95 рублей за доллар во втором полугодии 2026);

P_t – цена на нефть, которая влияет на доходы экспортёров и бюджетную политику в России;

T_{axt} – налоговая нагрузка на бизнес [2].

Эмпирические исследования показывают, что в периоды высокой ключевой ставки компании с высокой долговой нагрузкой вынуждены отдавать приоритет обслуживанию долга перед дивидендами, чтобы выполнять обязательства перед кредиторами и владельцами облигации компании. Укрепление рубля негативно влияет на экспортёров, снижая их рублёвую выручку и базу для выплаты дивидендов.

Финансовый блок основан на результатах эконометрических исследований, проведенных Мухиным Д.А. Они показали статистически значимое положительное влияние финансовых показателей на вероятность и размер дивидендных выплат [1]. Отразим роль данных факторов в формуле (2):

$$F_t = \gamma_1 FCF_t + \gamma_2 EBITDA_t + \gamma_3 NIt + \gamma_4 CAPEX_t + \gamma_5 Lev_t \quad (2)$$

где:

$\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3, \gamma_4, \gamma_5$ – удельный вес каждого из факторов для компании;

FCF_t – свободный денежный поток (комфортное покрытие дивидендов принято на уровне 1,5х и более);

$EBITDA_t$ – операционная прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации;

NIt – чистая прибыль;

$CAPEX_t$ – капитальные затраты;

Lev_t – долговая нагрузка (Чистый долг/EBITDA: приемлемое соотношение до 2,0х) [1].

Особое значение для финансового блока имеет соотношение свободного денежного потока и дивидендов. Комфортным для бизнеса считается уровень покрытия выше 1,5х, а критическим – ниже 1,0х.

Институциональный блок разработан на основе исследований Щукиной П.О. с соавторами: они выявили положительную связь между качеством корпоративного управления и дивидендными выплатами, отразив это формулой (3):

$$It = \delta_1 CGt + \delta_2 Ownt + \delta_3 IRt + \delta_4 Histt, \quad (3)$$

где:

CGt – индекс качества корпоративного управления (на основе рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России);

Ownt – структура собственности (доля институциональных инвесторов, концентрация собственности);

IRt – качество взаимодействия с инвесторами;

Histt – дивидендная история компании.

Из формулы следует, что компании с высоким качеством корпоративного управления показывают более высокий уровень дивидендных выплат [3].

На основе предложенных компонентов рассчитывается интегральный индекс дивидендной устойчивости (ИИДУ). Он позволяет оценить способность компании поддерживать стабильные дивидендные выплаты через формулу (4):

$$ИИДУ = wM \cdot Mt + wF \cdot Ft + wI \cdot It, \quad (4)$$

где:

wM, wF, wI - весовые коэффициенты по каждой из групп факторов, которые определяются экспертным путем.

Дадим интерпретацию возможным значениям данного интегрального показателя в рамках таблицы 1.

Таблица 1

Интерпретация значений интегрального индекса дивидендной устойчивости

Индекс	Уровень дивидендной устойчивости бизнеса	Характеристика компании
> 0,8	Высокий	Стабильные выплаты, дивидендный аристократ
0,6 - 0,8	Выше среднего	Умеренный риск, нужен мониторинг ключевых показателей
0,4 - 0,6	Средний	Повышенный риск, возможны колебания выплат
0,2 - 0,4	Низкий	Высокий риск, вероятно отмена дивидендов
< 0,2	Критический	Дивидендная ловушка, инвестиции с точки зрения получения дивидендов не рекомендуются

Рассмотрим использование данного показателя на примере компании ПАО «МТС», которая выбрана в рамках научной статьи из-за таких причин:

1. Компания имеет утверждённую дивидендную политику: не менее 35 рублей на акцию в 2024-2026 годах.

2. Дивидендная доходность превышает 15% при текущей цене за одну акцию «МТС» в 234 рубля.

3. Наблюдаются относительно невысокие риски: покрытие дивидендов FCF около 0,5х, долговая нагрузка 1,6-1,9х [4].

Для компании «МТС» на основе опубликованной отчетности по МСФО за 2024 год и текущих рыночных данных имеем следующие исходные данные – их отразим в таблице 2.

Таблица 2

Исходные данные для расчета дивидендной устойчивости ПАО «МТС» [4]

Показатель	Значение
Цена акции (текущая)	234 руб.
Гарантированный дивиденд	35 руб.
Дивидендная доходность	15%
FCF покрытие	0,5х
Net Debt/EBITDA	1,7х
Ключевая ставка ЦБ (прогноз на 2026 год)	14,1%

Далее по каждому из компонентов для интегрального показателя представим расчет в таблице 3.

Таблица 3

Расчет компонентов модели интегрального индекса дивидендной устойчивости для ПАО «МТС»

Макроэкономический компонент			
Фактор	Значение	Нормализация (0-1)	Вес
Ключевая ставка	14,1%	0,7	0,4
Курс рубля	Умеренная волатильность	0,6	0,3
Регуляторная среда	Стабильная	0,8	0,3
Итого M _{norm}		0,70	1
Финансовый компонент			
Покрытие дивидендов FCF	0,5х	0,3	0,3
Долговая нагрузка	1,8х	0,5	0,25
Коэффициент выплат	>100%	0,4	0,2
Рентабельность (ROE)	18,3%	0,8	0,25
Итого F _{norm}		0,50	1
Институциональный компонент			
Качество корпоративного управления	Высокое	0,8	0,3
Прозрачность и IR	Активная коммуникация	0,8	0,3
Дивидендная история	Стабильная	0,9	0,4
Итого I _{norm}		0,84	1

На основе всех данных из таблицы 3 произведем расчет интегрального индекса дивидендной устойчивости по формуле (4): $ИИДУ = 0,3 \cdot 0,70 + 0,5 \cdot 0,50 + 0,2 \cdot 0,84 = 0,21 + 0,25 + 0,168 = 0,628$.

Представленное значение в 0,628 соответствует уровню «выше среднего». Это говорит о том, что компания «МТС» способна поддерживать дивидендные выплаты, но все это требует мониторинга ключевых показателей, особенно покрытия FCF и долговой нагрузки – особенно это актуально на фоне высоких ставок в российской экономике.

Для оптимизации дивидендной политики компании МТС стоит предпринять ряд шагов:

1. Улучшение покрытия FCF: повышение соотношения FCF/Дивиденды до уровня выше 1,0х.
2. Мониторинг долговой нагрузки, так как при сохранении Чистый долг/EBITDA в диапазоне 1,6-1,9х и снижении ключевой ставки риски обслуживания долга умеренные.
3. Сохранение дивидендных гарантий. Утверждённая политика по выплате не менее 35 рублей на акцию создаёт определённую для инвесторов и поддерживает инвестиционную привлекательность.
4. Усиление коммуникации с инвесторами. Продолжение активной политики взаимодействия с инвесторами, регулярное раскрытие информации о финансовых результатах и планах по дивидендам важны для формирования долгосрочного доверия к компании.

На основе представленной апробации интегрального показателя дивидендной устойчивости для компании «МТС» можно отметить такие элементы научной новизны:

1. Трёхкомпонентная структура факторов: макроэкономические, финансовые и институциональные показатели сведены в единую систему и в совокупности оценить дивидендную политику компании.

2. Оценка показателя ИИДУ, которая позволяет оценить способность компании поддерживать стабильные дивиденды в условиях неопределённости.

3. Учёт специфики российского рынка в рамках показателя.

4. Практикоориентированность модели: она позволяет создавать конкретные рекомендации по оптимизации дивидендной политики.

Таким образом, рассмотренный показатель дивидендной устойчивости представляет собой по сути развитие уже существующих теоретических подходов, но с учётом современной российской специфики. Включение макроэкономических, финансовых и институциональных факторов в систему позволяет получать более точные оценки дивидендной устойчивости бизнеса, и на основе этого далее прогнозировать дивидендные выплаты в условиях неопределённости.

Практическая апробация показателя на примере ПАО «МТС» подтвердила работоспособность данной концепции, позволив сформулировать конкретные рекомендации по оптимизации дивидендной политики бизнеса. К примеру, значение интегрального показателя в 0,628 соответствует уровню «выше среднего»: это напрямую коррелирует с включением компании в число фаворитов аналитиков как дивидендной акции для ПАО «МТС», но при наличии ряда рисков с точки зрения свободного денежного потока и сохранения соотношения долга к прибыли. Использование показателя для совершенствования дивидендной политики российских компаний в современных условиях важно с точки зрения повышения инвестиционной привлекательности отдельных компаний и развития фондового рынка в России в целом, в особенности при имеющихся целях по повышению капитализации фондового рынка.

Библиографический список

1. Мухин, Д. А. Анализ факторов, влияющих на дивидендные выплаты российских публичных компаний на современном этапе. Финансы и кредит. 2025. Т. 31, № 8. С. 63-78.

2. Сударикова, И. А., Олехова, П. В. Эволюция дивидендной политики российских и зарубежных публичных компаний. Финансовый бизнес. 2025. № 6(264). С. 148-153.

3. Щукина, П. О., Лавриненко, П. А., Мирзоян, А. Г., Галич, А. А. Связь качества корпоративного управления и дивидендных выплат компаний российского фондового рынка: подход на основе индекса качества. Финансовый журнал. 2025. Т. 17, № 2. С. 122-140.

4. Годовой отчет о деятельности компании «МТС» за 2024 год [Электронный ресурс] // ПАО «МТС»: официальный сайт. URL: https://mts.ru/upload/contents/10677/Annual_Report_2024.pdf (дата обращения: 04.03.2026).

ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Чистяков М.Д.

Научный руководитель: Бабичев М.А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Аннотация. В статье исследуется трансформация моделей риск-менеджмента до 2025 года. Анализируется эволюция от оперативно-контрольной функции к стратегически интегрированной системе управления неопределенностью. Рассматривается расширение предметной области за счет включения технологических, климатических, геополитических и ESG-рисков. Детально представлены современные методологические подходы, основанные на применении искусственного интеллекта, больших данных и платформенных решений. Описаны практические этапы построения системы управления рисками в организации и выделены ключевые направления дальнейшего развития данной управленческой дисциплины.

Ключевые слова: *риск-менеджмент, цифровая трансформация, искусственный интеллект, большие данные, ESG-риски, устойчивое развитие, модельные риски, стратегическое планирование.*

EVOLUTION AND MODERN ASPECTS OF RISK MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE

Chistyakov M.D.

Scientific supervisor: Babichev M. A.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation

Abstract. The article examines the transformation of risk management models until 2025. The evolution from an operational control function to a strategically integrated uncertainty management system is analyzed. The expansion of the subject area by including technological, climatic, geopolitical and ESG risks is considered. Modern methodological approaches based on the use of artificial intelligence, big data and platform solutions are presented in detail. The practical stages of building a risk management system in an organization are described and the key directions for the further development of this management discipline are highlighted.

Keywords: *risk management, digital transformation, artificial intelligence, AI, ESG risks, sustainable development, predictive analytics, geopolitical risks, risk management system, model risks, and strategic planning.*

За последнее десятилетие теоретические основы и практические подходы к управлению рисками в организациях подверглись существенной трансформации. Если в середине 2010-х годов риск-менеджмент преимущественно позиционировался как инструмент для защиты стоимости активов и обеспечения операционной стабильности, то к 2025 году его концептуальные рамки значительно расширились. Современная парадигма определяет риск-менеджмент как интегрированную систему управления неопределенностью, направленную на достижение стратегических целей организации в условиях высокой турбулентности внешней среды [4].

Эволюцию можно структурировать по нескольким ключевым направлениям. Во-первых, произошло смещение целевой функции: от минимизации возможных потерь к стратегической оптимизации соотношения «риск-доходность». Управление риском стало неотъемлемой

частью процесса создания стоимости, а не только ее сохранения. Во-вторых, изменился организационный статус: от обособленной контрольной функции к сквозному процессу, интегрированному во все уровни принятия управленческих решений. В-третьих, трансформировалась методологическая база: акцент сместился с ретроспективного анализа и экспертных оценок на комплексное использование прогнозных аналитических моделей и технологий обработки данных, приближенных к режиму реального времени. В-четвертых, произошло значительное расширение предметной области: помимо традиционных финансовых и операционных рисков, в фокус управления вошли стратегические, репутационные, экологические и технологические риски, что отражает усложнение деловой среды.

Современная классификация рисков отражает появление новых источников неопределенности и системных вызовов. Наряду с традиционными категориями, такими как финансовые и операционные риски, которые остаются базовыми для финансовых институтов [4], выделяются следующие актуальные группы.

Технологические и киберриски вышли за рамки ИТ-безопасности, став комплексной бизнес-угрозой. Эта категория включает уязвимости информационных систем, угрозы целостности данных, стратегическую зависимость от сложных технологических платформ, а также риски, возникающие при внедрении систем искусственного интеллекта (ИИ). Внедрение ИИ порождает специфические модельные риски, связанные с ошибками в алгоритмах, смещенностью данных, некорректной интерпретацией результатов и отсутствием прозрачности («эффект черного ящика») [2]. Эти риски требуют создания новых рамок валидации и контроля алгоритмических систем.

Климатические и экологические риски структурируются на две группы:

- физические риски (прямое воздействие изменений климата на активы и операции);
- риски перехода (финансовые и операционные последствия адаптации к низкоуглеродной экономике, включая изменения в регулировании, потребительских предпочтениях и технологиях).

Геополитические и макроэкономические риски характеризуются высокой степенью неопределенности и системным воздействием. Они включают риски нарушения глобальных цепочек создания стоимости, волатильности сырьевых и валютных рынков, изменения международного регуляторного ландшафта. Для компаний, особенно малого и среднего бизнеса, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, учет этих рисков становится критически важным элементом стратегического планирования [5].

Риски устойчивого развития консолидируют экологические, социальные и управленческие факторы, оказывающие материальное влияние на долгосрочную стоимость и репутацию компании. Управление ESG-рисками требует разработки систем интеграции нефинансовых показателей в общую систему корпоративной отчетности и принятия решений.

Современный инструментарий риск-менеджмента базируется на применении передовых цифровых технологий.

1. Предиктивная аналитика и моделирование на основе ИИ. Алгоритмы машинного обучения используются для обработки больших массивов структурированных и неструктурированных данных с целью выявления скрытых зависимостей и построения вероятностных прогнозов. Это позволяет перейти от реактивного к проактивному управлению.

2. Технологии цифровых двойников – Digital Twins. Создание виртуальных динамических моделей физических активов или бизнес-процессов позволяет проводить стресс-тестирование и анализировать влияние различных риск-факторов в контролируемой среде, минимизируя затраты на реальные эксперименты.

3. Интегрированные платформы – iGRC, обеспечивают консолидацию данных, автоматизацию процессов оценки и контроля, а также формирование единой информационной панели для поддержки управленческих решений.

Упреждающее сценарное планирование. Метод фокусируется на разработке множества альтернативных сценариев развития событий, включая маловероятные, но высокоимпактные. Цель — повысить готовность организации к различным вариантам будущего.

Управление на основе устойчивости (Resilience-based Management). Концепция смещает акцент с тотального предотвращения рисков на формирование организационной способности абсорбировать потрясения, адаптироваться и восстанавливаться после кризисных событий.

Распределенные модели управления рисками. Данный подход предполагает делегирование функций идентификации и первичного реагирования на операционный уровень при сохранении централизованной методологической поддержки и координации, что особенно актуально для структур с ограниченными ресурсами [5].

Определение контекста и интеграция со стратегией. Установление границ системы, определение риск-аппетита и толерантности, согласование целей риск-менеджмента со стратегическими целями организации.

Идентификация рисков. Систематическое выявление событий, которые могут повлиять на достижение целей. Помимо традиционных методов, применяются технологические решения, включая автоматизированный мониторинг и анализ данных для выявления новых, слабоформализованных угроз [3].

В первую очередь качественная и количественная оценка. Анализ вероятности и последствий риск-событий. Возрастает роль количественных методов, таких как вероятностное моделирование. Также разработка и реализация мер реагирования – выбор стратегии (избежание, снижение, принятие, передача) и разработка планов мероприятий с акцентом на проактивные меры. И мониторинг, контроль и обратная связь – постоянное отслеживание изменений в риск-профиле и эффективности контролей. Результаты используются для периодического пересмотра и совершенствования системы [4].

Дальнейшее развитие риск-менеджмента будет определяться несколькими трендами:

- Углубление интеграции ESG. Формирование единых стандартов раскрытия информации и разработка методик количественной оценки материальности ESG-факторов;
- Управление рисками искусственного интеллекта. Разработка этических принципов, систем внутреннего контроля и регуляторных рамок для снижения рисков, связанных с использованием автономных систем принятия решений [2].
- Адаптация к климатической трансформации. Внедрение стресс-тестирования на чувствительность к климатическим сценариям и разработка стратегий адаптации бизнес-моделей.
- Подготовка к технологическим сдвигам. Оценка потенциального воздействия прорывных технологий (квантовые вычисления и др.) на существующие системы управления и безопасности.

К 2025 году управление рисками утвердилось в качестве неотъемлемого элемента корпоративного управления и стратегического планирования. Его методологическая основа претерпела значительные изменения, обусловленные цифровизацией [1], глобализацией угроз и повышением требований к устойчивости организаций. Современный подход характеризуется системностью, проактивностью, опорой на технологические решения и глубокой интеграцией в бизнес-процессы. Дальнейшая эффективность риск-менеджмента будет зависеть от способности организаций адаптировать свои системы к динамичной среде, сочетая технологические инновации с развитием человеческого капитала и соответствующей организационной культурой.

Библиографический список

1. Александрова, Т. В. Формирование концептуальной модели цифровой трансформации производственных бизнес-процессов на нефтегазовых предприятиях [Электронный ресурс] / Т. В. Александрова. — 2019. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-klyuchevoj-element-v-tsifrovoy-transformatsii-promyshlennogo-predpriyatiya/viewer>

2. Андриюшин, С. А. Финансовые рынки, технологические инновации и финансовая стабильность: риски и проблемы регулирования [Электронный ресурс] / С. А. Андриюшин, В. В. Кузнецова // КиберЛенинка. — 2019. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelnye-riski-v-finansovoy-sfere-v-usloviyah-ispolzovaniya-iskusstvennogo-intellekta-i-mashinnogo-obucheniya/viewer>

3. Кузовлев, В. И. Метод выявления аномалий в исходных данных при построении прогнозной модели решающего дерева в системах поддержки принятия решений [Электронный ресурс] / В. И. Кузовлев, А. О. Орлов // КиберЛенинка. — 2012. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhod-k-identifikatsii-novyh-tipov-riskov-s-primeneniem-iskusstvennogo-intellekta-i-analiza-bolshih-dannyh/viewer>

4. Слепухина, Ю. Э. Риск-менеджмент на финансовых рынках [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. Э. Слепухина ; науч. ред. А. Ю. Казак ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 216 с. — Режим доступа: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/34716/1/978-5-7996-1522-2.pdf>

5. Тепман, Л. Н. Международный финансовый менеджмент в малом и среднем бизнесе [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика», «Менеджмент» / Л. Н. Тепман. — 3-е изд., перераб. и доп. — Тб. : Международная электронная библиотека NIION, 2025. — 269 с. — URL: https://israscience.co.il/docs/tepman_int_fin_management_edition_3.pdf

АКТУАЛИЗАЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ ОЦЕНКИ И ОТБОРА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ В УСЛОВИЯХ ГЕОЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ И ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Чистяков М.Д., Шерстобитова И.С.

Научный руководитель: Бабичев М.А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Аннотация. В статье рассматриваются современные методы и критерии оценки и отбора стратегических альтернатив для компаний, функционирующих в условиях ускоренной цифровой трансформации, геополитической нестабильности и смены парадигмы устойчивого развития. Актуализированы традиционные модели с учетом внедрения искусственного интеллекта, анализа больших данных и новых рисков. Предложен интегративный подход, позволяющий принимать более обоснованные и гибкие стратегические решения.

Ключевые слова: *стратегический менеджмент, стратегические альтернативы, оценка стратегий, цифровая трансформация, ИИ в стратегии, VUCA-мир, устойчивое развитие, ESG, анализ больших данных.*

UPDATING THE METHODOLOGY FOR EVALUATING AND SELECTING STRATEGIC ALTERNATIVES IN CONDITIONS OF GEO-ECONOMIC INSTABILITY AND DIGITAL TRANSFORMATION

Chistyakov M.D., Sherstobitova I.S.

Scientific supervisor: Babichev M. A.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation

Abstract. The article examines modern methods and criteria for evaluating and selecting strategic alternatives for companies operating in conditions of accelerated digital transformation, geopolitical instability, and a paradigm shift in sustainable development. Traditional models are updated to account for the implementation of artificial intelligence, big data analysis, and new risks. An integrative approach is proposed, enabling more substantiated and flexible strategic decision-making.

Keywords: *strategic management, strategic alternatives, strategy evaluation, digital transformation, AI in strategy, VUCA world, sustainable development, ESG, big data analysis.*

Процесс стратегического управления, являясь краеугольным камнем корпоративного управления, претерпевает существенную трансформацию на современном этапе [5]. Классические парадигмы, основанные на детерминированном прогнозировании и долгосрочном планировании, демонстрируют снижающуюся эффективность в контексте усиления турбулентности внешней среды. Характеристики VUCA-мира (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) все чаще дополняются параметрами BANI (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible), что обуславливает необходимость ревизии существующего инструментария оценки и отбора стратегических альтернатив [6]. Данная статья направлена на систематизацию актуальных подходов к стратегическому выбору с учетом доминирующих трендов 2025 года, ключевыми среди которых являются ускоренная цифровая трансформация, ужесточение регуляторных требований в области устойчивого развития и фрагментация глобальных экономических связей.

Традиционные модели стратегического анализа, такие как матрица Бостонской

консультационной группы (BCG) или «экран бизнеса» McKinsey, не утратили своей теоретической ценности, однако требуют существенной адаптации критериев [1]. В рамках матрицы BCG атрибут «доля рынка» более не может рассматриваться как единственная детерминанта стратегического положения бизнес-единицы. На первый план выходит способность генерировать, аккумулировать и капитализировать цифровые активы и данные [4]. Бизнес-единица, обладающая значительной пользовательской базой и потенциалом сетевых эффектов, даже при невысоких текущих финансовых показателях, может быть отнесена к категории «звезд» в силу своего стратегического потенциала. Аналогичным образом, в многокритериальной матрице McKinsey наряду с параметрами «привлекательность отрасли» и «конкурентные позиции» обязательным к учету является третье измерение, отражающее соответствие стратегической альтернативы принципам ESG (Environmental, Social, Governance) [2]. Инвестиционная привлекательность стратегии *inversely proportional* уровню связанных с ней экологических и социальных рисков.

Система критериев для сравнительного анализа стратегических альтернатив в 2025 году расширилась и включает следующие обязательные компоненты:

1. Технологическая осуществимость и цифровая зрелость. Стратегическая инициатива должна быть верифицирована на предмет совместимости с существующей технологической архитектурой компании (tech stack) и наличием необходимых цифровых компетенций. Внедрение прорывных технологий, таких как искусственный интеллект, распределенные реестры и интернет вещей, оценивается не как самоцель, а с точки зрения их вклада в достижение конкретных операционных и рыночных результатов.

2. Адаптивность и гибкость (Strategic Agility). В условиях нелинейности изменений внешней среды приоритет отдается стратегиям, обладающим свойством модульности и способности к итеративной корректировке. Жесткие, детерминированные планы замещаются рамочными конструкциями, допускающими быструю реаллокацию ресурсов. Методология управления по целям и ключевым результатам (OKR) утвердилась в качестве стандарта для операционализации таких гибких стратегий.

3. Устойчивость (Resilience) к экзогенным шокам. Кризисные явления последних лет выявили уязвимость гиперглобализированных цепочек создания стоимости [3]. Критически важным становится критерий оценки стратегии на устойчивость к системным сбоям. Это влечет за собой необходимость диверсификации поставщиков, создания стратегических запасов критических компонентов и развития локализованных производственных мощностей (nearshoring).

4. Интеграция принципов устойчивого развития (ESG). Соответствие экологическим, социальным и управленческим стандартам трансформировалось из факультативного элемента в стратегический императив, напрямую влияющий на стоимость капитала, репутационный капитал и лояльность стейкхолдеров.

Качественный скачок в методологии оценки связан с интеграцией инструментов искусственного интеллекта и предиктивной аналитики. Классическое сценарное планирование, основанное на экспертных оценках, дополняется, а в ряде случаев замещается, компьютерным моделированием с использованием «цифровых двойников» бизнес-процессов и рыночной среды. Искусственный интеллект позволяет проводить сложные симуляции, оценивая отклик ключевых показателей деятельности компании на реализацию той или иной стратегической альтернативы в различных внешних контекстах. Алгоритмы машинного обучения, обрабатывая большие данные, способны выявлять скрытые корреляции и генерировать вероятностные прогнозы, существенно повышая обоснованность стратегического выбора.

На основе синтеза классических и современных подходов может быть предложена интегративная процедура отбора стратегической альтернативы, состоящая из последовательных этапов:

1. Генерация пула альтернатив с применением методов дизайн-мышления, краудсорсинга и анализа больших данных для выявления латентных потребностей и рыночных трендов.

2. Предварительный скрининг на основе критериев стратегического соответствия, потенциала создания стоимости и операционной осуществимости [1].
3. Глубокая многокритериальная оценка, включающая:
4. Качественный анализ с использованием актуализированных матриц портфельного анализа [1];
5. Количественный анализ, дополненный оценкой стоимости цифровых активов, киберрисков и потенциальных экологических издержек [2, 4];
6. Стресс-тестирование альтернатив посредством имитационного моделирования в среде «цифрового двойника».
7. Формирование итогового ранжированного перечня стратегических инициатив с применением систем поддержки принятия решений, основанных на искусственном интеллекте [4].
8. Операционализация выбранной альтернативы через разработку дорожной карты (Roadmap) и внедрение системы гибких показателей (OKRs) [6].

Таким образом, процесс оценки и отбора стратегических альтернатив в 2025 году эволюционирует от периодической управленческой процедуры в сторону непрерывного, технологически опосредованного и итеративного процесса. Его эффективность определяется способностью организации к интеграции традиционных аналитических методов с инструментами предиктивной аналитики и искусственного интеллекта, а также последовательным учетом расширенного набора критериев, центральное место в котором занимают адаптивность, устойчивость и соответствие принципам ESG. В данных условиях конкурентное преимущество формируется не столько на этапе выбора конкретной стратегии, сколько на уровне выстраивания организационных механизмов, обеспечивающих непрерывность и высокую обоснованность самого процесса стратегического выбора.

Библиографический список

1. Литвин, А. Ю. Стратегический менеджмент в эпоху цифровизации: новые подходы и инструменты / А. Ю. Литвин // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № 1.
2. Котова В. А., Середина М. И. ESG – Трансформация и устойчивое развитие: современные тенденции // Инновационная наука. 2024. №1-2.
3. В. А. Плотников Особенности стратегического управления организациями в условиях современного санкционного давления // ЕГИ. 2023. №4 (48).
4. Морковкин, Д. Е. Развитие механизмов принятия управленческих решений на основе технологий искусственного интеллекта и больших данных / Д. Е. Морковкин, Д. С. Шихалиева, Г. И. Алеева, Т. В. Петрусевич // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № 1.
6. Исаева, Ю. В. Проблемы и перспективы трансформации стратегий бизнеса в условиях турбулентности внешней среды / Ю. В. Исаева // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 2.
7. Иванов Олег Борисович, Бухвальд Евгений Моисеевич Стратегирование в условиях неопределенности: цели и инструменты // ЭТАП. 2023. №1.

ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ EVA В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА: СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП И ПЕРСПЕКТИВЫ

Шерстобитова И.С.

Научный руководитель: Бабичев М.А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Аннотация. В статье анализируется эволюция концепции экономической добавленной стоимости EVA от финансового показателя до инструмента стратегического управленческого учета. Рассмотрены ключевые направления её модернизации: интеграция с ESG-факторами, учёт нематериальных активов и применение технологий больших данных для прогнозного моделирования. Обоснован переход EVA к роли комплексной управленческой экосистемы, связывающей финансовые решения с долгосрочной стратегией создания стоимости.

Ключевые слова: *EVA, управленческий учет, ESG, Big Data, стоимость капитала, нематериальные активы, стратегическое управление.*

EVOLUTION OF THE EVA CONCEPT OF ECONOMIC ADDED VALUE IN THE STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM: CURRENT STAGE AND PROSPECTS

Sherstobitova I.S.

Scientific supervisor: Babichev M. A.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation

Abstract. The article analyzes the evolution of the EVA concept of economic added value from a financial indicator to a strategic management accounting tool. The key directions of its modernization are considered: integration with ESG factors, accounting for intangible assets and the use of big data technologies for predictive modeling. EVA's transition to the role of an integrated management ecosystem linking financial solutions with a long-term value creation strategy is justified.

Keywords: *EVA, management accounting, ESG, Big Data, cost of capital, intangible assets, strategic management.*

Концепция экономической добавленной стоимости (EVA – Economic Value Added) уже несколько десятилетий занимает важное место в арсенале корпоративных финансов и управленческого учета. В своей классической интерпретации EVA представляет собой оценку реальной экономической прибыли компании, рассчитываемой как разность между чистой операционной прибылью после налогов NOPAT и стоимостью всего инвестированного капитала [4]. Основной тезис концепции заключается в том, что бизнес создает стоимость для акционеров только тогда, когда он генерирует доходность, превышающую требуемую инвесторами альтернативную стоимость капитала. Исторически EVA позиционировалась как более совершенная альтернатива традиционным бухгалтерским показателям – чистой прибылью, EPS, которые зачастую игнорируют стоимость собственного капитала [5].

В последние годы произошла глубокая трансформация роли и методологии EVA. Она эволюционировала от относительно статичного финансового индикатора до динамичного многофакторного инструмента стратегического управленческого учета, что соответствует

общему тренду на интеграцию учетно-аналитических функций для обеспечения управленческих решений [5]. Эта эволюция обусловлена конвергенцией нескольких мегатрендов: цифровой революции в аналитике, кардинального пересмотра корпоративных целей в сторону устойчивого развития ESG и растущей значимости инвестиций в нематериальные активы и инновации. В современном контексте EVA выступает не просто как измеритель, а как интеграционная платформа, связывающая финансовые решения с долгосрочной стратегией создания ценности в условиях неопределенности.

Практика стратегического учета демонстрирует отход от «канонического» расчета EVA в пользу его адаптированных и расширенных версий. Ключевые направления модернизации заключаются в следующем:

Наиболее значимым трендом является интеграция критериев ESG, иными словами сращивание финансовых и нефинансовых показателей эффективности. Эмпирические исследования подтверждают, что высокие ESG-рейтинги могут снижать стоимость капитала за счет уменьшения воспринимаемых инвесторами рисков [1]. В ответ на это формируется концепция интегрированной стоимости, где EVA выступает финансовым ядром. В расчет начинают включаться корректировки, отражающие стратегические инвестиции в ESG. Например, капитализация затрат на «зеленые» технологии или создание инклюзивной рабочей среды, а также формирование резервов под будущие экологические риски. Таким образом, показатель EVA-ESG становится ключевой метрикой, демонстрирующей, как стратегия устойчивости влияет на конкретную экономическую добавленную стоимость через канал стоимости капитала [1].

Учет инвестиций в нематериальные активы и инновации (нематериальный EVA) –

классическая модель EVA критиковалась за консервативный подход к учету расходов на НИОКР, которые сразу списывались на затраты, искажая картину для наукоемких компаний. Стратегический управленческий учет в 2025 году активно практикует капитализацию стратегических инвестиций в будущую стоимость. Этот подход особенно важен для интегрированных промышленных структур, где большие объемы инвестиций в НИОКР и цифровые технологии являются источником долгосрочной стоимости [3]. Скорректированный показатель (например, iEVA – intangible-adjusted EVA) дает более точное представление об истинных экономических результатах и потенциале компаний в высокотехнологичных отраслях.

Экспансия в публичный и некоммерческий сектор. Концепция добавленной стоимости адаптируется для оценки эффективности государственных компаний и бюджетных учреждений. В этом контексте возникает понятие «общественной (социальной) добавленной стоимости» (Public Value Added или Social EVA). Здесь «стоимость капитала» интерпретируется как альтернативная стоимость бюджетных средств, а «прибыль» измеряется в достижении стратегических общественно значимых результатов. Этот подход позволяет перевести управление по результатам в публичном секторе на более объективную и измеримую основу, что соответствует расширению функций управленческого учета за рамки традиционного коммерческого сектора [5].

Цифровизация финансовых и управленческих процессов кардинально изменила операционную реализацию концепции EVA.

- Автоматизация, аналитика в реальном времени и предиктивное моделирование. Если ранее расчет EVA был трудоемким квартальным мероприятием, то к 2025 году он становится непрерывным процессом. Интеграция ERP, CRM и специализированных модулей финансового анализа позволяет автоматически агрегировать данные и рассчитывать EVA на уровне продукта или бизнес-единицы в режиме, близком к реальному времени. Более того, с помощью методов машинного обучения и предиктивной аналитики становится возможным построение «опережающей» или прогнозной EVA. Технологии больших данных позволяют симулировать, как изменения на рынке повлияют на будущую стоимость, превращая EVA из исторического отчета в инструмент сценарного планирования [2].

- Уточнение стоимости капитала WACC. Один из самых сложных параметров в формуле EVA – средневзвешенная стоимость капитала WACC – также получил новый инструментарий. Современные аналитические платформы используют алгоритмы для обработки огромных массивов рыночных данных в режиме реального времени, что позволяет рассчитывать более динамичную и точную стоимость капитала [2]. Это напрямую повышает качество управленческих решений, основанных на EVA.

В своей наиболее зрелой форме EVA становится основой для построения комплексной системы менеджмента, интегрированной в стратегический управленческий учет [5]. Принцип «прибыль сверх стоимости капитала» становится ключевым фильтром на всех этапах стратегического планирования. Бюджеты составляются и утверждаются не с ориентацией на рост выручки или операционной маржи, а с фокусом на целевую EVA. Любая стратегическая инициатива или инвестиционный проект проходят строгую проверку на способность генерировать положительную добавленную стоимость на протяжении всего жизненного цикла. При этом используется скорректированный горизонт планирования и модифицированные показатели EVA-ESG, iEVA, учитывающие долгосрочные эффекты. Например, в рамках интегрированного промышленного комплекса инвестиции в цифровизацию одного предприятия могут оцениваться с точки зрения их вклада в EVA всего комплекса за счет синергетических эффектов и снижения транзакционных издержек [3]. Это формирует культуру управления, нацеленную не на сиюминутный учетный результат, а на устойчивый рост фундаментальной стоимости. Механизмы мотивации, основанные на EVA, также эволюционировали, чтобы преодолеть классическую проблему короткого горизонта планирования менеджеров. Современные системы используют схемы с отложенным бонусом, где значительная часть выплат привязана к достижению целевых показателей EVA за 3-5 лет. Более того, в системы мотивации все чаще включаются модифицированные показатели, такие как EVA-ESG или iEVA, что напрямую связывает материальное вознаграждение руководителей не только с финансовыми, но и со стратегическими нефинансовыми результатами, стимулируя инвестиции в устойчивость и инновации [4]. Наиболее прогрессивные компании внедряют механизмы, при которых часть бонуса менеджеров инвестируется в акции компании и блокируется на длительный период (например, до выхода на пенсию), пока созданная ими стоимость не будет окончательно подтверждена рынком. Это обеспечивает еще более тесную и долгосрочную связь интересов менеджеров и акционеров, делая их подлинными партнерами в создании стоимости.

Таким образом, концепция экономической добавленной стоимости трансформировалась в комплексную, технологически продвинутую и методологически гибкую экосистему стратегического управленческого учета. Ее основная сила сегодня заключается в способности служить универсальным языком стоимости, интегрирующим финансовые аспекты, устойчивое развитие [1], инновации [3] и операционную эффективность в единую модель управления.

Перспективы дальнейшего развития EVA лежат в плоскости углубления интеграции с искусственным интеллектом и предиктивной аналитикой для сложного сценарного анализа [2], а также в разработке стандартизированных методик расчета сквозных показателей стоимости по всей цепочке создания ценности. В условиях глобальной нестабильности, растущих требований к устойчивости и ускорения цифровизации, EVA, постоянно адаптируясь к новым вызовам, остается одним из наиболее надежных и релевантных компасов для менеджеров, нацеленных на долгосрочное и ответственное создание стоимости в XXI веке.

Библиографический список

1. Агулов, А. А. Влияние ESG-факторов на стоимость капитала корпораций: эмпирический анализ / А. А. Агулов, Д. С. Филипенко, Ю. С. Ширяева // КиберЛенинка. – 2025. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-esg-faktorov-na-stoimost-kapitala-korporatsiy-empiricheskiy-analiz/viewer>

2. Болонин, А. И. Технологии Big Data на финансовых рынках: практические аспекты / А. И. Болонин, М. М. Алиев, К. М. Исмаилов // 1Economic.ru : [сайт]. – 2024. – URL: <https://1economic.ru/lib/121032>
3. Дробкова, О. С. Применение метода оценки экономической добавленной стоимости для анализа процессов развития интегрированных структур в промышленности / О. С. Дробкова, П. А. Дроговоз // 1Economic.ru : [сайт]. – 2024. – URL: <https://1economic.ru/lib/111089>
4. Екимовских, И. Показатель EVA: как помогает управлять и оценить стоимость компании / И. Екимовских // РБК Компании. – 2023. – 12 октября. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/J3BbzGYoQi/pokazatel-eva-kak-pomogaet-upravlyat-i-otsenit-stoimost-kompanii/>
5. Юрьева, Л. В. Управленческий учет и контроллинг в коммерческих организациях : учебное пособие / Л. В. Юрьева, О. В. Савостина, Е. Р. Синянская ; под общ. ред. Н. Н. Ильпцевой ; М-во науки и высш. образования РФ, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2024. – 256 с. – ISBN 978-5-7996-3813-9. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/136076/1/978-5-7996-3813-9_2024.pdf

СЕКЦИЯ 3. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ГОСУДАРСТВА

Научная статья
УДК 343.72

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ: ТРЕНДЫ И ВЫЗОВЫ

Гафурова К.Р., Прокудина В.В., Самойлович П.О.

Научный руководитель: Саврасова Д.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, gafurovakarinakarina@yandex.ru, prokudina-vika@bk.ru, sampolina.05@mail.ru

Аннотация. В статье на основе статистических данных и научных исследований анализируются ключевые тенденции социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа-Югры за 2010-2024 годы. Рассмотрены демографические процессы, состояние рынка труда, уровень жизни населения, отраслевая структура экономики, инвестиционная активность и экологические показатели. Особое внимание уделено управленческим практикам: взаимодействию региональной и муниципальной власти, реформе местного самоуправления и мерам поддержки коренных малочисленных народов Севера.

Ключевые слова: региональное развитие, ХМАО-Югра, социально-экономические показатели, государственное управление.

SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE KHANTY-MANSI AUTONOMOUS OKRUG – YUGRA: TRENDS AND CHALLENGES

Gafurova K.R., Prokudina V.V., Samoilovich P.O.

Scientific supervisor: Savrasova D.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, gafurovakarinakarina@yandex.ru, prokudina-vika@bk.ru, sampolina.05@mail.ru

Abstract. The article analyzes the key trends of socio-economic development of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Yugra for the period 2010-2024 based on statistical data and scientific research. It examines demographic processes, the state of the labor market, the standard of living, the sectoral structure of the economy, investment activity, and environmental indicators. Special attention is paid to management practices, including the interaction between regional and municipal authorities, the reform of local self-government, and measures to support the indigenous peoples of the North.

Keywords: regional development, Khanty-Mansi Autonomous Okrug-Yugra, socioeconomic indicators, and public administration.

Ханты-Мансийский автономный округ — Югра — это один из важных регионов России. Он приносит значительную часть доходов в федеральный бюджет и помогает обеспечивать ресурсную безопасность страны. С момента создания округа в 1930 году его роль несколько раз менялась. Сначала это были земли коренных народов с их обычным образом жизни. Позже Югра превратилась в большой центр добычи нефти и газа. Сейчас же перед местными властями стоят новые задачи: недостаточно просто добывать ресурсы, нужно ещё развивать другие отрасли экономики, улучшать уровень жизни людей и уменьшать вред для природы.

Современные исследования показывают, что развитие Югры идёт сложно и неравномерно. Г.А. Назаренко, К.С. Локтионов и А.И. Алексеев выделяют пять разных путей изменений сельских населённых пунктов Нижнего Приобья (часть Западной Сибири) после распада СССР. Эти варианты варьируются от упрощения структуры отраслевых посёлков до превращения крупных районных центров в многофункциональные узлы [4]. Кроме того, на ситуацию влияют нефтегазовые компании и изменения в законах и институтах, что создаёт особые условия для управления регионом.

Исследование лучше всего начать с самого простого и важного — с людей, которые здесь живут и работают, ведь демография устанавливает главные рамки: сколько будет рабочих, сколько детей пойдёт в школу, сколько пациентов придёт к врачам.

За последние четырнадцать лет население Югры заметно увеличилось. С 2010 по 2024 год число жителей округа выросло на 14,45% и достигло 1759,4 тысячи человек (табл. 1). Для региона это хороший показатель, особенно если сравнивать с другими территориями, где численность населения сокращается. Доля ХМАО в общем населении Уральского федерального округа выросла с 12,7% до 14,4%, что показывает, что сюда продолжают переезжать люди. Коэффициент миграционного прироста за этот же период увеличился с 8 до 121 на 10 тысяч человек — разница значительная.

Возрастной состав тоже изменился. Количество детей и подростков, которые ещё не достигли трудоспособного возраста, выросло с 20,5% до 22,4%. Также увеличилась доля пенсионеров и пожилых людей — с 10,7% до 16,0%. При этом доля тех, кто может работать, снизилась с 68,8% до 61,6%. Это похоже на общероссийскую тенденцию: население стареет, и социальная политика будет нуждаться в корректировках. Естественный прирост снизился с 9,6 до 4,6 на 1000 человек, но миграционный прирост частично компенсирует этот спад.

Таблица 1

Основные демографические показатели ХМАО-Югры

Показатель	2010 г.	2023/2024 г.	Динамика, %
Численность населения, тыс. чел.	1537,2	1759,4	+14,45
Доля населения моложе трудоспособного возраста, %	20,5	22,4	+1,9 п.п.*
Доля населения старше трудоспособного возраста, %	10,7	16,0	+5,3 п.п.*

* п.п. -процентные пункты (разность процентных долей).

На рынке труда в Югре ситуация неоднозначная. Рабочих рук не хватает, но при этом безработица почти отсутствует. В 2024 году в округе насчитывалось 939,4 тысячи человек трудоспособного возраста, что на 1,9% больше, чем в 2021 году. Доля занятых среди местных жителей уже давно выше среднего показателя по стране — примерно на 1,3% в 2024 году, как видно на рисунке 1. Это указывает на то, что активные меры поддержки занятости в регионе приносят результат.

Например, реализуются проекты в рамках государственной программы Ханты-Мансийского автономного округа — Югры «Поддержка занятости населения». Среди них есть меры по помощи в трудоустройстве граждан, в том числе с инвалидностью, и социальная поддержка безработных, содействие добровольному переселению в автономный округ соотечественников, проживающих за рубежом, профессиональное обучение и дополнительное профессиональное образование женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3 лет и другие. Кроме того, в рамках программы планируют создать к 2030 году 4 450 новых постоянных рабочих мест в сфере малого предпринимательства, увеличить удельный вес работающих инвалидов в общей численности инвалидов трудоспособного возраста с 33,2% до 37,0%.

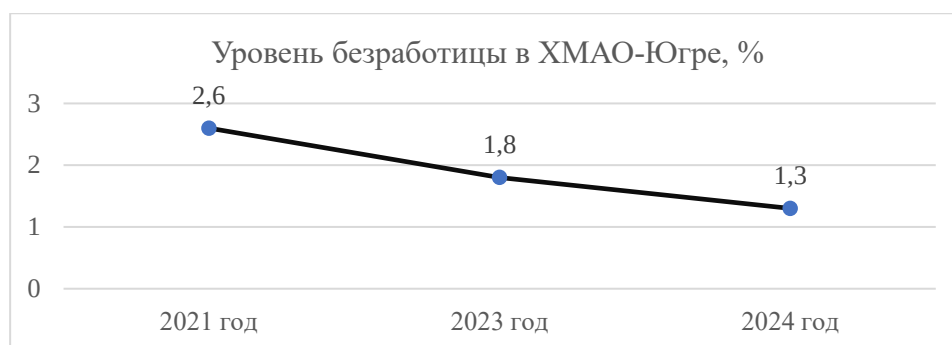


Рис. 1. Уровень безработицы в ХМАО-Югре в 2021, 2023, 2024 гг., %

Реальные денежные доходы населения в 2024 году составили 108,4% к предыдущему году, что превышает уровень 2010 года с учетом накопленной инфляции на 0,3%. Доля населения с доходами ниже границы бедности сократилась с 10,3% в 2010 году до 5,6% в 2024 году – это очень позитивная динамика. В структуре использования доходов выросла доля покупки товаров и услуг (с 58% до 59,6%) и приобретения недвижимости (с 3,2% до 10,1%), что свидетельствует о повышении потребительской активности и улучшении жилищных условий.

Особого внимания заслуживает качество жизни коренных малочисленных народов Севера (КМНС), которые составляют около 2% населения округа. В соответствии с социологическим исследованием, проведенным в Нижневартовском районе Обско-угорским институтом прикладных исследований и разработок, оказалось, что 67,7% опрошенных оценили материальное положение своей семьи как ниже величины прожиточного минимума, установленной в автономном округе. При этом большинство респондентов владеют родным (хантыйским) языком, а качество медицинского обслуживания в населенных пунктах они признали неудовлетворительным [7]. В ответ на эти проблемы в регионе разработано 29 мер поддержки КМНС, на которые в 2024 году направлено 737 млн рублей. Также на территории ХМАО действует закон Ханты-Мансийского автономного округа-Югры от 5 мая 2003 года №29-ФЗ «О поддержке органами государственной власти Ханты-Мансийского автономного округа — Югры организаций, осуществляющих традиционную хозяйственную деятельность коренных малочисленных народов Севера». Документ направлен на защиту интересов коренных малочисленных народов Севера (ханты, манси, ненцы), проживающих на территории Ханты-Мансийского автономного округа — Югры, решение социально-экономических вопросов и сохранение их культуры.

Валовой региональный продукт (ВРП) ХМАО в 2023 году достиг 8 628,9 млрд руб., что составило 37,4% от общего объема ВРП Уральского федерального округа. По сравнению с 2010 годом (1 971,9 млрд руб.) рост превысил 337% -впечатляющая цифра. Отраслевая структура валовой добавленной стоимости по-прежнему сильно концентрируется на добыче полезных ископаемых (78,8%), что говорит о моноспециализации экономики. Но позитивным сигналом можно считать рост доли строительства (4,7%), транспортировки и хранения (3,3%), что может свидетельствовать о начале диверсификации.

Инвестиции в основной капитал в 2024 году составили 1 720,9 млрд руб., увеличившись более чем втрое по сравнению с 2010 годом (507,2 млрд руб.). Основной объем инвестиций направляется в добычу полезных ископаемых (84,4% от общего объема). В структуре источников финансирования преобладают собственные средства предприятий (87,7%), что типично для сырьевых регионов с высокой рентабельностью.

Нефтегазодобывающая специализация неизбежно создает повышенную нагрузку на окружающую среду. За 2010–2024 годы объем выбросов загрязняющих веществ от стационарных источников сократился на 44,3% (с 2129 до 1185 тыс. т). Это хороший показатель, связанный как с внедрением природоохранных технологий, развитием экологического просвещения и созданием инфраструктуры для минимизации вреда окружающей среде, так и с ростом улавливания загрязняющих веществ (с 6 до 228 тыс. т).

Расходы на охрану окружающей среды увеличились на 62,7% (до 43,4 млрд руб.). Однако использование свежей воды выросло более чем вдвое, что требует усиления мер водосбережения (табл. 2).

Таблица 2

Экологические показатели ХМАО-Югры

Показатель	2010 г.	2024 г.	Динамика, %
Выбросы загрязняющих веществ, тыс. т	2129	1185	-44,3
Улавливание загрязняющих веществ, тыс. т	6	228	+3700
Расходы на охрану окружающей среды, млн руб.	6 679	43 414	+62,7

Более детальный анализ экологической ситуации представлен в исследовании Д.В. Московченко и соавторов, основанном на многолетнем мониторинге загрязнения снежного покрова на нефтяных месторождениях Югры за 2015–2023 годы. Ученые фиксируют положительную динамику: снижение содержания в снеге хлоридов, сульфатов, нитратов, нефтепродуктов и железа, как следствие сокращения объемов сожженного попутного нефтяного газа и снижения аварийности на трубопроводах. Вместе с тем выявлено подкисление атмосферных осадков, а среди тяжелых металлов чаще всего наблюдается загрязнение цинком и хромом, что коррелирует с интенсивностью буровых работ [5]. Эти данные подтверждают необходимость продолжения природоохранных мероприятий, в том числе разработки инновационных технологий утилизации отходов, например плазменной переработки.

В сфере государственного и муниципального управления Югра выступает площадкой для внедрения новых моделей взаимодействия власти. Как отметил губернатор региона Руслан Кухарук на I Международном конгрессе государственного управления в 2026 году, в регионе практикуются выездные заседания правительства совместно с муниципалитетами, а также институт кураторства заместителями губернатора муниципальных образований, что позволяет вырабатывать системные решения по наиболее актуальным вопросам.

Параллельно продолжаются дискуссии о реформе местного самоуправления. В ноябре 2025 года в окружном парламенте обсуждался переход с двухуровневой системы на одноуровневую, который предполагает упразднение администраций в населенных пунктах районного значения и передачу полномочий на уровень муниципалитета. Оппоненты реформы, в частности фракция КПРФ, указывают на риск снижения роли непосредственного участия граждан в управленческих процессах и апеллируют к историческому опыту двухуровневой системы, существовавшей еще в советский период.

Демография и национальный состав населения тоже влияют на то, как организовано социальное управление в регионе. В исследовании ученых Сургутского госуниверситета отмечается, что система соцобслуживания в Югре должна учитывать не только общие демографические изменения, такие как старение населения и сокращение числа работников, но и потребности коренных народов. Это, в свою очередь, требует корректировки законов и улучшения инфраструктуры в этой области [6].

Если смотреть на цифры, Югра остаётся ключевым ресурсным регионом страны. Демография и экономика здесь относительно стабильны. Люди продолжают приезжать, уровень безработицы низкий, бедность снижается, инвестиции растут — всё это приносит положительные результаты. Но при этом остаются и серьёзные проблемы. Население стареет, экономика почти полностью зависит от одной отрасли, нагрузка на природу остаётся большой, а у коренных малочисленных народов по-прежнему есть трудности с уровнем жизни. Если говорить о том, на чём должны сосредоточиться государство и местные власти, то приоритеты выглядят так: 1) развивать переработку, транспорт и логистику, а также туризм, чтобы снизить зависимость от нефти; 2) адаптировать социальную политику к тому, что людей пожилого

возраста становится больше — нужны геронтологические службы и поддержка семей с детьми; 3) снижать вред для экологии, но не останавливая промышленность, внедряя новые технологии переработки отходов; 4) лучше поддерживать коренные народы, основываясь на реальных опросах, а также делать медицину и соцслужбы более доступными в отдалённых районах; 5) не отказываться от тех механизмов, где региональная и местная власть уже умеют эффективно работать с обратной связью от жителей и учитывают особенности территории.

Следование обозначенным приоритетам позволит Югре выйти на траекторию более устойчивого развития с одновременным ростом качества жизни населения.

Библиографический список

1. Распоряжение Правительства ХМАО - Югры от 03.11.2022 N 679-рп «О Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа - Югры до 2036 года с целевыми ориентирами до 2050 года». URL: https://investugra.ru/upload/Rasporyazhenie_Pravitelstva_KHMAO_YUgry_ot_03_11_2022_N_679_r.pdf (дата обращения: 21.03.2026).
2. Закон Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 5 мая 2003 года №29-ФЗ «О поддержке органами государственной власти Ханты-Мансийского автономного округа — Югры организаций, осуществляющих традиционную хозяйственную деятельность коренных малочисленных народов Севера» (с изменениями от 12 октября 2009 года и 30 сентября 2013 года). URL: <https://base.garant.ru/18913527/> (дата обращения: 19.03.2026).
3. Федеральная служба государственной статистики. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: стат. сб. -М. : Росстат, 2025. -1037 с. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2025.pdf (дата обращения: 22.03.2026).
4. Григорий Андреевич Назаренко, Кирилл Сергеевич Локтионов, Александр Иванович Алексеев Типология трансформаций сельских населенных пунктов Нижнего Приобья в постсоветский период // Крестьяноведение. 2024. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipologiya-transformatsiy-selskih-naselennyh-punktov-nizhnego-priobya-v-postsovetskiy-period> (дата обращения: 21.03.2026).
5. Московченко Д.В., Бабушкин А.Г., Топтыгина М.Н. Результаты многолетнего мониторинга загрязнения снега на нефтяных месторождениях ХМАО–Югры. *Лёд и Снег*. 2025;65(4):597-613. URL: <https://doi.org/10.7868/S2412376525040061> (дата обращения: 22.03.2026).
6. Особенности управления организацией социального обслуживания в ХМАО-Югре // Journal of Monetary Economics and Management. -2025. -№ 4. -С. 351–362. URL: <https://jomeam.ru/ru/nauka/article/110399/view> (дата обращения: 18.03.2026)
7. Хакназаров С.Х. Социально-экономические аспекты качества жизни коренных жителей Нижневартовского района Югры: субъективный взгляд // SocioTime / Социальное время. -2024. -№ 4. -С. 38–46. URL: <https://vestnik-sociotime.ru/article/view/1317> (дата обращения: 20.03.2026).

РОЛЬ СУДА В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Ивашкина Ю.Е.

Научный руководитель: Кулеева И.Ю.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, yuliana.ivashkina@mail.ru

Аннотация. В данной статье рассматривается роль суда в рамках исполнительного производства. Суд здесь выступает не просто, как орган, выдающий исполнительные документы, но и является активным участником всего процесса. Он следит за тем, чтобы приставы действовали в рамках закона, рассматривает жалобы сторон и при необходимости принимает меры по обеспечению исполнения решений.

Ключевые слова: исполнительное производство, суд, социальная ответственность, роль суда

THE ROLE OF THE COURT IN ENFORCEMENT PROCEEDINGS

Ivashkina Yu. E.

Supervisor: Kuleeva I.Yu.

Branch of the Financial University of the Government of the Russian Federation in Omsk, Omsk, Russia, yuliana.ivashkina@mail.ru

Abstract. This article examines the role of the court within enforcement proceedings. The court here acts not merely as a body issuing enforcement documents, but also as an active participant in the entire process. It ensures that bailiffs act within the law, reviews parties' complaints, and, if necessary, takes measures to secure the enforcement of decisions.

Keywords: enforcement proceedings, court, social responsibility, the role of the court.

Современное общество требует от государственных институтов не только эффективной работы, но и проявления социальной ответственности. Особенно остро этот вопрос встаёт в контексте исполнительного производства, где сталкиваются интересы частных лиц, государства и общественных институтов. Центральное место в этой системе занимает суд, чья роль выходит далеко за рамки простого юридического инструмента.

Исполнительное производство - это комплекс мероприятий, направленных на принудительную реализацию решений суда и других уполномоченных органов. Оно регулируется Федеральным законом №229-ФЗ «Об исполнительном производстве», который чётко определяет задачи процесса:

- 1) Своевременное и полное исполнение судебных актов
- 2) Защита нарушенных прав и законных интересов граждан и организаций
- 3) Обеспечение исполнения международных обязательств России

Исполнительное производство - это сложный процесс, который состоит из нескольких этапов:

- Подача документов. На данном этапе инициатива исходит именно от взыскателя, он подает документы для возбуждения исполнительного производства, для этого ему необходимо написать заявление.

- Определение территориального подразделения. Документы предоставляет в отделение ФССП по месту жительства(месту пребывания) должника, по юридическому адресу должника, по местонахождению имущества должника.

- Проверка документов приставам. На данном этапе в процесс вступают судебные приставы, они обязаны рассмотреть все поступившие документы и в течение 3 рабочих дней вынести постановление о возбуждении исполнительного производства или об отказе в возбуждении. Если приставы выносят о возбуждении исполнительного производства, тогда происходит переход к следующему этапу.

- Вынесение постановления. В постановлении о возбуждении производства, где указываются реквизиты исполнительного документа. Для должника устанавливается 5-дневный срок для добровольного исполнения требований, в случае неисполнения предписаний возникают последствия, который отражены в данном документе.

- Направление постановления сторонам. Копии постановления направляются в судебную инстанцию или в орган, который выдал исполнительный документ, взыскателю и должнику.

ФССП имеет право отказать в возбуждении производства, если нарушен порядок 1 и 2 этапа. Также основанием может служить нарушение закона при предъявлении документа и в случае, если требование уже исполнено или отменено.

Однако помимо чисто технических аспектов, исполнительное производство затрагивает важные социальные вопросы о справедливости распределения ресурсов, защите уязвимых категорий граждан, предотвращении социального неравенства. Именно в этом аспекте особую роль приобретает социальная ответственность суда.

Суд не просто выдает исполнительные документы - он активно вовлечен в процесс исполнения, выполняя целый спектр функций:

1. Контроль за действиями судебных приставов. Суд рассматривает жалобы на действия (или бездействие) приставов, пресекая возможные злоупотребления и нарушения прав граждан.

2. Защита прав слабых сторон. Особое внимание уделяется защите интересов социально уязвимых категорий: пенсионеров, инвалидов, многодетных семей. Суд может ограничить применение жестких мер взыскания, если это угрожает жизненно важным интересам должника.

3. Соблюдение баланса интересов. Суд стремится находить компромисс между правами взыскателей и должников, учитывая социальную ситуацию последних. Например, закон запрещает обращать взыскание на единственное жильё, предметы первой необходимости и доходы, составляющие прожиточный минимум.

Сегодня перед системой исполнительного производства стоят серьезные социальные вызовы: возрастает число должников, оказавшихся в сложной финансовой ситуации из-за экономических кризисов, а также есть необходимость гуманизировать механизмы взыскания, чтобы не усугублять социальное расслоение.

Какие конкретные инструменты используют суды для реализации социальной ответственности?

1. Судьи принимают во внимание материальное положение должника, наличие иждивенцев, состояние здоровья и другие обстоятельства, способные повлиять на выбор способа исполнения.

2. Вместо немедленного применения жестких мер суд может установить сроки для добровольного исполнения, давая должнику возможность урегулировать ситуацию без ущерба для себя и окружающих.

3. Если ежемесячные платежи угрожают существованию должника и его семьи, суд вправе снизить процент удержаний, сохранив баланс интересов сторон.

Современные реалии диктуют необходимость дальнейшей гуманизации исполнительного производства. Сегодня обсуждаются инициативы, направленные на

усиление социальной направленности судебной практики. Создаются специальные комиссии по рассмотрению сложных социальных ситуаций, совершенствуются механизмы информирования граждан о правах и обязанностях в исполнительном производстве.

Роль суда в исполнительном производстве выходит далеко за пределы технической реализации решений. Современный суд — это не только гарант законности, но и важный социальный институт, ответственный за защиту человеческих прав, поддержку уязвимых слоёв населения и гармонизацию общественных отношений. Чем активнее суд проявляет социальную ответственность, тем сильнее становится само общество, основанное на принципах справедливости и взаимопомощи.

Библиографический список

1. Федеральный закон «Об исполнительном производстве» от 02.10.2007г. в редакции с изменения и дополнения, вступил в силу с 31.07.2025г. //СПС Консультант Плюс
2. Постановление Пленума Верховного Суда РФ «О применении судами законодательства при рассмотрении некоторых вопросов, возникающих в ходе исполнительного производства» от 17.11.2015г. в редакции с изменения и дополнения, вступил в силу с 19.11.2024г. //СПС Консультант Плюс
3. Афанасьев С. Ф., Исаенкова О. В., Борисова В. Ф., Филимонова М. В. . Исполнительное производство : учебник и практикум для вузов / — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 250 с. — (Высшее образование). Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559853>
4. Голубева Е.А. «Роль суда в исполнительном производстве» - Электронный научный журнал «Дневник науки» №10, - 2023г. - URL: <https://dnevniknauki.ru/images/publications/2023/10/law/Golubeva2.pdf>
5. Порохов М. Ю. Исполнительное производство в схемах и определениях : учебное пособие : в 2 ч./Санкт-Петербургский юридический институт (филиал) Университета Прокуратуры Российской Федерации. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский юридический институт (филиал) Университета Прокуратуры Российской Федерации, 2022г. - 63 с. - URL: https://www.procuror.spb.ru/izdaniya/2022_03_09.pdf
6. Исполнительное производство. URL:https://www.banki.ru/wikibank/ispolnitelnoe_proizvodstvo/

КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ КАК ОСНОВА ЗАЩИТЫ ДАННЫХ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ: СТРАТЕГИИ, РЕГУЛИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ ДЛЯ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КИБЕРУГРОЗАМ

Мальцева К. В., Хаирзаманова В. О.

Научный руководитель: Шмакова А. П.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, kv maltseva@list.ru, valeriahairzamanova97@gmail.com

Аннотация. В статье на основе анализа международных стандартов и актуальных данных исследуется роль кибербезопасности как фундаментальной основы защиты данных в условиях цифровой трансформации. Рассматриваются теоретические концепции, включая триаду CIA, стандарт ISO/IEC 27001 и архитектуру нулевого доверия, а также анализируются проблемы правового регулирования и необходимость комплексного подхода, объединяющего технологии, управление и человеческий фактор. Делается вывод, что эффективная кибербезопасность является не только техническим требованием, но и стратегическим фактором обеспечения доверия и национального суверенитета.

Ключевые слова: кибербезопасность; защита данных; триада CIA; ISO/IEC 27001; архитектура нулевого доверия; цифровой суверенитет

CYBERSECURITY AS THE BASIS OF DATA PROTECTION IN THE DIGITAL ERA: STRATEGIES, REGULATION, AND IMPLEMENTATION TO COUNTER CYBER THREATS

Maltseva K. V., Khairzamanova V. O.

Scientific supervisor: Shmakova A. P.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, kv maltseva@list.ru, valeriahairzamanova97@gmail.com

Abstract. Based on an analysis of international standards and current data, the article explores the role of cybersecurity as a fundamental basis for data protection in the context of digital transformation. It examines theoretical concepts, including the CIA triad, the ISO/IEC 27001 standard, and the zero-trust architecture, and analyzes the challenges of legal regulation and the need for a comprehensive approach that combines technology, management, and human factors. The article concludes that effective cybersecurity is not only a technical requirement but also a strategic factor in ensuring trust and national sovereignty.

Keywords: Cybersecurity; data protection; CIA triad; ISO/IEC 27001; zero-trust architecture; digital sovereignty

Цифровая трансформация радикально изменила трудовую деятельность, коммуникации и повседневную жизнь, обеспечив высокую результативность в таких областях, как связь, торговля, образование и госуслуги. В настоящее время информация рассматривается как «новая нефть» из-за её ключевой значимости при выработке решений, бизнес-стратегиях и развитии систем искусственного интеллекта. Однако по мере расширения применения цифровых инструментов киберугрозы становятся всё более изощрёнными. Такие атаки, как вирусы, программы-шифровальщики, фишинг, хищение личных данных и утечки конфиденциальной информации, переросли в общемировые проблемы, способные подрвать экономическую стабильность, испортить репутацию организаций и даже создать угрозу для

государственного суверенитета [1, 10, 18]. За очевидными удобствами цифровизации скрываются серьёзные уязвимости систем защиты информации, что требует кардинального пересмотра роли кибербезопасности.

В настоящей работе в качестве основного метода применялся литературный обзор, позволяющий детально рассмотреть концепции, принципы и практики в сфере кибербезопасности. Информационную базу составили научные журналы, глобальные отчёты по безопасности, а также официальные документы и международные стандарты: ISO/IEC 27001, NIST Cybersecurity Framework, национальные законы (Об электронной информации и транзакциях, О защите персональных данных Индонезии) и Общий регламент по защите данных (GDPR) Европейского союза [2].

Анализ литературы демонстрирует существенный рост уровня киберугроз во всём мире. Согласно имеющимся данным, значительная доля инцидентов, связанных с утечкой информации, обусловлена человеческим фактором: небрежностью, ошибочной настройкой систем или слабыми базовыми мерами безопасности. Чаще всего фиксируются фишинг, вредоносное программное обеспечение, программы-вымогатели и утечки данных [6, 11, 15]. Эти факты указывают на то, что главные трудности в области кибербезопасности носят не только технический, но и организационно-поведенческий характер, связанный с людьми и недостаточно эффективным управлением в компаниях. Одних инвестиций в технологические средства защиты недостаточно без одновременного повышения уровня осведомлённости и формирования устойчивой культуры цифровой безопасности [4, 17].

В основе современных концепций кибербезопасности лежат три ключевых принципа – так называемая триада CIA (конфиденциальность, целостность, доступность). Конфиденциальность достигается за счёт управления доступом и применения шифрования (AES, RSA, TLS). Целостность обеспечивается хешированием (например, SHA256) и аудиторскими системами. Доступность поддерживается резервированием оборудования, облачным копированием и планами восстановления после сбоев. Дальнейшее развитие этих принципов нашло отражение в стандарте ISO/IEC 27001:2022 – международном документе, регламентирующем системы менеджмента информационной безопасности. Исследования показывают, что организации, которые последовательно внедряют ISO 27001, существенно сокращают число инцидентов с утечкой информации за счёт системных процедур: от выявления рисков и подбора контрольных мер до регулярных проверок [12]. Такой подход усиливает управление информационной безопасностью, превращая администрирование киберрисков в стратегическую обязанность всех подразделений организации, а не только IT-департамента.

Кроме того, в качестве современной стратегии противостояния сложным кибератакам всё чаще применяется архитектура нулевого доверия. Данная концепция базируется на принципе «никогда не доверяй, всегда проверяй», требующем верификации каждого пользователя, устройства и приложения перед предоставлением доступа, даже если они находятся внутри корпоративной сети. Эта стратегия особенно востребована в эпоху облачных вычислений и удалённой работы, когда классические сетевые границы становятся всё более размытыми [15, 16].

Применительно к Индонезии усилия по повышению кибербезопасности опираются на такие нормативные акты, как Закон № 11 от 2008 года об электронной информации и транзакциях и Закон № 27 от 2022 года о защите персональных данных. Последний представляет собой важный этап, поскольку он обязывает операторов данных обеспечивать защиту персональной информации на основе прозрачности, подотчётности и безопасности. Однако практическая реализация сталкивается с рядом трудностей: дефицит квалифицированных кадров, низкая цифровая грамотность населения и пробелы в нормативном регулировании между разными государственными органами [3, 6, 9]. Помимо внутренних мер, важную роль в укреплении киберустойчивости играет межсекторальное и международное взаимодействие. Ведущие мировые организации подчёркивают необходимость совместных трансграничных действий для борьбы с транснациональными

угрозами: киберпреступлениями в финансовой сфере, онлайн-мошенничеством и атаками на критически важную инфраструктуру. Парадигма киберустойчивости (cyber resilience) акцентирует способность организации адаптироваться и оперативно реагировать на повторяющиеся атаки. Данный подход согласуется с циклом управления рисками ISO/IEC 27005, построенным на принципе «Планируй – Делай – Проверь – Действуй» [12].

На практике выстраивание кибербезопасности как основы защиты информации требует комплексного подхода, объединяющего технологии, менеджмент и человеческий фактор. Организациям необходимо отойти от мышления, ориентированного лишь на формальное соблюдение требований, и перейти к риск-ориентированной модели, которая непрерывно оценивает возникающие угрозы и их воздействие на бизнес. Это подразумевает регулярные оценки уязвимостей и тестирования на проникновение, встраивание безопасности в жизненные циклы разработки систем (DevSecOps), а также непрерывный мониторинг с помощью центров управления безопасностью. Не менее важно культивировать сильную культуру безопасности через структурированные программы обучения, фишинговые симуляции и чёткие механизмы информирования об инцидентах, что позволяет превратить сотрудников в «первую линию обороны» [4, 15]. Для Индонезии согласование национальных нормативных актов с лучшими международными практиками с учётом местных социально-экономических условий имеет решающее значение, чтобы избежать формального подхода. Взаимодействие между правительством, частным сектором, академическими кругами и гражданским обществом необходимо для формирования общей системы обмена информацией об угрозах и стандартизированных процедур реагирования [3, 8, 13].

Кибербезопасность перестала быть исключительно технической проблемой и превратилась в стратегический национальный приоритет, тесно связанный с понятием цифрового суверенитета – способности государства контролировать свои цифровые активы, инфраструктуру и управление данными. Для Индонезии это означает обеспечение безопасности национальных данных, наращивание собственного технологического потенциала и снижение зависимости от иностранной инфраструктуры. Понятие суверенитета также включает регуляторные полномочия, подготовку кадров и инновационные возможности [7, 9]. Среди будущих вызовов – экспоненциальный рост данных от устройств интернета вещей, который расширяет поверхность атак и требует применения моделей безопасности, ориентированных на сами данные, а также технологий, усиливающих конфиденциальность. Искусственный интеллект порождает новые риски (отравление данных, атаки с подменой моделей), что предполагает защиту конвейеров ИИ и этический надзор [16]. Безопасность цепочек поставок становится критически важной: уязвимости, возникающие на любом этапе, способны скомпрометировать целые экосистемы, поэтому необходима тщательная оценка поставщиков и документирование состава программного обеспечения. Значение облачных вычислений трудно переоценить: хотя облачные платформы обеспечивают масштабируемость и расширенные функции безопасности, они также концентрируют риски, а неправильно настроенные облачные среды остаются одной из главных причин утечек данных. Рост удалённой работы навсегда изменил режимы безопасности организаций: доступ сотрудников из разных мест и с разных устройств повышает подверженность киберугрозам, делая защиту конечных точек и механизмы непрерывной аутентификации фундаментальными элементами архитектуры безопасности. В этом контексте особенно актуальны принципы нулевого доверия [15, 16].

Человеческий фактор остаётся одной из наиболее серьёзных уязвимостей. Несмотря на прогресс в области шифрования, межсетевых экранов и систем обнаружения вторжений, атаки социальной инженерии, например фишинг, по-прежнему входят в число самых эффективных методов. Сотрудники с низким уровнем осведомлённости о кибербезопасности могут случайно раскрыть конфиденциальную информацию или скомпрометировать учётные записи. Формирование устойчивой культуры безопасности, включая регулярное обучение всех работников – от технических специалистов до руководителей, – имеет первостепенное значение. Приверженность руководства задаёт организационные установки в отношении

инвестиций в кибербезопасность и соблюдения нормативных требований [4, 14]. Нехватка квалифицированных кадров в сфере кибербезопасности продолжает увеличиваться, порождая острую конкуренцию за специалистов. Индонезия может решить эту проблему за счёт стипендий, программ сертификации и инициатив в области профессиональной подготовки, побуждающих молодёжь выбирать карьеру в сфере кибербезопасности. Инклюзивная политика, способствующая участию женщин и недостаточно представленных групп, способна расширить кадровый резерв. Взаимодействие с местными сообществами через региональные центры кибербезопасности помогает распространять преимущества защиты данных за пределы крупных городов [7, 9, 19].

На международной арене укрепление доверия играет важную роль в снижении киберконфликтов. Механизмы доверия, протоколы уведомления об инцидентах и совместные учения могут улучшить прозрачность и сотрудничество между государствами. Несмотря на сохраняющуюся геополитическую напряжённость, прагматичное сотрудничество в области предотвращения киберпреступности и защиты критической инфраструктуры остаётся в общих интересах всех стран. Стратегии кибербезопасности, ориентированные на будущее, требуют всестороннего подхода, учитывающего технологические инновации, реформу управления, развитие человеческого потенциала и международное взаимодействие [2, 17]. Для Индонезии усиление цифрового суверенитета при сохранении вовлечённости в глобальную цифровую экономику – это одновременно и вызов, и возможность. Принимая адаптивную политику, инвестируя в кадры и развивая экосистемы сотрудничества, страна может создать устойчивые цифровые основы, способствующие инклюзивному экономическому росту. Кибербезопасность следует рассматривать не просто как защитный барьер, а как стратегический фактор доверия, инноваций и устойчивого развития во всё более взаимосвязанном мире [5, 8, 13].

По итогам литературного обзора можно заключить, что кибербезопасность является фундаментальной основой защиты информации в цифровую эпоху. Цифровая трансформация действительно обеспечивает удобство и эффективность, но одновременно порождает всё более сложные киберугрозы. Следовательно, кибербезопасность – это не только технический вопрос; она должна быть неотъемлемой частью организационного управления, нормативной базы и общественного сознания. Применение принципов триады CIA, стандарта ISO/IEC 27001 и архитектуры нулевого доверия служит важной основой для построения надёжной системы защиты данных. Успех этих концепций зависит от синергии между технологиями, управлением рисками и соблюдением нормативных требований. Несмотря на наличие нормативных актов, сохраняются проблемы их реализации: нехватка квалифицированных специалистов и низкий уровень цифровой грамотности. Поэтому необходимо сотрудничество между правительством, частным сектором и общественностью для укрепления национальной экосистемы кибербезопасности. В конечном счёте кибербезопасность важна не только для защиты данных, но и играет жизненно важную роль в обеспечении общественного доверия, экономической стабильности и цифрового суверенитета страны [1, 3, 6, 15].

Библиографический список

1. European Union. General Data Protection Regulation (GDPR) : Official Journal of the European Union, 2018.
2. Al Kiono M. A comprehensive and comparative examination of healthcare data breaches: assessing security, privacy, and performance. – 2024.
3. Fatah M., Ngamal Y. Digital paradox in Indonesia's GovTech transformation // Communicator: Journal of Communication. – 2025. – Vol. 2, No. 2. – P. 110-127. – DOI: 10.59373/comm.v2i2.171.
4. Iskandar R. Digital citizenship literacy in Indonesia: The role of privacy awareness and participation // Computers & Education: Digital Learning. – 2025. – Vol. 1, No. 3. – P. 55-69. – DOI: 10.1016/j.caeai.2025.00XXX.

5. Kim J., Jin W. Impact of digital capabilities on entrepreneurial performance in SMEs // *Journal of Innovation & Knowledge*. – 2024. – Vol. 9, No. 3. – Article 100538. – DOI: 10.1016/j.jik.2024.100538.
6. Lestari R., Rachmawati A. Digital literacy gaps and the challenges of cyber security in Indonesia's peripheral areas // *International Journal of Digital Society*. – 2022. – Vol. 13, No. 1. – P. 45-57. – DOI: 10.20533/IJDS.2040.2570.2022.0106.
7. Lytheratis S., Singh S. K., El-Kassar A.-N. The digital divide: A review and future research agenda // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2022. – Vol. 175. – Article 121359. – DOI: 10.1016/j.techfore.2021.121359.
8. Mia M. A., Nasir S., Hasan M. Digital infrastructure and innovation: Digital divide or digital dividend? // *Journal of Innovation & Knowledge*. – 2024. – Vol. 9, No. 2. – Article 100524. – DOI: 10.1016/j.jik.2024.100524.
9. Muñoz-Arteaga J., Vargas-Archila J. A., Rodríguez-Flores T. Bridging the digital divide: Exploring the challenges and solutions for digital exclusion in rural South Africa // *Discover Global Society*. – 2024. – Vol. 2, No. 1. – P. 89. – DOI: 10.1007/s44282-025-00189-2.
10. Osawaru G. Electronic health record data breaches in US healthcare industry: a quantitative study using the protection motivation theory (PMT) to mitigate data breaches. – University of the Cumberland, 2024.
11. Pimenta Rodrigues G. A., Marques Serrano A. L., Lopes Espinéira Lemos A. N., Canedo E. D., Mendonça F. L. L. de, de Oliveira Albuquerque R., Sandoval Orozco A. L., García Villalba L. J. Understanding data breach from a global perspective: Incident visualization and data protection law review // *Data*. – 2024. – Vol. 9, No. 2. – P. 27.
12. Pratama R. A., Handayani P. W. Analisis manajemen risiko siber menggunakan ISO/IEC 27005: Studi kasus pada lembaga pemerintahan // *Jurnal Sistem Informasi Indonesia*. – 2021. – Vol. 6, No. 1. – P. 33-44.
13. Priyono A., Moin A., Putri V. N. A. O. Linking digital capability to small business performance: The mediating role of digital business transformation // *Cogent Business & Management*. – 2024. – Vol. 11, No. 1. – Article 2342486. – DOI: 10.1080/23311975.2024.2342486.
14. Rahayu S. K., Budiarti I., Firdaus D. W., Onegina V. Digitalization and informal MSME: Digital financial inclusion for MSME development in the formal economy // *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. – 2023. – Vol. 10, No. 1. – P. 1-15. – DOI: 10.15549/jeecar.v10i1.1234.
15. Setiawan A., Lestari R. Literasi keamanan siber dan kesadaran digital di era transformasi teknologi // *Jurnal Ilmu Komputer dan Informasi*. – 2020. – Vol. 15, No. 3. – P. 112–120.
16. Tao H., Bhuiyan M. Z. A., Rahman M. A., Wang G., Wang T., Ahmed M. M., Li J. Economic perspective analysis of protecting big data security and privacy // *Future Generation Computer Systems*. – 2019. – Vol. 98. – P. 660–671.
17. Thornton J., Thornton A. ICT4D and the capability approach: Understanding how freedom of expression on ICTs affects human development at the country-level // *Information Technology for Development*. – 2024. – Vol. 30, No. 2. – P. 145–168. – DOI: 10.1080/02681102.2024.2337048.
18. Wickham M. H. Exploring data breaches and means to mitigate future occurrences in healthcare institutions: A content analysis. – Northcentral University, 2019.
19. Zahoor N., Zopiatas A., Adomako S., Lamprinakos G. The micro-foundations of digitally transforming SMEs: How digital literacy and technology interact with managerial attributes // *Journal of Business Research*. – 2023. – Vol. 159. – Article 113748. – DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113748.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ СИСТЕМА СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ТРАВМАТИЗМЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗАБОЛЕВАНИЯХ: РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ В КОНТЕКСТЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА

Нурмагамбетова С.К.

Научный руководитель: Васина Н.В.

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

Аннотация. В статье рассматривается система обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в Российской Федерации. Проводится анализ её ключевых элементов: правовых оснований, принципов финансирования, механизмов предоставления обеспечения и видов компенсационных выплат. Особое внимание уделяется компенсационному и реабилитационному характеру российской модели. В сравнительном ключе анализируются основные зарубежные модели социальной защиты в данной сфере (страховая Бисмарка, государственно-бюджетная Бевериджа и смешанная американская), что позволяет выделить специфику отечественного подхода. Статья основывается на нормах Федерального закона от 24.07.1998 № 125-ФЗ, данных Фонда социального страхования и сравнительном анализе международного опыта.

Ключевые слова: *социальное обеспечение, производственный травматизм, профессиональное заболевание, обязательное социальное страхование*

THE STATE SOCIAL SECURITY SYSTEM FOR OCCUPATIONAL INJURIES AND DISEASES: THE RUSSIAN MODEL IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL EXPERIENCE

Nurmagambetova S.K.

Scientific supervisor: Vasina N.V.

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

Abstract. The article examines the system of compulsory social insurance against industrial accidents and occupational diseases in the Russian Federation. The analysis of its key elements is carried out: legal grounds, principles of financing, mechanisms for providing security and types of compensation payments. Special attention is paid to the compensatory and rehabilitative nature of the Russian model. The main foreign models of social protection in this area (insurance Bismarck, state-budgetary Beveridge and mixed American) are analyzed in a comparative manner, which allows us to highlight the specifics of the domestic approach. The article is based on the norms of Federal Law No. 125-FZ dated July 24, 1998, data from the Social Insurance Fund and a comparative analysis of international experience.

Keywords: *social security, occupational injuries, occupational diseases, compulsory social insurance*

Социальная защита работников, утративших здоровье в процессе трудовой деятельности, является неотъемлемым элементом социального государства и одним из базовых трудовых прав. Риск повреждения здоровья на производстве носит социально значимый характер,

поскольку работник подвергается опасности, созданной производственным процессом, ради достижения экономических целей работодателя и общества в целом. Поэтому государство берет на себя особые обязательства по организации системы, призванной не только компенсировать материальные потери, но и обеспечить медицинскую и профессиональную реабилитацию пострадавшего.

Правовой основой системы в России служит Федеральный закон от 24.07.1998 № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний». С философско-правовой точки зрения система базируется на трех ключевых принципах: принципе социальной справедливости, согласно которому общество принимает на себя ответственность за профессиональные риски работника; принципе экономической целесообразности, где система выступает социальным стабилизатором, стимулирующим профилактику; и принципе компенсационно-реабилитационного характера, являющимся ключевым отличием от общего социального страхования. Последний принцип означает, что система нацелена не просто на денежное возмещение, но на максимальное восстановление здоровья и трудоспособности человека [1].

Организационно-финансовый механизм системы четко структурирован. Субъектами страховых отношений выступают застрахованный (работник), страхователь (работодатель) и страховщик – Фонд социального страхования РФ (СФР). Финансирование осуществляется исключительно за счет страховых взносов работодателей, которые не удерживаются из зарплаты сотрудников. Фундаментальной чертой является дифференциация страховых тарифов в зависимости от класса профессионального риска основного вида экономической деятельности организации. Тарифы варьируются от 0.2% для видов деятельности с минимальным риском (например, консалтинг) до 8.5% для работ с максимальным риском (например, подземная добыча угля). Этот механизм создает прямую экономическую заинтересованность работодателя в улучшении условий труда и снижении травматизма [4].

Закон предусматривает четыре основных вида страхового обеспечения, формирующих комплексную систему поддержки. Первым и немедленным видом помощи является пособие по временной нетрудоспособности, которое выплачивается в размере 100% среднего заработка работника за весь период лечения, независимо от его страхового стажа, что является существенной льготой по сравнению с пособием по общему заболеванию. Второй блок – страховые выплаты – включает единовременную выплату, направленную на компенсацию морального вреда и рассчитываемую пропорционально проценту утраты профессиональной трудоспособности (УПТ) от установленного законом максимума, и ежемесячную выплату, призванную компенсировать утраченный заработок при стойкой утрате трудоспособности (формула: Средний месячный заработок × % УПТ), причем эта сумма подлежит ежегодной индексации. Третий, наиболее широкий по охвату вид обеспечения – оплата дополнительных расходов на реабилитацию, который наиболее полно отражает реабилитационную направленность всей системы. Фонд социального страхования оплачивает медицинскую реабилитацию (лечение, лекарства, протезирование, санаторно-курортное лечение), социальную реабилитацию (обеспечение транспортными средствами, приспособление жилья) и профессиональную реабилитацию (переобучение, повышение квалификации). Механизм предоставления обеспечения запускается с момента официального оформления страхового случая (акт по форме Н-1 или заключение о профзаболевании) и включает ключевой этап – освидетельствование в учреждении медико-социальной экспертизы (МСЭ) для установления процента УПТ. На основании предоставленных документов территориальное отделение ФСС обязано назначить и осуществить все положенные выплаты и компенсации [3].

Позиционирование российской системы становится более понятным в рамках сравнительного анализа с основными зарубежными моделями. Страховая (Бисмарковская) модель, действующая в Германии и Австрии, финансируется за счет взносов работодателей и управляется отраслевыми профессиональными товариществами. Для нее характерны приоритет профилактики, жесткий контроль охраны труда, принцип «реабилитация перед рентой» с масштабными инвестициями в восстановление и высокий уровень компенсаций.

Российская система, также основанная на взносах работодателей и делающая значительный акцент на реабилитацию, институционально близка к этой модели, но отличается более централизованным управлением через единый ФСС. Государственно-бюджетная (Бевериджская) модель, представленная в Великобритании и Канаде, финансируется из общих налогов, а выплаты носят универсальный, но менее щедрый характер, часто в виде фиксированных сумм, не привязанных к предыдущему заработку. Акцент здесь смещен на социальную помощь, а не на страховую компенсацию утраченного дохода. Российская модель, с ее страховой природой и прямой зависимостью размера выплат от заработка, принципиально отличается от данного подхода. Смешанная модель, характерная для США (Workers' Compensation), регулируется на уровне штатов и основана на «безвиновном» принципе: работник получает установленные выплаты (покрытие медицинских расходов и около 2/3 заработка), но, как правило, взамен отказывается от права на судебный иск к работодателю. Российское законодательство, сохраняя за пострадавшим право на взыскание морального вреда через суд сверх всех страховых выплат, предусматривает и более высокий уровень компенсации утраченного заработка как на период временной нетрудоспособности (100%), так и при стойкой утрате [2].

Таким образом, российская система социального обеспечения при производственном травматизме и профзаболеваниях представляет собой целостную, страховую по своей природе модель с ярко выраженным компенсационно-реабилитационным уклоном. Её отличительными чертами являются финансирование через дифференцированные взносы работодателей, создающие экономические стимулы для профилактики, гарантированная выплата полного заработка на период временной нетрудоспособности и комплексный подход к реабилитации, включая профессиональное переобучение. В международном контексте она сочетает в себе черты классической страховой модели в части финансирования и реабилитационного приоритета (как в Германии), но при этом обеспечивает законодательно гарантированный высокий уровень замещения утраченного дохода. Перспективы развития системы видятся в усилении превентивной составляющей через более гибкую и чувствительную дифференциацию тарифов, активной цифровизации процессов взаимодействия со всеми участниками системы и дальнейшей индивидуализации программ медицинской и профессиональной реабилитации, что соответствует общемировым тенденциям в области управления профессиональными рисками и социальной защиты работников.

Библиографический список

1. Федеральный закон "Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний" от 24.07.1998 N 125-ФЗ (последняя редакция) // Правовая справочно-информационная система «Гарант».
2. Афтахова, А. В. Право социального обеспечения : учебник для среднего профессионального образования / А. В. Афтахова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 474 с. [Электронный ресурс] // Образовательная платформа Юрайт. URL: <https://urait.ru/bcode/562255> (дата обращения: 21.12.2025).
3. Безопасность труда: поддержка для работодателей и помощь работникам [Электронный ресурс] // Комсомольская правда. URL: <https://www.kp.ru/putevoditel/spetsproekty/sfr-2023/> (дата обращения: 12.12.2025).
4. Финансовое обеспечение предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний [Электронный ресурс] // Социальный фонд России. URL: https://sfr.gov.ru/employers/oss_proizvodstvo/predupreditelnye_mery_po_sokrashcheniyu_proizvodstvennogo_travmatizma/ (дата обращения: 12.12.2025).

ВЛИЯНИЕ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ НА ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Соболева Д. С.

Научный руководитель: Шмакова А. П.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, dssoboleva89@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается влияние беспрецедентного санкционного давления на финансовую устойчивость российского банковского сектора в 2022–2026 гг. Анализируются основные каналы санкционного воздействия: ограничения в международных расчётах, риски ликвидности, сужение ресурсной базы и кредитные риски. Оцениваются адаптационные стратегии кредитных организаций и меры Банка России. Делается вывод о сохранении формальной устойчивости банковской системы при наличии структурных уязвимостей.

Ключевые слова: санкционное давление, финансовая устойчивость, кредитные организации, банковский сектор, SWIFT, ликвидность, достаточность капитала, импортозамещение.

IMPACT OF SANCTIONS PRESSURE ON THE FINANCIAL STABILITY OF CREDIT INSTITUTIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION

Soboleva D. S.

Scientific supervisor: Shmakova A. P.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, dssoboleva89@gmail.com

Abstract. The article examines the impact of unprecedented sanctions pressure on the financial stability of the Russian banking sector in 2022–2026. The main channels of sanctions impact are analyzed: restrictions on international settlements, liquidity risks, narrowing of the resource base and credit risks. Adaptation strategies of credit institutions and measures of the Bank of Russia are assessed. The conclusion is made about the preservation of formal stability of the banking system in the presence of structural vulnerabilities.

Keywords: sanctions pressure, financial stability, credit institutions, banking sector, SWIFT, liquidity, capital adequacy, import substitution.

Санкционное давление на российскую банковскую систему реализуется через комплекс взаимосвязанных каналов, каждый из которых формирует специфические риски для финансовой устойчивости кредитных организаций. Ключевым инструментом санкционного воздействия стало отключение системообразующих банков РФ от SWIFT — международной системы передачи финансовых сообщений. Эта мера фактически парализовала возможность проведения большинства трансграничных платежей в валютах недружественных стран (доллар США, евро, фунт стерлингов, иена) [6]. Альтернативные каналы коммуникации либо отсутствуют, либо отличаются существенно более низкой скоростью и степенью автоматизации обработки транзакций.

Ограничительные меры также затронули корреспондентские счета российских банков, открытые в кредитных организациях США, стран Европейского союза, Великобритании, Швейцарии, Японии и ряда других государств. Блокировка или принудительное закрытие

таких счетов привела к утрате прямого доступа к международной межбанковской расчётной инфраструктуре. В результате проведение трансграничных платежей оказалось либо полностью остановлено, либо существенно замедлено. Для осуществления операций теперь приходится прибегать к многоступенчатым схемам с участием банков-посредников из дружественных юрисдикций.

Санкции спровоцировали волну панических настроений среди населения и корпоративных клиентов, что вызвало масштабный отток вкладов из банковского сектора. Пик пришёлся на март-апрель 2022 года: совокупный объём средств физических лиц в кредитных организациях сократился примерно на 6–7 %, а по отдельным категориям банков — до 10–12 % [6]. Отток затронул как рублёвые, так и валютные депозиты, причём наиболее интенсивным он был по счетам в иностранной валюте. Это связано с опасениями клиентов относительно возможной заморозки или принудительной конвертации валютных сбережений.

Отток ликвидности усилил валютные риски: резко вырос спрос на наличную иностранную валюту, возник её временный дефицит в кассах банков. В феврале 2022 года Банк России повысил ключевую ставку с 9,5% до 20% годовых — это стабилизировало курс рубля и остановило отток депозитов, но увеличило издержки банков по привлечению ликвидности и обслуживанию обязательств [6].

Ресурсная база российских кредитных организаций сузилась: иностранные инвесторы массово ушли из капитала банков, часто с убытками из-за дисконта при продаже долей. Кроме того, банки лишились доступа к внешним источникам фондирования — международным рынкам капитала и межбанковскому рефинансированию от иностранных контрагентов.

В 2022 году совокупные пассивы банковского сектора (за вычетом операций с Банком России) сократились. Банки переориентировались на внутренние источники — средства населения, организаций и рефинансирование со стороны регулятора. Это повысило их зависимость от внутренней макроэкономической конъюнктуры и снизило способность к диверсификации фондирования.

Санкционное давление косвенно повлияло на качество кредитных портфелей из-за ухудшения финансового состояния заёмщиков. Трудности испытали импортёры (из-за разрыва логистических цепочек и роста цен), ИТ-сектор (потеря доступа к зарубежному ПО и сервисам) и экспортёры (проблемы с зачислением выручки из-за блокировки корреспондентских отношений).

В 2022 году просроченная задолженность по корпоративному портфелю выросла с 3,5% до 4,2% от общего объёма ссуд. Благодаря реструктуризации и кредитным каникулам показатель не достиг критических 7–8%, но латентные кредитные риски сохраняются: часть проблемных ссуд пролонгирована без реального улучшения положения заёмщиков. При ухудшении экономики эти риски могут проявиться через 1–2 года.

Банк России оперативно отреагировал на возникшие системные риски, предоставив в феврале–марте 2022 года кредитным организациям ряд послаблений — в том числе снизив требования к достаточности капитала (норматив Н1) и нормативу краткосрочной ликвидности (НКЛ). Благодаря этому банки смогли временно не учитывать часть рыночных переоценок ценных бумаг и сохранить необходимый объём капитала для продолжения кредитования экономики, минимизировав риски дестабилизации. Ключевым инструментом денежно-кредитной политики стало экстренное повышение ключевой ставки: 28 февраля 2022 года она была увеличена с 9,5% до 20% годовых [6]. Эта мера купировала панику на валютном рынке и предотвратила масштабный отток вкладов. В дальнейшем регулятор проводил поэтапное снижение ставки, доведя её к концу 2022 года до уровня 7,5%. В 2023–2024 годах, на фоне усиления инфляционного давления, ставка вновь была повышена и достигла исторического максимума в 21% в декабре 2024 года. С июня 2025 года начался новый цикл снижения: к февралю 2026 года показатель уменьшился до 15,5%, что отражает адаптацию денежно-кредитной политики к меняющимся макроэкономическим условиям [5].

Важным направлением регуляторной политики стало валютное рефинансирование. Банк России расширил ломбардный список, включив в него ценные бумаги в китайских

юанях, что дало банкам возможность привлекать ликвидность в валютах дружественных стран. Дополнительно были введены меры смягчения валютного контроля — обязательная продажа валютной выручки экспортёрами и ограничения на вывод капитала. Эти шаги способствовали стабилизации курса рубля и снижению волатильности на валютном рынке. В IV квартале 2024 года регулятор скорректировал планы по ужесточению банковского регулирования, отсрочив на полгода (до 1 июля 2025 года) введение требований к нормативу краткосрочной ликвидности для системно значимых банков [6]. По заявлению Банка России, это решение призвано снизить давление нормативных требований на кредитную политику и ценообразование банковских продуктов, обеспечивая большую гибкость в условиях повышенной неопределённости.

Кредитные организации выработали собственные стратегии адаптации к новым условиям. Одним из центральных направлений стал переход на расчёты в национальных валютах — рубле, китайском юане, индийской рупии и дирхаме ОАЭ. Это позволило частично компенсировать потерю доступа к долларovým и евровым расчётам и снизить зависимость от финансовой инфраструктуры недружественных стран. Значимым шагом стало развитие Системы передачи финансовых сообщений (СПФС) Банка России как национальной альтернативы SWIFT. К 2025 году количество её участников, включая иностранные банки из дружественных стран, существенно возросло, что обеспечило возможность проведения трансграничных платежей в условиях санкционных ограничений. Расширение сети участников и совершенствование технологических решений СПФС способствовали повышению устойчивости платёжной системы и снижению операционных рисков.

Банки также трансформировали свои кредитные портфели, существенно сократив валютное кредитование и переориентировавшись на финансирование проектов в сфере импортозамещения и оборонно-промышленного комплекса [2, с. 215-220]. Такая перестройка позволила снизить валютные риски и поддержать стратегически важные отрасли экономики. Дополнительным стабилизирующим фактором стала возросшая доля комиссионных доходов в структуре операционных доходов банков: она компенсировала сжатие процентной маржи и обеспечила устойчивость финансовых результатов.

Наиболее масштабным и системным направлением адаптации стало импортозамещение программного обеспечения и оборудования в банковской IT-инфраструктуре. В соответствии с Указом Президента РФ, с 1 января 2025 года банки с государственным участием и организации критической информационной инфраструктуры (КИИ) обязаны использовать преимущественно российское ПО [7]. Эта мера направлена на обеспечение технологической независимости и снижение уязвимости к внешним ограничениям. По данным опроса экспертов, проведённого изданием «Коммерсантъ» в апреле 2025 года, крупные российские банки достигли уровня импортозамещения ПО на объектах КИИ около 90%, в средних кредитных организациях этот показатель составляет примерно 60%, а в малых банках — менее 50% [3, с. 7]. Разрыв в темпах замещения эксперты связывают с ограниченным количеством отечественных аналогов аппаратного обеспечения и недостаточной зрелостью российских решений для высоконагруженных банковских систем.

Отдельные кредитные организации продемонстрировали впечатляющие результаты в рамках импортозамещения. Россельхозбанк сообщил о полном замещении ПО на значимых объектах КИИ, направив на эти цели 20,5 млрд рублей в 2024 году; общие инвестиции банка в цифровую трансформацию с 2021 года превысили 80 млрд рублей. ВТБ перевёл на отечественные разработки более 850 тыс. компонентов IT-ландшафта, относящихся к 760 информационным системам, — это составляет 91 % целевых систем банка. По заявлению заместителя президента-председателя правления ВТБ, переход на российские технологии позволил справиться с ростом нагрузки на сервисы на 10–20 % по сравнению с аналогичным периодом 2024 года и сократить использование иностранных систем управления базами данных (Oracle и Microsoft SQL Server) на 95% в пользу отечественных решений. Экономический эффект от импортозамещения, по расчётам банка, составит 180 млрд рублей до 2030 года за счёт отказа от дорогостоящего зарубежного ПО и оборудования [4, с. 14-17].

«Сбер» завершил полный переход на отечественное ПО для автоматизированных систем, а Газпромбанк реализует проекты по переводу 30 тыс. рабочих мест на отечественные системы виртуализации. По оценке ИТ-компании «Рексофт», общий объём финансирования импортозамещения в российском банковском секторе превышает 0,7–1 трлн рублей [3, с. 7].

Несмотря на достигнутые успехи, сохраняются определённые риски. Как отмечает президент Ассоциации банков России Анатолий Козлачков, импортозамещение специализированного ПО продвигается неравномерно: сложнее всего заменить системы управления базами данных, на базе которых ведётся цифровая банковская деятельность, — из-за отсутствия опыта столь масштабных миграций [3, с. 7]. Кроме того, сохраняется зависимость от импортного серверного оборудования и чипов, отечественные аналоги которых пока уступают зарубежным по производительности.

Комплексный анализ ключевых показателей деятельности российских кредитных организаций за 2025 год и начало 2026 года подтверждает сохранение финансовой устойчивости банковского сектора в условиях продолжающегося санкционного давления и макроэкономической турбулентности. По оценке Председателя Банка России Э. С. Набиуллиной (выступление 5 марта 2026 года на встрече с Ассоциацией банков России), сектор демонстрирует устойчивые результаты: темпы роста кредитования стали более сбалансированными, что способствует снижению инфляции при сохранении необходимого объёма финансовых ресурсов для развития экономики [5].

По итогам 2025 года чистая прибыль российских банков составила 3,5 трлн рублей — на 7,9 % ниже рекордного уровня 2024 года (3,8 трлн рублей), но остаётся высокой относительно исторических значений. Рентабельность капитала (ROE) снизилась до 18 % против 23 % в 2024 году из-за роста стоимости кредитного риска и увеличения отчислений в резервы на фоне замедления динамики кредитования [6]. Значительная часть прибыли была капитализирована, что позволило банкам поддерживать достаточность капитала, обеспечивать рост кредитования и восстанавливать капитальные буферы.

Прогноз Банка России на 2026 год (представлен 11 марта 2026 года) предполагает прибыль сектора в диапазоне 3,3–3,5 трлн рублей при сохранении повышенных отчислений в резервы по корпоративным кредитам. Отдельные банки и аналитики высказывают более оптимистичные прогнозы, ожидая сокращения резервов под кредитные потери. Улучшение финансовых результатов, по словам Э. С. Набиуллиной, позволит банкам сформировать дополнительные капитальные подушки [5].

В 2025 году показатель достаточности капитала впервые с 2022 года вырос на 0,7 процентного пункта, достигнув 13,2 %. Общая величина капитальных буферов банков сверх минимальных требований составляет около 9 трлн рублей, формируя существенный запас прочности для противодействия потенциальным стрессовым сценариям. С начала 2026 года вступили в силу повышенные требования к нормативам достаточности капитала, которые были соблюдены всеми банками. На 1 января 2026 года фактическое значение норматива Н1.0 у отдельных кредитных организаций достигало 15 % при контрольном значении 8 %, что подтверждает значительный запас прочности сектора [6].

Банк России ввёл механизм поэтапного вычета нематериальных активов, создаваемых в рамках импортозамещения критической ИТ-инфраструктуры: теперь их можно исключать из капитала в течение четырёх лет вместо единовременного списания. По оценкам регулятора, эта мера может повысить достаточность капитала отдельных банков до 0,5 процентного пункта.

Качество кредитных портфелей в корпоративном сегменте остаётся на приемлемом уровне: большинство заёмщиков демонстрируют финансовую устойчивость, а банки располагают достаточным капиталом и резервами для покрытия потенциальных потерь. Для поддержки заёмщиков, испытывающих временные трудности, рекомендована реструктуризация кредитов с возможностью неприменения дополнительных резервов при наличии реалистичного плана финансового оздоровления.

Вместе с тем Банк России акцентирует внимание на необходимости превентивного управления рисками. С 1 марта 2026 года повышен макропруденциальный коэффициент для новых кредитов крупным заёмщикам с высокой долговой нагрузкой, с возможностью дальнейшего увеличения при ускоренном росте задолженности. Особое внимание уделяется проблеме кредитной концентрации: поставлена задача исключить банки, у которых кредитный риск на одного заёмщика превышает 25 % капитала.

Кредитная активность в начале 2026 года остаётся сдержанной. Прогноз роста корпоративного кредитного портфеля на 2026 год сохранён в диапазоне 7–12 % при ожидаемом снижении процентных ставок. Ипотечный портфель в 2025 году вырос на 11 %, прогноз на 2026 год — 6–11 % с учётом сокращения льготного кредитования после изменения условий программы «Семейная ипотека» с февраля 2026 года. Потребительское кредитование, сократившееся на 4,6 % в 2025 году, ожидается к восстановлению в 2026-м с прогнозируемым ростом 4–9 %. Средства клиентов в банках в 2025 году увеличились на 11,9 %, а в 2026-м темпы роста могут замедлиться до 5–10 % из-за потенциального перераспределения сбережений в сторону ценных бумаг с более высокой доходностью [6].

Несмотря на достигнутые успехи, российский банковский сектор сталкивается с технологическими ограничениями. Процесс импортозамещения специализированного ПО характеризуется неоднородностью: наибольшие сложности возникают при миграции систем управления базами данных (СУБД), формирующих основу цифровой банковской деятельности. Ключевая проблема — отсутствие релевантного опыта масштабных миграций, что повышает операционные риски и требует дополнительных затрат. Сохраняется зависимость от импортного серверного оборудования и микропроцессорных компонентов: отечественные аналоги пока уступают зарубежным по производительности, энергоэффективности и масштабируемости.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.
2. Лаврушин О. И. Банковское дело : современная система кредитования : учебное пособие / О. И. Лаврушин, О. Н. Афанасьева, С. Л. Корниенко. – М. : КноРус, 2024. – 368 с.
3. Российские банки завершают импортозамещение ПО // Коммерсантъ. – 2025. – 25 апреля. – С. 7.
4. ВТБ подвёл итоги импортозамещения ИТ-инфраструктуры // Вестник ВТБ. – 2025. – № 4. – С. 12–17.
5. Набиуллина Э. С. Выступление на встрече с Ассоциацией банков России (05.03.2026) [Электронный ресурс] // Банк России. – URL: <http://www.cbr.ru> (дата обращения: 20.03.2026).
6. Банк России. Обзор финансовой стабильности. IV квартал 2025 года [Электронный ресурс]. – М. : Банк России, 2026. – URL: <http://www.cbr.ru/analytics/> (дата обращения: 15.03.2026).
7. О мерах по обеспечению технологической независимости критической информационной инфраструктуры : Указ Президента РФ от 30.03.2024 № 213 [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 10.02.2026).

СЕКЦИЯ 4. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ, НАУЧНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Научная статья
УДК 353.2

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ ДВУХ ЦИКЛОВ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ И ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ НА ПРИМЕРЕ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ

Анайко В. В.

Научный руководитель: Воробьева А. В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия

Аннотация. Целью работы является оценка и анализ уровня удовлетворенности граждан реализацией национальных проектов на территории Омской области. В статье анализируются итоги реализации национальных проектов на территории Омской области за 2019-2024 годы, а также сравниваются тенденции первого и второго цикла национальных проектов.

Ключевые слова: национальные проекты, стратегическое управление, региональное управление, Омская область, региональные проекты, финансирование, уровень удовлетворенности.

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF TWO CYCLES OF NATIONAL PROJECTS AND ASSESSMENT OF SATISFACTION USING THE EXAMPLE OF THE OMSK REGION

Anayko V. V.

Scientific supervisor: Vorobyova A. V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. The aim of the study is to assess and analyze citizen satisfaction with the implementation of national projects in the Omsk region. This article analyzes the results of national projects in the Omsk region from 2019 to 2024 and compares trends between the first and second cycles of national projects.

Keywords: national projects, strategic management, regional management, Omsk region, regional projects, financing, level of satisfaction.

Национальные проекты – это важный инструмент государственного управления в нашей стране, пришедший в государственный сектор из менеджмента. В 2024 году завершился первый цикл национальных проектов в РФ, начатый в 2018 году, когда президент РФ Владимир Путин подписал указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». [1] Данный указ утвердил реализацию национальных проектов в нашей стране.

С 2025 года начался новый цикл, сформированный до 2030 года, который продолжает отвечать на современные вызовы и улучшать качество жизни граждан Российской Федерации. В связи с этим крайне важно провести анализ результатов за прошлый цикл национальных

проектов, оценить уровень удовлетворенности граждан реализацией национальных проектов, а также проанализировать новый цикл, выделить новые тенденции, сравнив его с прошлым.

Основной целью данной статьи является рассмотрение и анализ результатов реализации национальных проектов на территории Омской области. Будет рассмотрен и проанализирован объем финансирования национальных проектов в Омской области, а также уровень удовлетворенности граждан этими проектами.

Суммарный объем финансирования, направленный на реализацию национальных проектов на территории Омской области, составил 113 678,7,8 млн рублей, в том числе 73 348,2 млн рублей из средств федерального бюджета. [3] По данным Министерства финансов Омской области на 30 декабря 2024 года израсходовано 20 938,0 млн рублей, в том числе 12 128,7,2 млн рублей из средств федерального бюджета. Омская область участвовала в реализации 13 национальных проектов, а именно:

- Демография
- Образование
- Здравоохранение
- Жилье и городская среда
- Безопасные качественные дороги
- Экология
- Культура
- Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы
- Производительность труда
- Международная кооперация и экспорт
- Цифровая экономика
- Туризм и индустрия гостеприимства
- Беспилотные авиационные системы.

Данная диаграмма позволяет более подробно рассмотреть распределение общего бюджета общего бюджета по конкретным национальным проектам.

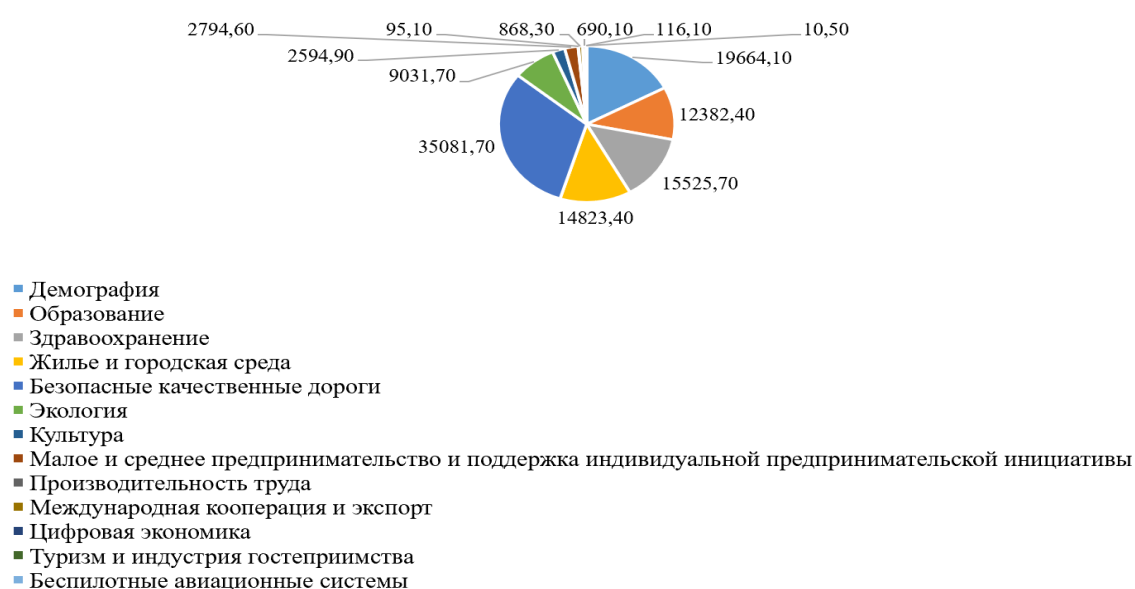


Рис. 1. Структура финансирования национальных проектов на территории Омской области за 2019-2024 гг., млн. рублей

На основании приведенных материалов можно сделать вывод, что самая большая доля финансирования пришлась на такие национальные проекты, как «Безопасные и качественные дороги», «Демография», «Здравоохранение», «Жилье и городская среда» и «Образование». Такое распределение неразрывно связано с тем, что за первый цикл на территории Омской области было создано множество новых объектов, из чего следует сделать вывод, что создавался четкий фундамент для дальнейшего развития области. В качестве примера можно привести то, что в рамках нацпроекта «Демография» было введено в эксплуатацию 13 детских садов, обеспечив 2199 новых мест. Благодаря проекту «Образование» построено 6 новых школ, которые обеспечили 4716 новых мест. Возможно предположить, что приведенные результаты смогут продемонстрировать эффективно в долгосрочной перспективе, так как являются стратегически важными для подготовки новых квалифицированных кадров.

Наибольшее количество средств за первый цикл было выделено на национальный проект «Безопасные и качественные дороги», реализация которого позволила отремонтировать 1 181 км дорог, а также построить и реконструировать – 21,1 км, а также завершить капитальный ремонт моста «Ленинградский». Такие результаты имеют большое значения для населения области, решая давно возникшую проблему качества дорог. И изменения сказываются напрямую на жизни общества региона в лучшую сторону.

Нельзя не отметить, что на период реализации первого цикла национальных проектов пришлось множество внешних ограничений, такие как ковидные ограничения и последствия антироссийских санкций, но, благодаря эффективному проектному управлению удалось снизить влияние данных ограничений и обеспечить реализацию национальных проектов по всей стране. В сложившихся условиях результативность национальных проектов не только не снизилась, а выросла. Они продолжили играть роль инструмента приоритезации бюджетных расходов и решения ключевых социально-экономических задач.

Отдельно следует оценить реальный уровень удовлетворенности граждан реализацией первого цикла национальных проектов на территории Омской области.

Согласно официальным данным, Омская область находится на 22 месте среди субъектов Российской Федерации по уровню удовлетворенности граждан и составляет 74%, когда средний уровень по РФ 82%. Из 837 отзывов 602 оказались положительными. Если рассматривать по отдельным национальным проектам, то можно выделить самые высоко оцениваемые национальные проекты в Омской области:

- Культура – 96%
- Образование – 79%
- Демография – 78%
- Жилье и городская среда – 78%
- Здравоохранение – 70%.

Таким образом, можно увидеть, что те национальные проекты, на которые делался особый упор, были оценены достаточно высоко.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно сделать вывод о том, что первый цикл национальных проектов успешно реализован на территории Омской области. Благодаря нему заложен прочный фундамент для последующих улучшений качества жизни граждан области и реализации следующих стратегических приоритетов нашей страны.

В рамках данного исследования следует также провести анализ второго цикла национальных проектов, который реализуется в данный момент. Суммарный объем финансирования, направленный на реализацию национальных проектов на территории Омской области в 2025 году, составил 22 395,08 млн рублей, в том числе 17 411,25 млн рублей из средств федерального бюджета. Во втором цикле национальных проектов Омская область также участвует в 13 из них, а именно:

- Продолжительная и активная жизнь
- Семья
- Кадры

- Молодежь и дети
- Туризм и гостеприимство
- Инфраструктура для жизни
- Эффективная транспортная система
- Экологическое благополучие
- Международная кооперация и экспорт
- Эффективная и конкурентная экономика
- Экономика данных и цифровая трансформация государства
- Беспилотные авиационные системы
- Технологическое обеспечение продовольственной безопасности.

Рассмотрим более подробно, как в 2025 году распределялся бюджет по каждому национальному проекту с помощью диаграммы.



Рис. 2. Структура финансирования национальных проектов на территории Омской области за 2025 год, млн. рублей

Для анализа следует использовать плановые значения за 2026 год. Суммарный объем финансирования, направленный на реализацию национальных проектов на территории Омской области в 2026 году, составляет 39 651,27 млн рублей, в том числе 33 748,60 млн рублей из средств федерального бюджета.

Для сравнения следует рассмотреть, как в 2026 году распределялся бюджет по каждому национальному проекту с помощью диаграммы (цвета идентичны рисунку 2).

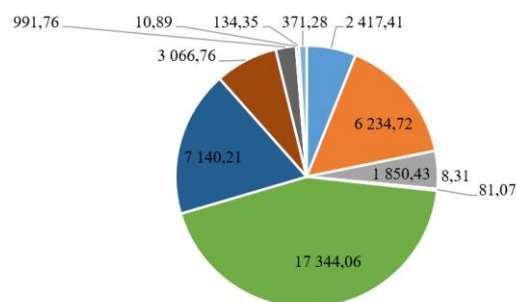


Рис. 3. Структура финансирования национальных проектов на территории Омской области за 2026 год, млн. рублей (плановые значения)

Проанализировав данные, представленные на диаграммах, следует сделать вывод, что самая большая доля финансирования за данный период пришлась на такие национальные проекты, как «Инфраструктура для жизни», «Молодежь и дети», а также «Продолжительная и активная жизнь».

На основании представленных данных следует сделать вывод, что национальный проект «Инфраструктура для жизни» занимает наибольшую долю в структуре финансирования - около 44%. Это объясняется масштабами работ в рамках данного нацпроекта: помимо подготовительных работ для строительства автомобильной дороги «Северный обход г. Омска», завершить которые планируется в 2030 году, было благоустроено 83 общественные территории за 2025 год (на 2026 планируется 50), выполняются работы по капитальному ремонту моста им. 60 лет ВЛКСМ через р. Иртыш, который завершится к концу 2026 года, и многие другие важные мероприятия. Это новая версия национального проекта «Безопасные и качественные дороги», которая охватывает больше сфер, поэтому также требует достаточного финансирования.

Проект «Молодежь и дети» также продолжает тенденции нацпроекта «Образования», уделяя особенное внимание подрастающему поколению. Однако все больше средств нацелены не на постройку с нуля, а на модернизацию уже имеющихся учреждений. Аналогичная ситуация с национальным проектом «Продолжительная и активная жизнь», который продолжает проект «Здравоохранение».

В завершении рассмотрим реальную оценку уровня удовлетворенности граждан реализацией второго цикла национальных проектов на территории Омской области по состоянию на март 2026 года.

Согласно официальным данным, Омская область находится уже на 16 месте среди субъектов Российской Федерации по уровню удовлетворенности граждан и составляет 82%, когда средний уровень по РФ 85%, что выше, чем в предыдущем цикле. Из 465 отзывов 401 оказались положительными.

По итогу, в Омской области наблюдается положительная динамика по уровню удовлетворенности граждан реализацией второго цикла национальных проектов, по сравнению с первым.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что национальные проекты – крайне важный инструмент для реализации стратегических целей. На основании приведенных выше данных опросов следует сказать, что они успешно реализуются. Такие выводы подтверждаются не только объемом финансирования, но и приведенными данными опросов граждан.

В нашей стране проводится серьезная работа: перед нами стоит множество вызовов, которые предстоит решить. Предыдущий цикл реализации национальных целей и национальных проектов уже дал существенный положительный эффект, а следующий продолжает эту тенденцию.

Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 21.07.2020) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»
2. Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»
3. Закон Омской области от 21 декабря 2023 г. № 2650-ОЗ «Об областном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов»
4. Цифровое государство и экономика: учебник / С. Е. Прокофьев, О. В. Панина, Н. Л. Красюкова [и др.]; под общ. ред. С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, К. В. Харченко. — Москва: КноРус, 2024.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ВВЕДЕНИЯ ПЛАТНОГО ПАРКОВОЧНОГО ПРОСТРАНСТВА В УСЛОВИЯХ КРУПНОГО ГОРОДА (НА ПРИМЕРЕ Г. ОМСКА)

Баранова Е.А.

Научный руководитель: Ивашкевич Т.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, k.baranova79@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется экономическая и социальная целесообразность внедрения платного парковочного пространства в крупных городах на примере Омска. Рассматриваются критерии готовности города к реализации такого проекта. Особое внимание уделяется успешному опыту Белгорода как возможной модели для подражания. Автор приходит к выводу, что успех проекта в Омске зависит не столько от технической реализации, сколько от способности властей обеспечить прозрачность расходов, создать качественные альтернативы в виде общественного транспорта и выстроить диалог с обществом.

Ключевые слова: платные парковки, крупный город, общественное восприятие, транспортная инфраструктура, эффективность.

ECONOMIC AND SOCIAL EXPEDIENCY OF INTRODUCING PAID PARKING SPACE IN A LARGE CITY (ON THE EXAMPLE OF OMSK)

Baranova E.A.

Scientific supervisor: Ivashkevich T.V.

The Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, k.baranova79@mail.ru

Abstract. The article analyzes the economic and social feasibility of introducing paid parking in large cities using the example of Omsk. The criteria of the city's readiness for the implementation of such a project are being considered. Special attention is paid to the successful experience of Belgorod as a possible role model. The author concludes that the success of the Omsk project depends not so much on technical implementation as on the ability of the authorities to ensure transparency of costs, create high-quality alternatives in the form of public transport and build a dialogue with society.

Keywords: paid parking, large city, public perception, transport infrastructure, efficiency.

Проблема организации парковочного места в крупных городах России с каждым днем приобретает все более особую значимость. Скорее это связано со стремительным ростом уровня оснащённостью населения автомобилями. По данным исследователей, количество городов с платными муниципальными парковками в стране увеличивается. Практика внедрения платной парковки показывает, что ни один крупный город не смог решить свои транспортные проблемы без ее введения [8]. Согласно рейтингу городов России по развитию платного парковочного пространства за 2024 год лидирующие позиции занимают в основном города-миллионники.

Топ - 5 лидеров по количеству платных парковок 2024 года, в баллах

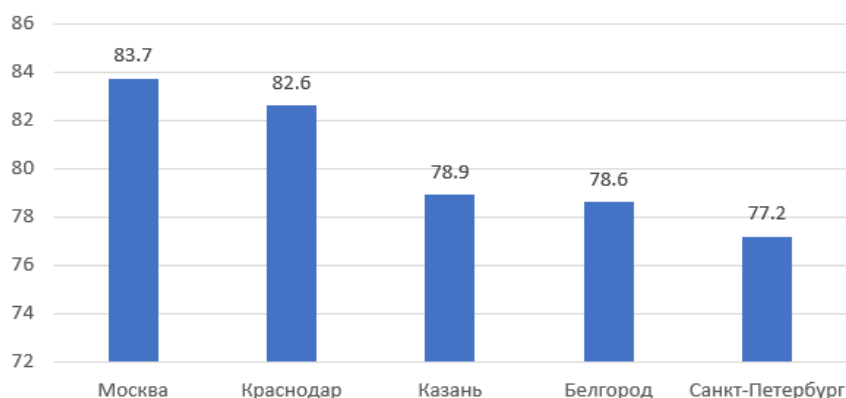


Рис. 1. Топ-5 лидеров по количеству платных парковок на 2024 год

Представленная пятерка городов является безусловным лидером России по развитию платного парковочного пространства в 2024 году. Москва уверенно занимает первую строчку с наивысшим результатом (83,7 балла), выступая главным ориентиром для остальных городов. Второе место с очень высоким показателем занимает Краснодар (82,6 балла). Казань, Белгород и Санкт-Петербург замыкают топ-5, показывая схожий, высокий уровень развития систем. Небольшой разрыв в баллах между этими тремя городами от 77,2 до 78,9 баллов говорит о высокой конкуренции и том, что они задают общероссийские стандарты эффективности и удобства платных парковок.

Рассмотрим более подробно опыт Белгорода. Он демонстрирует пример сбалансированного и социально-ориентированного подхода к организации платного парковочного места. Практика внедрения в Белгород платного парковочного пространства особенно ценен для городов с советской планировкой (таких как Омск), поскольку Белгород реализует стратегию «низкие тарифы + доступные абонементы + развитая цифровая среда». Основной задачей перед администрацией данного региона было сделать парковки финансово доступными для населения, сохраняя при этом их эффективность. Власти утвердили прозрачную методику расчета тарифа. Начальная цена часа отталкивается от 2-х факторов: стоимость проезда в общественном транспорте и среднедушевой доход населения в регионе. Также несмотря на невысокие тарифы (40р./ч.) система приносит стабильный доход. Согласно бюджету дорожного фонда на 2024 год доходы от платных парковок составили 46,77 миллионов рублей. Данные цифры показывают, что город делает ставку на долгосрочное наполнение бюджета, а не разовое увеличение сборов. Более 90% парковок можно оплатить через интернет-сервисы. Хочется отметить, что в городе обустроено более 2,3 тысяч парковочных мест. Это относительно немного для миллионника, но показатель говорит о том, что Белгород не стремится покрыть платой весь центр, а точно решает проблемы самых загруженных мест.

Таким образом, смысл платной парковки по большей части заключается не в том, чтобы заработать побольше денег в местный бюджет, а в том, чтобы управлять потоком машин. Особенно в центре города, где и так достаточно мало автостоянок. Примером может послужить высказывание председателя комитета по транспортной инфраструктуре Омского городского совета Юрия Арчибасова: «Если сегодня днем поехать – говорю сейчас навскидку – по улицам Ленина, Лермонтова, Маршала Жукова, проспекту Карла Маркса, то припарковать машину там будет практически негде. Машинами заставлены и стоянки, и обочины, и ближайшие дворы» [1]. Это высказывание наглядно говорит о том, что Омск сталкивается с проблемой перегруженности центра, для решения которой, как и в других крупных городах необходимо введение платных парковок.

Для того чтобы понимать нужна ли городу Омску платная парковка, рассмотрим 5 критериев для ее создания.

Таблица 1

Критерии для создания платной парковки

Критерий	Что оценивает	Значение для города-миллионника
Транспортные эффекты	Оборачиваемость мест, загруженность	Главная цель – разгрузить центр
Финансовая эффективность	Доступность тарифов для населения	Социальная приемлемость
Удобство	Тарифы, способы оплаты, приложение	Без удобства система не работает
Физическая доступность	Плотность парковок, пешая доступность	Охват территории
Развитие системы	Изменения, мониторинг	Система должна развиваться

Рассмотренные критерии позволяют оценить степень готовности Омска к внедрению платных парковок. На данный момент в проекте города проработаны параметры физической доступности (определены границы зоны и 3000 мест) и базовые параметры удобства. Однако вопросы транспортных эффектов и финансовой эффективности остаются еще критериями для рассуждения. Критерий развития системы не обеспечен механизмами мониторинга, источниками финансирования, что ставит под вопрос долгосрочную устойчивость проекта.

Экономическая целесообразность создания платных парковочных мест в Омске вызывает сомнения. Главная проблема заключается в стартовых вложениях при отсутствии гарантий окупаемости. Согласно данным, на организацию около 3 тысяч парковочных мест в центре города требуется около 302 миллионов рублей. В местном бюджете таких средств нет. Также есть возможность выделения субсидии в 150 миллионов рублей, но окончательное решение не принято, в мэрии надеются на концессионное соглашение. Таким образом, экономическая целесообразность проекта остается под вопросом из-за высоких начальных затрат и отсутствия четких источников финансирования.

Социальная целесообразность и общественное восприятие людей является важным вопросом о платных парковках в Омске. Общество разделилось на 2 группы: за и против. Большинство омичей не верят в целевое использование средств, полученное от платных парковочных мест. Даже озвученный тариф в 50 рублей в час воспринимается негативно, особенно для тех, кому нужно оставить машину на длительный срок. А также многие водители считают, что проблему можно решить бесплатными методами. Путем наведения порядка, нанесения четкой разметки, пресечением хаотичной парковки. Но и есть те омичи, которые готовы попробовать данную систему. Особенно если эта система будет удобной и понятной, как в других городах. Есть случаи, когда жители города сами просили организовать платные парковки в особо загруженных местах (улица Ленина возле Авиационного колледжа). Анализ общественного обсуждения позволят выделить основные группы риска и зоны потенциальных конфликтов. Люди, которые работают в центре, вынуждены оставлять машину на 8-10 часов. Для них ежедневная оплата 400-500 рублей или покупка абонеента станут серьезной нагрузкой на бюджет. Эта группа будет активнее всего искать бесплатные альтернативы. Также уязвимой группой будут являться жители центральных районов. Водители, которые не будут желать платить за парковку, поедут во дворы жилых домов, которые и так уже переполнены. Это создаст конфликт между водителями и жителями. Риском будет служить, установка шлагбаумов, блокирование проездов. Конечно, третьей уязвимой группой будут пенсионеры, инвалиды, молодые семьи, студенты с невысоким достатком даже 50 рублей в час могут быть ощутимы. Риск – социальное неравенство. Для смягчения этого риска

предусмотрена полная льгота только для инвалидов, а также бесплатные 15 минут и бесплатные вечера, и выходные. Будет ли этого достаточно, пока неизвестно.

Для того чтобы проект не провалился, необходимо выполнить несколько условий:

1) прозрачность и целевое использование средств. Властям нужно придумать механизм, как визуализировать и донести до людей, куда пошли доходы.

2) развитие общественного транспорта. Если транспорт будет ходить чаще, быстро и в комфортных условиях, люди будут готовы пересесть с машин.

3) обратная связь. Система должна уметь подстраиваться. Если какой-то участок пустует – тариф нужно снижать, если переполнен – корректировать. Опыт, таких городов как Казань. Москва, показывает, что динамика тарифов является путем к успеху.

Таким образом, проект находится в зоне высокого социального риска. Его успех будет зависеть не столько от технической реализации, сколько от способности властей выстроить диалог с обществом. То есть обеспечить прозрачность расходов и создать реальную альтернативу в виде качественного общественного транспорта. Без этих компонентов платные парковки рискуют остаться в восприятии омичей простым «побором», а не инструментов улучшения городской среды.

В итоге, анализ общероссийской практики подтверждает, что платные парковки стали важным инструментом управления транспортными потоками в крупных городах. Наиболее ценным для Омска представляется опыт Белгорода, который при схожей советской планировке успешно реализует стратегию развития платных парковок. Касаемо Омска исследование показало, что проблема перегруженности центра действительно существует и требует решения. Высказывания представителей власти и мнения самих жителей доказывает, что припарковаться в центральной части города становится все сложнее. Однако степень готовности Омска к внедрению платных парковок останется недостаточной.

Успех проекта зависит не от технической реализации, а от способности властей обеспечить прозрачность расходов и создать реальные альтернативы. Это качественный общественный транспорт и бесплатные перехватывающие парковки. Без этих условий платные парковки останутся в восприятии горожан дополнительными сбором, а не инструментом улучшения городской среды.

Библиографический список

1. Арчибасов Ю., «Припарковать машину в центре Омска уже практически негде» / Ю. Арчибасов [Электронный ресурс] // Дзен. – URL: https://dzen.ru/a/aZQuMNSrMzjM1_Lj (дата обращения: 10.03.2026).

2. Белгород ухудшил за год показатели в рейтинге лучших платных парковок страны [Электронный ресурс] // Openbelgorod.ru. – URL: <https://openbelgorod.ru/> (дата обращения: 10.03.2026).

3. Белгородские платные парковки оказались в числе лучших в стране [Электронный ресурс] // РБК Черноземье. – URL: <https://chr.rbc.ru/chr/freenews/67335c979a79476f0d225b69> (дата обращения: 10.03.2026).

4. «Никто не будет платить»: омичи высказались о создании платных парковок [Электронный ресурс] // Omskinform.ru. – URL: <https://omskinform.ru/news/217181> (дата обращения: 10.03.2026).

5. Омичи сами просят застроить центр платными парковками [Электронный ресурс] // News-Omsk.ru. – URL: <https://news-omsk.ru/society/2026/03/06/51938.html> (дата обращения: 10.03.2026).

6. Платные и бесплатные парковки в Омске: инструкция по поиску локаций [Электронный ресурс] // News.ru. URL - <https://news.ru/family/poleznye-sovety/v-omske-poyavyatsya-platnye-gorodskie-parkingi-gde-pridetsya-raskoshelitsya> (дата обращения: 10.03.2026).

7. Федеральный закон от 29.12.2017 N 443-ФЗ (ред. от 08.08.2024) "Об организации дорожного движения в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : справочная правовая система. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286793/95bc68d94dd33a286230c38a87bc5262e34b8e10/ (дата обращения: 10.03.2026).

8. Эксперименты с платными парковочными зонами продолжаются в России [Электронный ресурс] // Deita.ru. – URL: <https://deita.ru/article/574298> (дата обращения: 10.03.2026).

ИНИЦИАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ФОРМА УЧАСТИЯ НАСЕЛЕНИЯ В ОСУЩЕСТВЛЕНИИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Баранова Е.А.

Научный руководитель: Кузнецова Е.К.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, k.baranova79@mail.ru

Аннотация. В данной статье рассматривается инициативное бюджетирование как инструмент повышения эффективности использования ресурсного потенциала государства на примере Омской области.

Ключевые слова: инициативное бюджетирование, инициативный проект, местное самоуправление, общественное участие, эффективность бюджетных расходов, потенциал региона.

PROACTIVE BUDGETING AS A FORM OF PUBLIC PARTICIPATION IN THE IMPLEMENTATION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT

Baranova E.A.

Scientific supervisor: Kuznetsova E.K.

The Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, k.baranova79@mail.ru

Abstract. This article examines proactive budgeting as a tool to increase the efficiency of using the resource potential of the state using the example of the Omsk region.

Keywords: proactive budgeting, initiative project, local government, public participation, efficiency of budget expenditures, potential of the region.

В современных условиях ограниченности бюджетных ресурсов и необходимости повышения эффективности государственного управления особое значение приобретает поиск инструментов, которые дают возможность не только сокращать издержки, но и задействовать невостребованные активы территорий. Одним из таких инструментов выступает инициативное бюджетирование. Оно представляет собой механизм прямого участия граждан в определении приоритетов расходования части бюджетных средств.

Благодаря инициативному бюджетированию люди перестают быть просто получателями услуг от государства. Они становятся полноправными участниками процесса, то есть вкладывают свои силы, средства и материалы в развитие своих городов и сел. Это меняет сам подход к использованию ресурсов. Жители участвуют лично, бюджетные деньги тратятся эффективнее и идут на решение действительно важных для людей проблем.

Отсюда вытекает следующее определение: «инициативное бюджетирование (также партисипаторное бюджетирование) — форма непосредственного участия населения в осуществлении местного самоуправления путём выдвижения инициатив по целям расходования определённой части бюджетных средств» [4].

Многие исследования доказывают, что инициативное бюджетирование позволяет использовать бюджетные ресурсы более эффективно, в соответствии с потребностями граждан и общества в целом. Таким образом, повышается и эффективность использования ограниченных бюджетных ресурсов, и улучшаются условия жизни в муниципалитете».

В России практика развития программы поддержки местных инициатив берет свое начало еще в 2007 году. Но официальный статус она получила только в 2020 году. Именно тогда в законодательство о местном самоуправлении внесли понятие «инициативные проекты».

Таблица 1

История развития инициативного бюджетирования в РФ

Критерий	2020 год	2025 год
Нормативная база	Приняты федеральные законы, закрепившие понятие «инициативные проекты» (Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025) "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации")	Регионы внедряют новые формы (молодежное, школьное бюджетирование). Пример. Республика Саха (Якутия) - проект по внедрению школьного инициативного бюджетирования в общеобразовательных учреждениях региона вошёл в ТОП-100 «Сильных Идей» на платформе АСИ
Масштаб	Участвуют 69 регионов. Реализовано 22,5 тыс. проектов	Участвуют 81 регион. Реализовано более 200 тысяч проектов
Направления проектов	Благоустройство, дороги, водоснабжение	Добавились экология, доходные инициативы, цифровые и медиапроекты
Общественное участие	Вовлечение жителей в выдвижение и софинансирование	Почти 10 млн участников выбора инициатив. Развитие общественного контроля
Инструменты	Традиционное софинансирование (бюджет и граждане)	Новые инструменты: краудфандинг, целевые облигации, цифровые активы

Таким образом, с 2020 по 2025 год программа поддержки местных инициатив прошла путь от этапа становления нормативной базы до масштабного внедрения. Количество регионов участников выросло до 81, а число реализованных проектов увеличилось до 200 тысяч. Рост количества инициативных проектов обусловлен их высокой социальной значимостью и реальной востребованностью среди населения.

Важным стимулом стало бюджетное поощрение, с помощью выделения федеральных субсидий и трансфертов тем субъектам, которые активно внедряют практику инициативного бюджетирования. Примером может послужить Хабаровский край. На протяжении ряда лет субсидии, выделенные из федерального бюджета, были интегрированы в региональную программу поддержки местных инициатив. С их помощью можно было выбирать и реализовывать широкий круг проектов, в том числе с использованием инициативного бюджетирования. Также сработал принцип софинансирования, который показал свою эффективность. Участие граждан и бизнеса позволило привлекать дополнительные внебюджетные ресурсы, что сделало проекты более реализуемыми. Конечно, сыграл рост популярности инициативного бюджетирования среди населения, который привел к повышению гражданской активности. Люди увидели реальные результаты (новые площадки,

скверы, дороги) и стали активнее выдвигать и поддерживать инициативы, что помогло региональным властям к масштабированию успешных практик [2].

История инициативного бюджетирования в Омске берет свое начало в 2021 году, когда бывший губернатор Омской области Александр Бурков поставил задачу обеспечить реальное влияние жителей на распределение бюджетных средств, исключив формальности. За 2021-2022 годы лидером по поддержке инициатив стала сфера спорта и физкультуры – 18 проектов. Также молодежь субъекта предложила несколько проектов по созданию общественных пространств, что подтолкнуло власти к проработке возможности запуска отдельной практики молодежного инициативного бюджетирования [5].

Таблица 2

Основные показатели развития практик инициативного бюджетирования в Омской области за 2021-2025 года [6]

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025 (в текущих показателях)
Количество заявленных инициативных проектов	35	70	108	290	-
Количество инициативных проектов, получивших софинансирование	14	43	70	188	43
Количество граждан, принявших участие в конкурсном отборе инициативных проектов	9447	27885	51440	185600	137184
Количество граждан, пожелавших принять трудовое участие в реализации инициативных проектов	754	3989	5397	21932	18494
Финансирование инициативных проектов, млн. руб.	20,4	89,5	127,01	569,1	140,6

Анализ основных показателей развития инициативного бюджетирования в Омской области за период 2021-2024 годов показывает положительную динамику. Количество заявленных инициатив выросло более чем в 8 раз, а число реализованных проектов увеличилось до 179. Особенно важен рост гражданской активности: количество жителей, готовых принять трудовое участие в реализации проектов выросло почти до 22 тысяч. Это говорит о том, что имеется высокий уровень доверия населения к инициативному бюджетированию.



Рис. 1. Количество заявленных инициативных проектов в Омской области

Чем обусловлен такой резкий рост количества проектов? Вероятнее всего это связано с увеличением бюджетного финансирования. В 2024 году по решению губернатора Виталия Хоценко объем средств, выделяемых из областного бюджета на поддержку инициатив жителей, вырос до 1 миллиарда рублей. Это позволило поддерживать не по 1-2 проекта от каждого района, а сразу по несколько десятков. Также появились новые направления поддержки. В 2024 году перечень допустимых инициатив был расширен: добавились проекты по благоустройству школ и детских садов, ремонту местных дорог и тротуаров, уличному освещению. Таким образом, были созданы условия, при которых количество качественно подготовленных и поддержанных жителями инициатив смогло вырасти.

Ресурсная эффективность инициативного бюджетирования в Омской области проявляется через мультипликативный эффект, при котором каждый бюджетный рубль привлекает дополнительные средства и трудовое участие граждан. В 2024 году в областном бюджете было зарезервировано 500 миллионов рублей, которые распределены на реализацию 193 проектов-победителей. С учетом софинансирования из местных бюджетов и инициативных платежей граждан и юридических лиц общий объем расходов на реализацию проектов составил 580 миллионов. Важным фактором роста ресурсной эффективности стало снижение требуемой доли софинансирования с 35% до 8% от общей стоимости проекта. Это сделало участие в программе доступнее для жителей с разным уровнем дохода.

Если говорить о структуре инициативных проектов Омской области, то в основном, она ориентирована на запросы жителей. Лидируют спортивные площадки, благоустройство площадок, ремонт дорог и тротуаров. Устойчивость проектов обеспечивается многоступенчатым отбором по критериям: социальная значимость, вклад граждан, сроки реализации, количество жителей, получающих благо.

Примером инициативного бюджетирования в Омской области может послужить автомобильная дорога. В 2025 году отремонтировали автомобильную дорогу в селе Харино Ключевского сельского поселения Омского района. «За проект проголосовали 538 граждан. Стоимость работ составила более 3 миллионов рублей, из них 2,3 миллиона — средства областного бюджета. Финансово в проекте приняли участие местный бюджет, жители и предприниматели» [3].

Таким образом, механизм инициативного бюджетирования в Омской области работает и помогает решать проблемы жителей. Для того чтобы проекты были качественными и долго служили, их отбирают по строгим правилам. Такие проекты наглядно доказывают, что когда власть и граждане взаимодействуют, то получается реальный, удовлетворяющий всех,

результат. Как отмечает заместитель министра финансов Алексей Лавров, «быть финансово грамотным – это уметь управлять не только личными, но и общественными финансами» [2]. Опыт Омской области показывает, что инициативное бюджетирование не только повышает эффективность бюджетных ресурсов, но и формирует культуру участия. Граждане превращаются из пассивных потребителей в активных соинвесторов развития своих территорий.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [Электронный ресурс]. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/ (дата обращения: 15.03.2026).
2. Доклад о лучшей практике развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях [Электронные ресурс]. - URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2019/10/main/1070_Doklad.pdf (дата обращения 01.04.2026).
3. В Омском районе обновили несколько территорий благодаря программе инициативного бюджетирования [Электронный ресурс] // НГС. Омск: сетевое издание. – URL: <https://ngs55.ru/text/gorod/2025/08/15/75832127/> (дата обращения: 01.04.2026).
4. Инициативное бюджетирование [Электронный ресурс] // Карта слов и выражений русского языка. – URL: <https://kartaslov.ru/карта-знаний/Инициативное+бюджетирование> (дата обращения: 15.03.2026).
5. Инициативное бюджетирование: опыт Омской области [Электронный ресурс] // Бюджет.ру: информационно-аналитическое издание. – 10 апреля 2022. – URL: <https://bujet.ru/article/440266.php> (дата обращения: 15.03.2026).
6. Открытый бюджет Омской области. Реализованные проекты 2021 - 2025 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства финансов Омской области. – URL: <https://budget.omsk.ifinmon.ru/initsiativnoe-byudzhetrovanie/realizovannye-proekty/2025-god?year=2025> (дата обращения: 15.03.2026).
7. Цеханович, О. И. Роль инициативного бюджетирования в развитии местного самоуправления / О. И. Цеханович // Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, реализуемой в рамках Московского академического экономического форума (МАЭФ-2025), Омск, 24 апреля 2025 года. – Москва: ООО «Издательство «Перо», 2025. – С. 277-279. [Электронный ресурс]. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82648181&pff=1> (дата обращения: 01.04.2026).

ИННОВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА РЯЗАНСКОЙ ОБЛАСТИ: КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ

Баранова Е.А., Дубовик К.Д.

Научный руководитель: Саврасова Д.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, k.baranova79@mail.ru

Аннотация. В работе проведен анализ инновационного развития Рязанской области в 2020-2024 годах на основе статистических данных о численности научных организаций и объеме инновационных товаров, работ и услуг. Рассмотрены причины спада, связанные с санкционным давлением и структурной перестройкой, а также факторы последующего восстановления. Особое внимание уделено роли «Аэрокосмической инновационной долины» как ключевого инфраструктурного проекта, обеспечивающего поддержку высокотехнологичных компаний и способствующего укреплению позиций региона как одного из ведущих технологичных центров Центральной России.

Ключевые слова: *инновационное развитие, Рязанская область, импортозамещение, Рязанская область.*

INNOVATION POLICY OF THE RYAZAN REGION: QUANTITATIVE AND QUALITATIVE ASPECTS OF DEVELOPMENT

Baranova E.A., Dubovik K.D.

Scientific supervisor: Savrasova D.V.

The Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, k.baranova79@mail.ru

Abstract. The paper analyzes the innovative development of the Ryazan region in 2020-2024 based on statistical data on the number of scientific organizations and the volume of innovative goods, works and services. The reasons for the recession related to sanctions pressure and structural adjustment, as well as the factors of subsequent recovery, are considered. Special attention is paid to the role of the Aerospace Innovation Valley as a key infrastructure project that supports high-tech companies and helps strengthen the region's position as one of the leading technological centers in Central Russia.

Keywords: *innovative development, Ryazan region, import substitution, Ryazan region.*

In the modern world, the economy is primarily built on the development of new technologies and the production of complex goods. Therefore, a region's proactiveness in innovation demonstrates its strength and resilience. Innovations not only help the economy grow, they also enable the restructuring of industry, the creation of modern jobs, and the sale of products. To understand the region's true potential, it is important to monitor and analyze innovation statistics.

The Ryazan Region is one of the most industrially developed regions of the Central Federal District, boasting a historically established scientific, technical, and educational foundation. The region traditionally specializes in electronics, instrumentation, and aerospace technologies. Statistical observations in recent years indicate the continued presence of this research potential.

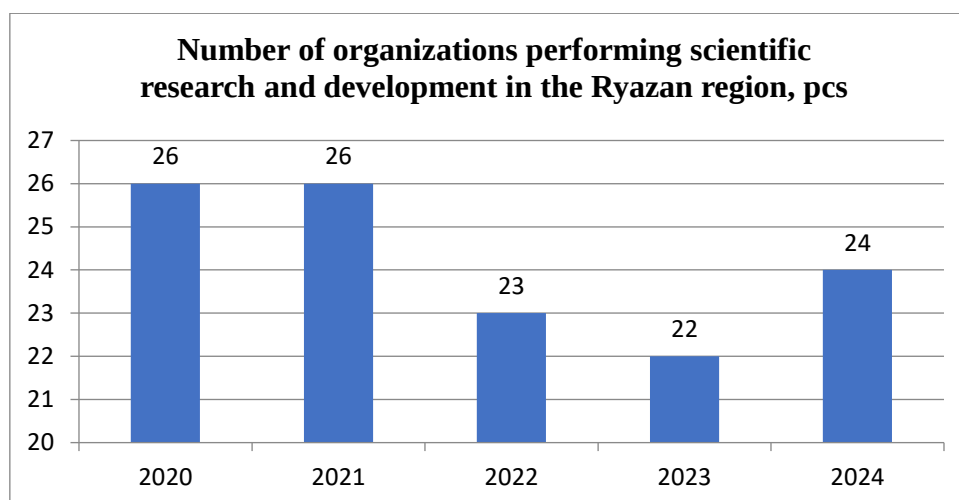


Fig.1. Number of organizations performing scientific research and development in the Ryazan region, pcs.

Based on the statistical data presented for the Ryazan Region for the period from 2020 to 2024, it can be concluded that the number of organizations conducting research and development has varied. In 2020 and 2021, the figure remained stable at 26 organizations, but in 2022 it declined to 23, and in 2023, a minimum of 22 organizations was recorded. By 2024, positive trends emerged, and the number of organizations increased to 24.

The decline observed in 2022-2023 was due to a combination of economic and structural factors. External sanctions pressure, which intensified in 2022, and the subsequent disruptions in supply chains, rising equipment costs, and difficulties importing components could have made the operations of some organizations unprofitable. The increase in the number of organizations in 2024 to 24 can be explained by the beginning of the adaptation of the region's research sector to new conditions. In 2023, funding for the Ryazan Region's scientific sector amounted to 1.4 billion rubles. The majority of funds were allocated to research, development, and scientific and technical analysis in industry and agriculture. This allows for addressing import substitution issues. Another advantage of the region is its high proportion of young researchers. Based on the results of 2023, the Ryazan Region ranked 23rd in the national science and technology development rankings.

Thus, it can be concluded that even with a temporary decline in the number of organizations conducting research and development, the Ryazan Region's scientific potential has been maintained. This was made possible by government support measures and the region's ability to adapt to the changing economic situation. Today, conditions have been created that are suitable for the further development of innovation. However, relying solely on the number of organizations to determine the success of innovation is not entirely accurate. Therefore, it is necessary to examine the volume of innovative products produced, as well as the work and services performed. These indicators can help us understand the effectiveness of the research centers established in the region.

Table 1

Volume of innovative goods, works, and services, million rubles [5]

	2020	2021	2022	2023	2024
Russian Federation	5189046,2	6003342,0	6377248,5	8323885,5	9817745,9
Central Federal District	1653352,2	1980925,7	2057909,2	2881893,3	3525065,8
Ryazan Oblast	21399,9	30078,4	30501,2	23197,1	29721,9

Over five years, the volume of innovative goods, works, and services in the Ryazan Region increased from 21.4 to 29.7 billion rubles.

From 2020 to 2022, this increase was driven by the development of innovative infrastructure in the region. Industrial clusters emerged during these years, and by 2024, their number had grown to 16. It was during this period that the large-scale "Aerospace Innovation Valley" project was launched, creating a favorable environment for innovative companies through tax incentives. This was also influenced by government support in the context of disrupted supply chains.

The decline in 2023 proved temporary, driven by the high base effect of the previous period. Many large innovative projects completed their active phase. This year also served as a transitional period, as new development institutions were established. The Aerospace Innovation Valley resident base was actively developing, and the PROTOS research and production center for unmanned aerial systems was being established. Such transformations require time, as the volume of innovative products grows.

2024 marked the beginning of the return on investment from the established infrastructure. By this year, the number of Aerospace Innovation Valley resident companies had reached 64, with another 40 waiting in line. Key areas included unmanned aerial systems, radio and electrical engineering, and biomedical technologies. The region also joined the pilot group for the implementation of the national project "Unmanned Aircraft Systems," which attracted additional investment. The results of the 2024 St. Petersburg International Economic Forum, where the Ryazan Region signed more than 20 agreements worth over 70 billion rubles, provided a significant boost. The region also ranked first in the Central Federal District for the implementation of regional export standard tools, facilitating the entry of innovative products into foreign markets. Let's take a closer look at the "Aerospace Innovation Valley"—a technopark for the electronics industry. The Valley operates on a one-stop shop principle: residents receive assistance in finding investment, securing government support, locating production facilities, and promoting their products. The focus is primarily on interactions with venture capital funds. For this purpose, special meetings are held where companies can present their developments to potential investors. "Work is also underway to create a research and production center for unmanned aerial systems, which is planned to be located at the Protasovo airfield" [3]. All projects undergo a rigorous selection process by a scientific and technical council. As Pavel Novitsky, CEO of the management company, notes, "sanction pressure and the focus on import substitution have led to increased demand for domestic developments" [4]. The Governor of the Ryazan Region, in turn, provides support to the Valley, specifically assisting with subsidies, networking, and attracting investment for the construction of the technology park and production facilities. Thus, relying on its strong scientific and industrial potential, the Ryazan Region has successfully adapted to new economic opportunities. Although the number of scientific organizations declined in 2022-2023, a recovery was already evident in 2024. Infrastructure development played a key role in this, particularly the creation of the Aerospace Innovation Valley technology park. This project makes it easier for residents to attract investment, receive government support, and establish partnerships with state-owned companies. Thanks to all this, the Ryazan Region has established a solid foundation for further innovative growth, thereby confirming its status as one of the leading technology hubs in Central Russia.

References

1. A new radio electronics technology park is being created in Ryazan // MediaRyazan. – 2024. – URL: <https://mr-rf.ru/v-ryazani-sozdayut-novyj-tehnopark-radioelektroniki/?ysclid=mmkijack6169026653> (date of access: March 24, 2026).
2. A modern innovative infrastructure is being formed in the Ryazan region // PB-Ryazan. – 2025. – URL: <https://rv-ryazan.ru/v-ryazanskoj-oblasti-formiruetsya-sovremennaya-innovacionnaya-infrastruktura/> (date of access: March 24, 2026).
3. A drone flight center will open in the Ryazan region // Komsomolskaya Pravda. Ryazan. – 2026. URL: <https://rzn.mk.ru/social/2026/03/25/pavel-malkov-centr-po-polyotam-bpla-sozdadut-v-ryazanskoy-oblasti-po-nacproektu.html> (date of access: 27.03.2026).

4. Novitsky P.A. Ryazan's "aerospace innovation valley" is gaining momentum // Komsomolskaya Pravda. – Ryazan. – URL: <https://www.ryazan.kp.ru/daily/27592/4868443/> (date of access: 24.03.2026).
5. General information on innovation activities in the Ryazan region / Ministry of Economic Development of the Ryazan region. – URL: https://mineconom.ryazan.gov.ru/direction/innovatsionnaya_deyatelnost/obshchie_svedeniya2/?ysclid=mmljl6o3l3475441521 (date of access: March 24, 2026).
6. Pavel Malkov: A UAV flight center will be created in the Ryazan region under a national project // Moskovsky Komsomolets. Ryazan. – 2026. – URL: <https://www.ryazan.kp.ru/daily/27592/4868443/> (date of access: March 27, 2026).
7. Socioeconomic indicators by constituent entity of the Russian Federation. – Moscow, 2025. - URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/47652> (date of access: March 24, 2026).
8. Strategy for the socio-economic development of the Ryazan region until 2030: Law of the Ryazan region of December 28, 2023 No. 112-OZ // Ryazan Regional Duma. – URL: <https://rznoblduma.ru/upload/iblock/fa2/1aor8vg97j5m7jd7rzx6er2x3bkuntfm.pdf> (date of access: March 24, 2026).

ВЛИЯНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АУДИТА ЭФФЕКТИВНОСТИ НА БЮДЖЕТНЫЙ ПРОЦЕСС И КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Беккожина С. А.

Научный руководитель: Васина Н. В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, saniabekkozhdina@gmail.com

Аннотация. В статье анализируется роль и механизмы влияния результатов аудита эффективности на бюджетный процесс и качество управленческих решений в публичном секторе. Целью работы является выявление системных барьеров, препятствующих интеграции аудиторских выводов в бюджетный цикл, и разработка комплексных мер по их преодолению для повышения результативности государственных расходов. Автор приходит к следующим выводам: ключевыми проблемами являются фрагментарность воздействия, формальность обратной связи и неравномерность аудиторского и бюджетного циклов, а решением может стать институционализация обязательного учета результатов аудита при бюджетном планировании, создание системы непрерывного мониторинга и развитие превентивных форм аудиторского контроля.

Ключевые слова: *аудит эффективности, бюджетный процесс, управленческие решения, Счётная палата, государственные финансы, результативность расходов, обратная связь, государственный аудит, оценка программ.*

THE IMPACT OF PERFORMANCE AUDIT RESULTS ON THE BUDGET PROCESS AND THE QUALITY OF MANAGEMENT DECISIONS

Bekkozhdina S. A.

Scientific supervisor: Vasina N. V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, saniabekkozhdina@gmail.com

Abstract. This article analyzes the role and mechanisms of influence of performance audit results on the budget process and the quality of management decisions in the public sector. The aim of the study is to identify systemic barriers hindering the integration of audit findings into the budget cycle and to develop comprehensive measures to overcome them to improve the effectiveness of public spending. The author concludes that the key problems are fragmented impact, formal feedback, and the lack of synchronization between the audit and budget cycles. A solution could be the institutionalization of mandatory accounting of audit findings in budget planning, the creation of a continuous monitoring system, and the development of preventive forms of audit control.

Keywords: *performance audit, budget process, management decisions, Accounts Chamber, public finances, expenditure efficiency, feedback, government audit, program evaluation.*

В современной парадигме государственного управления, ориентированного на результат, эффективное и экономное использование бюджетных средств выступает не только финансовой, но и политической категорией, напрямую влияющей на уровень общественного доверия и легитимности власти. Бюджетный процесс, являясь центральным механизмом перераспределения публичных ресурсов, зачастую демонстрирует инерционность, подвержен лоббистскому влиянию и не всегда основан на объективных данных о результативности ранее финансируемых программ и проектов. В этом контексте аудит эффективности, проводимый

высшими органами государственного аудита, такие как Счётная палата Российской Федерации, представляет собой уникальный независимый инструмент, призванный дать системную оценку не только законности, но и целесообразности, экономичности, результативности и действенности государственных расходов. Однако сам по себе факт проведения аудита и выявления недостатков не гарантирует позитивных изменений. Ключевой проблемой, определяющей актуальность данного исследования, является сохраняющийся «разрыв» между выводами аудиторов и их реальным, системным влиянием на последующие бюджетные решения и управленческие практики органов власти. Влияние это зачастую оказывается точечным, ситуативным и фрагментарным. Таким образом, изучение механизмов, барьеров и перспектив интеграции результатов аудита эффективности в бюджетный процесс представляет собой насущную научную и практическую задачу, от решения которой зависит качество государственного управления и оптимальность распределения ограниченных финансовых ресурсов.

Несмотря на формально закреплённые в бюджетном и аудиторском законодательстве процедуры, влияние результатов аудита эффективности на бюджетный процесс сталкивается с рядом системных проблем.

1. Фрагментарность и реактивность воздействия. Результаты аудита чаще всего влияют на бюджетный процесс не на стратегическом, а на оперативном уровне. Выявленные нарушения ведут к дисциплинарным или административным взысканиям, возмещению ущерба, но редко – к пересмотру самой логики, дизайна или методики реализации госпрограммы. Бюджетные ассигнования на следующий цикл могут быть скорректированы для конкретного нарушения (например, недофинансирование или нецелевое использование), однако системные выводы о низкой результативности программы в целом не всегда приводят к её существенной ревизии или прекращению. Влияние носит «точечно-реактивный» характер, сосредотачиваясь на устранении последствий, а не на профилактике причин.

2. Формальность и запаздывание обратной связи. Законодательно установленные сроки представления отчётов об устранении выявленных нарушений часто соблюдаются формально. Ответы контролируемых объектов могут сводиться к констатации факта «принятия к сведению» или описанию запланированных, а не реализованных мер. Механизмы независимой верификации реального исполнения рекомендаций аудита развиты слабо. Кроме того, цикл аудита эффективности (планирование, проведение, отчёт, реакция) зачастую не синхронизирован с ключевыми этапами бюджетного цикла (составление, рассмотрение, утверждение, исполнение, контроль). Рекомендации поступают, когда основные бюджетные проектировки на следующий период уже сформированы, что минимизирует их превентивный эффект.

3. Сложность измерения и использования результатов. В отличие от финансового аудита, где выводы о нарушениях носят бинарный характер (соответствует/не соответствует), выводы аудита эффективности многомерны и часто качественны. Оценка социально-экономического эффекта, отдачи от инвестиций, достижения стратегических целей требует сложных методик и допущений. Для лиц, принимающих бюджетные решения (законодатели, чиновники Минфина), такие выводы могут восприниматься как менее конкретные и, следовательно, менее обязывающие к действию. Возникает проблема «перевода» аудиторской экспертизы в формат, пригодный для принятия конкретных управленческих и финансовых решений.

4. Организационные и ресурсные ограничения. Аудиты эффективности, особенно масштабные и межведомственные, требуют значительных временных и экспертных ресурсов. ВОГА часто сталкиваются с дефицитом узкоспециализированных кадров, способных проводить глубокий отраслевой анализ. Это может ограничивать как количество проводимых проверок, так и глубину проработки рекомендаций. Кроме того, отсутствие устойчивых горизонтальных связей между ВОГА, финансовыми органами и главными распорядителями бюджетных средств на этапе планирования аудитов снижает их релевантность текущим приоритетам бюджетной политики.

Современная практика демонстрирует несколько важных тенденций, направленных на усиление влияния аудита эффективности.

Аудит все чаще концентрируется не на отдельных учреждениях или сделках, а на сквозных государственных программах и национальных проектах, оценивая их вклад в достижение стратегических целей развития. Это напрямую увязывает аудиторскую деятельность с ключевыми бюджетными приоритетами, повышая значимость её выводов для высшего руководства страны.

Наряду с традиционным ретроспективным контролем, ВОГА начинают внедрять формы «аудита сопровождения» или мониторинга крупных инфраструктурных и инвестиционных проектов на всех этапах их жизненного цикла. Это позволяет выявлять риски неэффективности на ранних стадиях и оперативно вносить коррективы, предотвращая масштабные бюджетные потери, а не констатируя их постфактум.

Применение методов интеллектуального анализа данных, кросс-верификации информации из различных государственных информационных систем (ГИС, реестры контрактов, кадастры) позволяет повысить глубину и охват аудита, выявлять системные аномалии и закономерности, незаметные при выборочных проверках. Цифровые инструменты также облегчают отслеживание исполнения рекомендаций.

Планирование аудиторской деятельности все более строится на основе регулярной оценки рисков неэффективного использования бюджетных средств в различных сферах. Это позволяет концентрировать ресурсы на наиболее проблемных и финансово значимых направлениях, повышая потенциальную отдачу от аудита.

Для преодоления выявленных барьеров и трансформации аудита эффективности в действенный инструмент управления бюджетным процессом необходим комплекс мер.

1. Институционализация обязательного учета результатов на этапе бюджетного планирования. Необходимо законодательно закрепить обязанность главных распорядителей бюджетных средств (ГРБС) и Министерства финансов при формировании проектов бюджетов и госпрограмм представлять сводный аналитический отчет о мерах, принятых по результатам аудитов эффективности за предыдущий период. Ключевые выводы аудиторов должны стать обязательным элементом бюджетных докладов и пояснительных записок, особенно в части обоснования сохранения или изменения финансирования программ с выявленными проблемами результативности.

2. Создание системы непрерывного мониторинга исполнения рекомендаций. Внедрение единой государственной информационной системы для отслеживания хода реализации рекомендаций ВОГА, доступной для общественности. Результатом мониторинга должна быть не просто формальная отчетность, а оценка фактического достижения запланированных улучшений показателей эффективности. Целесообразно предусмотреть механизмы публичной ежегодной отчетности Правительства перед парламентом о прогрессе в реализации наиболее значимых аудиторских рекомендаций.

3. Развитие методологии и коммуникации. Инвестиции в развитие методологической базы аудита эффективности, включая создание и актуализацию отраслевых методик оценки, подготовку высококвалифицированных кадров аудиторов-аналитиков. Параллельно необходимо совершенствовать форматы представления результатов: внедрять визуализацию данных, практику резюме для руководства (Executive Summary), публичные интерактивные отчеты, которые делают выводы аудита понятными и доступными для широкого круга стейкхолдеров, включая депутатов, журналистов и граждан.

4. Усиление межведомственного взаимодействия на ранних стадиях. Налаживание системного диалога между ВОГА, Минфином, Минэкономразвития и ГРБС на стадии формирования приоритетов аудиторской деятельности и бюджетных проектировок. Это позволит согласовать фокус аудита с ключевыми рисками бюджетной политики и обеспечить более своевременное поступление аудиторской информации для принятия решений.

Аудит эффективности обладает значительным, но пока не полностью реализованным потенциалом воздействия на бюджетный процесс и качество управленческих решений. Его

роль не должна сводиться к постфактумной критике. Стратегической целью является эволюция в сторону проактивного, основанного на данных и рисках инструмента, который обеспечивает обратную связь, способствующую постоянному обучению и адаптации государственного аппарата. Преодоление «разрыва» между аудиторским заключением и конкретными бюджетными и управленческими действиями требует целенаправленной работы по институциональному закреплению процедур учета, развитию методологии, цифровизации и укреплению диалога между всеми участниками бюджетного процесса. Только в этом случае аудит эффективности станет не просто контрольно-надзорной процедурой, а интегральным элементом системы государственного управления, ориентированного на результат, способствуя повышению качества жизни граждан через оптимальное использование каждым рублём бюджетных средств.

Библиографический список

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.1998 N 145-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1998. № 12. Ст. 3.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 26.01.1996 N 14-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1996. № 32. Ст. 927.
3. Имангазиева О. У., Исаков И. И. Аудит эффективности бюджетных расходов-направление совершенствования государственного финансового контроля // Актуальные вопросы современной экономики, 2021. С. 1058-1065.
4. Скрипник Л. А. Организация системы контроля использования бюджетных средств // Форум Серия: Современное состояние и тенденции развития гуманитарных и экономических наук, 2022. С. 92-96.
5. Федосенко А. Д. Оптимизация процесса аудита в бюджетном учреждении: методы, инструменты и Применение // Вестник науки, 2024. С. 414-416.

ЦИФРОВОЕ НЕРАВЕНСТВО КАК ВЫЗОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭЛЕКТРОННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ СЕРВИСОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Беляева М.Ю.

Научный руководитель: Васина Н.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия

Аннотация. В статье анализируются противоречия внедрения электронных социальных сервисов (ЭСС): несмотря на рост административной эффективности, они усугубляют цифровое неравенство и создают барьеры для уязвимых групп. Цель работы — доказать необходимость перехода от технической цифровизации к модели цифровой инклюзии, где ключевым критерием становится гарантия социальных прав для всех. Автор приходит к выводу, что это требует сохранения альтернативных каналов доступа, развития инфраструктуры и пересмотра системы оценки эффективности ЭСС.

Ключевые слова: электронные социальные сервисы, цифровизация, социальное обеспечение, социальная политика, цифровое неравенство, цифровая инклюзия, доступность, эффективность, административные барьеры.

DIGITAL INEQUALITY AS A CHALLENGE TO THE EFFECTIVENESS OF ELECTRONIC SOCIAL SERVICES IN THE RUSSIAN FEDERATION

Belyaeva M.Y.

Scientific supervisor: Vasina N.V.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. This article analyzes the contradictions inherent in the implementation of electronic social services (ESS): despite increased administrative efficiency, they exacerbate digital inequality and create barriers for vulnerable groups. The aim of the study is to demonstrate the need to transition from technical digitalization to a model of digital inclusion, where the key criterion is the guarantee of social rights for all. The author concludes that this requires maintaining alternative access channels, developing infrastructure, and revising the system for evaluating the effectiveness of ESS.

Keywords: electronic social services, digitalization, social security, social policy, digital divide, digital inclusion, accessibility, efficiency, administrative barriers.

Цифровизация государства и всех его структур является глобальным трендом. В социальной сфере в России этот процесс нашел отражение в реализации национальной программы «Цифровая экономика» и концепции «социального казначейства», ключевым элементом которых выступает перевод социальных услуг в электронный формат. Электронные социальные сервисы (ЭСС) – это цифровые платформы и интерфейсы (порталы госуслуг, мобильные приложения, личные кабинеты), которые позволяют гражданам дистанционно получать информацию, услуги, взаимодействовать с органами социальной защиты без визита в учреждение.

Электронные социальные сервисы можно классифицировать по нескольким основаниям:

- По типу услуги: информационные, консультационные, услуги по назначению выплат и пособий, услуги в натуральной форме (запись в учреждение, оформление документов).

- По уровню вовлеченности: от простого информирования до полностью проактивных услуг, когда выплата назначается автоматически на основе данных межведомственного взаимодействия.

Нормативно - правовой основой для электронных социальных сервисов служит концепция «одного окна» и межведомственного электронного взаимодействия. Ключевым драйвером стало внедрение Единой государственной информационной системы социального обеспечения (ЕГИССО), призванной консолидировать данные о гражданах и их правах на меры поддержки. Помимо этого, 1 января 2023 года путём объединения Пенсионного фонда России (ПФР) и Фонда социального страхования (ФСС) был создан Социальный Фонд России, который упростил взаимодействие компаний, предпринимателей и граждан с государством.

Следует отметить, что первоначальная гипотеза цифровизации предполагала, что электронные социальные сервисы уничтожат бюрократические барьеры, повысят прозрачность, снизят издержки и коррупционные риски. Однако на практике внедрение цифровых технологий столкнулось с комплексом не только технических, но и социальных проблем. Одним из таких вопросов стало сопоставление доступности электронных социальных сервисов и цифровое неравенство, которое напрямую указывает на противоречие взаимосвязанных процессов, происходящих в современном мире.

Доступность в контексте электронных социальных сервисов имеет два основных измерения:

1. Техническая доступность: наличие широкополосного интернета, компьютерного или мобильного устройства.

2. Функциональная доступность: понятный интерфейс, адаптация для людей с ограниченными возможностями здоровья, доступность для лиц с низкой цифровой грамотностью.

Официальная статистика фиксирует рост технической доступности: по данным Минцифры РФ, доля домохозяйств с доступом в интернет превышает 80%. Однако эти цифры скрывают серьезное цифровое неравенство, которое электронные сервисы не устраняют, а зачастую воспроизводят и усиливают. Выделяются три уровня неравенства:

- Первый уровень (доступ к инфраструктуре): сохраняется разрыв между городскими и сельскими территориями, а также между регионами. Низкие доходы делают покупку современного смартфона или оплату стабильного интернета проблематичной для малоимущих семей.

- Второй уровень (цифровые компетенции): наиболее критичный барьер. Пожилые люди, длительно безработные, некоторые категории инвалидов сталкиваются с трудностями при регистрации на портале, использовании электронной подписи, навигации по сложному меню. Цифровая грамотность в возрасте 55+ остается в разы ниже, чем у молодежи.

- Третий уровень (мотивация и доверие): нежелание или страх передавать персональные данные, отсутствие доверия к цифровым системам, предпочтение личного общения с чиновником.

Таким образом, для гражданина, обладающего навыками использования цифровых ресурсов, онлайн систем, электронные социальные сервисы существенно повышают доступность социальных прав, позволяют экономить время и систематизировать процессы получения услуг. В то время как для людей, далеких от интернет-ресурсов, создаются новые, непреодолимые барьеры, которые еще сильнее отдаляют от получения возможностей.

Если говорить об эффективности внедрения цифровизации в разрезе электронных социальных систем, то также стоит сопоставить административную выгоду и социальные результаты, полученные в итоге. При рассмотрении стоит использовать дифференцированный подход.

Во-первых, административная эффективность (для государства) безусловно повышается. Сокращаются издержки на персонал и бумажный документооборот, ускоряются процессы, снижаются риски ошибок «вручную», повышается контролируемость. Проактивные сервисы, основанные на данных, потенциально могут снизить неполный охват нуждающихся.

Во-вторых, эффективность для пользователя имеет противоречивый характер. Для одних – это экономия времени и сил, прозрачность статуса заявления. Для других – рост транзакционных издержек, связанных с необходимостью осваивать новые навыки и преодолевать страх.

В-третьих, ключевую роль играет социальная эффективность, а именно достижение целей политики, поставленных государством. Если внедрение электронных социальных систем приводит к тому, что часть уязвимого населения не может реализовать свое право на помощь из-за цифровых барьеров, то социальная эффективность системы падает, даже если административная – растет. Цель социального обеспечения – гарантировать права и снижать неравенство, а не создавать новые его формы.

Главное противоречие заключается в том, что наиболее нуждающиеся в социальной поддержке группы (малоимущие, пожилые, одинокие инвалиды) часто находятся в группе наибольшего цифрового риска. Поэтому автоматический перевод услуг в электронный формат без создания системы гарантий доступа может привести к их социальной эксклюзии.

Таким образом, развитие электронных социальных сервисов является необратимым и в целом положительным процессом, повышающим эффективность управления социальной сферой. Однако его текущая траектория содержит в себе риски углубления социального неравенства.

Для перехода к модели цифровой инклюзии государству стоит принять необходимые меры. Некоторыми из них могут стать:

1. Принцип «цифровой многоходовости»: сохранение и развитие альтернативных каналов доступа (личное обращение, телефон), при которых цифровой канал является одним из вариантов, а не единственным.

2. Инвестиции в цифровую инфраструктуру и грамотность: целевые программы по ликвидации «цифрового» разрыва между регионами, бесплатные курсы цифровой грамотности для уязвимых групп на базе соцзащиты, библиотек, НКО.

3. Принцип «дизайн для всех»: обязательное тестирование ЭСС на удобство, простоту использования, способность быть понятным и эффективным для пользователя с привлечением представителей маломобильных групп, внедрение голосовых помощников, упрощенных интерфейсов.

4. Развитие сети цифровых посредников: усиление роли социальных работников, сотрудников МФЦ, волонтеров в помощи по оформлению цифровых заявлений для нуждающихся.

5. Смещение акцентов в оценке эффективности: включение в КРІ органов соцзащиты не только доли электронных заявлений, но и показателей доступности и удовлетворенности разных групп пользователей.

Таким образом, перспектива развития электронных социальных сервисов заключается не в отказе от цифровизации, а в её гуманизации. Ключевым критерием успеха должна стать не скорость обработки данных, а обеспечение гарантированного доступа к социальным правам для каждого гражданина, независимо от его цифровых компетенций и жизненных обстоятельств. Только при таком подходе технологический прогресс будет работать на укрепление социальной справедливости, а не на углубление существующих разрывов.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» // Правовая справочно-информационная система «Гарант»
2. Указ Президента Российской Федерации №203 от 09.05.2017 «О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» // Правовая справочно-информационная система «Гарант»
3. Павленко Ю. С. Понятие, сущность цифровой трансформации социальной сферы // Вестник науки. 2024. №1 (70). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-suschnost-tsifrovoy-transformatsii-sotsialnoy-sfery> (дата обращения: 23.11.2025).
4. Платонова С. И. Цифровое неравенство как новая форма социального неравенства // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2024. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoe-neravenstvo-kak-novaya-forma-sotsialnogo-neravenstva> (дата обращения: 23.11.2025).
5. Индекс цифровой грамотности-2023: в России стало немного больше людей с продвинутым уровнем цифровых компетенций [Электронный ресурс] // Аналитический центр НАФИ. URL: <https://nafi.ru/analytics/v-rossii-vyroslo-dolya-lyudey-s-prodvinutym-urovнем-tsifrovoy-gramotnosti/> (дата обращения: 25.11.2025).

АТМОСФЕРНЫЕ ОСАДКИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС И ОБЪЕКТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Гафурова К.Р., Прокудина В.В., Самойлович П.О.

Научный руководитель: Милушенко О.А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, gafurovakarinakarina@yandex.ru, prokudina-vika@bk.ru, sampolina.05@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются атмосферные осадки как стратегический природный ресурс и объект государственного управления. Анализируются пространственная неравномерность их распределения, динамика и аномалии на территории Российской Федерации на основе данных Росгидромета. Раскрываются институциональные механизмы управления, включая полномочия федеральных ведомств, нормативно-правовую базу и технологии активного воздействия на осадки.

Ключевые слова: атмосферные осадки, государственное управление, Росгидромет, пространственная дифференциация, активное воздействие, климатические риски.

ATMOSPHERIC PRECIPITATION AS A STRATEGIC RESOURCE AND OBJECT OF PUBLIC MANAGEMENT

Gafurova K.R., Prokudina V.V., Samoilovich P.O.

Scientific supervisor: Milushenko O.A.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, gafurovakarinakarina@yandex.ru, prokudina-vika@bk.ru, sampolina.05@mail.ru

Abstract. The article examines precipitation as a strategic natural resource and an object of public administration. The spatial unevenness of their distribution, dynamics and anomalies on the territory of the Russian Federation are analyzed based on data from Roshydromet. Institutional mechanisms of management are revealed, including the powers of federal departments, the regulatory framework and technologies for actively influencing precipitation.

Keywords: precipitation, public administration, Roshydromet, spatial differentiation, active impact, climate risks.

Атмосферные осадки — особый вид природных ресурсов, занимающий в системе государственного управления природно-ресурсным потенциалом России уникальное место. В отличие от большинства других видов природных ресурсов, осадки одновременно выступают и как источник жизнеобеспечения экономики, и как фактор повышенной опасности.

С позиции государственного управления ресурсным потенциалом осадки не сводятся лишь к привычным атмосферным явлениям. Они выполняют три ключевые функции: 1) выступают источником пополнения всех водных ресурсов страны; 2) служат основой для отраслей экономики: в сельском хозяйстве значительная часть земель относится к богарным, то есть обеспечивается влагой исключительно за счет естественных осадков; гидроэнергетика, промышленность, коммунальное хозяйство также напрямую зависят от объема и режима выпадения осадков; 3) осадки представляют собой постоянный источник рисков: их избыток приводит к наводнениям и подтоплениям, дефицит — к засухам, потере урожая и ухудшению экологической обстановки. Управление этим ресурсом включает в себя две неразрывные составляющие: максимизацию полезной отдачи и минимизацию сопряженных угроз.

Главная особенность распределения атмосферных осадков на территории России — их колоссальная пространственная неравномерность, обусловленная географическим положением, влиянием океанов, рельефом и континентальностью климата (табл. 1).

Среди городов страны больше всего осадков за год обычно выпадает во Владивостоке — около 818 мм, что подтверждает репутацию Дальнего Востока как одного из самых влажных регионов. В то же время, меньше всего осадков фиксируют в Махачкале (340 мм), Омске (415 мм) и Новосибирске (448 мм). Даже внутри федеральных округов разница может быть существенной. Например, в Северо-Кавказском округе перепад между Пятигорском (556 мм) и Махачкалой (340 мм) достигает 216 мм — это связано с рельефом и расстоянием от моря. В Южном округе Краснодар получает больше осадков (718 мм) по сравнению с Ростовом-на-Дону (643 мм) из-за близости к Черному морю и Кавказским горам. В Приволжском округе с запада на восток становится суше: Нижний Новгород получает около 648 мм осадков, Казань — 558 мм. На Дальнем Востоке прибрежное расположение Владивостока и муссонный климат приносят сюда больше осадков (818 мм), чем, например, в Хабаровск (684 мм).

Таблица 1

Среднегодовое количество осадков по городам ФО, мм

Название ФО	Административный центр	Крупнейший город	Среднее годовое кол-во осадков, мм	
Центральный	Москва		707	
Северо-Западный	Санкт-Петербург		662	
Южный	Ростов-на-Дону	Краснодар	643	718
Северо-Кавказский	Пятигорск	Махачкала	556	340
Приволжский	Нижний Новгород	Казань	648	558
Уральский	Екатеринбург		537	
Сибирский	Новосибирск	Омск	448	415
Дальневосточный	Владивосток	Хабаровск	818	684

По данным Федеральной службы по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды за 2024 год, общее количество осадков в России составило примерно 101% от нормы. На первый взгляд, это кажется близким к средним многолетним значениям, но такие усреднённые данные скрывают серьёзные различия по регионам. Зимой и весной осадков выпало больше нормы — 111% и 105% соответственно, а вот осень оказалась суше обычного — всего 97% от средней нормы.

Самая сложная ситуация сложилась в Южном федеральном округе, который оказался наиболее засушливым регионом страны. Весной там выпало всего 38% от нормы, летом — 61%, что серьёзно нанесло ущерб сельскому хозяйству. Северо-Кавказский округ тоже пострадал от весенне-летней засухи — было 60% и 75% от нормы. При этом зима была очень влажной — 152%, но этого не хватило, чтобы компенсировать дефицит влаги в вегетационный период. В отличие от них, в Сибирском федеральном округе осадков было больше нормы по всем сезонам, особенно весной (123%) и летом (113%), что привело к подтоплениям и затруднило проведение полевых работ.

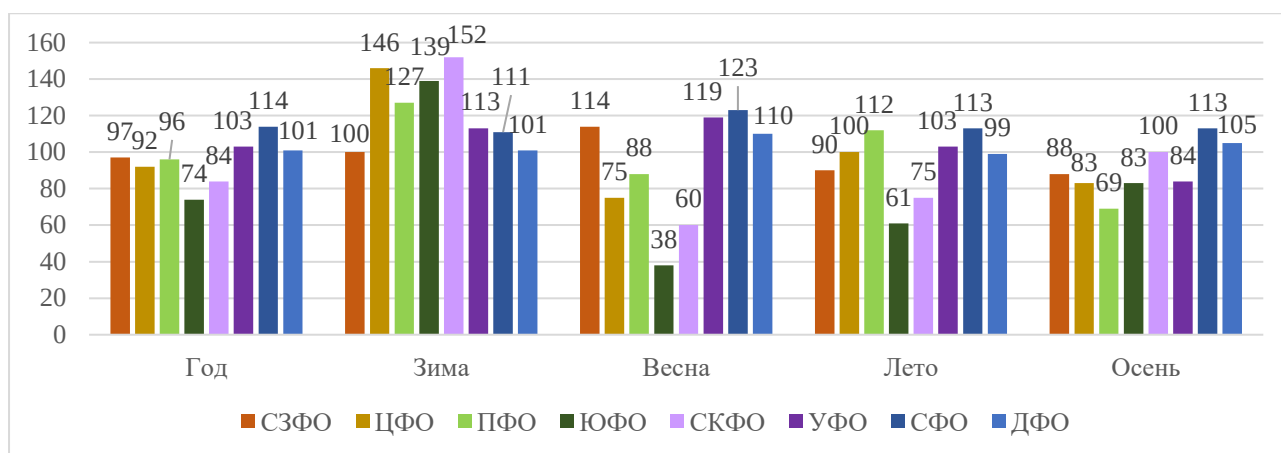


Рис.1. Годовые и сезонные суммы осадков по Федеральным Округам (в % от нормы 1991-2020 гг.) за 2024 г.

Анализ многолетних данных показывает, что годовое количество осадков подвержено значительным колебаниям, при этом устойчивая тенденция в сторону увеличения или уменьшения отсутствует (рис. 2). Наименьший показатель за последние два десятилетия зафиксирован в 2003 году (454,73 мм), наибольший — в 2013 году (503,87 мм). Временная динамика может быть разделена на три этапа: начало 2000-х годов (2000–2005) характеризовалось одними из самых низких значений; период с 2006 по 2013 год в целом отличался повышенной увлажненностью; начиная с середины 2010-х годов наблюдалась разнонаправленная картина, где засушливые годы (2014, 2018) чередовались с дождливыми (2017, 2022, 2023) [4].

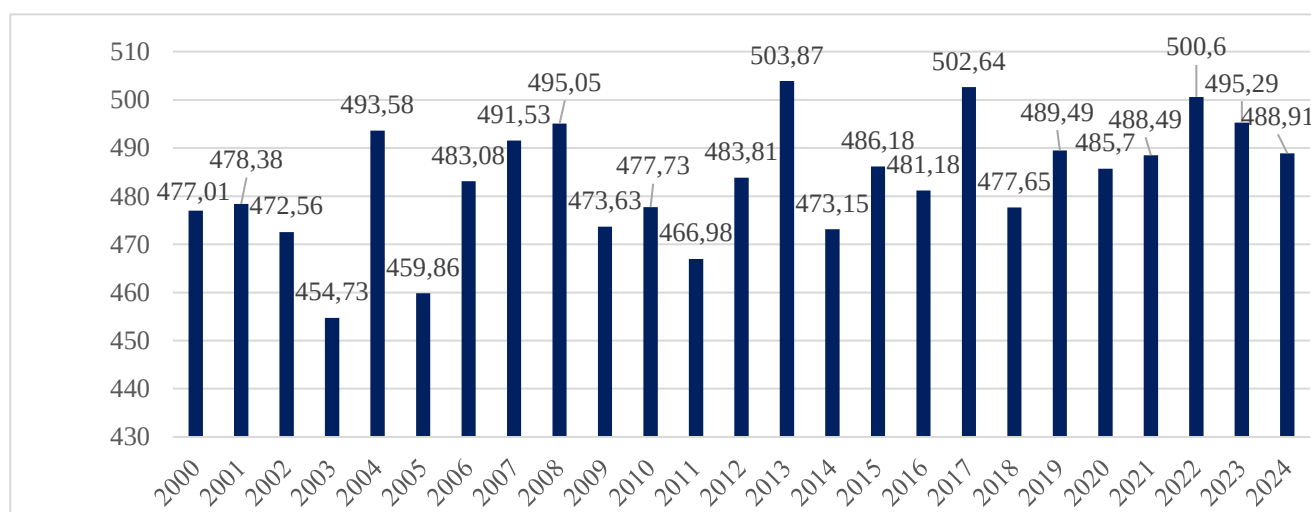


Рис.2. Годовое количество осадков в России за период 2000-2024 гг., мм

Выявленные колебания объясняются комплексом природных и антропогенных факторов. К ним относятся естественная климатическая изменчивость, обусловленная атмосферной циркуляцией и колебаниями температуры поверхности океана; сокращение ледяного покрова в Арктике, влияющее на перенос влаги; глобальное повышение температуры воздуха, приводящее к увеличению испаряемости и изменению влагосодержания атмосферы; а также загрязнение атмосферы, воздействующее на процессы облакообразования.

Принципиально важно, что Российская Федерация не ставит перед собой задачи искусственного увеличения или уменьшения суммарного годового объема осадков в масштабах страны. Приоритетом является снижение рисков, предотвращение ущерба от наводнений и засух, борьба с природными пожарами. Активные воздействия на

гидрометеорологические процессы носят локальный характер и влияют преимущественно на время и место выпадения осадков, практически не изменяя их годовой суммы.

Управление ресурсом атмосферных осадков в Российской Федерации представляет собой многоуровневую систему, в которой задействованы ключевые федеральные органы исполнительной власти.

Центральную роль играет Федеральная служба по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды (Росгидромет), осуществляющая наблюдение, прогнозирование и активные воздействия. Министерство сельского хозяйства РФ заинтересовано в борьбе с засухой и градом, поскольку от этого напрямую зависят урожайность и сохранность посевов. Министерство обороны РФ располагает собственными метеорологическими подразделениями, обеспечивающими авиацию, флот и сухопутные войска, а также может проводить операции по активному воздействию в зонах учений и специальных операций. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ ориентировано на минимизацию ущерба от сильных осадков, способных повреждать линии связи и вышки сотовой связи, что требует точных прогнозов для своевременного принятия мер. Министерство экономического развития РФ оценивает экономический ущерб от засух и наводнений, формируя на этой основе бюджетные ассигнования на компенсации и превентивные мероприятия. Министерство Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (МЧС России) координирует реагирование на чрезвычайные ситуации, вызванные экстремальными осадками. На региональном и муниципальном уровнях функции управления реализуют соответствующие органы власти субъектов Федерации и органы местного самоуправления.

Нормативно-правовая база управления осадками включает несколько основополагающих документов. Федеральный закон от 19.07.1998 № 113-ФЗ «О гидрометеорологической службе» определяет цели и задачи гидрометеорологической деятельности, полномочия Росгидромета, а также права и обязанности организаций, занимающихся активными воздействиями [1]. Воздушный кодекс Российской Федерации регулирует использование воздушного пространства для проведения работ по воздействию на облака, осуществляемых с помощью авиации или ракет, и требует согласования с органами Единой системы организации воздушного движения [3]. Водный кодекс Российской Федерации касается осадков опосредованно, поскольку они являются основным источником пополнения водных объектов, а любые воздействия на осадки могут влиять на водный баланс территорий [2]. Кроме того, действуют ведомственные приказы и наставления Росгидромета, регламентирующие технологические аспекты активных воздействий.

В российской практике сложилось несколько направлений активного управления осадками, различающихся по целям, масштабам и применяемым технологиям.

Наиболее известным является проект «Разгон облаков», реализуемый с советского времени и считающийся высокоэффективным. Его цель — обеспечение солнечной, безосадочной погоды над Москвой и другими крупными городами в дни проведения важных государственных праздников (День Победы, День города). Технология предусматривает использование самолетов-лабораторий (Ан-26, Як-42), которые «засевают» облака на подступах к охраняемой зоне (на удалении 100–200 км) специальными реагентами. Для переохлажденных облаков применяется йодистое серебро, для их охлаждения и кристаллизации — жидкий азот или сухой лед, для теплых облаков — цементная пыль, выступающая в качестве ядер конденсации [5]. В результате осадки выпадают заблаговременно, до того, как облака достигнут территории города.

Другим экономически значимым направлением является деятельность противоградовой службы, ориентированной на защиту сельскохозяйственных угодий — садов, виноградников, полей — от разрушительного града. С земли запускаются противоградовые ракеты («Алазань», «Облако»), доставляющие в грозовое облако йодистое серебро. Это способствует уменьшению размеров градин или их полному таянию в воздухе, что позволяет предотвратить

значительный ущерб агропромышленному комплексу [6]. Ежегодное снижение потерь исчисляется десятками миллионов рублей.

В последние годы активно развиваются проекты по искусственному увеличению осадков [5]. В 2026–2027 годах в Ставропольском крае планируется использование самолета-лаборатории Росгидромета для стимулирования выпадения осадков [7]. Эти меры направлены на обеспечение влагой засушливых территорий и снижение рисков засухи.

Помимо технологий активного воздействия на облака, в практику управления осадками входят и адаптационные решения. Примером служит проект благоустройства парка Драверта в Омске (бульвар Архитекторов в Кировском округе), где предусмотрено создание первых в городе дождевых садов. Данные инженерные сооружения предназначены для фильтрации осадков и снижения нагрузки на ливневую канализацию. Кроме того, при проектировании общественного пространства впервые для города было выполнено ветромоделирование, что позволит обеспечить комфортный микроклимат в любое время года.

Атмосферные осадки — стратегический природный ресурс, распределенный по территории страны крайне неравномерно, их выпадение приобретает все более экстремальный характер, что требует продуманного управления. Россия располагает системой реагирования, однако та по-прежнему ориентирована на ликвидацию последствий, а не на предотвращение рисков. Законодательное закрепление статуса осадков в качестве стратегического ресурса создаст правовую основу для долгосрочного планирования. Расширение использования технологий изменения погоды позволит контролировать как количество, так и местоположение осадков в регионах. Внедрение параллельных инженерных решений, разработанных с учетом местных климатических и географических условий, обеспечит средства для практической реализации этих мер на местах.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 19.07.1998 № 113-ФЗ «О гидрометеорологической службе». — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19528/ (дата обращения: 23.03.2026).
2. Водный кодекс Российской Федерации от 03.06.2006 № 74-ФЗ (ред. от 03.08.2018) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://gkrfkod.ru/zakonodatelstvo/vodnyi-kodeks-rossiiskoi-federatsii-ot-03062006-n-74-fz/> (дата обращения: 23.03.2026).
3. Воздушный кодекс Российской Федерации от 19.03.1997 № 60-ФЗ (ред. от 08.08.2024). — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13744/ (дата обращения: 23.03.2026).
4. Росгидромет. Доклад об особенностях климата на территории Российской Федерации за 2024 год. — Москва, 2025.
5. Борьба с засушливыми явлениями. Искусственные осадки // Мелиорация земель: учебное пособие / Под ред. В.Н. Голубова. — Российский государственный гидрометеорологический университет. — Режим доступа: http://hva.rshu.ru/ob/gidroteh/uch/7/chapter1/1_1_2.htm (дата обращения: 23.03.2026).
6. Патрушев рассказал о способах искусственного увеличения осадков // Вести.Ru, 06.10.2025. — Режим доступа: <https://www.vesti.ru/article/4720751> (дата обращения: 23.03.2026).
7. ФГБУ «Ставропольская военизированная служба по активному воздействию на метеорологические и другие геофизические процессы». Официальный сайт. — Режим доступа: <https://www.svs26.ru/> (дата обращения: 23.03.2026).
8. The World Bank. Climate Change Knowledge Portal: Russian Federation – Average Annual Precipitation [Электронный ресурс] // Statbase: статистика регионов, стран, городов. — Режим доступа: <https://statbase.ru/data/rus-average-annual-precipitation-by-region-national-stat/> (дата обращения: 24.03.2026).

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Гафурова К.Р., Прокудина В.В., Самойлович П.О.

Научный руководитель: Ивашкевич Т.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, gafurovakarinakarina@yandex.ru, prokudina-vika@bk.ru, sampolina.05@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические основы концепции «умный город» и практика её реализации в Российской Федерации в рамках ведомственного проекта Минстроя России. Анализируются нормативно-правовая база, ключевые направления цифровой трансформации городского хозяйства (транспорт, жилищно-коммунальное хозяйство, безопасность, здравоохранение, вовлечение граждан), а также опыт регионов-лидеров. Выявляются основные проблемы внедрения цифровых решений и определяются перспективы дальнейшего развития умных городов в России.

Ключевые слова: *умный город, цифровая трансформация, городское управление, искусственный интеллект.*

DIGITAL TRANSFORMATION OF URBAN ECONOMY IN THE RUSSIAN FEDERATION

Gafurova K.R., Prokudina V.V., Samoilovich P.O.

Scientific supervisor: Ivashkevich T.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, gafurovakarinakarina@yandex.ru, prokudina-vika@bk.ru, sampolina.05@mail.ru

Abstract. The article discusses the theoretical foundations of the smart city concept and the practice of its implementation in the Russian Federation as part of the departmental project of the Ministry of Construction of Russia. It analyzes the legal framework, key areas of digital transformation of urban economy (transport, housing and communal services, security, healthcare, and citizen involvement), as well as the experience of leading regions. The article identifies the main challenges of implementing digital solutions and determines the prospects for further development of smart cities in Russia.

Keywords: *smart city, digital transformation, urban management, and artificial intelligence.*

Современный этап развития российских городов характеризуется активным внедрением цифровых технологий во все сферы управления. Концепция «умного города» становится не просто инструментом повышения эффективности, но и необходимым условием устойчивого развития территорий. По данным Департамента по экономическим и социальным вопросам ООН, к 2050 году доля городского населения в мире достигнет 68%, что предъявляет новые требования к инфраструктуре, экологии, транспорту и качеству предоставляемых услуг. В Российской Федерации системная работа в этом направлении началась в 2018 году с запуском ведомственного проекта «Умный город» Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ, реализуемого в рамках национального проекта «Жилье и городская среда» и национальной программы «Цифровая экономика» [2]. Целью настоящей статьи является анализ теоретических основ концепции, оценка результатов внедрения цифровых решений в российских городах на основе официальных данных и определение перспектив развития отрасли.

В научной литературе и нормативных документах отсутствует единое определение умного города. Российский исследователь Г.Е. Зорин определяет умный город как «постоянное создание новых и совершенствование существующих аналитических инструментов, созданных для контроля и управления территорией, расчет предложений по вариантам развития в зависимости от существующей ситуации в экономике страны на будущую и ближайшую перспективу» [3].

В Российской Федерации нормативно-правовую основу проекта составляет приказ Минстроя России от 02.12.2024 № 815/пр, утвердивший Концепцию проекта цифровизации городского хозяйства «Умный город». Документ определяет цели государственной политики: повышение конкурентоспособности российских городов, формирование эффективной системы управления городским хозяйством, создание безопасных и комфортных условий для жизни горожан [2]. В соответствии с Концепцией, ключевыми принципами реализации проекта являются:

- ориентация на человека;
- формирование устойчивой и безопасной городской среды;
- доступность и удобство сервисов;
- интегрированность, взаимодействие и открытость;
- применение наилучших доступных технологий [2].

Для измерения эффективности цифровой трансформации городского хозяйства Минстроем России разработан индекс «IQ городов», утвержденный приказом от 28.09.2023 № 696/пр. Индекс рассчитывается на основе 29 показателей по 14 направлениям, включая транспорт, ЖКХ, энергетику, безопасность, экологию, образование, здравоохранение и другие.

По итогам 2024 года в рейтинге участвовали более 230 городов. Согласно данным журнала «Умный город», средний IQ 94 пилотных городов вырос на 11% по сравнению с 2022 годом.

Таблица 1

Лидеры рейтинга IQ городов по категориям (2024 г.)

Категория городов	Место	Город	Значение индекса (балл)
Крупнейшие (более 1 млн чел.)	1	Москва	120,00
	2	Санкт-Петербург	85,52
	3	Казань	84,78
Крупные (250 тыс. – 1 млн чел.)	1	Тюмень	118,92
	2	Владивосток	110,51
	3	Севастополь	106,62
Большие (100–250 тыс. чел.)	1	Южно-Сахалинск	118,32
	2	Нефтекамск	116,22
	3	Реутов	114,59
Административные центры	1	Чернушинский городской округ	116,94
	2	рабочий поселок Кольцово	115,97
	3	Дубна	115,63

Наибольший интерес представляют практики регионов, демонстрирующих системный подход к цифровизации.

Тюменская область является безусловным лидером. По итогам 2023 года Тюмень возглавила рейтинг IQ городов в категории «Крупные города». В регионе с 2013 года действует интеллектуальная транспортная система, включающая более 100 камер видеонаблюдения, систему детекции ДТП и чрезвычайных ситуаций. Проект «Интеллектуальная транспортная система» был отмечен Национальной премией «Умный город» в номинации «Транспорт» в 2023 году. В сфере ЖКХ внедрена государственная информационная система обеспечения градостроительной деятельности, тиражируемая

более чем в 50 субъектах РФ. Разработанный в регионе «ИТ-навигатор Тюменской области» используется в Оренбургской, Рязанской областях, Приморском и Хабаровском краях.

Пермский край – один из самых активных участников проекта. В 2024 году здесь прошел V Международный форум «Умный город – строим вместе». Регион реализует более 400 мероприятий в рамках проекта. В сфере ЖКХ проект «Умное тепло» позволил снизить удельный расход газа до 15%, электроэнергии – на 22%. Система «Умный свет» регулирует подсветку в городах, а краевая единая система видеонаблюдения (ЕСВН) включает более трех тысяч камер, что способствует раскрытию преступлений и профилактике правонарушений.

Московская область активно развивает систему «Безопасный регион». К 2024 году к проекту подключено более 40 тысяч камер, оснащенных искусственным интеллектом, что позволило выявить и устранить более 930 точек стихийной торговли с начала года. Внедрена система мониторинга наружного освещения, которая обеспечивает устранение 98,5% аварийных ситуаций в течение 24 часов.

Новосибирская область делает акцент на здравоохранении. С 2023 года реализуется пилотный проект «Персональные медицинские помощники» для дистанционного наблюдения пациентов с сахарным диабетом и артериальной гипертензией. Охват пациентов в 2024 году планируется увеличить до 3860 человек. В сфере безопасности внедрена интеграционная платформа управления видеопотоками, которая за 11 месяцев 2023–2024 годов помогла задержать 829 лиц, из них 78 – без вести пропавших.

Город Уфа (Республика Башкортостан) демонстрирует значительные результаты в сфере ЖКХ. Внедрение автоматизированной информационно-измерительной системы «Элдис» позволило выявить и устранить 191 732 нештатные ситуации в 2022 году, что сэкономило 245 млн рублей. Время сбора информации сократилось на 80%, коммерческие потери ресурсоснабжающих компаний снизились на 25–35%.

Все данные о городах взяты из журнала о цифровой трансформации городского хозяйства [1].

Несмотря на достигнутые успехи, реализация концепции сталкивается с системными проблемами. В Концепции проекта (приказ Минстроя № 815/пр) выделены следующие группы проблем [2]:

- недостаток финансирования, особенно на муниципальном уровне;
- угрозы кибербезопасности в условиях роста числа подключенных устройств;
- дефицит квалифицированных кадров для работы с новыми технологиями;
- высокий износ городских систем жизнеобеспечения;
- отсутствие единой системы сбора и анализа данных, что приводит к формированию изолированных «умных городов»;
- цифровое неравенство между крупными, средними и малыми городами.

Г.Е. Зорин в своем исследовании также отмечает проблему множества игроков на рынке, каждый из которых предлагает собственное программное обеспечение и серверы, что затрудняет централизацию управления и создание единой архитектуры.

При всей привлекательности концепции «умный город» практика показывает, что внедрение цифровых решений не всегда ведёт к заметному улучшению жизни горожан. В некоторых муниципалитетах закупленное по программам оборудование так и остаётся не подключённым к единой сети или работает в тестовом режиме. Бывает и так, что администрация отчитывается о количестве установленных «умных» остановок, но сами остановки не синхронизированы с навигационной системой транспорта, и жители продолжают гадать, когда придёт автобус. Эта проблема особенно остро стоит в малых и средних городах, где кадровый дефицит ощущается сильнее, а привлечение профильных ИТ-специалистов затруднено. Как следствие, формальные показатели индекса IQ могут расти, а реальное качество городских сервисов – оставаться на месте.

Дальнейшее развитие концепции связывается с углублением использования искусственного интеллекта и созданием «цифровых двойников» городов. В обновленном

Стандарте «Умного города» появились блоки, связанные с инновациями в социальной сфере, образовании и здравоохранении. Важным направлением становится импортозамещение: в Тюменской области более 240 программных продуктов, разработанных в регионе, включены в Единый реестр российских программ. В Пермском крае проект «Умное тепло» реализуется только местными ИТ-компаниями.

По прогнозам, к 2030 году уровень «цифровой зрелости» отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления в регионах должен достигнуть 100%. В Тюменской области по итогам второго квартала 2024 года этот показатель составил 89,3% (в 2020 году – 31 %) [1].

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что проект «Умный город» в Российской Федерации прошел путь от пилотных инициатив до системной государственной политики. Индекс IQ городов демонстрирует устойчивый рост, а практики регионов-лидеров показывают высокую эффективность внедрения цифровых решений в транспорт, ЖКХ, безопасность и здравоохранение. Вместе с тем сохраняются проблемы финансирования, кадрового обеспечения и нормативно-правового регулирования. Перспективы развития связаны с применением искусственного интеллекта, созданием цифровых двойников и распространением успешных практик на все категории городов. Реализация концепции «умный город» является важнейшим фактором повышения качества жизни граждан и устойчивого развития территорий.

Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 07.05.2018 N 204 (ред. от 21.07.2020) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» – Доступ из справ. правовой системы «КонсультантПлюс» (дата обращения: 16.03.2026).
2. Приказ Минстроя России от 25.12.2020 N 866/пр «Об утверждении Концепции проекта цифровизации городского хозяйства «Умный город»– Доступ из справ. правовой системы «КонсультантПлюс» (дата обращения: 15.03.2026).
3. Зорин Г.Е. Технологии «умный город» и их применение в управлении территорией // Вестник РУК. 2021. №1 (43). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-umnyy-gorod-i-ih-primeneniye-v-upravlenii-territoriey> (дата обращения: 16.03.2026).
4. Умный город: журнал о цифровой трансформации городского хозяйства. – 2024. – № 2 (2). – 100 с. URL: <https://russiasmartcity.ru/журнал-умный-город/?ysclid=mnacu3yrst8352372550> (дата обращения: 17.03.2026).

ИССЛЕДОВАНИЕ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ СУБСИДИЙ МАЛОМУ БИЗНЕСУ

Гололобова Д. П.

Научный руководитель: Миллер Е. В.

Омский филиал Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
darinamay51@gmail.com

Аннотация. В статье исследуются ключевые направления государственной поддержки малого и среднего бизнеса в России. Анализируются правовые аспекты, финансовые инструменты и современные цифровые технологии, применяемые в этой области. Кроме того, определены основные проблемы, сдерживающие развитие сектора, и предложены эффективные пути их решения.

Ключевые слова: *малый и средний бизнес, государственные субсидии, финансовая поддержка, налоговая политика, льготное кредитование.*

A STUDY OF THE MAIN DIRECTIONS OF GOVERNMENT POLICY ON PROVIDING SUBSIDIES TO SMALL BUSINESSES

Gololobova D. P.

Scientific supervisor: Miller E. V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation,
darinamay51@gmail.com

Abstract. The article examines the main directions of the state policy of the Russian Federation on providing subsidies to small and medium-sized businesses. It analyzes the legal framework, financial support instruments and current trends in digitalization of the support system. Key problems hindering the development of the sector are identified and solutions are proposed.

Keywords: *small and medium-sized businesses, state subsidies, financial support, tax policy, concessional lending.*

Высокая волатильность рынков, геополитическая напряженность и ускорение технологических изменений создали для сектора МСП множество вызовов. В таких условиях устойчивое развитие бизнеса и преодоление этих барьеров немислимы без участия государства. Государственная поддержка, использующая разнообразные инструменты, является обязательным условием для экономической стабильности, внедрения инноваций и повышения конкурентоспособности национальных компаний. Предоставляя предпринимателям субсидии и налоговые послабления, государство минимизирует их риски, привлекает частный капитал в приоритетные области и усиливает рыночные позиции отечественных производителей [9].

Стабильность экономической системы во многом обеспечивается именно сектором МСП, поскольку он создает необходимую конкурентную среду, противодействуя монополизму и безработице в различных отраслях и регионах. Также малые и средние предприятия генерируют дополнительные рабочие места, способствуют росту среднего класса, диверсификации производства и ослаблению зависимости от сырьевого экспорта [7].

Основным законодательным актом в этой сфере является Федеральный закон № 209-ФЗ от 24.07.2007, который регулирует деятельность малого и среднего предпринимательства [1].

Закон устанавливает правовые рамки работы предприятий, критерии отнесения к МСП, а также принципы и инструменты государственной поддержки [6]. Согласно ч. 2 ст. 6 этого закона, главные цели государственной политики — развитие субъектов МСП для укрепления конкуренции, обеспечение комфортных условий их деятельности, рост конкурентоспособности, содействие выходу на рынки и решение вопросов занятости.

В ч. 1 ст. 16 Закона № 209-ФЗ закреплена система поддержки, реализующая указанные цели. Она объединяет финансовые, имущественные, информационные и консультационные меры, помощь в обучении персонала, а также поддержку инноваций, промпроизводства, сельского хозяйства и внешнеэкономической деятельности [8].

Наиболее значимой признана финансовая поддержка, которая решает проблему дефицита доступа к финансовым ресурсам. Для этого применяются такие механизмы, как льготные кредиты, государственные гарантии по займам, возмещение части процентных ставок и прямое выделение бюджетных средств через гранты и субсидии.

Государственные субсидии – бюджетные средства, предоставляемые на безвозмездной и безвозвратной основе для финансирования бизнес-проектов, модернизации оборудования, внедрения инноваций, расширения производства и создания рабочих мест [9].

Субсидии распределяются через сочетание федеральных и региональных программ. Федеральный уровень охватывает общероссийские меры для стратегических отраслей, а региональный — адаптируется под структуру экономики, приоритеты и активность бизнеса на местах. Такая двухуровневая система повышает адресность помощи и снижает риски нецелевого расходования средств благодаря учету местных условий [2].

Государство также активно обеспечивает МСП доступ к заемным средствам для расширения деятельности. Основные инструменты привлечения капитала: банковские кредиты, выпуск акций и облигаций, факторинг и краудфинансирование. Внешнее финансирование позволяет малому и среднему бизнесу развиваться и масштабироваться, а предпринимателям — выбирать оптимальные способы привлечения денег.

Структура поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в зависимости от стадии развития предприятия может быть представлена следующим образом (рис. 1).

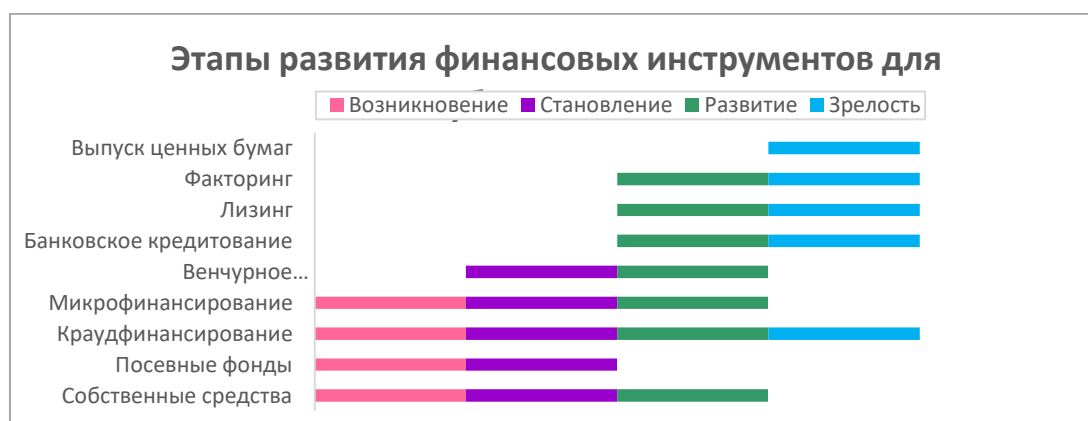


Рис. 1. Распределение финансовых инструментов по стадиям жизненного цикла (возникновение, становление, развитие, зрелость).

Банк России активно развивает программы поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП) посредством широкого набора инструментов, включая льготные кредиты с участием ЦБ, прямое финансирование, микрофинансовые организации, систему гарантий, фондовый рынок, краудфандинговые платформы, лизинг, факторинг, посевные фонды и венчурное финансирование.

АО «Корпорация МСП», являясь одним из регуляторов мер поддержки, помогает предпринимателям привлекать финансирование, выходить на новые рынки и налаживать взаимодействие с государственными структурами.

На начало 2026 года в России было зарегистрировано свыше 6,8 миллиона субъектов малого и среднего бизнеса, из которых более 5,13 миллиона функционируют на постоянной основе. Статус самозанятых имеют более 9,5 миллиона граждан. Доля оборота МСП в ВВП составляет 34%, что равно 2 182 миллиардам рублей, увеличившись на 23% по сравнению с предыдущим годом. Основной вклад в этот показатель вносят торговля (1 260 миллиардов рублей), гостиничный сектор (251 миллиард рублей), а также здравоохранение и социальные услуги (105 миллиардов рублей).

По данным на 2024 год с учётом работников крупных предприятий, общее число занятых в секторе малого и среднего предпринимательства составляет 31,4 миллиона человек, или 42% экономически активного населения. Самая высокая доля занятых в МСП наблюдается в Москве (67,6%), Санкт-Петербурге (65%) и Новосибирской области (54,9%).

В 2026 году по данным Министерства экономического развития РФ, в рамках национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика» планируется финансирование предпринимателей на сумму около 900 миллиардов рублей. Лимит льготного кредитования увеличен до 200 миллиардов рублей, а минимальная сумма инвестиционного займа снижена с 50 до 25 миллионов рублей. Для малых технологических компаний предусмотрено 20 миллиардов рублей, для производителей в области станкостроения и робототехники - более 10 миллиардов рублей, а для предпринимателей из моногородов и особых экономических зон - до 1 миллиарда рублей.

Цифровизация является одной из главных тенденций развития системы поддержки малого и среднего предпринимательства. В 2022 году началось создание цифровой платформы для МСП, которая предоставляет бизнесу доступ к услугам и мерам поддержки через единый портал. Пользователи получают доступ к агрегатору антикризисных мер (более 350 вариантов), информации о региональных программах и сервису для расчета рейтинга бизнеса [8]. В 2026 году в центрах «Мой бизнес» реализуется более 10 партнерских программ с крупными организациями.

По данным единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства за февраль 2024 года всего зафиксировано 9 897 466 инструментов поддержки, 2 687 191 организаций получили государственную поддержку, а общий объем оказанной помощи составил 2495 трлн рублей

Лидерами по числу получателей поддержки стали индивидуальные предприниматели — 1 793 938 человек. Юридических лиц насчитывалось 756 623. Самозанятые и фермерские хозяйства представлены в гораздо меньшем объеме: 149 984 и 58 521 соответственно [4].

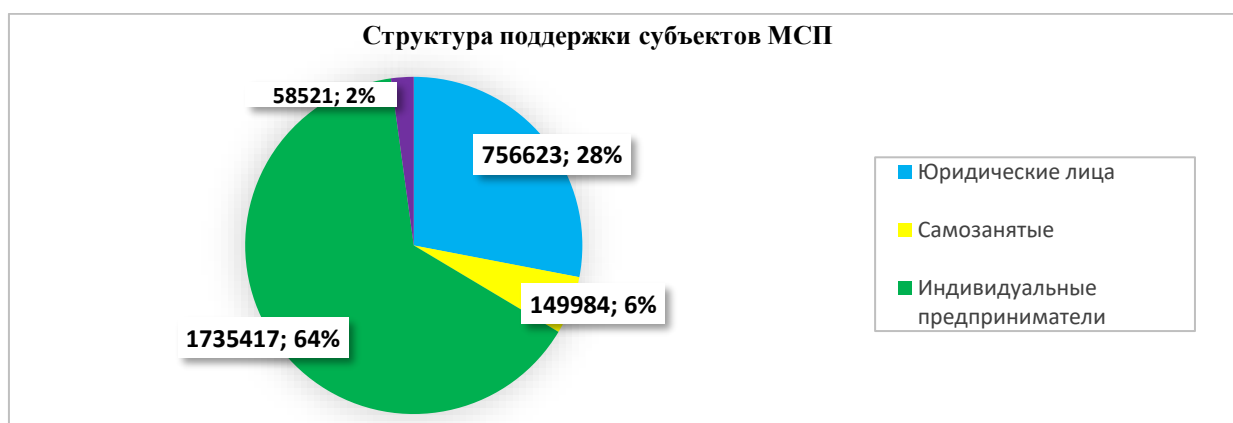


Рис. 2. Распределение получателей поддержки по категориям (тыс. чел.)

Бизнес проявляет устойчивый интерес к государственным финансовым инструментам поддержки. Общее число обращений составило 5 083 220. Из них консультационная поддержка привлекла 3 318 932 предпринимателя, образовательная — 1 020 844, информационная — 413 067, имущественная — 49 698, инновационная — 11 705 [4].

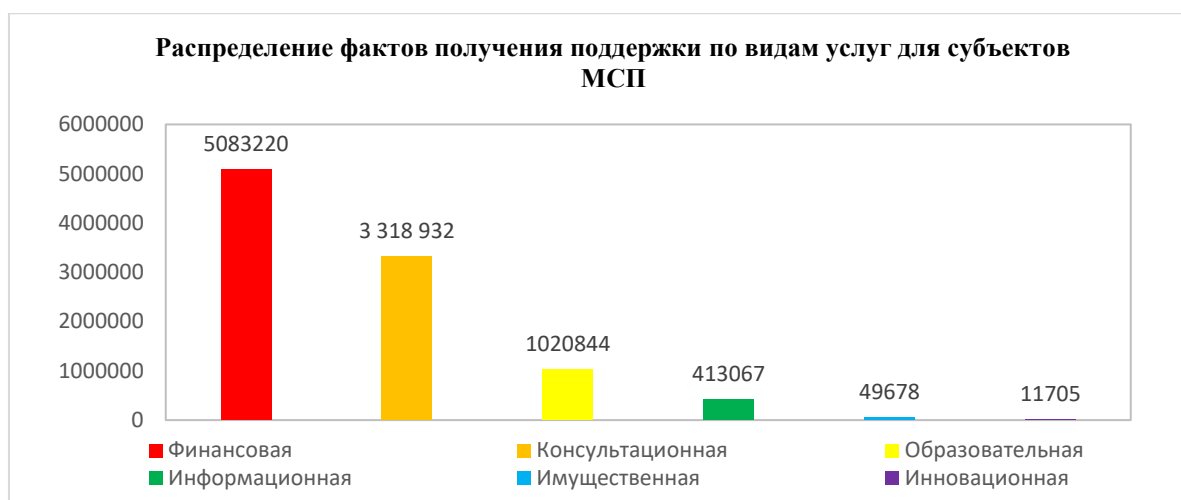


Рис. 3. Распределение фактов получения поддержки по видам услуг (тыс. чел.)

Такая структура спроса на меры поддержки объясняется текущей геополитической и экономической нестабильностью: организации в первую очередь стремятся получить от государства финансовую помощь и профессиональные консультации, чтобы сохранить устойчивость к внешним потрясениям и выработать стратегию адаптации. Инновационная деятельность в этих условиях воспринимается как менее приоритетная на фоне более насущных проблем [5].

Как показало исследование, в России сформирована надежная система поддержки МСП, обеспечивающая благоприятные условия через законодательство, финансовые механизмы (субсидии, гранты, льготные кредиты), а также налоговые и имущественные льготы. Анализ статистики указывает на постепенную стабилизацию и рост экономики, причем интерес к финансовым инструментам поддержки заметно опережает спрос на все остальные ее формы.

Тем не менее, проведенный анализ показал, что на эффективность мер поддержки влияет сразу несколько негативных факторов. Главный из них — трудности с получением кредитов для многих предприятий из-за дороговизны заёмных денег. Также сказываются повышение налогов и ужесточение контроля за их уплатой, перекос в распределении средств в сторону краткосрочных программ и падение покупательной способности населения на фоне общей экономической нестабильности.

Чтобы справиться с этими проблемами, предлагается следующее: упростить получение налоговых льгот, сократив число необходимых документов; сделать кредиты доступнее за счёт снижения процентных ставок; активнее информировать предпринимателей о возможностях поддержки через специализированные центры; а также финансировать исследования и научные работы по этой теме.

В итоге можно сказать, что поддержка малого и среднего бизнеса жизненно необходима для стабильного роста экономики. Реализация предложенных мер позволит тратить бюджетные деньги эффективнее и укрепит как сам бизнес, так и всю экономику в целом.

Список используемых источников

1. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2007. № 31. Ст. 3753.
2. Аверин, А. В. Управление региональной экономической политикой в сфере поддержки и развития малого бизнеса: монография / А. В. Аверин. — Москва: КноРус, 2022. — 353 с. — ISBN 978-5-406-09016-9. — URL: <https://book.ru/book/942423> (дата обращения: 03.03.2026). — Текст : электронный.
3. Финансирование и кредитование малого бизнеса : монография / К. А. Наминова, К. И. Макаева, П. А. Бабошкина [и др.]. — Москва : Русайнс, 2023. — 96 с. — ISBN 978-5-466-05750-8. — URL: <https://book.ru/book/953107> (дата обращения: 03.03.2026). — Текст: электронный
4. Боев, И. С. Государственные меры поддержки сегмента малого и среднего бизнеса / И. С. Боев, Л. Ф. Малиновский // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2024. — Т. 14, № 11-1. — С. 11-18. — DOI 10.34670/AR.2024.25.20.001. — EDN JZGPHE.
5. Глушак, Н. В. Меры государственной поддержки и регулирования малого и среднего предпринимательства в России и за рубежом // ЕГИ. — 2024. — №6 (56). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mery-gosudarstvennoy-podderzhki-i-regulirovaniya-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 06.03.2026).
6. Сагина, О. А. Государственная поддержка и правовые основы реализации государственной финансовой поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации // Вестник евразийской науки. — 2024. — №3S. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-podderzhka-i-pravovye-osnovy-realizatsii-gosudarstvennoy-finansovoy-podderzhki-malogo-predprinimatelstva-v-rossii> (дата обращения: 06.03.2026).
7. Скопин, С. А. Анализ эффектов от государственных субсидий для малого и среднего бизнеса // Вестник науки. — 2025. — №1 (82). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektov-ot-gosudarstvennyh-subsidiy-dlya-malogo-i-srednego-biznesa> (дата обращения: 06.03.2026).
8. Соколова, Е. Н. Актуальные меры государственной поддержки малого предпринимательства / Е. Н. Соколова, С. В. Кожемяко, О. В. Логачева // Московский экономический журнал. — 2023. — №3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-mery-gosudarstvennoy-podderzhki-malogo-predprinimatelstva> (дата обращения: 06.03.2026).
9. Сахаровская, Е. Ц. Инструменты государственной поддержки бизнеса: от субсидий до налоговых льгот / Е. Ц. Сахаровская, С. С. Бабуева // Экономика, управление и образование : материалы VI Национальной научно-практической конференции. — Улан-Удэ: Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, 2024. — С. 100-104

ЗАЩИТА ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН)

Епифанова К.В.

Научный руководитель: Ивашкевич Т.В.

Омский филиал Финансового университета при правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,

Аннотация. Защита прав потребителей в сфере жилищно-коммунального хозяйства одно из приоритетных направлений государственного и муниципального управления. Нормативно-правовую базу составляют жилищный кодекс РФ и Федеральный закон №33-ФЗ, закрепляющие полномочия Роспотребнадзора, Государственной жилищной инспекции и органов местного самоуправления. В 2025 году в Государственную жилищную инспекцию Республики Татарстан поступило 24 744 обращения- рекордный показатель за последние 10 лет. Ключевыми причинами роста стали: повышение гражданской активности и системная неэффективность УК, включая игнорирование обязанности вносить данные в ГИС ЖКХ.

Ключевые слова: защита прав потребителей, жилищно-коммунальное хозяйство, государственное управление, муниципальный контроль, цифровизация ЖКХ.

CONSUMER PROTECTION IN THE FIELD OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES FOR EXAMPLE, THE REPUBLIC OF TATARSTAN)

Epifanova K.V.

Scientific supervisor: Ivashkevich T.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. Consumer protection in the field of housing and communal services is one of the priorities of state and municipal management. The normative legal framework consists of the Housing Code of the Russian Federation and Federal Law No. 33-FZ, which enshrine the powers of Rospotrebnadzor, the State Housing Inspectorate and local government bodies. In 2025, the State Housing Inspectorate of the Republic of Tatarstan received 24,744 applications, a record figure for the last 10 years. The key reasons for the growth were: increased civic engagement and systemic inefficiency of the Criminal Code, including ignoring the obligation to enter data into the GIS of housing and communal services.

Keywords: consumer rights protection, housing and communal services, public administration, municipal control, digitalization of housing and communal services.

Жилищно-коммунальный комплекс представляет собой одну из ключевых составляющих городской инфраструктуры, предоставляя населению базовые коммунальные блага и оказывая воздействие на уровень жизни людей. В последнее время фиксируется повышение стоимости коммунальных услуг, отсутствие прозрачности и многое другое. В такой ситуации вопросы соблюдения прав потребителей выходят на первый план.

Обеспечение законных интересов граждан как получателей коммунальных услуг обладает высокой социальной значимостью, так как любые сбои или нарушения в этом секторе затрагивают всё население.

За защиту прав граждан несут ответственность государственные и муниципальные структуры. В их компетенцию входит разработка нормативной базы, такие как: Жилищный кодекс Российской Федерации и Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти".

В решении этих задач работают федеральные структуры и органы местного самоуправления. Полномочия муниципалитетов в этой сфере четко прописаны в законодательстве. В их функции входит осуществление муниципального надзора, участие в регулировании вопросов эксплуатации жилых зданий, а также выполнение функций связующего звена между организациями и населением для оперативного решения вопросов.

Таблица 1

Распределение полномочий органов власти в сфере защиты прав потребителей

Орган власти	Их полномочия
Роспотребнадзор	Мониторинг соблюдения потребительских прав граждан, прием и анализ жалоб
Государственная жилищная инспекция	Контроль соответствия деятельности управляющих компаний нормативным требованиям
Местное самоуправление	Реализация полномочий по жилищному контролю на местном уровне, прием граждан

Благодаря взаимодействию федеральных и муниципальных органов власти лежит в основе функционирования системы. Он помогает осуществлять результативный надзор за предоставлением коммунальных услуг и выступает гарантией соблюдения законных интересов граждан.

Согласно данным Государственной жилищной инспекции республики Татарстана в 2025 году было зафиксировано 24 744 обращения с жалобами [9]



Рис. 1. Обращение жителей республики Татарстан за 2025 год, %

Статистика свидетельствует о том, что наибольшее количество проблем связано с содержанием общедомового имущества. Эта сфера требует повышенного внимания со стороны государственных и муниципальных структур, а также внедрения современных цифровых решений и развития общественного надзора.

Рекордный показатель обращений в Государственную жилищную инспекцию Татарстана, размере 24 744, отражает не только накопившиеся системные трудности, но и изменившуюся модель поведения граждан. Одним из ключевых факторов роста могла стать не только негативная динамика в самой сфере, но и взросшая правовая осведомленность и активность населения.

Значительную роль в этом процессе сыграл запуск мобильного приложения [«Госуслуги. Дом»](#), который существенно упростил процедуру направления жалоб. Ранее жители могли не

знать, или мирились с неудобствами, теперь есть возможность отправить заявление за пару минут.

Наиболее динамично растущей категорией обращений стали претензии, связанные с некорректными начислениями. По итогам года жителям вернули 49 млн рублей излишне уплаченных средств. Из этой суммы 20,1 млн составили перерасчеты за ошибочные начисления, а 25,2 млн - возврат денег за неоказанные услуги либо услуги ненадлежащего качества. [8]

Еще одна техническая ошибка произошла в Казани по улице Карбышева. УК «Уют Сервис Груш» ошиблась в начислениях за отопление жителям дома №43, что после разбирательства вернула собственникам 2,4 млн рублей. [4]

Также управляющие компании игнорировали обязанность вносить данные в Государственную информационную систему жилищно-коммунального хозяйств.

Из-за этого жители 276 домов не могли голосовать на собраниях онлайн. Отсутствие актов выполненных работ и данных о счетчиках в системе делало начисления непрозрачными и вызывало подозрения у жильцов. [5]

Таким образом, рекорд за 2025 год сложился из трех составляющих: гражданская активность, денежный вопрос, системная неэффективность.

Эти проблемы проявляются на государственном и муниципальном уровне и оказывают существенное влияние на качество предоставляемых коммунальных услуг.

Одной из существенных проблем остается низкая результативность надзора за компаниями, работающими в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Контрольные мероприятия возложены на Государственную жилищную инспекцию и Роспотребнадзор.

Однако внушительное количество управляющих организаций в сочетании с большим объемом жилого фонда делает невозможным проведение частых и тщательных проверок. Что, в свою очередь, ослабляет эффективность надзорной деятельности и создает условия для роста числа нарушений.

Еще одним проблемным аспектом выступает формальный подход к проведению контрольных мероприятий со стороны уполномоченных органов. В ряде случаев проверки ограничиваются анализом документов и отчетности управляющих организаций, без

фактической оценки состояния инженерных систем и качеств предоставляемых услуг. Такая практика существенно ограничивает возможность своевременно выявлять нарушения и оперативно решать проблемы, с которыми ежедневно сталкиваются жильцы многоквартирных домов.

Еще одним сдерживающим фактором является также недостаточная развитость цифровых каналов коммуникации с жителями. Хотя такие платформы, как ГИС ЖКХ, уже функционируют, значительная часть граждан продолжает испытывать затруднения при попытке направить электронное обращение. Низкая осведомленность населения о доступных онлайн-сервисах снижает качество обратной связи между людьми и контролирующими органами.

Высокий поток жалоб граждан в сочетании с дефицитом кадровых ресурсов неизбежно приводят к увеличению сроков рассмотрения жалоб и замедлению реакции на зафиксированные нарушения. Это может подрывать доверие общества к работе государственных и муниципальных структур, отвечающих за жилищно-коммунальную сферу.

Внедрение цифровых решений, модернизация контрольных механизмов государственного и муниципального контроля, а также повышение прозрачности деятельности организаций ЖКХ создают предпосылки для формирования более действенной системы защиты прав потребителей.

Одним из приоритетных векторов развития управления ЖКХ является цифровизация надзора за поставщиками коммунальных услуг. Применение современных информационных технологий способствует прозрачности работы управляющих компаний, а также упрощает коммуникацию граждан и властью. Через ГИС ЖКХ население может знакомиться с

деятельностью управляющих компаний, отслеживать тарифы на коммунальные услуги и актуальную информацию.

Важным условием надежной защиты выступает открытость и прозрачность деятельности управляющих организаций, что является эффективной защитой прав потребителей в сфере ЖКХ. Компании обязаны предоставлять жителям полные сведения о своей деятельности, включая тарифную политику и перечни выполненных работ. Что в свою очередь способствует росту доверия со стороны населения и усиливает возможности общественного контроля.

Муниципалитеты способны усиливать надзор за работой управляющих организаций посредством проведения систематических инспекций, поступающих от населения жалоб и отслеживания технического состояния жилых зданий.

Активное включение жителей в процессы управления общим имуществом способствует выстраиванию взаимодействия между населением, управляющими организациями и органами власти.

Таблица 2

Меры по улучшению системы жилищно-коммунального хозяйства

Направления совершенствования	Основные меры	Ожидаемый результат
Цифровизация управления	Внедрение и развитие электронных сервисов, мониторинг начислений	Повышение доступности подачи обращений, оперативное выявление нарушений
Повышение прозрачности деятельности управляющих компаний	Открытый доступ к информации о тарифах и работах	Повышение информированности населения и снижение количества конфликтных ситуаций
Усиление муниципального контроля	Проведение регулярных проверок, анализ обращений граждан	Повышение ответственности управляющих организаций и улучшение качества услуг
Развитие общественного контроля	Участие жителей в управлении домами, деятельность советов многоквартирных домов	Повышение уровня участия граждан в управлении жилищным фондом и усиления общественного мнения

Охрана интересов граждан выступает как важный элемент системы государственного и муниципального управления городским хозяйством. Жилищно-коммунальные услуги напрямую влияют на условия жизни населения, поэтому обеспечение их качества и доступности является одной из приоритетных задач органов власти. На данный момент в сфере ЖКХ сохраняется ряд проблем, связанных с нарушением прав потребителей. Наличие этих проблем свидетельствует о необходимости дальнейшего совершенствования системы управления жилищно-коммунальным хозяйством.

Наличие большого числа обращений граждан указывает на существующие недостатки в ЖКХ сохраняется ряд проблем, связанных с нарушением прав потребителей. Наличие этих проблем свидетельствует о необходимости дальнейшего совершенствования системы

управления жилищно-коммунальным хозяйством. Реализация указанных мер позволит повысить эффективность функционирования системы жилищно-коммунального хозяйства, усилить защиту прав потребителей и создать более благоприятные условия проживания населения.

Библиографический список

1. "Жилищный кодекс Российской Федерации" (ЖК РФ) от 29.12.2004 N 188-ФЗ (последняя редакция) \ КонсультантПлюс
2. Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти" \ КонсультантПлюс
3. Панченко, Я. Ю. Защита прав потребителей в сфере ЖКХ как одна из значимых функций государства / Я. Ю. Панченко // Новые парадигмы общественного развития: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные тенденции и закономерности : материалы международной научно-практической конференции в 4 частях, Новосибирск-Тихорецк-Саратов, 28 декабря 2015 года. Том часть 2. – Новосибирск-Тихорецк-Саратов: Общество с ограниченной ответственностью "Академия управления", 2016. – С. 129-130. – EDN VGRBIV.
4. Государственная жилищная инспекция Республики Татарстан [Электронный ресурс] // Министерство строительства, архитектуры и ЖКХ Республики Татарстан: официальный сайт. – URL: <https://minstroy.tatarstan.ru/gosudarstvennaya-zhilishchnaya-inspektsiya.htm> Татарстан (дата обращения 12.03.2026)
5. Государственная жилищная инспекция Республики Татарстан [Электронный ресурс] // Официальный портал ведомства. – 2025. – 25 декабря. – URL: <https://gji.tatarstan.ru/index.htm/news/2465214.htm> (дата обращения 15.03.2026)
6. Государственная информационная система жилищно-коммунального хозяйства (ГИС ЖКХ) [Электронный ресурс] // ГИС ЖКХ. – URL: <https://dom.gosuslugi.ru/#!/main>
7. Госуслуги Дом: оплата ЖКУ, заявки в управляющую организацию, онлайн-собрания [Электронный ресурс] // Портал государственных услуг Российской Федерации. – URL: https://www.gosuslugi.ru/landing/mp_dom (дата обращения 11.03.2026)
8. Жителям Татарстана вернули 49 млн рублей за ЖКХ: Госжилинспекция подвела итоги перерасчетов за 2025 год // ProTatarstan: интернет-газета. – 2026. – 13 февраля. – URL: <https://protatarstan.ru/news/news/ziteliam-tatarstana-vernuli-49-mln-rublei-za-zkx-goszilinspekciia-podvela-itogi-pererascetov-za-2025> (дата обращения 12.03.2026)
9. Чаще всего жаловались на ЖКХ в 2025 году жители Казани, Челнов и Альметьевска [Электронный ресурс] // Республика Татарстан: сетевое издание. – 2026. – 11 февраля. – URL: <https://rt-online.ru/news/cashhe-vsego-zalovalis-na-zkx-v-2025-godu-ziteli-kazani-celnov-i-almetevska-536122> (дата обращения 11.03.2026)

АНАЛИЗ ПРОГРАММ ПОДДЕРЖКИ МОЛОДЫХ СЕМЕЙ В ОМСКОЙ ОБЛАСТИ

Епифанова К.В.

Научный руководитель: Милушенко О.А.

Омский филиал Финансового университета при правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия

Аннотация. Поддержка молодых семей является важным направлением государственной политики в условиях современных демографических вызовов. Существуют перечень программ на федеральном и региональном уровнях, включая жилищные программы и систему социальных выплат. в статье показаны масштабы реализации данных мер, их значение для улучшения условий жизни семей с детьми, на примере Омской области. Отражены возможные направления повышения эффективности государственной поддержки молодых семей.

Ключевые слова: *молодая семья, жилищные программы, социальные выплаты, Омская область, государственное управление.*

ANALYSIS OF PROGRAMS TO SUPPORT YOUNG FAMILIES IN THE OMSK REGION

Epifanova K.V.

Scientific adviser: Milyushenko O.A.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. Support for young families is an important area of state policy in the context of modern demographic challenges. There is a list of programs at the federal and regional levels, including housing programs and a system of social benefits. The article shows the extent of implementation of these measures and their significance for improving the living conditions of families with children, using the example of the Omsk Region. It also reflects possible ways to increase the effectiveness of state support for young families.

Keywords: *young family, housing programs, social benefits, Omsk Region, public administration.*

В современных условиях демографическая ситуация в Российской Федерации характеризуется снижением уровня рождаемости. Эта тенденция обуславливает необходимость активной поддержки молодых семей со стороны государства. Особую актуальность приобретают меры, направленные на улучшение жилищных условий, повышение материального обеспечения и создание благоприятной социальной среды для рождения и воспитания детей. Социальная значимость программ поддержки молодых семей определяется их вкладом в устойчивое развитие общества. Молодая семья выступает важнейшим социальным институтом, от которого зависит воспроизводство населения, формирование человеческого капитала и социальная стабильность.

В соответствии с Федеральным законом от 30.12.2020 N 489-ФЗ "О молодежной политике в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) под молодой семьей понимается лица, состоящие в заключенном в установленном законодательством Российской Федерации порядке браке, в том числе воспитывающие ребенка (детей), либо лицо, являющееся единственным родителем (усыновителем) ребенка (детей), в возрасте до 35 лет включительно. В Российской Федерации реализуется комплекс федеральных и региональных программ, направленных на поддержку молодых семей. В этот комплекс входят жилищные программы и

денежные выплаты и пособия. Федеральные меры носят универсальный характер, финансируются из федерального бюджета и направлены на решение ключевых демографических задач. На региональном уровне в Омской области реализуется широкий спектр мер социальной поддержки семей с детьми.

Одной из наиболее значимых проблем является недостаточная обеспеченность молодых семей жильем и ограниченный доступ к жилищным программам. Для решения данной проблемы в Российской Федерации реализуются ипотечные программы, включая Семейную ипотеку, Дальневосточную и арктическую ипотеку, Сельскую ипотеку и субсидию «молодая семья». По данным Омский областной статистический ежегодник в регионе ведется учет семей, нуждающихся в улучшении жилищных условий. Наиболее уязвимыми категориями среди них являются многодетные семьи, молодые семьи, а также семьи, воспитывающие детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

Таблица 1

Численность семей с детьми, состоявших на учете в качестве нуждающихся в жилых помещениях, и получивших поддержку в Омской области в 2022-2024 гг. тыс. семей

Показатель	2022	2023	2024
Состоят на учете (все категории)	36	34,6	33,2
В том числе: молодые семьи	2,1	1,4	1,4
Многодетные семьи	2,5	2,5	2,5
Дети-сироты и дети без попечения родителей	8,4	8,3	7,9
Проживающие в аварийном жилье	0,7	0,6	0,6
Получили жилье/улучшили свои условия (все категории)	1,2	1,5	1,4
Доля получивших от состоявших на учете, %	3,3	4,1	4,1

В 2024 году в Омской области в качестве нуждающихся в улучшении жилищных условий состояло 33,2 тыс. семей, в том числе 1,4 тыс. молодых семей, 2,5 тыс. многодетных семей и 7,9 тыс. семей, воспитывающих детей-сирот. При этом фактически жилые помещения получили или улучшили свои условия 1,4 тыс. семей, что составило 4,1% от общего числа очередников. Таким образом, ежегодно лишь каждая двадцать пятая семья из числа нуждающихся дожидается поддержки, что свидетельствует о высоком уровне неудовлетворенного спроса на жилищные субсидии в регионе.

Значительной проблемой остается высокая финансовая нагрузка на семьи при рождении детей, особенно в первые годы жизни ребенка. Для ее решения государством реализуется система денежных выплат.

Денежные выплаты на федеральном уровне

Денежные выплаты	Категория получателей и условия	Размер поддержки
<u>Материнский (семейный) капитал</u> . Программа стартовала в 2007 году и действует до конца 2030 года	Родитель и ребенок являются гражданами Российской Федерации; право на капитал возникает при рождении первого ребенка с 1 января 2020 года, а второго с 1 января 2007 года.	В 2026 году выплата составляет: за первого ребенка-728922 рубля, за второго доплата в размере 234321 рубля.
<u>Единое пособие на детей и беременных женщин</u>	Для беременных и семей с детьми до 17 лет с доходом ниже прожиточного минимума.	От 50% до 100% регионального прожиточного минимума.
<u>Единовременное пособие при рождении ребёнка</u>	Разовая выплата, которая назначается семьям при появлении ребенка, она не зависит от уровня дохода	С 1 февраля 2026 года ее размер составляет 28450 рублей.
<u>Пособие по беременности и родам.</u>	Выплата за период декретного отпуска (стандарт 140 дней).	Для работающих женщин 100% среднего заработка; для студенток очной формы- в размере стипендии; для уволенных в связи с ликвидацией организации-100% прожиточного минимума в регионе.

Эффективность данных мер подтверждается их масштабным охватом. По данным Отделения Социального фонда России по Омской области, по состоянию на январь 2026 года единое пособие в связи с рождением и воспитанием ребенка получают 122 тысячи детей и 3,5 тысячи беременных женщин в регионе. Размер пособия варьируется от 7,9 до 15,9 тыс. рублей на ребенка и от 8,9 до 17,9 тыс. рублей для беременных в зависимости от уровня дохода семьи. Это свидетельствует о том, что денежные меры поддержки являются наиболее доступными и массовыми по сравнению с жилищными программами.

Отдельной проблемой является недостаточная адресность поддержки отдельных категорий, таких как студенческие семьи и многодетные семьи. Для решения данной задачи в Омской области реализуются региональные меры поддержки, включая: меры поддержки студенческих семей, областной материнский (семейный) капитал. Данные меры имеют ограниченный охват. Например, в 2025 году выплаты получили 40 студенческих семей, что свидетельствует о точечном характере поддержки.

Существенной проблемой реализации программ поддержки молодых семей является недостаточная информированность населения о существующих мерах государственной поддержки, а также сложность их получения. Несмотря на наличие широкого спектра федеральных и региональных программ, значительная часть потенциальных получателей либо не осведомлена о своих правах, либо сталкивается с трудностями при оформлении документов.

«Респонденты сомневаются в том, что их семьи получают адекватную поддержку» [3, с. 9], что свидетельствует о низком уровне доверия к системе социальной поддержки. «Чем выше экономическая поддержка, тем выше запросы на нее» [3, с. 9], что указывает на рост ожиданий населения.

Система поддержки молодых семей в Российской Федерации носит многоуровневый характер и включает как федеральные, так и региональные меры. Федеральный уровень ориентирован преимущественно на решение стратегических задач, таких как повышение рождаемости и улучшение жилищных условий, тогда как региональные меры направлены на адаптацию поддержки молодых семей к социально-экономическим особенностям.

Таблица 3

Региональные меры социальной поддержки семей с детьми в Омской области

Название программы и срок действия	Категория получателей и условия	Размер поддержки
<u>Социальная выплата и приобретение жилых помещений</u> , программа, действующая с 2011 года.	Условия: возраст супругов до 35 лет, признание семьи нуждающейся в улучшении жилищных условий, наличие собственных средств для оплаты оставшейся части стоимости жилья.	Размер субсидии составляет 35% расчетной стоимости жилья для семей с детьми и 30% если семья состоит из двух человек.
<u>Меры поддержки студенческих семей</u> , введенная по инициативе губернатора в 2025 году.	Хотя бы один из родителей должен обучаться на очной форме обучения.	Единовременная выплата в размере 100000 рублей.
<u>Пособие по беременности и родам для студенток</u> . С 1 сентября 2025 года.	Выплата идет для обучающихся очно в вузах, колледжах, техникумах.	Выплата за период декретного отпуска (140 дней) в размере 83813 рублей. Сумма рассчитана исходя из прожиточного минимума трудоспособного населения в Омской области, который составляет 17960 рублей.
<u>Областной материнский (семейный) капитал</u> . Программа действует с 2011 года.	Целевая выплата при рождении третьего и последующих детей.	Размер капитала составляет 138266,57 рублей. Средства можно направить на улучшение жилищных условий, образование детей или лечение.

Несмотря на наличие разнообразных федеральных и региональных программ поддержки молодых семей, сохраняются серьезные ограничения их эффективности. Основными проблемами остаются низкий охват программ, сложности в оформлении и недостаточная информированность населения. В связи с этим дальнейшее совершенствование государственной и региональной политики должно опираться на адресные, цифровые механизмы поддержки, направленные на повышение доступности, прозрачности и эффективности действующих мер.

Таблица 4

Предложения по совершенствованию программ поддержки молодых семей

Проблема	Пути совершенствования
Низкий охват жилищных программ	Увеличение финансирования жилищных субсидий; развитие арендного жилья с государственным участием; распределение квот для сокращения очередей

Сложность получения поддержки	Сокращение перечня необходимых документов; интеграция информационных систем
Низкая информированность населения	Персонализированные уведомления о мерах поддержки; консультационные и горячие линии
Недостаточная адресность мер поддержки	Создание цифрового профиля семьи для индивидуального пакета мер; адаптация программ под социальный статус семьи
Административные барьеры	Автоматизация процессов; упрощение процедур подтверждения статуса нуждаемости и доходов

Реализация этих мер позволит сократить разрыв между потребностями населения и фактическим уровнем предоставляемой поддержки, а также повысить результативность государственной семейной политики.

В Омской области сформирована система государственной поддержки, включающая жилищные программы, денежные выплаты направлены на улучшение условий жизни семей и стимулирование рождаемости. Федеральные программы ориентированы на решение стратегических задач демографической политики, в то время как региональные меры обеспечивают адаптацию поддержки к особенностям конкретных территорий. Фактический охват нуждающихся остается ограниченным. В то же время денежные выплаты, такие как единое пособие, имеют более массовый характер и охватывают значительное количество получателей. Эффективная система поддержки молодых семей является важным инструментом демографической политики и играет ключевую роль в обеспечении устойчивого социально-экономического развития, а также в повышении качества государственного и муниципального управления. Совершенствование системы поддержки молодых семей должно рассматриваться как приоритетное направление государственной политики в условиях современных демографических вызовов.

Библиографический список

1. Федеральным законом от 30.12.2020 N 489-ФЗ "О молодежной политике в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) | ГАРАНТ
2. Соболева, С. В. Демографические проблемы Сибири в контексте пространственного развития / С. В. Соболева, Н. Е. Смирнова, О. В. Чудаева // ЭКО. – 2020. – № 8(554). – С. 48-65. – DOI 10.30680/ECO0131-7652-2020-8-48-65. – EDN UOVEUV.
3. Малева, Т. Политика в отношении рождаемости и семей с детьми: современные подходы и оценки эффективности / Т. Малева, Е. Середкина, А. Макаренцева // Экономическая политика. – 2026. – Т. 21, № 1. – С. 6-31. – DOI 10.18288/1994-5124-2026-1-6-31. – EDN NEMDCB.
4. О требованиях к инвестиционным проектам для предоставления государственной поддержки за счет бюджетных ассигнований: официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. — URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/govsupport/dvostok/uslovia/> (дата обращения: 01.04.2026).
5. Ежегодник Омской области за 2024 год: официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Омской области. - URL: <https://55.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ezhegodnik-2024.pdf> (дата обращения: 29.03.2026).
6. Материнский (семейный) капитал: официальный сайт Социального фонда России. - URL: https://sfr.gov.ru/grazhdanam/semyam_s_detmi/materinskij_kapital/ (дата обращения: 04.04.2026).
7. Универсальное пособие на детей: официальный сайт Портала государственных услуг Российской Федерации. — URL: https://www.gosuslugi.ru/universal_benefits (дата обращения: 04.04.2026).

8. Единовременное пособие при рождении ребенка: официальный сайт Портала государственных услуг Российской Федерации. — URL: https://www.gosuslugi.ru/life/details/onetime_childbirth_allowance (дата обращения: 01.04.2026).
9. Оформление пособия по беременности и родам: официальный сайт Портала государственных услуг Российской Федерации. — URL: https://www.gosuslugi.ru/life/details/maternity_benefits (дата обращения: 01.04.2026).
10. Меры поддержки для студентов с детьми: официальный сайт Портала государственных услуг Российской Федерации. — URL: <https://www.gosuslugi.ru/landings/family-child-support/student-support> (дата обращения: 04.04.2026).
11. В Омской области пересчитали пособия для детей и беременных [Электронный ресурс] // МК в Омске. — 2026. — 14 января. — URL: <https://omsk.mk.ru/social/2026/01/14/v-omskoy-oblasti-pereschitali-posobiya-diya-detey-i-beremennykh.html> (дата обращения: 01.04.2026).

ФЕНОМЕН ОТКРЫТОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

Есина Д.Н.

Научный руководитель: Ковалев А.И.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, эл.почта: esinadiana377@gmail.com

Аннотация. В данном исследовании прослеживается эволюция представлений об открытости власти — от советской гласности до современной модели «открытого правительства». Анализируя нормативно-правовые акты, автор предлагает взглянуть на информационную открытость как на живой механизм диалога между государством и обществом. Отдельное внимание уделено тому, как цифровизация и культура общения чиновников с гражданами меняют качество этого диалога, и с какими вызовами сталкивается сегодня принцип прозрачности.

Ключевые слова: *государственные органы, доступ к информации, принцип гласности, Конституция РФ, дифференцированный подход, цифровизация управления, диалог государства и общества, обратная связь.*

THE PHENOMENON OF OPENNESS OF STATE BODIES: THEORETICAL ASPECTS AND SIGNIFICANCE FOR CIVIL SOCIETY

Yesina D.N.

Scientific supervisor: Kovalev A.I.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, e-mail: esinadiana377@gmail.com

Abstract. This study traces the evolution of ideas about the openness of government, from Soviet glasnost to the modern model of "open government." By analyzing legal acts, the author suggests viewing information openness as a living mechanism for dialogue between the state and society. Special attention is given to how digitalization and the culture of communication between officials and citizens are changing the quality of this dialogue, and the challenges that the principle of transparency faces today.

Keywords: *government agencies, access to information, the principle of publicity, the Constitution of the Russian Federation, a differentiated approach, digitalization of management, dialogue between the state and society, and feedback.*

Трансформация представлений об открытости государственных институтов прошла длительный путь развития — от советской модели гласности до формирования многоуровневой системы правовых и организационных гарантий транспарентности управления. Данная эволюция вписывается в общемировой процесс внедрения концепции открытого правительства, предполагающей выстраивание качественно новых форм взаимодействия между обществом и властными структурами.

Возможность граждан получать объективную информацию о деятельности органов власти выступает базовым условием существования демократического государства. Конституционное закрепление данного права создает основу для реализации народовластия, предоставляя обществу инструменты контроля за функционированием государственного аппарата. В

частности, пункт 4 статьи 29 Конституции РФ устанавливает право свободно искать, получать, передавать, производить и распространять информацию любым законным способом [1].

На основании указанной конституционной нормы представляется возможным сформулировать определение исследуемой категории. Информационную открытость можно рассматривать как механизм равноправной коммуникации государства и общества, ориентированный на практическую реализацию принципов народовластия в России. Посредством создания доступной среды для получения достоверных данных о работе управленческих структур данный механизм обеспечивает как эффективность властной деятельности, так и возможность общественного контроля за ней.

Сформулированный подход согласуется с международными стандартами открытого правительства, которые трактуют доступ к информации не как формальное право, а как фундаментальное условие налаживания диалога между обществом и властью. Реализация данного принципа предполагает не только законодательное закрепление соответствующих гарантий, но и внедрение действенных механизмов их применения в повседневную практику всех ветвей и уровней управления. Системное внедрение принципов открытости способно породить комплексный положительный эффект, преобразующий различные направления взаимодействия государства и социума. В первую очередь, речь идет о создании условий для повышения качества жизни населения через вовлечение граждан в процесс принятия решений, затрагивающих общественные интересы.

В рамках настоящей работы предлагается собственное видение категории информационной открытости органов госвласти. Под ней целесообразно понимать дифференцированную систему публичной коммуникации, где объем, форма и степень детализации раскрываемых сведений определяются исходя из общественной значимости функций конкретного ведомства и уровня воздействия его деятельности на права граждан. Такой подход исходит из того, что информационная открытость не может быть унифицированной и абсолютной для всех органов, а должна корректироваться с учетом их компетенции и социальной роли.

Нормативно-правовую базу института открытости в России формируют принципы, закрепленные в статье 4 Федерального закона № 8-ФЗ от 09.02.2009 «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» [2]. К числу основополагающих относятся:

1. Принцип открытости и доступности, означающий безусловное право граждан на получение данных о работе органов власти, за исключением сведений, составляющих охраняемую законом тайну (государственную, служебную) либо содержащих персональные данные.
2. Принцип достоверности и своевременности предоставления, обязывающий госорганы обеспечивать актуальность публикуемых материалов, регулярно обновлять информационные ресурсы и гарантировать соответствие распространяемых сведений реальному положению дел.
3. Принцип свободы поиска и распространения, предоставляющий гражданам возможность самостоятельно получать информацию из официальных источников, использовать ее в законных целях и распространять данные о деятельности органов власти.
4. Принцип соблюдения частных интересов. Содержание данного принципа раскрывается через несколько аспектов: гарантии защиты конституционного права на неприкосновенность частной жизни (включая охрану персональных данных, личной и семейной тайны); обеспечение защиты чести и деловой репутации граждан и организаций при распространении информации; необходимость применения фильтрующих механизмов для предотвращения неправомерного разглашения конфиденциальных сведений.

В дополнение к существующим правовым принципам предлагается ввести принцип дифференцированной открытости. Он предполагает установление различных уровней и

форматов раскрытия данных для органов власти с учетом: степени их влияния на социально-экономические процессы; частоты взаимодействия с населением; специфики принимаемых решений (стратегические, оперативные, административные).

Важно отметить, что еще до принятия Федерального закона № 8-ФЗ принцип гласности уже находил отражение в отраслевом законодательстве. Так, статья 3 Федерального конституционного закона № 2-ФКЗ от 17.12.1997 «О Правительстве Российской Федерации» закрепляет гласность в качестве одного из ключевых принципов деятельности высшего исполнительного органа власти [3].

Системный характер принципа открытости прослеживается и в законодательстве о госслужбе. Статья 3 Федерального закона № 58-ФЗ от 27.05.2003 «О системе государственной службы Российской Федерации» устанавливает требование открытости государственной службы и ее доступности общественному контролю, обязывая обеспечивать объективное информирование общества о деятельности служащих, что формирует правовую базу для гражданского контроля [4].

Само развитие института информационной открытости неразрывно связано с прогрессом информационных технологий. Цифровизация государственных услуг, создание единых порталов открытых данных, использование социальных сетей для информирования граждан – все это способствует повышению доступности информации и укреплению диалога между властью и обществом. Расширяются возможности для гражданского общества проводить экспертизу деятельности органов власти, участвовать в законотворческом процессе и вносить предложения по совершенствованию государственного управления.

Внедрение принципа дифференцированной открытости, о котором говорилось ранее, представляется логичным шагом в развитии законодательства. Такой подход позволит более гибко регулировать объем и характер раскрываемой информации, избегая избыточной нагрузки на государственные органы и, в то же время, обеспечивая граждан наиболее значимыми сведениями. Например, ведомства, напрямую влияющие на права и свободы граждан (Министерство здравоохранения, Министерство образования), должны иметь более высокий уровень открытости, чем органы, чья деятельность носит более ограниченный характер.

Важным аспектом является формирование культуры информационной открытости внутри самих государственных органов. Это предполагает не только наличие формальных механизмов предоставления информации, но и готовность сотрудников взаимодействовать с гражданами, отвечать на их запросы, разъяснять принимаемые решения. Обратная связь от граждан, их участие в обсуждении проектов нормативных актов, проведение общественных слушаний – все это составляющие эффективной публичной коммуникации.

Несмотря на достигнутые успехи, существуют и вызовы. К ним можно отнести необходимость повышения качества и актуальности публикуемых данных, преодоление ведомственной разобщенности в предоставлении информации, а также обеспечение информационной безопасности и защиты персональных данных. Требуется постоянное совершенствование правовых и технических инструментов, направленных на реализацию принципа информационной открытости.

Таким образом, информационная открытость государственных ведомств – это динамично развивающийся процесс, цель которого – построение доверительных отношений между властью и обществом, основанных на взаимном уважении, прозрачности и подотчетности. Ее дальнейшее развитие, с учетом предлагаемых инновационных подходов, будет способствовать укреплению демократических институтов и повышению эффективности государственного управления.

Библиографический список

1. Российская Федерация. Конституция. Конституция Российской Федерации: с изменениями, одобренными общероссийским голосованием 1 июля 2020 года: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года / Российская Федерация. Конституция. // Доступ из СПС Консультант Плюс (дата обращения 18.09.2025). – Текст: электронный.
2. Российская Федерация. Законы. Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления от 09.02.2009 № 8-ФЗ / Российская Федерация. Законы. // Доступ из СПС Консультант Плюс (дата обращения 01.10.2025). – Текст: электронный.
3. Российская Федерация. Законы. О Правительстве Российской Федерации от 17.12.1997 № 2-ФКЗ / Российская Федерация. Законы. // Доступ из СПС Консультант Плюс (дата обращения 14.10.2025). – Текст: электронный.
4. Российская Федерация. Законы. О системе государственной службы Российской Федерации от 27.05.2003 № 2202-1-ФЗ / Российская Федерация. Законы. // Доступ из СПС Консультант Плюс (дата обращения 30.09.2025). – Текст: электронный.

АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЯЗАНСКОЙ ОБЛАСТИ В 2020-2024 ГГ.

Зенкова Е. С.

Научный руководитель: Саврасова Д.В.

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

Аннотация. В статье на основе официальных статистических данных проведет комплексный анализ социально-экономического развития Рязанской области в постпандемийный период 2020-2024 гг. Рассмотрены ключевые индикаторы уровня жизни населения и основные экономические показатели, выявлены устойчивые тенденции роста доходов, сокращения безработицы и снижения бедности при сохранении демографических проблем.

Ключевые слова: *социально-экономическое развитие, постпандемийное восстановление, уровень жизни населения, инвестиционная активность.*

ANALYSIS OF THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE RYAZAN REGION IN 2020-2024

Zenkova E.S.

Scientific supervisor: Savrasova D.V.

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

Abstract. In the article, based on official statistical data, he will conduct a comprehensive analysis of the socio-economic development of the Ryazan region in the post-pandemic period of 2020-2024. The key indicators of the standard of living of the population and the main economic indicators are considered, stable trends of income growth, reduction of unemployment and reduction of poverty while maintaining demographic problems are revealed.

Keywords: *socio-economic development, post-pandemic recovery, standard of living of the population, investment activity.*

The Ryazan Region is considered one of the key industrial and agricultural centers not only in Central Russia but also in the entire federal district. This status is largely due to its favorable geographic location, as the region is located in close proximity to the capital, offering ample opportunities for attracting capital and improving its transportation and logistics network. Its proximity to Russia's largest city creates favorable conditions for the region's sustainable economic growth.

Manufacturing sectors traditionally form the basis of industrial production in the Ryazan Region. Oil refining, chemical production, and industries related to electronics, optical instruments, and mechanical engineering are particularly prominent. These sectors not only account for a large share of the region's gross regional product but also largely determine the direction of the region's export activity.

In the post-pandemic period, the question of the region's economic sustainability has become particularly important. To answer this question, a comprehensive analysis of a number of indicators is necessary. These include demographic policy, the state of the labor market, the dynamics of the gross regional product, investment activity, and household incomes. This will allow us to assess the

balanced development of key elements of the regional system and understand how effectively resources are being integrated into economic circulation.

To analyze the dynamics of living standards in the Ryazan Region in the post-pandemic period and to assess the effectiveness of resource integration into economic circulation, key socioeconomic indicators are necessary. Table 1 presents data characterizing the population size, labor market status, income level, and poverty incidence in the Ryazan Region.

Table 1

Key indicators of the population's standard of living [1]

Indicator	2020	2021	2022	2023	2024
Population at the end of the year (thousands)	1110,4	1098,6	1088,9	1082,2	1074,4
Labor force (thousands)	516,7	520,8	537,0	529,1	527,1
Employed (thousands)	489,1	500,2	521,6	513,5	515,0
Unemployed (thousands)	27,6	20,6	15,4	15,6	12,1
Per capita monthly income (rubles)	27044,3	30142,0	36430,8	39905,4	47037,4
Average monthly nominal accrued wages of employees of organizations (rubles)	36458,6	40631,0	45769,7	53269,7	64454,7
Average monthly subsistence minimum per capita (rubles)	10536,0	10785,0	12388,0	12794,0	13753,0
Number of people with incomes below the subsistence minimum (as a percentage of the total population)	12,9	12,5	10,9	10,5	9,4

Table 1 shows the main trends in living standards in the Ryazan Region from 2020 to 2024. A steady decline in population is particularly striking, with the figure falling by 3.24% over five years, indicating persistent demographic challenges in the region. It should be noted that the rate of population decline has gradually slowed. The population decline, which reached 1.06%, suggests that the factors driving the demographic decline are gradually weakening.

Amid the population decline, labor market development was unstable: while the overall labor force increased from 516,700 to 527,100 people (an increase of 2.01%) over the period, in some years the trend was uneven and was accompanied by temporary declines.

Analyzing the dynamics of the regional labor market, it can be noted that the peak figures for the economically active population were recorded in 2022. According to statistics, this indicator reached 537,000 people during the specified period. Employment rates have shown steady positive trends. The number of officially employed citizens increased by 5.29%.

Against the backdrop of an increase in the economically active population, the unemployment rate decreased significantly by 56%. This divergent trend undoubtedly suggests that the region has succeeded in improving the efficiency of labor force utilization. The unemployment rate declined particularly rapidly in 2021 and 2022, when the rate dropped by more than a third during this period. These results are likely the result of the combined influence of several key factors. On the one hand, this was due to the gradual recovery of economic activity following the lifting of restrictions imposed due to the pandemic. On the other hand, the implementation of local programs aimed at supporting employment provided an important stimulus.

A steady, positive trend is evident in the population's monetary income. Per capita income has shown significant growth. Over four years, incomes in the region have increased by 1.74 times. The most intense income growth was observed in 2023-2024, when the average annual growth rate was 18.5%, significantly higher than in previous periods. Average monthly nominal accrued wages also demonstrated positive, sustainable growth and outpaced the overall population's income.

To assess the population's standard of living, an analysis of the income-to-subsistence minimum ratio, clearly presented in Figure 1, is crucial.

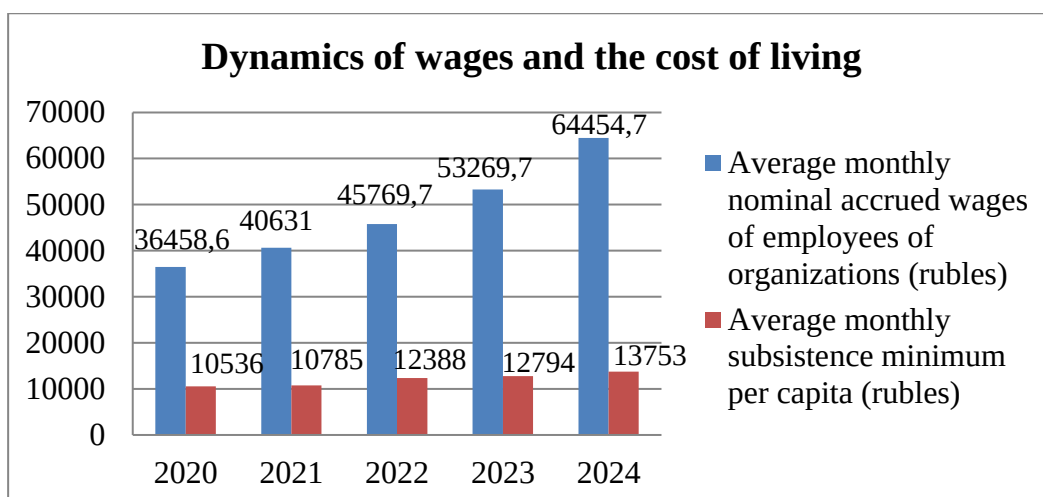


Fig. 1 – Ratio of the subsistence minimum to the average monthly nominal wage

As Figure 1 shows, throughout the entire period under review, the average monthly nominal accrued wage of the organization's employees consistently exceeded the subsistence minimum, with the gap steadily widening. Over the five-year period, the ratio of wages above the subsistence minimum increased by 35.5%, indicating a significant improvement in the financial situation of the employed population.

Over time, the average monthly nominal accrued wage has demonstrated a steady increase of 1.77 times. It is worth noting that the highest rates of wage growth occurred in 2023 and 2024. This accelerated wage growth is likely due to increased competition among employers to attract qualified specialists amid the observed population decline in the region.

Over the period under review, the data show that the subsistence minimum increased from 10,536 rubles to 13,753 rubles, an increase of 30.5%. However, significantly, the rate of this growth was significantly lower than the dynamics of the population's income. Thus, while the subsistence minimum increased by an average of 6.8% annually, per capita income demonstrated an annual increase of 14.8%, and wages increased by an average of 15.5% annually. This discrepancy is likely explained by the different regulatory mechanisms at play. The subsistence minimum, as is well known, is indexed primarily based on inflation and the composition of the consumer basket, while wages depend on labor productivity and labor shortages.

As a result, the share of citizens whose incomes are below the subsistence minimum decreased from 12.9% to 9.4%, indicating a decline in poverty in the region. The decline occurred gradually, as year after year the indicator decreased by between 0.4% and 1.6%. This uniform pattern, it's worth noting, indicates a steady increase in living standards and a reduction in poverty in the Ryazan Region.

To assess the economic development of the Ryazan Region in the post-pandemic period, it's important to refer to Table 2. It presents indicators that characterize the region's production and investment activity.

Table 2

Key economic indicators of the Ryazan region in 2020-2024 [1]

Indicator	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
GRP in basic prices (RUB billion)	462,2	544,1	614,4	692,7	698,0
Industrial production index (%)	106,9	106,3	108,7	108,6	109,9
Number of enterprises and organizations (thousands)	24,3	23,4	23,0	22,5	22,3
Proportion of unprofitable organizations (%)	26,3	23,0	24,5	20,9	20,9
Turnover of organizations in the economy (RUB billion)	1045,0	1284,9	1370,1	1601,7	1866,1

Continuation of Table 2

Agricultural output (RUB billion)	86,0	99,8	113,8	110,6	120,9
Investments in fixed assets (RUB billion)	62,5	75,7	92,4	102,5	133,4

Analyzing the key economic indicators of the Ryazan Region in recent years, it can be concluded that the regional economy has developed quite resiliently in the post-pandemic period. Gross regional product, for example, has grown by 1.5 times. This increase is due to the economic recovery from restrictions and the implementation of major investment projects in industry and logistics.

In the industrial sector, the industrial production index has grown by 3.9%, with the annual rate exceeding 100%. This growth can be attributed to the upgrade of production capacity in oil refining and mechanical engineering, as well as an increase in government defense contracts.

Organization turnover also increased by 1.8 times. However, the dynamics of fixed capital investment are particularly striking, as they more than doubled. This important indicator demonstrates the region's high investment attractiveness. Import substitution programs, the development of transport and logistics infrastructure, and the expansion of government support measures for business are the reasons for this growth.

Another important factor is agriculture. Despite fluctuations in individual years, overall growth was around 40%, which also indicates robust development. The positive dynamics in the agricultural sector are explained by the expansion of sown areas, the introduction of modern agricultural technologies, and increased government support for agricultural producers.

Against the backdrop of rising key economic indicators, a decrease in the number of enterprises was observed, from 24,300 to 22,300. This may be due to the merger of smaller organizations into larger ones, or to the effects of the pandemic, when some small businesses were unable to adapt to the new economic conditions and were forced to cease operations.

To identify the factors driving the significant increase in fixed capital investment, it is necessary to examine its structure in terms of funding sources. Figure 2 shows the distribution of investments by funding source for 2024.

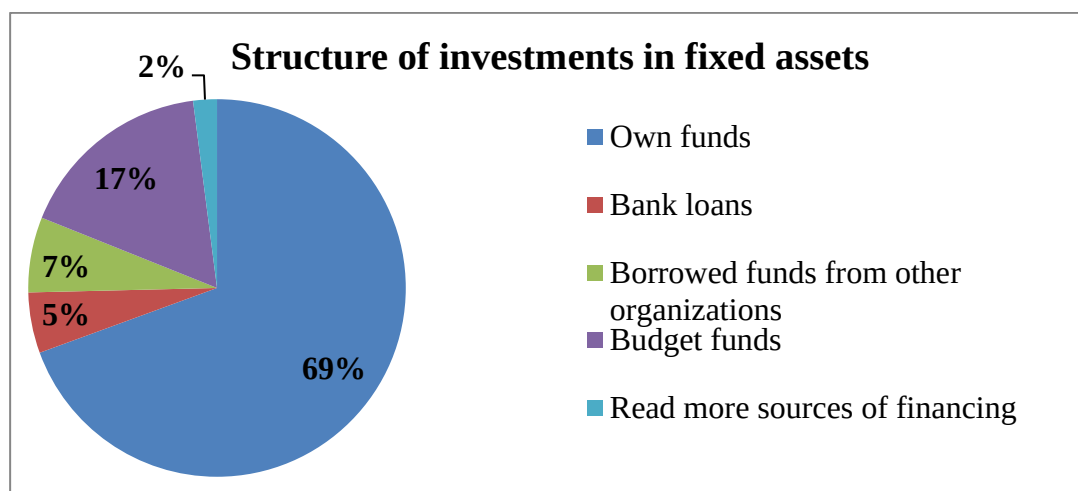


Fig. 2 – Structure of investments in fixed capital by sources of financing in 2024

Figure 2 shows that the main source of financing for fixed capital investments was companies' own funds, accounting for 69%. The predominance of own funds in the investment structure indicates the financial stability of the business, its independence from external creditors, and the availability of sufficient profits for the expansion and modernization of production.

Bank loans, as evidenced by the data, made a significantly smaller contribution, accounting for 17%. This suggests, firstly, that the debt burden on organizations is low and, secondly, that access to bank lending remains. However, it is worth noting that their share could have been higher. However, this was likely due to rising interest rates in the post-pandemic period, which apparently acted as a restraining factor.

Looking at the remaining funding sources, the share of budget investments was only 7%. This result was likely achieved not by large amounts of state support, but rather by assistance in specific areas. As for borrowed resources attracted from other organizations, their share did not exceed 5%. This structure may indicate that capital raising mechanisms such as leasing schemes or bond issues are currently being used to a limited extent in the region.

Throughout the period under review, key macroeconomic and social indicators have steadily increased, which may indicate a balanced regional policy and effective management decisions following the lifting of pandemic restrictions.

References

1. Ryazan Oblast in Figures (2025): Brief Statistical Digest [Electronic resource] // Territorial Office of the Federal State Statistics Service for Ryazan Oblast. URL: <https://62.rosstat.gov.ru/statpublications/document/43911> (accessed: 18.03.2026).

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ «ФОРМИРОВАНИЕ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ» В ГОРОДЕ ОМСКЕ

Зенкова Е. С.

Научный руководитель: Ивашкевич Т.В.

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

Аннотация. В статье проводится анализ реализации муниципальной программы «Формирование комфортной городской среды» в городе Омске. Рассматриваются структура и основные подпрограммы, оценивается динамика финансовых и натуральных показателей за 2022-2024 годы, выявляются ключевые проблемы в сфере бюджетного планирования и освоения средств. На основе проведенного анализа формируются рекомендации по повышению эффективности реализации программы и обеспечению доступности результатов благоустройства для жителей города.

Ключевые слова: муниципальная программа, благоустройство, комфортная городская среда, оценка эффективности.

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE IMPLEMENTATION OF THE MUNICIPAL PROGRAM "FORMATION OF A COMFORTABLE URBAN ENVIRONMENT" IN THE CITY OF OMSK

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 implementation of the municipal program "Creating a Comfortable Urban Environment" in Omsk. It examines the structure and key subprograms, assesses the dynamics of financial and physical indicators for 2022-2024, and identifies key issues in budget planning and fund allocation. Based on this analysis, recommendations are developed for improving the effectiveness of the program and ensuring accessibility of improvements to city residents.

Keywords: municipal program, improvement, comfortable urban environment, effectiveness assessment.

В настоящее время одним из наиболее обсуждаемых и результативных направлений государственной политики в области территориального развития выступает федеральный проект «Формирование комфортной городской среды». Данная инициатива, интегрированная в структуру национального проекта «Жилье и городская среда», направлена на реализацию мероприятий по комплексному преобразованию городской среды в масштабах страны и повышению качества жизни. Основная идея проекта заключается в создании универсальных механизмов, позволяющих системно повышать качество городской среды и минимизировать количество территорий с неблагоприятными условиями проживания.

Ключевые задачи, решаемые в рамках данной программы, охватывают как инфраструктурные, так и социальные вопросы градостроительной деятельности и городского планирования. В рамках проекта основное внимание уделяется обновлению дворов, парковых зон, набережных и других мест, где люди проводят время, чтобы сделать их удобными для всех – от детей до пожилых людей. Кроме того, программа внедряет современные подходы к

развитию городов, опираясь на специальный индекс качества городской среды. Этот индекс позволяет оценивать территории не «на глаз», а по четким критериям – например, сколько в городе безопасных пешеходных зон или доступных общественных пространств.

Важнейшим аспектом реализации проекта признается вовлеченность местных сообществ: программные документы фиксируют необходимость увеличения доли граждан, непосредственно участвующих в обсуждении и принятии решений по благоустройству. Этот механизм активно работает в российских регионах: например, в Омске ежегодно проводятся голосования, в ходе которых жители старше 14 лет выбирают конкретные общественные территории для благоустройства.

Реализация федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» в Омской области строится на принципах бюджетного софинансирования и прямой привязки к полномочиям органов местного самоуправления. Согласно федеральному законодательству, именно администрация города и муниципалитетов наделены функциями по организации благоустройства территорий: они отвечают за содержание и развитие дворов, парков, скверов и других общественных пространств. Поэтому ключевым звеном реализации данного проекта выступает муниципальная программа, которая реализуется на территории Омска с 1 января 2018 года по 31 декабря 2030 года.

Муниципальная программа города Омска «Формирование комфортной городской среды» представляет собой комплексный документ, структурированный на ряд специализированных подпрограмм [4], отраженных на рисунке 1, каждая из которых нацелена на решение конкретных задач в области благоустройства и развития городской территории. Такое разделение позволяет адресно распределять бюджетные средства и эффективно управлять различными направлениями городского хозяйства.

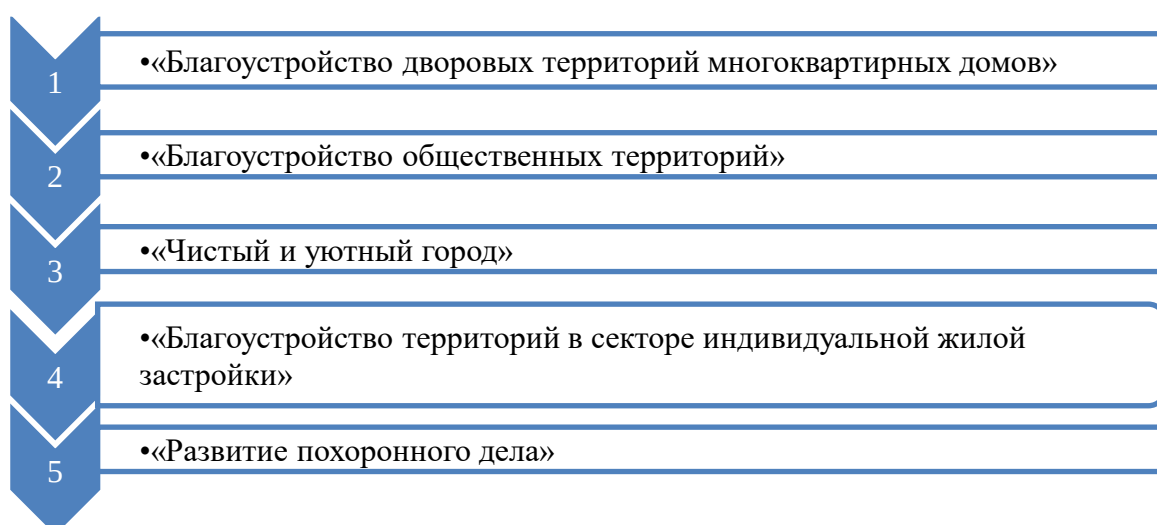


Рис. 1 – Подпрограммы муниципальной программы «Формирование комфортной городской среды» в городе Омске [4]

Первой ключевой подпрограммой выступает «Благоустройство дворовых территорий многоквартирных домов», она ориентирована на создание комфортных условий непосредственно в жилых зонах города. В рамках данной подпрограммы в Омской области реализуются мероприятия по обновлению внутриквартальных проездов, установке скамеек, урн, детских и спортивных площадок. Вторая подпрограмма – «Благоустройство общественных территорий» – охватывает пространства, которые служат местами притяжения для всех жителей города: парки, скверы, набережные, площадки и пешеходные зоны. Третья подпрограмма носит название «Чистый и уютный город» и носит комплексный характер, обеспечивая организацию благоустройства, озеленения, освещения и обеспечения чистоты на территории города, строительства и реконструкции объектов благоустройства, а также обеспечения благоприятной экологической и санитарно-эпидемиологической обстановки.

Четвертая подпрограмма – «Благоустройство территорий в секторе индивидуальной жилой застройки» – реализует мероприятия по улучшению условий проживания в районах с индивидуальными домами, включая вопросы освещения, водоотведения и состояния дорожной сети. Наконец, пятая подпрограмма – «Развитие похоронного дела» - регулирует вопросы содержания и благоустройства муниципальных кладбищ. Таким образом, каждая из пяти подпрограмм выполняет свою уникальную функцию в общей системе благоустройства города Омска.

Реализация обозначенных подпрограмм требует не только системного подхода к распределению ресурсов, но и регулярной оценки того, насколько эффективно осваиваются бюджетные средства и достигаются поставленные цели. Для мониторинга результативности муниципальной программы «Формирование комфортной городской среды» в Омске ежегодно проводится анализ по ключевым показателям: финансовой составляющей, степени достижения плановых значений и полноте выполнения запланированных мероприятий. Динамика этих процессов за последние три анализируемых года представлена в таблице 1.

Таблица 1

Оценка эффективности реализации муниципальной программы «Формирование комфортной городской среды» в Омске [1,2,3]

Год	Объемы финансирования			Результат оценки эффективности муниципальной программы ¹			
	План, млн. руб.	Факт, млн. руб.	Относительное отклонение, %	Дфин, %	Эци, %	Эор, %	Вывод о результате эффективности
2022	4368,50	4348,90	99,55	12,97	100	99,24	высокая
2023	5447,27	5348,58	98,19	8,6	99,97	100	удовлетворительная
2024	3365,50	3169,00	98,92	7,4	97,92	100,0	удовлетворительная

Представленные в таблице 1 данные позволяют провести комплексный анализ эффективности реализации муниципальной программы «Формирование комфортной городской среды» в городе Омске за период с 2022 по 2024 год.

В 2022 году наблюдается наиболее стабильная картина. При плановом объеме финансирования 4368,5 млн. рублей фактическое исполнение составило 4348,9 млн. рублей, что соответствует относительному отклонению 99,55%. Показатель финансового исполнения (Дфин) достиг 12,97, что является максимальным значением за весь рассматриваемых трехлетний период. При этом целевые показатели (Эци) были выполнены на 100%, а эффективность работ (Эор) составила 99,24%. Совокупность этих факторов позволила оценить реализацию программы в 2022 году как высокоэффективную. Столь высокие результаты могут свидетельствовать о качественном планировании, отсутствии существенных сбоев в финансировании и своевременном выполнении запланированных мероприятий по благоустройству.

2023 год характеризуется значительным ростом планового финансирования – до 5447,27 млн. рублей, что на 24,7% превышает уровень предыдущего года. Однако фактическое освоение средств составило 5348,58 млн. рублей (относительное отклонение 98,19%), что несколько ниже показателя 2022 года. Обращает на себя внимание существенное снижение уровня финансового исполнения (Дфин) до 8,6%, что более чем в 1,5 раза уступает значению предыдущего года. Несмотря на то, что эффективность работ (Эор) достигла 100%, а целевые показатели (Эци) выполнены на 99,97%, совокупная оценка эффективности была определены как удовлетворительная. Такая динамика позволяет предположить, что резкое наращивание объемов финансирования создало определенные сложности с полноценным освоением средств, хотя качество выполнения работ оставалось на высоком уровне.

¹ – результат оценки эффективности муниципальной программы, где Дфин – удельный вес в общем объеме финансирования, Эци – эффективность реализации по целевым индикаторам, Эор – эффективность реализации по ожидаемым результатам.

Наиболее противоречивую картину демонстрирует 2024 год. Плановый объем финансирования был сокращен до 3365,5 млн. рублей, что почти вдвое меньше показателя 2023 года. Фактически освоено 3169,0 млн. рублей (относительное отклонение 98,82%). Показатель финансового исполнения (Дфин) продолжил снижение и достиг минимального за три года значения 7,4%. При этом эффективность работ (Эор) вновь составила 100%, однако достижение целевых показателей (Эци) снизилось до 97,92%, что является самым низким значением за анализируемый период. Итоговая оценка эффективности вновь определена как удовлетворительная.

Рассмотренные выше финансовые показатели дают представление о качестве финансового планирования, однако для полноценной оценки результативности программы необходимо обратиться к натуральным показателям – конкретным результатам благоустройства, выраженном в количестве обновленных территорий и объемах озеленения. Именно эти данные позволяют понять, что именно получили жители Омска за выделенные средства. Динамика основных показателей благоустройства окружающей среды в Омске представлена в таблице 2.

Таблица 2

Основные показатели деятельности Администрации города Омска в сфере благоустройства [1,2,3]

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год
Количество благоустроенных общественных и дворовых территорий, ед.	168	89	4
Озеленение объектов, в том числе компенсационное, высажено:			
- деревьев и кустарников, тыс. шт.	26,9	24,0	23,6
- цветов, млн. шт.	1,1	1,1	0,7
- газонов, га	4,7	3,4	1,7

Эмпирические данные, систематизированные в таблице 2, показывают, как финансовые вложения в программу благоустройства превращались в реальные дела – в обновленные дворы, высаженные деревья, цветы и газоны.

Наиболее показательным и одновременно тревожным трендом выступает динамика количества благоустроенных общественных и дворовых территорий. В 2022 году данный показатель составил 168 единиц, что свидетельствовало о достаточно высокой интенсивности работ. В 2023 году наблюдалось его сокращение до 89 единиц (падение на 47%), а в 2024 году зафиксировано критическое снижение до 4 единиц. Таким образом, за трехлетний период количество ежегодно благоустраиваемых объектов сократилось в 42 раза. Примечательно, что объем финансирования программы за аналогичный период, согласно данным таблицы 1, сократился с 4368,5 млн. рублей в 2022 году до 3169,0 млн. рублей в 2024 году, то есть всего на 27,5%. Выявленное несоответствие между темпами сокращения финансирования и кратным уменьшением количества благоустроенных объектов может свидетельствовать о концентрации ресурсов на ограниченном числе крупных (и, вероятно, высокочастотных) объектов.

Анализ показателей озеленения демонстрирует иную, более сглаженную динамику. Объемы высадки деревьев и кустарников сокращались поступательно, и совокупное снижение за период составило 12,3%. Объемы высадки цветочной рассады демонстрировали стабильность в 2022-2023 годах (1,1 млн. шт. ежегодно), однако в 2024 году произошло их сокращение до 0,7 млн. шт. (падение на 36,4%), что коррелирует с масштабом снижения бюджетных ассигнований. Наиболее выраженная отрицательная динамика зафиксирована по показателю высадки газонов: 4,7 га в 2022 году, 3,4 га в 2023 году (снижение на 27,7%) и 1,7 га в 2024 году (снижение еще на 50%). Совокупное падение за три года составило 63,8%, что значительно опережает темпы сокращения финансирования. Подобная динамика может

указывать на перераспределение ресурсов в пользу иных, более приоритетных с точки зрения администрации, объектов и видов благоустройства.

Несмотря на формально высокие показатели эффективности работ, наблюдаемая динамика натуральных индикаторов вызывает обоснованную тревогу. Критическое сокращение количества благоустраиваемых территорий при относительно умеренном снижении бюджетного финансирования создает риски для достижения целей федерального проекта.

Таким образом, анализ реализации муниципальной программы «Формирование комфортной городской среды» в городе Омске показал, что программа имеет логичную и комплексную структуру, охватывающую все ключевые аспекты благоустройства: от дворовых территорий и общественных пространств до работы в частном секторе и содержания объектов похоронного назначения. Такой подход в целом соответствует целям федерального проекта и создает необходимую базу для системного преобразования городской среды.

Оценка реализации программы выявила неоднозначную динамику. Качество работ стабильно высокое, однако проблемы финансового планирования негативно сказываются на итоговой эффективности. Для повышения эффективности необходимо: усовершенствовать бюджетное планирование, обеспечить равномерность финансирования, гарантировать стабильное количество объектов ежегодно, а также дополнить критерии оценки показателями реальной доступности благоустроенных пространств. Только сбалансированный подход позволит вернуть программе утраченную эффективность и достичь главной цели – формирования комфортной городской среды для всех жителей Омска.

Библиографический список

1. Отчет Мэра города Омска о результатах своей деятельности, деятельности Администрации города Омска, в том числе о решении вопросов, поставленных Омским городским Советом, за 2022 год [Электронный ресурс] // Официальный портал Администрации города Омска. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefin-dmkaj/https://admomsk.ru/c/document_library/get_file?p_l_id=57791&folderId=57882&name=DL-FE-87152.pdf (дата обращения: 07.03.2026).

2. Отчет Мэра города Омска о результатах своей деятельности, деятельности Администрации города Омска, в том числе о решении вопросов, поставленных Омским городским Советом, за 2023 год [Электронный ресурс] // Официальный портал Администрации города Омска. URL: <https://gradomsk.ru/wp-content/uploads/416-%D0%BF.pdf> (дата обращения: 07.03.2026).

3. Отчет Мэра города Омска о результатах своей деятельности, деятельности Администрации города Омска, в том числе о решении вопросов, поставленных Омским городским Советом, за 2024 год [Электронный ресурс] // Официальный портал Администрации города Омска. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefin-dmkaj/https://admomsk.gosuslugi.ru/netcat_files/784/3712/Otchet_Mera_goroda_Omska_za_2024_god.pdf (дата обращения: 07.03.2026).

4. Формирование комфортной городской среды [Электронный ресурс] // Официальный портал Администрации города Омска. URL: <https://admomsk.gosuslugi.ru/ofitsialno/ekonomika-i-finansy/byudzhets-goroda/byudzhets-dlya-grazhdan/munitsipalnye-programmy/kachestvo-gorodskoy-sredy/formirovanie-komfortnoy-gorodskoy-sredy/> (дата обращения: 07.03.2026).

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ МУНИЦИПАЛИТЕТА (НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА ОМСКА)

Зенкова Е. С.

Научный руководитель: Милушенко О.А.

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

Аннотация. В статье анализируется реализация муниципальных программ города Омска в контексте стратегической цели повышения эффективности системы управления за период 2022–2024 годов. На основе данных об исполнении бюджетных ассигнований, достижении целевых показателей и ожидаемых результатов выявлена разнонаправленная динамика: две из трех анализируемых программ демонстрируют высокую результативность, тогда как третья характеризуется устойчивым снижением ключевых индикаторов. В ходе исследования определены факторы, влияющие на сложившуюся динамику, что позволяет обосновать необходимость корректировки управленческих решений.

Ключевые слова: *муниципальное управление, стратегическая цель, бюджетное финансирование, эффективность программ, целевые индикаторы.*

ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF USE OF MUNICIPALITY BUDGET FUNDS (ON THE EXAMPLE OF THE CITY OF OMSK)

Zenkova E.S.

Scientific supervisor: Milyushenko O.A.

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

Abstract. This article analyzes the implementation of municipal programs in the city of Omsk in the context of the strategic goal of improving the effectiveness of the management system for the period 2022–2024. Based on data on budget allocation execution, achievement of target indicators, and expected results, a mixed trend is revealed: two of the three analyzed programs demonstrate high performance, while the third is characterized by a steady decline in key indicators. The study identified factors influencing this trend, which allows for the justification of the need to adjust management decisions.

Keywords: *municipal management, strategic goal, budget financing, program effectiveness, target indicators.*

В последние десятилетия в деятельности органов местного самоуправления Российской Федерации наблюдается смещение акцентов с количественных параметров освоения бюджетных ассигнований на качественные критерии, отражающие степень достижения стратегических ориентиров развития территорий. Процедура оценки эффективности использования бюджетных средств превратилась в обязательный элемент управленческого цикла. В данном контексте муниципальное образование город Омск представляет собой интересный объект для анализа. С одной стороны, это типичный город-миллионник, сталкивающийся с комплексом проблем, характерных для крупных российских центров: высокая степень износа инженерной инфраструктуры, дефицитность бюджета и ограниченность ресурсной базы. С другой стороны, именно в таких условиях проверяется,

работает ли стратегическое целеполагание на самом деле или остается формальным документом, не реализованным на практике.

Администрацией города Омска на протяжении последних лет последовательно декларируется задача повышения качества муниципального управления. Данная цель фиксируется в документах стратегического планирования, под нее предусматривается бюджетное финансирование и разрабатывается система целевых показателей. Однако научный интерес представляет не столько сам факт постановки цели, сколько степень ее воплощения в реальные изменения управленческой практики.

Постановлением Администрации города Омска от 22 апреля 2019 года №328-п утверждена муниципальная программа «Повышение эффективности системы муниципального управления» [1], рассчитанная на период 2019-2030 годов, целью которой является совершенствование работы органов местного самоуправления. Документ закрепляет пять ключевых задач: развитие кадрового потенциала и муниципальной службы, обеспечение открытости власти и информационного взаимодействия с обществом, внедрение цифровых технологий (электронный муниципалитет), создание необходимых материально-технических условий для деятельности администрации, а также обеспечение безопасности населения и общественного порядка. На реализацию программы предусмотрено более 5,58 млрд. рублей преимущественно из городского бюджета. Результативность реализации программных мероприятий подлежит мониторингу на основе ряда критериев: соотношение освоенных средств к утвержденному объему финансирования, степени достижения плановых величин целевых индикаторов, а также соответствия фактических итогов запланированным ожидаемым результатам.

Для оценки полноты реализации программных мероприятий и эффективности бюджетного планирования нами был проведен анализ исполнения финансирования муниципальных программ за период 2022-2024 годов. В таблице 1 представлены плановые и фактические объемы финансирования, рассчитаны абсолютные и относительные отклонения, а также темпы прироста, позволяющие проследить динамику бюджетных ассигнований.

Таблица 1

Объемы финансирования муниципальных программ [2,3,4]

Показатель / Год	2022	2023	Темп прироста, %	2024	Темп прироста, %
План, млн. руб.	33991,40	41232,29	21,30	45086,90	9,35
Факт, млн. руб.	33524,50	39760,32	18,60	43783,50	10,12
Абсолютное отклонение, млн. руб.	-466,90	-1471,97	-	-1303,40	-
Относительное отклонение, %	98,63	96,43	-	97,11	-

Проведенный анализ исполнения бюджетных ассигнований в части финансирования муниципальных программ за трехлетний период с 2022 по 2024 год позволяет выявить устойчивую тенденцию к неполному освоению запланированных средств. Несмотря на ежегодный рост как плановых, так и фактических объемов финансирования, фактическое исполнение стабильно отстает от утверждаемых показателей. В 2022 году разница между планом и фактом составила 466,9 млн. рублей, в 2023 году это отклонение достигло максимального значения за рассматриваемых период – 1471,97 млн. рублей, а в 2024 году зафиксировано на уровне 1303,4 млн. рублей. Наиболее низкий процент исполнения отмечен в 2023 году, когда было освоено лишь 96,43% от запланированного объема, тогда как в 2022 и 2024 годах этот показатель составлял 98,63% и 97,11% соответственно. Темпы прироста демонстрируют неравномерную динамику: если плановые назначения в 2023 году резко выросли на 21,3% по сравнению с предыдущим годом, то в 2024 году темп прироста факта составил 10,12%, что превысило темп прироста плана и свидетельствует о некотором

ускорении фактического финансирования при общем сохранении негативной картины недофинансирования. Таким образом, данные таблицы указывают на систематическое наличие неосвоенных бюджетных ассигнований, что может быть следствием как некачественного планирования на этапе формирования бюджета, нарушения сроков реализации мероприятий, так и недостаточной эффективности системы муниципального финансового контроля или объективных экономических факторов (инфляционные процессы, изменение конъюнктуры рынка, рост стоимости материалов и работ).

Для детализации общего анализа неосвоенных бюджетных средств целесообразно рассмотреть структуру финансирования в разрезе отдельных муниципальных программ, непосредственно обеспечивающих реализацию стратегической цели по повышению эффективности управления. В таблице 2 представлены плановые и фактические объемы финансирования по трем ключевым направлениям: управление муниципальными финансами, повышение эффективности системы муниципального управления, а также развитие экономики и внешнеэкономических связей. На основе данных таблицы можно установить источники наиболее существенных бюджетных потерь.

Таблица 2

Объемы финансирования муниципальных программ в рамках реализации стратегической цели «Повышение эффективности системы муниципального и общественного управления» [2,3,4]

Показатель / Наименование муниципальной программы	Управление муниципальными финансами			Повышение эффективности системы муниципального управления			Управление имуществом в сфере установленных функций		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
План, млн. руб.	477,10	357,80	648,60	507,40	585,74	740,50	459,10	320,43	388,80
Факт, млн. руб.	463,70	340,99	583,00	504,40	581,73	699,70	425,20	311,95	361,10
Абсолютное отклонение, млн. руб.	-13,40	-16,81	-65,60	-3,00	-4,01	-40,80	-33,90	-8,48	-27,70
Относительное отклонение, %	97,19	95,30	89,89	99,41	99,32	94,49	92,62	97,35	92,88

Данные таблицы 2, отражающие объемы финансирования муниципальных программ в контексте реализации стратегической цели по повышению эффективности управленческой системы, позволяют провести сравнительный анализ исполнения бюджетных назначений по трем ключевым направлениям. В разрезе программы «Управление муниципальными финансами» наблюдается стабильное недовыполнение плановых показателей на протяжении всего рассматриваемого периода: при плане в 477,1 млн. рублей фактически было освоено 463,7 млн. рублей, что соответствует относительному отклонению в 97,19%. Аналогичная ситуация прослеживается и в последующие годы. Причем к 2024 году разрыв между запланированными и фактическими объемами достигает 65,6 млн. рублей, а процент исполнения снижается до 89,89%, что является наиболее низким показателем среди всех представленных программ за указанный период. Что касается программы, направленной непосредственно на повышение эффективности системы муниципального управления, здесь также фиксируется устойчивая тенденция к неполному освоению средств. В 2022 году отклонение составило 3,00 млн. рублей (99,41% исполнения), в 2023 году – 4,01 млн. рублей (99,32%), а в 2024 году разрыв увеличивается до 40,8 млн. рублей при относительном показателе 94,49%. Наименее стабильная ситуация складывается в рамках программы «Повышение эффективности системы муниципального образования». Если в 2022 году неосвоенными остались 33,9 млн. рублей (92,62% от плана), то в 2023 году наблюдается улучшение ситуации с отклонением 8,48 млн. рублей (97,35%). Однако уже в 2024 году вновь

фиксируется существенный разрыв в 27,7 млн. рублей при исполнении 92,88%. Таким образом, представленные данные свидетельствуют о системном характере недофинансирования, причем наиболее проблемным с точки зрения освоения бюджетных ассигнований выступает 2024 год, где по всем трем программам зафиксированы максимальные абсолютные отклонения и минимальные проценты исполнения.

Для комплексной оценки эффективности реализации муниципальных программ используются три ключевых показателя, отражающих различные аспекты исполнения бюджетных назначений и достижения запланированных результатов, например [2]:

- Показатель Дфин (удельный вес в общем объеме финансирования) характеризует долю конкретной программы или мероприятия в совокупном объеме бюджетных ассигнований, что дает возможность определить приоритетность направлений.
- Показатель Эци (эффективность реализации по целевым индикаторам) отражает степень достижения количественных и качественных показателей, непосредственно закрепленных в тексте муниципальной программы. Он демонстрирует, насколько успешно выполнены запланированные промежуточные и конечные ориентиры, характеризующие непосредственные результаты программных мероприятий.
- Показатель Эор (эффективность реализации по ожидаемым показателям) оценивает итоговый социально-экономический эффект от реализации программы. Данный критерий показывает, в какой степени достигнутые результаты соответствуют изначально заявленным ожиданиям и целям программы, то есть насколько реализованные мероприятия повлияли на решение поставленных задач.

Совокупность представленных показателей позволяет вынести обоснованное суждение об итоговой эффективности программы, классифицируя ее как высокую, среднюю или низкую в зависимости от степени достижения каждого из критериев. Данные критерии представлены в таблице 3.

Таблица 3

Результат оценки эффективности муниципальной программы [2,3,4]

Показатель / Наименование муниципальной программы	Управление муниципальными финансами			Повышение эффективности системы муниципального управления			Управление имуществом в сфере установленных функций		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Дфин, %	1,38	0,86	1,40	1,50	1,46	1,60	1,40	0,78	0,85
Эци, %	100,00	100,00	100,00	99,80	100,00	100,00	99,74	83,33	83,33
Эор, %	97,87	99,72	99,99	100,00	100,00	100,00	98,54	99,21	87,64
Вывод о результате эффективности	Высокая	Высокая	Высокая	Удовлетвор ительная	Высокая	Высокая	Удовлетвор ительная	Удовлетвор ительная	Удовлетвор ительная

Для определения итоговой результативности реализации программных мероприятий был проведен анализ трех ключевых показателей, характеризующих различные аспекты исполнения бюджетных ассигнований и достижения запланированных результатов.

Показатель Дфин, отражающий долю фактического финансирования в общем объеме бюджетных средств, демонстрирует разнонаправленную динамику. По программе «Управление муниципальными финансами» зафиксировано снижение с 1,38% в 2022 году до 0,86% в 2023-м с последующим восстановлением до 1,4% в 2024 году, что может объясняться корректировкой бюджетных приоритетов либо особенностями кассового исполнения. Программа «Повышение эффективности системы муниципального управления» показывает устойчивый рост с 1,5% до 1,6%, что указывает на сохранение высокого приоритета

направления. По программе «Управление имуществом в сфере установленных функций» наблюдается критическое падение с 1,4% до 0,78% в 2023 году с незначительным восстановлением до 0,85% в 2024-м, что свидетельствует о существенном снижении долевого финансирования.

Показатель Эци (эффективность реализации по целевым индикаторам) по первым двум программам близок к эталонным значениям (99,8-100%). По программе «Управление имуществом в сфере установленных функций» зафиксировано критическое снижение с 99,74% до 83,33%, сохраняющиеся два года, что указывает на системные проблемы в реализации.

Показатель Эор (эффективность реализации по ожидаемым показателям) по программе «Управление муниципальными финансами» вырос с 97,87% до 99,99%. Второе направление стабильно демонстрирует 100%. По программе «Управление имуществом в сфере установленных функций» после роста до 99,21% в 2023 году последовало резкое падение до 87,64% в 2024-м, что коррелирует со снижением Эци.

Таким образом, можно сделать вывод, что программы «Управление муниципальными финансами» и «Повышение эффективности системы муниципального управления» характеризуются высокой эффективностью. Программа «Управление имуществом в сфере установленных функций» демонстрирует устойчивую негативную динамику по всем трем показателям, требует детального анализа причин снижения показателей и разработки срочных корректирующих мероприятий для предотвращения дальнейшего ухудшения ситуации.

Библиографический список

1. Постановление Администрации города Омска от 22 апреля 2019 года № 328-п «Об утверждении муниципальной программы города Омска «Повышение эффективности системы муниципального управления» (в ред. от 15.05.2023)

2. Отчет Мэра города Омска о результатах своей деятельности, деятельности Администрации города Омска, в том числе о решении вопросов, поставленных Омским городским Советом, за 2022 год [Электронный ресурс] // Официальный портал Администрации города Омска. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgklcfein-dmkaj/https://admomsk.ru/c/document_library/get_file?p_l_id=57791&folderId=57882&name=DL_FE-87152.pdf (дата обращения: 16.03.2026).

3. Отчет Мэра города Омска о результатах своей деятельности, деятельности Администрации города Омска, в том числе о решении вопросов, поставленных Омским городским Советом, за 2023 год [Электронный ресурс] // Официальный портал Администрации города Омска. URL: <https://gradomsk.ru/wp-content/uploads/416-%D0%BF.pdf> (дата обращения: 16.03.2026).

4. Отчет Мэра города Омска о результатах своей деятельности, деятельности Администрации города Омска, в том числе о решении вопросов, поставленных Омским городским Советом, за 2024 год [Электронный ресурс] // Официальный портал Администрации города Омска. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgklcfein-dmkaj/https://admomsk.gosuslugi.ru/netcat_files/784/3712/Otchet_Mera_goroda_Omska_za_2024_god.pdf (дата обращения: 16.03.2026).

5. Повышение эффективности системы муниципального управления [Электронный ресурс] // Архив официального сайта Администрации города Омска. URL: <https://admomsk.ru/web/guest/progress/budget/open/programs/local-government> (дата обращения: 16.03.2026).

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТУРИЗМОМ: СУЩНОСТЬ, МЕТОДЫ И ОСНОВНОЙ ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ

Иванова А. П.

Научный руководитель: Иваненко О. Б.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, lina.ivanova_04@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется сущность стратегического управления туризмом как одной из ключевых отраслей экономики. Основное внимание автор уделяет позитивным аспектам развития индустрии туризма и гостеприимства в стране, а также современным методам управления данной сферой. Кроме того, в научной работе уточняется базовый понятийный аппарат, необходимый для полного раскрытия темы туризма.

Ключевые слова: туризм, управление, теоретические основы, методы, вклад туризма.

STRATEGIC TOURISM MANAGEMENT: ESSENCE, METHODS AND BASIC CONCEPTUAL FRAMEWORK

Ivanova A. P.

Supervisor: Ivanenko O. B.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, lina.ivanova_04@mail.ru

Abstract. This article explores the essence of strategic tourism management as a key economic sector. The author focuses on the positive aspects of the development of the tourism and hospitality industry in the country, as well as modern management methods in this sector. Furthermore, the research paper clarifies the basic conceptual framework necessary for a full understanding of tourism.

Keywords: tourism, management, theoretical foundations, methods, contribution of tourism.

Туризм в современных условиях рассматривается как один из приоритетных векторов экономического развития, оказывающий значительное влияние на все стороны общественной жизни. Эффективность же развития туризма в значительной степени определяется не только наличием природно-ресурсного и культурно-исторического потенциалов, но и качеством координационной системы. Так, грамотное стратегическое управление туристской отраслью даст возможность максимально использовать имеющийся на определённой территории потенциал для достижения стабильного роста и повышения качества жизни населения. Именно поэтому изучение теоретической базы туризма как одного из объектов государственного управления имеет принципиальное значение.

Согласно Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года, сущность управления в сфере туризма заключается в целенаправленном воздействии на туристский сектор с целью увеличения социальной и экономической роли туризма в развитии страны и её отдельных субъектов [5]. Социальная роль туризма проявляется в оздоровлении населения, духовном развитии и укреплении института семьи, а экономическая роль – в обеспечении занятости населения, притоке инвестиций, а также в развитии малого и среднего предпринимательства. Стоит отметить, что туристская отрасль, по мнению многих исследователей, имеет эффект мультипликатора, то есть оказывает влияние на все стороны общественной жизни. В частности, такой эффект характерен для событийного туризма, который представляет собой вид туризма, ориентированного на какое-то конкретное

мероприятие (творческие фестивали, спортивные состязания и т. п.). При событийном туризме активизируется деятельность не только организаций, относящихся к туристскому сектору экономики, но и предприятий из других сфер, к примеру, производство сувениров местных мастеров или организация уличных ярмарок.

В научной литературе туристская отрасль характеризуют как межотраслевой комплекс, реализующий свои функции через основных экономических субъектов сферы индустрии гостеприимства и посредников (банки, страховщики, перевозчики, объекты размещения и питания). Помимо этого, данная система охватывает широкий спектр видов деятельности – финансовую, маркетинговую, информационную, транспортную, а также услуги проживания, питания и оздоровления (все это направлено на удовлетворение как можно большего числа потребностей туристов) [6]. При этом основными участниками рынка туристских услуг в такой системе являются производители туристского продукта, государство в лице уполномоченных органов и непосредственные потребители этих услуг – туристы.

С точки зрения автора, разумное и результативное государственное руководство развитием туристской отрасли в нашей стране открывает возможности для решения ряда следующих задач (рис. 1):

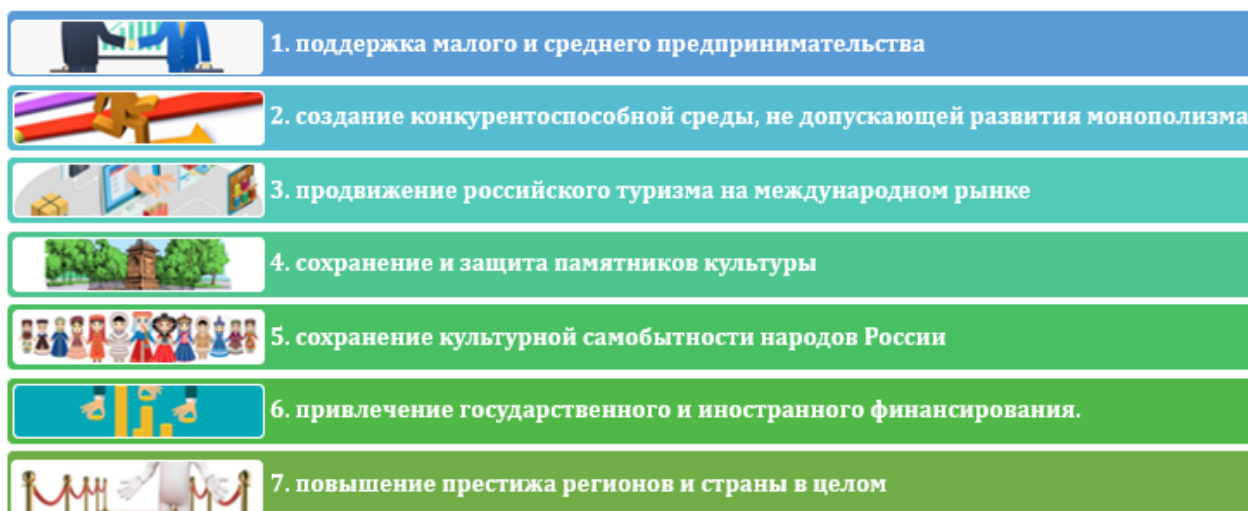


Рис. 1. Позитивные аспекты развития туризма

Анализируя рисунок, можно заметить, что список целей, которые становятся более достижимыми благодаря продуманному подходу к управлению туризмом, является достаточно обширным и многоаспектным, что еще раз подтверждает значимость этой отрасли в наши дни.

Классический менеджмент исходит из деления методов управления туризмом на три основных класса: организационно-административные, экономические, социально-психологические. Каждая из этих базисных методологических групп имеет своё основание для использования, вариативные способы, инструментарий и цели применения, поэтому автор предлагает рассмотреть каждую из них с точки зрения ее применения для управления туристской отраслью сегодня.

Первый класс – это организационно-административные методы. В данную группу входят методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на силе власти и принуждения [3]. Такие способы управления подразумевают непосредственное влияние субъекта – государства – на объекты – участников туристического рынка. К числу таких методов относится проектирование, регламентирование, нормирование и распорядительное воздействие (подготовка, издание и реализация всевозможных нормативно-правовых актов). Ярким примером организационно-административного метода в сфере туризма являются существующие ГОСТы, способствующие повышению качества сервиса, развитию инфраструктуры и обеспечению безопасности предоставления туристских услуг.

Второй класс имеет название «экономический», и его главная цель – это обеспечение рационального использования имеющихся ресурсов для удовлетворения объективных потребностей и интересов населения. В отличие от предыдущей группы методов, экономические имеют косвенное воздействие на людей и организации, вовлечённые в индустрию туризма. Это влияние проявляется в использовании различного рода экономических рычагов: цены на товары и услуги, расходы на оплату труда, налоги, преференции, льготы и т.д. В качестве иллюстрации использования экономических методов можно привести государственное финансирование и субсидирование. Так, существующие гранты и субсидии в туристской отрасли нацелены на оказание финансовой помощи для развития местного туризма, к примеру, создание туристских кластеров или поддержка малого и среднего предпринимательства.

И последний, третий, класс включает в себя социально-психологические методы. Применение этой группы методов ориентировано на воздействие на «моральную» сторону вопроса. Иными словами, подобного рода меры представляют собой комплекс влияния на личностные отношения, а также на выстраивание благоприятного социально-психологического климата (опросы, анкетирование, применение материальных и нематериальных поощрений, поддержка определённых групп граждан и т.д.) [7]. Отличительной чертой этого класса методов является первостепенная роль туристов. Примером социально-психологического метода может служить сбор обратной связи с потребителя: активное привлечение туристов к оценке оказанной услуги или к оставлению отзыва о полученных эмоциях.

Рассмотрев сущность и методологию государственного управления туристическим сектором, автор считает необходимым изучить основные термины и понятия, связанный с этой отраслью. Прежде всего, необходимо определить, что именно подразумевается под понятием «туризм». В соответствии с 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», «туризм» – это временные выезды (путешествия) граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без гражданства с постоянного места жительства в лечебно-оздоровительных, рекреационных, познавательных, физкультурно-спортивных, профессионально-деловых и иных целях без занятия деятельностью, связанной с получением дохода от источников в стране (месте) временного пребывания [4]. Простыми словами, туризм представляет собой путешествие, совершаемое человеком в свободное от основной работы время в оздоровительных, деловых, спортивных и иных целях. Профессор кафедры экономики и управления Санкт-Петербургского государственного университета Боголюбова С. А. выделяет три критерия, которые особо важны при определении туризма как социокультурного явления [1]:

1. Изменение места: пребывание человека на территории, отличной от его обычной среды.
2. Пребывание в другом месте: временное нахождение человека вне основного места жительства, которое при этом не является ни постоянным, ни длительным. Также важно, чтобы это место не было связано с профессиональной деятельностью.
3. Оплата труда из источника в посещаемом месте: сущность этого критерия заключается в том, что путешествие не должно быть мотивировано выполнением работы, за которую выплачивается заработная плата, поскольку в таком случае человек относится к категории мигрантов, а не туристов.

Все эти критерии являются базовыми, однако есть и дополнительные, которые имеют особую ценность в вопросе отнесения к смежным социальным группам (беженцы, кочевники, заключённые, транзитные пассажиры и т.п.).

Ещё одним важным понятием является «туристский продукт», под которым принято понимать комплекс услуг по перевозке и размещению, оказываемых за общую цену (независимо от включения в общую цену стоимости экскурсионного обслуживания и (или) других услуг) по договору о реализации туристского продукта. Однако такое определение закреплено нормативно в 132-ФЗ. В научных же работах термин «турпродукт» трактуется весьма широко, эксперты отмечают разнообразие его форм, опираясь на обширный набор

классификационных признаков [2]. К примеру, разграничение по характерным элементам, которые определяют сущность продукта: туристский продукт-предмет (материальный объект), туристский продукт-событие (спортивные состязания, творческие мероприятия и т.п.), туристский продукт-услуга (единичная услуга, к примеру, гостиничный сервис), туристский продукт-объект (достопримечательность или место и связанные с ними дополнительные услуги) и туристский продукт-маршрут (объединение нескольких объектов в одну концепцию).

И конечно, рассматривая тему туризма, нельзя не упомянуть о таком компоненте, как туристские ресурсы – это природные, исторические, социально-культурные объекты, включающие объекты туристского показа, а также иные объекты, способные удовлетворить духовные и иные потребности туристов, содействовать поддержанию их жизнедеятельности, восстановлению и развитию их физических сил [5]. Туристские ресурсы имеют следующие основные свойства (рис. 2):



Рис.2. Основные характеристики туристских ресурсов [2]

Стоит отметить, что для каждого субъекта РФ характерен свой уникальный набор туристских ресурсов, сформированный под воздействием географических, исторических, культурных, социально-экономических и ряда других факторов, которые создают как индивидуальный туристический потенциал, так и определяют региональную стратегию развития туризма.

Таким образом, ввиду того, что отрасль туризма является мультипликативной, качественная стратегия ее развития позволит получить позитивный результат одновременно в экономической, социальной и духовной сферах жизни человека. Однако положительный эффект невозможен без грамотного стратегического управления, что делает исследование теоретической базы управления туризмом особо важным для обеспечения стабильного развития территории.

Библиографический список

1. Виды и тенденции развития туризма: учебное пособие для вузов / С. А. Боголюбова. — 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 202 с.
2. Виды туристского продукта [Электронный ресурс] // STUDME: сайт. URL: <https://golnk.ru/09Kq8> (дата обращения 02.03.2026).
3. Липатова П. А. методы управления и их характеристика // Экономика и социум. 2018. № 4 (47). URL: <https://goo.su/OTNt> (дата обращения: 14.03.2026).
4. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 23.07.2025) // Правовая справочно-информационная система «Гарант».

5. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р (ред. от 29.05.2025) «О Стратегии развития туризма в РФ на период до 2035 г.» // Правовая справочно-информационная система «Гарант».

6. Стахова Л.В. Основы туризма: учебник для вузов. М.: Изд-во Юрайт, 2022. 327 с.

7. Тхамитлокова Ю. О. Инструменты управления системой ресурсного потенциала сферы туризма и рекреации // Экономика и социум. 2017. № 2 (33). URL: <https://goo.su/YLnUJ> (дата обращения: 10.03.2026).

МЕСТНЫЙ БЮДЖЕТ КАК ВАЖНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВА

Морозова В.О.

Научный руководитель: Саврасова Д.В.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), г. Омск, Россия, dvsavrasova@fa.ru

Аннотация. Эффективность системы бюджетных отношений является одной из главных задач в условиях рыночной экономики. Можно говорить о том, что в России, а именно в мировой экономике действует нестабильная ситуация, которая влияет на ситуацию в Российской экономики это приводит к влиянию во всех сферах жизни общества, обуславливает недостаток финансовых ресурсов для управления всеми уровнями бюджетного процесса. В связи с этим первостепенное значение имеет грамотность организации бюджетирования и разумное распределение бюджетных средств, всего бюджетного процесса.

Ключевые слова: *местный бюджет, финансовая система, межбюджетные отношения.*

LOCAL BUDGET AS AN IMPORTANT COMPONENT OF THE STATE FINANCIAL SYSTEM

Morozova V.O.

Scientific supervisor: Savrasova D.V.

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Omsk, Russia, dvsavrasova@fa.ru

Abstract. The effectiveness of the budgetary relations system is one of the main tasks in a market economy. It can be said that in Russia, and specifically in the global economy, there is an unstable situation that affects the situation in the Russian economy, which leads to an impact on all areas of society and causes a lack of financial resources for managing all levels of the budget process. In this regard, it is of utmost importance to have a well-organized budgeting process and a reasonable distribution of budget funds throughout the entire budget process.

Keywords: *local budget, financial system, interbudgetary relations.*

In the current conditions, local finances are an important component of the national-level financial system, which is used to implement government programs at the municipal level.

Local budgets are influenced by external factors, such as the global economy, the country's economic situation, and the political structure.

To determine the role of municipal finances, it is necessary to consider the research conducted by both domestic and foreign scholars, as finances act as a regulator and stimulator of economic processes in the country.

Local self-government plays an important role in the life of the state. Management is carried out by the people or by the bodies that have been elected. In order for local self-government to be carried out, financial resources are necessary.

The basis of the municipal financial system is local budgets. Thanks to all the rights contained in the Budget Code of the Russian Federation, local authorities can form and execute the budget.[2],[3]

The local budget is one of the key mechanisms for influencing economic and social development. It provides the state with the opportunity to regulate the structure of social production, influence the results of economic activity and implement transformations in the field of social well-being.

Local finances are carefully monitored and strictly regulated in accordance with established norms and rules, namely: «The Constitution of the Russian Federation; the Budget Code of the Russian Federation; the Federal Law On General Principles of Local Government in the Russian Federation, other federal laws, as well as constitutions, charters and laws of the subjects of the Russian Federation and municipalities» [1].

It should be noted that the budget system of the Russian Federation is based on the harmonious interaction of various economic levels. In this context, local budgets, which are an integral part of this system, are becoming particularly important in terms of solving the social problems of specific municipalities and their residents.

The use of local budgets as an economic regulatory tool is conditioned by the ability to influence the processes of social development, regulate the flow of funds and control economic phenomena and processes in the regions.

Nowadays, local finance has become a part of the financial system, without which absolutely nothing is possible, because local finance is the most important tool for the implementation of various government programs. Local budgets play their role in the tasks of the country's economy, and are a global economic structure. Factors such as economic integration and the political environment that determine the essence of municipal finance play an important role in various economic studies.,

Municipal budgets allow the allocation of budgetary resources, and they serve as the main element of local government. Based on the Budget Code of the Russian Federation, the municipal budget is a form of formation and expenditure of funds intended for financial support of tasks and functions of local government. The budget system of Russia is a system based on economic relations and government structure, which includes the federal budget, budgets and funds of the subjects of the Russian Federation, local budgets and budgets of state extra-budgetary funds.

Local budgets represent the economic foundation for the implementation of local self-government. In this context, they perform several key functions, such as:

1. Providing funding for the work of local governments, allowing them to carry out various activities and initiate projects in the interests of their community.

2. The use of financial resources and their redistribution is one of the main aspects of municipal budgets. The purpose of such a redistribution is to ensure the effective use of funds and to achieve the fulfillment of the needs and requirements of the population.

3. Municipal budgets also perform the role of monitoring the activities of institutions and enterprises that are subordinate to local government. This allows you to monitor the fulfillment of statutory tasks and ensure that the activities of organizations comply with established standards.

Government agencies actively use municipal budgets as a tool for solving various economic and social problems at the local level. They monitor the production processes in the territory and manage financial resources in order to ensure sustainable economic development and well-being of the community.

Regional government bodies provide their assistance for the development of local budgets through the following activities:

- distribute the resources allocated for federally targeted programs among municipalities;
- they provide assistance to local authorities in the process of budget execution and formation;
- they carry out targeted programs, both at the regional and federal levels.

Public funds are distributed in accordance with the principles established by the Budget Code [4].

Among these principles are:

1. Budget independence – the right to independently maintain the budget balance and monitor the effectiveness of the use of allocated budget funds;

2. equality of budgetary rights of the subjects of the Russian Federation – implies uniform requirements and rules for the expenditure of funds, as well as the formation of tax and non-tax revenues;

3. completeness of budget revenues and expenditures – local governments must reflect the completeness of revenues and expenditures of the allocated budget;

4. Budget balance - implies a balance of income and expenses, which should be equal to the amount of funds allocated by the budget.

5. The effectiveness of the use of budgetary funds and their effectiveness – implies the use of a limited amount of allocated funds from the budget to achieve the planned results in the best possible way.;

6. Transparency – implies having all reports and approved budgets publicly available, as well as publishing them in the media;

7. Reliability of the municipal budget – when drawing up forecast tasks, taking into account the distribution of income and expenses, based on the actual amounts allocated by the budget, this will determine the realism of the planned.

The factors on which the financial system of local government depends can be internal or external.

However, focusing on internal factors, it is important to note the following aspects that affect the financial position of a municipality:

1. The study of financial resources, their structure and the validity of the chosen management strategy and tactics constitute an important aspect of the process.

2. Constant monitoring of the state of the social sphere and facilities of municipal enterprises is necessary for effective functioning.

3. Studying the prospects for the development of the municipal economy makes it possible to anticipate possible changes and take proactive measures.

4. The qualifications and professionalism of local government staff play an important role in achieving the goals and objectives set.

5. Population analysis helps to identify the needs and demands of society and develop appropriate management strategies.

Among the external factors affecting the financial situation of a municipality, it is possible to distinguish:

- social as well as economic conditions;

- budget legislation, tax legislation, civil legislation;

- economic development of the municipality in whose territory the subject of the Russian Federation is located;

- methods that are used for financial support of municipalities.

Local governments should constantly strive to increase local budget revenues and make efficient use of resources. After all, the speed of economic development in the regions directly depends on effective interaction with local economic reserves and reasonable spending of funds.

The local budget is drawn up for one fiscal year corresponding to the calendar year and lasts from January 1 to December 31. The municipal administration has an integral part of the process in its tasks, which is budgeting. This responsibility lies on the shoulders of professional economists, the preparation of a budget plan for the next financial year is carried out by the financial authority.

Summarizing the above, it can be noted that the basis of the municipal bodies of the financial system are local budgets. Due to all the rights contained in the budget Code of the Russian Federation, the local government forms and executes the budget. Municipal budgets allow the allocation of budgetary resources, and they serve as the main element of local government. Local self-government plays an important role in the life of the state. Financial resources are needed for local self-government to be implemented.

References

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): [Федер. закон от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ: принят Гос. Думой 21 окт. 1994 г.: с изм. от 27 июня 2012 г.]. – Справочно-правовая система «Гарант». Режим доступа: <http://www.garant.ru>.
2. Алехин Э.В. Государственные и муниципальные финансы. Учебник. Пенза: - Пенза: Изд-во ПГУ, 2020.
3. Глазырин, М.Л. Экономическая модель местного самоуправления [Текст] / М.Л. Глазырин // Экономист. – 2020. – № 11. – С. 66-74.
4. Nekhaychuk Yu.S., Nekhaychuk D.V., foreign experience in optimizing the budget deficit of municipalities // Innovative science. - 2019. - Т.1. - No. 3. - From 197-203.

ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ САМОЗАНЯТЫХ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Регер Е.Е.

Научный руководитель: Васина Н.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, elizareger3@gmail.com

Аннотация. В статье проводится всесторонний анализ проблемы социальной незащищенности самозанятых граждан в Российской Федерации и предлагаются пути ее системного решения. Целью работы является выявление ключевых пробелов в системе социального обеспечения самозанятых, оценка их экономических последствий и разработка практических рекомендаций по формированию устойчивой и стимулирующей модели социального обеспечения для данной категории населения.

Ключевые слова: *самозанятые, социальное обеспечение, социальная безопасность, добровольные страховые взносы, пенсионное страхование, медицинское страхование, социальные риски, специальный налоговый режим.*

PROBLEMS OF SOCIAL SECURITY OF THE SELF-EMPLOYED AND WAYS TO OVERCOME THEM

Reger E.E.

Scientific supervisor: Vasina N.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, elizareger3@gmail.com

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the problem of social insecurity of self-employed citizens in the Russian Federation and suggests ways to solve it systematically. The aim of the work is to identify key gaps in the social security system for the self-employed, assess their economic consequences and develop practical recommendations for the formation of a sustainable and stimulating social security model for this category of population.

Keywords: *self-employed, social security, social security, voluntary insurance contributions, pension insurance, medical insurance, social risks, special tax regime.*

Современный рынок труда меняется, и одна из важных тенденций — увеличение числа самозанятых. В России их статус регулируется специальным налоговым режимом «Налог на профессиональный доход». Этот режим упрощает налоги, но не дает самозанятым достаточной социальной защиты.

Социальная безопасность самозанятых граждан представляет собой комплекс мер, которые защищают их от потери дохода из-за временной нетрудоспособности, вызванной болезнью, материнством, несчастным случаем, инвалидностью или достижением пенсионного возраста. В отличие от сотрудников по трудовому договору, самозанятые сами несут ответственность за свою социальную защиту. Из-за нестабильности доходов и добровольного характера страховых взносов многие самозанятые не могут накопить значительные страховые суммы.

Для начала стоит разобрать, что из себя представляет данное определение. Самозанятость означает физическое лицо, самостоятельно осуществляющее деятельность по выполнению работ (оказанию услуг) физическим лицам и связанную с личным трудовым участием,

направленную на получение дохода [4, с.374]. При этом самозанятые граждане не должны быть зарегистрированы как ИП и не должны привлекать наемную рабочую силу. Этот статус был создан для легализации теневых доходов и упрощения бизнеса, но он также породил новые задачи для государства в области социальной защиты.

В процессе внедрения нового режима налогообложения для самозанятых граждан, который начал действовать в 2019 году, возникают некоторые сложности, связанные с государственным регулированием. Одним из ключевых нормативных актов, регламентирующих данный режим, является Федеральный закон № 422-ФЗ от 27 ноября 2018 года.

Согласно положениям указанного закона, самозанятые граждане освобождаются от обязанности регистрации в качестве индивидуальных предпринимателей. Однако действие данного налогового режима ограничено временными рамками и распространяется на период до 31 декабря 2028 года включительно.

Самозанятые граждане могут использовать упрощенную систему налогообложения, но только:

- а) с ограничением максимального годового дохода в размере 2,4 млн руб.;
- б) не иметь наемных работников и работодателей.

Однако разрешено пользоваться:

- 1) ставками в 4% с доходов физических лиц и 6% от юридических лиц и ИП;
- 2) применять налоговый вычет в сумме до 10 тыс. руб.;
- 3) производить платеж только НПД [2, с.158].

На основании этого можно сделать вывод, что для самозанятых граждан Российской Федерации была введена система налогообложения, предусматривающая освобождение от уплаты страховых взносов, налога на доходы физических лиц (НДФЛ) и налога на добавленную стоимость (НДС). Взамен установлено обязательное внесение добровольных страховых взносов. Как было сказано ранее, представленная система воздействовала на рост числа самозанятых, что подтверждается в таблице 1 [3].

Таблица 1

Количество самозанятых граждан, зафиксировавших свой статус и применяющих специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход»

Дата	Всего (человек)	Физические лица	Индивидуальные предприниматели
30.11.2025	15 166 326	14 435 506	730 820
30.11.2024	11 957 289	11 373 187	584 102
30.11.2023	9 048 343	8 602 014	446 329

За анализируемый период с ноября 2023 года по ноябрь 2025 года наблюдается значительный рост числа самозанятых в Российской Федерации. В частности, за указанный временной интервал количество самозанятых увеличилось на 6,1 миллиона человек, достигнув отметки в 15,1 миллиона. Этот прирост составил 67,6% по сравнению с первоначальным показателем в 9 миллионов человек на начало периода. Среднегодовой темп роста численности самозанятых составил 3 миллиона человек, что свидетельствует о стремительной трансформации данного сегмента рынка труда из узкого в массовый феномен.

В результате роста численности самозанятых граждан актуализируется проблема их социальной защиты. Действующая упрощенная система налогообложения не обеспечивает необходимый уровень защиты от ключевых социальных рисков, таких как болезнь, достижение пенсионного возраста или утрата трудоспособности. С увеличением численности

самозанятых на каждый миллион населения возрастает масштаб потенциальных социальных вызовов. Это обуславливает необходимость оперативного создания и внедрения адаптированной системы социальных гарантий для данной категории граждан.

Основные проблемы социальной защиты самозанятых в Российской Федерации имеют системный и комплексный характер. Для их решения требуется проведение всестороннего анализа и разработка соответствующих мер.

Во-первых, существует проблема формирования пенсионных прав. Большинство самозанятых граждан не осуществляют отчисления в Пенсионный фонд Российской Федерации, поскольку участие в системе обязательного пенсионного страхования для них является добровольным. Недостаточный уровень финансовой грамотности, нестабильность доходов и краткосрочное планирование приводят к откладыванию решения данного вопроса, что в перспективе может повлечь за собой получение лишь социальной пенсии, размер которой будет ниже установленного прожиточного минимума.

В условиях значительного увеличения обязательных платежей в бюджет, самозанятым становится невыгодно осуществлять добровольные пенсионные взносы. “Следовательно, данный факт подтверждает проблему недостаточности социальных гарантий в отношении самозанятых из-за отсутствия налогового вычета на сумму уплаченных взносов в пенсионный фонд” [5, с. 121].

Впоследствии массовый отказ от пенсионных накоплений приводит к уменьшению объема долгосрочных сбережений в финансовой системе. Это ограничивает инвестиционный потенциал экономики и замедляет её рост. Одновременно такая ситуация создает искажения в конкуренции на рынке труда. Компании, привлекающие самозанятых работников, получают необоснованное ценовое преимущество по сравнению с теми, кто полностью отвечает за своих сотрудников.

Во-вторых, самозанятые граждане имеют право на получение медицинской помощи в рамках системы обязательного медицинского страхования (ОМС). Однако практика добровольного медицинского страхования для формирования финансовых резервов на оплату медицинских услуг не получила достаточного распространения, что ограничивает доступ данной категории граждан к высококачественным платным медицинским услугам.

В-третьих, актуальной проблемой является отсутствие полноценной социальной защиты, обеспечивающей финансовую поддержку в случае временной утраты трудоспособности и профессиональных рисков. Самозанятые граждане не имеют права на получение оплачиваемых листов временной нетрудоспособности, пособий по беременности и родам, а также страхования от несчастных случаев на производстве. В случае заболевания или травмы самозанятые граждане несут прямые финансовые потери.

Недостаток качественной медицинской поддержки и отсутствие страхования от временной утраты трудоспособности оказывают негативное влияние на эффективность использования человеческого капитала. Невозможность своевременного получения медицинской помощи, особенно в платных медицинских учреждениях, приводит к увеличению сроков реабилитации и способствует развитию хронических заболеваний. Это, в свою очередь, снижает добавленную стоимость в экономике. В современных экономических условиях рост доли самозанятых сталкивается с системным институциональным ограничением — **отсутствием обязательного социального страхования на случай временной нетрудоспособности**. Полная персональная финансовая ответственность за периоды болезни или травмы порождает ряд негативных последствий на микро- и макроуровне.

На индивидуальном уровне это приводит к вынужденному сбережению и созданию чрезмерных финансовых резервов, что напрямую ограничивает текущее потребление и реинвестиционные возможности. Страх перед потерей дохода формирует устойчивую склонность к риск-аверсии, сдерживая переход самозанятых в более продуктивные, но сопряженные с неопределенностью сегменты, включая инновационный и высокотехнологичный сектор.

На макроэкономическом уровне совокупность индивидуальных решений трансформируется в значимые издержки для всей экономики:

1. Снижение совокупного спроса вследствие ограничения потребления.
2. Иммобилизация капитала (изъятие средств из экономического оборота) в низколиквидные резервы.
3. Сдерживание структурных преобразований и замедление роста общей производительности труда из-за подавления предпринимательской инициативы в наиболее динамичных отраслях.

Для преодоления обозначенных дисфункций требуется не фрагментарное, а системное институциональное решение, основанное на триаде принципов: стимулирование, гибкость и финансовое просвещение. В качестве конструктивной рамки реформы предлагается следующий комплекс взаимосвязанных мер:

1. Разработка гибких страховых продуктов: Внедрение добровольных страховых механизмов, адаптированных под неравномерный денежный поток самозанятых, с возможностью квартальных или годовых платежей. Дифференциация тарифов может быть реализована через интеграцию с налоговой платформой «Мой налог», что позволит увязать размер взноса с уровнем декларируемого дохода.
2. Внедрение модели «социального казначейства»: Создание института, позволяющего самозанятому направлять определенную часть своего налога на профессиональный доход (НПД) на формирование персонального социального пакета по собственному выбору (страхование на случай болезни, взносы в пенсионный капитал и т.д.). Это трансформирует налог из абстрактного платежа в инструмент осознанного инвестирования в собственную социальную защиту.
3. Многоуровневая система государственных стимулов: Для повышения привлекательности добровольного страхования необходимо использовать экономические мотиваторы:
 - Налоговые стимулы (вычеты по НПД);
 - Косвенные выгоды (приоритетный доступ к программам льготного кредитования, субсидируемым программам повышения квалификации);
 - Снижение административных барьеров через интеграцию процедуры подключения в ключевые цифровые экосистемы (ФНС, «Госуслуги»).
4. Масштабная информационная кампания: Проведение просветительской работы через официальные каналы коммуникации с целевой аудиторией (личные кабинеты ФНС и «Госуслуги») о механизмах и экономической целесообразности социального страхования.

Необходимо упростить процесс подключения к добровольным программам и интегрировать его в цифровые сервисы.

В международной практике применяются методы поддержки самозанятых, столкнувшихся с риском потери трудоспособности. Одним из таких методов является страхование по инвалидности (Disability Insurance, DI) или страхование защиты дохода (Income Protection Insurance) [1, с.57]. Полис данного типа предусматривает частичное возмещение дохода самозанятого лица (как правило, в размере 60-80%) в случае его временной нетрудоспособности, обусловленной инвалидностью. Внедрение подобных страховых продуктов в Российской Федерации может способствовать формированию значимого финансового буфера для самозанятых, минимизируя риск полной утраты дохода при наступлении инвалидности и повышая экономическую устойчивость данной категории граждан. Это также позволит оптимизировать будущие расходы государственного бюджета на социальную поддержку.

Проблема социальной защиты самозанятых граждан Российской Федерации представляет собой значимое препятствие для устойчивого развития данного сегмента рынка труда, что, в свою очередь, увеличивает экономические риски. Для преодоления данной проблемы необходимо осуществить переход от пассивной политики невмешательства к активной разработке гибкой, стимулирующей и прозрачной системы социальной защиты. Таким образом, трансформация модели социальной защиты самозанятых из режима полной личной ответственности в режим гибкого, стимулируемого и цифровизированного партнерства государства и индивидуума является не только социальной, но и императивной экономической задачей. Предложенные меры способны снизить риск-аверсию, разблокировать предпринимательский потенциал и высвободить средства для потребления и инвестиций, оказывая позитивное влияние на долгосрочный экономический рост. Реформирование данного сектора является критически важным для создания инклюзивной и устойчивой социальной системы, которая будет соответствовать вызовам современного рынка труда.

Библиографический список

1. Богомолов А. И. Страхование рисков самозанятых за рубежом и в России // Вестник науки. 2025. №12 (93). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strahovanie-riskov-samozanyatyh-za-rubezhom-i-v-rossii> (дата обращения: 19.12.2025).
2. Головня М. О. Развитие деятельности самозанятых граждан в России // Закон и право. 2025. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-deyatelnosti-samozanyatyh-grazhdan-v-rossii> (дата обращения: 18.12.2025).
3. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]. URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics2.html>
4. Носырева И. Г., Белобородова Н. А. К вопросу о развитии самозанятости в России // Экономика труда. 2023. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-razvitii-samozanyatosti-v-rossii> (дата обращения: 10.12.2025).
5. Пьянкова С. Г., Бикбов Е. А. Реформирование пенсионной системы для плательщиков налога на профессиональный доход: региональная платформа // Теория и практика общественного развития. 2024. №4. С. 119-127. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reformirovanie-pensionnoy-sistemy-dlya-platelschikov-naloga-na-professionalnyy-dohod-regionalnaya-platforma> (дата обращения: 18.12.2025).

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ ПАТРИОТИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ МОЛОДЕЖИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Серебрякова Е. Н.

Научный руководитель: Гуцалова И. В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, nelly1916@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные проблемы оценки эффективности региональных программ патриотического воспитания молодежи. На примере Свердловской области и действующей государственной программы «Реализация молодежной политики и патриотического воспитания граждан в Свердловской области до 2030 года» анализируются существующие механизмы и критерии оценки. Выявлено доминирование количественных показателей над качественными характеристиками воспитательного воздействия. Обоснована необходимость перехода от процессного подхода к оценке реальных изменений в ценностно-смысловой сфере молодежи. Предложены практические рекомендации по совершенствованию системы оценки.

Ключевые слова: патриотическое воспитание, молодежная политика, региональные программы, социальный эффект, Свердловская область, государственное управление.

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF REGIONAL PROGRAMS OF PATRIOTIC EDUCATION OF YOUTH: PROBLEMS AND SOLUTIONS ON THE EXAMPLE OF THE SVERDLOVSK REGION

Serebriakova E. N.

Scientific supervisor: Gutsalova I. V.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, nelly1916@mail.ru

Abstract. This article examines current issues in assessing the effectiveness of regional programs for patriotic education of youth. Using the example of the Sverdlovsk Region and the current state program «Implementation of Youth Policy and Patriotic Education of Citizens in the Sverdlovsk Region until 2030», the existing evaluation mechanisms and criteria are analyzed. The dominance of quantitative indicators over qualitative characteristics of educational impact is revealed. The need for a transition from a process-based approach to assessing actual changes in the value-semantic sphere of youth is substantiated. Practical recommendations for improving the evaluation system are offered.

Keywords: patriotic education, youth policy, regional programs, social impact, Sverdlovsk region, public administration.

В условиях современных геополитических вызовов и необходимости консолидации общества задача патриотического воспитания молодежи приобретает особую значимость. Патриотизм как основа гражданской идентичности выступает фактором социальной стабильности, национальной безопасности и устойчивого развития регионов. Государственная политика в этой сфере реализуется через систему целевых программ на федеральном и региональном уровнях. Однако сам процесс воспитания, будучи сложным, многогранным и долгосрочным, порождает ключевой управленческий вопрос: как объективно оценить эффективность вложенных ресурсов и усилий? Зачастую оценка сводится к формальным

отчетным показателям, не отражающим реальных изменений в сознании и поведении молодого поколения.

Цель данной статьи заключается в проведении комплексного анализа проблем оценки эффективности региональных программ патриотического воспитания молодежи на примере Свердловской области и разработке практических рекомендаций по ее повышению. Предметом исследования являются механизмы, методы и проблемы оценки эффективности соответствующих региональных программ. Методологическую базу составляют системный подход, методы анализа документов (нормативно-правовых актов, программных и отчетных материалов), сравнительный и статистический анализ, а также вторичный анализ данных социологических исследований.

При оценке эффективности государственных программ в социальной сфере, к которым в том числе относятся и программы патриотического воспитания, необходимо разграничивать несколько взаимосвязанных понятий. Так, результативность означает степень достижения запланированных целей и результатов. Экономическая эффективность, в свою очередь, фокусируется на соотношении затраченных ресурсов и полученных результатов. Наиболее комплексным является понятие социального эффекта, который отражает долгосрочные, качественные изменения в обществе, состоянии целевых групп (в нашем случае – молодежи) и социальной среде. Для программ воспитания именно социальный эффект – формирование устойчивых ценностных ориентаций и моделей поведения – является конечной целью, однако его измерение сопряжено с наибольшими сложностями.

В управленческой практике для оценки используются различные подходы. Система ключевых показателей эффективности и сбалансированная система показателей позволяют перевести стратегические цели в измеримые индикаторы. Методология социального возврата на инвестиции пытается количественно оценить социальную ценность, созданную в результате реализации программы. Экспертные и социологические методы, такие как опросы, экспертные интервью или фокус-группы, незаменимы для сбора первичных данных о ценностях, установках и мнениях.

Специфика оценки программ в сфере воспитания заключается в преодолении методологического разрыва между легко измеряемыми количественными параметрами (охват, количество мероприятий) и глубинными качественными трансформациями в личностной сфере. Патриотизм как сложное социально-психологическое явление не может быть оценен простым подсчетом. Таким образом, возникает парадокс: управленческая система требует измеримых цифр, а сущность процесса сопротивляется такому упрощению. Это создает основу для системных проблем в оценке, когда процесс подменяет результат.

Деятельность в сфере патриотического воспитания в Свердловской области, как и в целом по России, осуществляется в рамках единого нормативного поля. основополагающими документами являются Стратегия национальной безопасности Российской Федерации, государственная программа «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации». На их основе в регионе сформирована собственная программная база. Важно отметить, что правовую основу регулирования составляют не только профильные законы, но и базовые акты в сфере образования и молодежной политики. Так, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» относит формирование патриотизма к ключевым компетенциям образовательного процесса, устанавливая: воспитание – деятельность, направленная на развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации обучающихся на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и принятых в российском обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства [2].

Ключевым документом, определяющим развитие сферы на период до 2030 года, выступает государственная программа Свердловской области «Реализация молодежной политики и патриотического воспитания граждан в Свердловской области до 2030 года», утвержденная Постановлением Правительства Свердловской области от 20.11.2025 № 633-ПП [5].

Программа имеет четкую структуру, определяет ответственных исполнителей – прежде всего, Министерство образования и молодежной политики Свердловской области и подведомственный ему Региональный центр патриотического воспитания. К реализации активно привлекаются ветеранские и молодежные общественные организации, поисковые отряды, учреждения культуры и спорта.

Анализ программных документов предшествующего периода (например, программы «Патриотическое воспитание граждан в Свердловской области и допризывная подготовка молодежи к военной службе») и логика развития новой программы до 2030 года позволяют выявить сохраняющиеся тренды в системе оценки. Целевые показатели по-прежнему носят преимущественно количественный характер: доля молодежи, вовлеченной в деятельность патриотической направленности; количество проведенных мероприятий; число созданных и оснащенных патриотических клубов и центров. Интеграция с блоком молодежной политики добавляет такие показатели, как охват участников форумных кампаний и грантовых конкурсов, что также относится к категории количественных измерителей активности.

Качественные показатели, такие как «уровень сформированности патриотического сознания» или «ценностные ориентации молодежи», в документах предыдущих лет были представлены, однако методика их измерения либо отсутствовала, либо сводилась к формализованным анкетам по итогам конкретных мероприятий. Анализ открытых источников и отчетов о реализации патриотических проектов в Свердловской области показывает, что действующая система оценки и мониторинга по-прежнему смещена в сторону учета ресурсов и процессной активности. Это подтверждает актуальность перехода к оценке социальных эффектов.

Проведенный анализ позволяет систематизировать проблемы оценки эффективности патриотического воспитания в Свердловской области по трем основным группам.

Методологические проблемы являются наиболее глубинными. Преобладание отчетных количественных показателей создает иллюзию управляемости, но не отражает реального воспитательного эффекта. Связь между операционными показателями и стратегической целью остается недоказанной и слабо аргументированной. Отсутствуют валидные, научно обоснованные и стандартизированные инструменты для диагностики изменений в ценностно-смысловой сфере молодежи на региональном уровне.

Организационно-управленческие проблемы усугубляют методологические. Налицо ведомственная разобщенность данных: Министерство образования, Министерство культуры, органы по делам молодежи, общественные организации формируют отчеты в разных системах учета, что препятствует формированию целостной картины. На муниципальном уровне сбор информации часто носит формальный, «для галочки» характер, а у специалистов на местах не хватает компетенций для организации полноценного мониторинга и оценки, выходящей за рамки простого подсчета. Это создает риск того, что даже обновленная программа «Реализация молодежной политики и патриотического воспитания граждан в Свердловской области до 2030 года» будет оцениваться по старым, преимущественно количественным лекалам, что не позволит в полной мере реализовать потенциал объединения двух направлений.

Содержательные проблемы непосредственно влияют на потенциальную эффективность программ, а значит, и на объективность их оценки. Зачастую формы работы слабо адаптированы к цифровой среде и актуальным интересам современной молодежи, что снижает их вовлеченность и отдачу. Это порождает риск «показухи» – организации мероприятий ради факта их проведения и положительного отчета, а не для достижения реального воспитательного воздействия. Наконец, патриотическое воспитание по своей сути – процесс с отложенным результатом, что делает крайне сложным отслеживание долгосрочного эффекта в рамках стандартного 3-5 летнего программного цикла.

Для преодоления выявленных проблем необходим переход от оценки объема проделанной работы к оценке достигнутых социально значимых эффектов. Это требует внедрения многоуровневой системы индикаторов. Первый уровень – ресурсы и процессы – необходим

для контроля. Второй уровень – непосредственные результаты - охват, удовлетворенность участников, активность в медиапространстве – показывает прямые результаты программы. Ключевым должен стать третий уровень – социальные эффекты, измеряемые через регулярные репрезентативные социологические исследования среди различных групп молодежи Свердловской области. Индикаторами здесь должны выступать динамика уровня гражданской идентичности, знание истории региона и страны, осознанная готовность к службе Отечеству в различных ее формах.

Для реализации этого подхода целесообразно внедрить практику проведения независимых социологических мониторингов, заказанных региональным правительством у профессиональных исследовательских организаций. Дополнением могут стать цифровые инструменты: создание единой цифровой платформы для учета мероприятий и участников, а также этически выверенный анализ больших данных из социальных сетей для изучения повесток и настроений молодежи. Это позволит получать более объективную информацию, соответствующую современным требованиям к доказательной политике.

Крайне важным является совершенствование управленческого механизма. Целесообразно создать межведомственную рабочую группу с обязательным привлечением экспертов из ведущих вузов области, таких как Уральский федеральный университет и Уральский институт управления – филиал РАНХиГС. Задачей группы должна стать разработка, апробация и внедрение научно обоснованной методики оценки. По завершении каждой программной фазы необходимо проводить стратегический аудит с публикацией открытого итогового отчета, что повысит прозрачность и ответственность исполнителей.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что существующая система оценки эффективности региональных программ патриотического воспитания, в том числе в Свердловской области, страдает от системных недостатков. Между управленческими отчетами, насыщенными количественными показателями, и реальным воспитательным воздействием на ценностный мир молодежи существует значительный методологический разрыв. Доминирование процессного подхода над результативным снижает качество управленческих решений и не позволяет объективно судить о фактической эффективности расходующихся бюджетных средств.

В качестве пути решения предлагается комплекс мер, направленных на институционализацию оценки социальных эффектов в рамках действующей программы «Реализация молодежной политики и патриотического воспитания граждан в Свердловской области до 2030 года». Это предполагает разработку многоуровневой системы индикаторов, внедрение регулярного социологического мониторинга, использование цифровых инструментов и укрепление экспертно-управленческого взаимодействия. Реализация данных предложений позволит органам государственной власти Свердловской области получить более объективную картину результативности проводимой политики, своевременно корректировать программы и повышать их качество. Накопленный положительный опыт может быть тиражирован и в других субъектах Российской Федерации, способствуя совершенствованию системы патриотического воспитания в целом.

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. : с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года. — Текст : непосредственный.
2. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ : (ред. от 25 декабря 2023 года) : (с изм. и доп., вступ. в силу с 1 января 2024 года). — Текст : непосредственный // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2012. — № 53 (ч. 1). — Ст. 7598.

3. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации : Указ Президента РФ от 2 июля 2021 года № 400. — Текст : непосредственный // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2021. — № 27 (ч. II). — Ст. 5351.
4. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации на 2016-2025 годы» : Постановление Правительства РФ от 30 декабря 2015 года № 1493 : (в действующей редакции). — Текст : непосредственный // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2016. — № 2 (ч. I). — Ст. 368.
5. Об утверждении государственной программы Свердловской области «Реализация молодежной политики и патриотического воспитания граждан в Свердловской области до 2030 года» : Постановление Правительства Свердловской области от 20 ноября 2025 года № 633-ПП. — Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации Свердловской области. — URL: <http://www.pravo.gov66.ru> (дата обращения: 02.03.2026).
6. Региональный центр патриотического воспитания имени Героя России И. О. Родобольского: официальный сайт. — Екатеринбург. — URL: <https://www.xn--b1azcy.xn--p1ai/> (дата обращения: 02.03.2026). — Текст : электронный.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИОРИТЕТОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В РОССИИ

Соловьев З. В.

Научный руководитель: Кузнецова Е. К.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, z.solovev05@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются практические шаги государства по переводу сбережений населения в инвестиции. Показано, что разрозненные меры не решают проблему структурного разрыва между накоплениями граждан и потребностями экономики в «длинных деньгах». На основе данных Банка России, Росстата и исследований анализируются ключевые направления государственной политики. Сделан вывод, что достижение национальных целей по росту капитализации фондового рынка и доли долгосрочных сбережений требует системной экосистемы, делающей инвестирование для граждан простым, безопасным и выгодным выбором по умолчанию.

Ключевые слова: Государственная инвестиционная политика, поведенческое регулирование, *nudge*, программа долгосрочных сбережений, финансовая культура, общество собственников.

IMPLEMENTATION OF STATE INVESTMENT POLICY PRIORITIES IN RUSSIA

Solovyov Z. V.

Scientific supervisor: Kuznetsova E. K.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, z.solovev05@mail.ru

Abstract. The article examines the government's practical steps to convert household savings into investments. It shows that isolated measures do not address the structural gap between citizens' savings and the economy's need for long-term capital. Based on data from the Bank of Russia, Rosstat, and research, the article analyzes key areas of government policy. The conclusion is that achieving national goals for increasing the capitalization of the stock market and the share of long-term savings requires a systematic ecosystem that makes investing a simple, safe, and profitable default option for citizens.

Keywords: State investment policy, behavioral regulation, *nudge*, long-term savings program, financial culture, and a society of owners.

Сегодня российская экономика переживает глубокую структурную перестройку. Доступ к внешним финансовым рынкам ограничен, а задача технологического суверенитета требует колоссальных вложений. В такой ситуации единственным надёжным источником долгосрочного капитала становятся сбережения самих граждан. Однако, по данным Банка России (на 1 октября 2025 года), из 136 трлн рублей чистых финансовых активов домохозяйств более половины (52,2%) лежат на депозитах и в наличных, и только около 9% направлены в рыночные инструменты — акции, паи фондов. Получается парадокс: деньги есть, но они почти не работают на развитие реального сектора.

Государство пытается исправить ситуацию с помощью налоговых вычетов (ИИС) и программ софинансирования. Однако точечные меры не дают системного эффекта. Чтобы переломить модель «сберегательного» поведения, нужна целостная экосистема. В её рамках

долгосрочные вложения в ценные бумаги должны стать для человека делом естественным, понятным и заведомо более выгодным, чем хранение денег в банке. Именно такая задача — формирование «общества собственников» — всё чаще звучит в дискуссиях о стратегии экономического роста.

Концептуальной основой для этого служит теория «подталкивания» (nudge), разработанная Ричардом Талером и Кассом Санстейном. Её суть проста: не запрещать, а мягко направлять выбор граждан, меняя «архитектуру выбора». Классический пример — автоматическое включение работника в пенсионный план с возможностью отказаться. Человек по инерции остаётся в программе, и уровень охвата резко возрастает. В России такие приёмы можно применять повсеместно: автоматическая подписка на программу долгосрочных сбережений (ПДС) для сотрудников крупных компаний, стандартные портфели по умолчанию в мобильных приложениях банков, удобный «инвестиционный кабинет» на портале «Госуслуг».

Международный опыт подтверждает эффективность этих методов. В США планы 401(k) с авто-анролментом обеспечивают участие 94% работников крупных компаний, тогда как при добровольной записи — только 65%. Средняя ставка отчислений достигла 7,7% от зарплаты, а средний баланс на счету приблизился к 148 тыс. долларов (данные Vanguard, 2025). Швеция пошла ещё дальше: там 70% взрослых имеют доступ к фондовому рынку через обязательную пенсионную систему PPM, а налоговая модель ISK (налог на весь актив по фиксированной ставке) сделала владение акциями массовым. Шведские домохозяйства держат на банковских счетах лишь 19% своих финансовых активов (против 42% в среднем по ЕС), зато 45% — в пенсионных накоплениях и 11% — в акциях. Эти примеры показывают, что при грамотной настройке поведенческих и налоговых механизмов можно радикально изменить структуру сбережений.

В России уже есть первые успехи. Программа долгосрочных сбережений (ПДС), запущенная в 2024 году, к началу 2026 года собрала более 10 млн договоров и свыше 717 млрд рублей. Только за 2025 год личные взносы граждан составили 307 млрд рублей — в три раза больше, чем в 2024-м (98 млрд). Банк России прогнозирует, что к концу 2026 года объём вложений в ПДС может достичь 1,5 трлн рублей. Правда, пока программой активнее пользуются люди предпенсионного и пенсионного возраста — молодёжь вовлечена слабо. Чтобы исправить перекос, готовятся поправки, увеличивающие минимальный срок для вывода средств софинансирования до пяти лет. Доходность ПДС тоже впечатляет: за девять месяцев 2025 года она составила в среднем 21% годовых, что существенно выше инфляции.

Развиваются и негосударственные пенсионные фонды (НПФ). Общий объём пенсионных средств в России превысил 9 трлн рублей, прибавив за III квартал 2025 года 4,3%. Портфель пенсионных накоплений НПФ вырос до 3,6 трлн рублей, резервы — до 2,7 трлн рублей. Фонды активно вкладываются в долговые инструменты, в том числе в ОФЗ с фиксированным купоном, что позволяет фиксировать высокие ставки. Через НПФ граждане фактически становятся бенефициарами этого капитала.

Эволюционируют и индивидуальные инвестиционные счета. В 2025 году чистый приток средств на ИИС составил 230 млрд рублей — в 3,7 раза больше, чем годом ранее. Общее число ИИС достигло 6,4 млн, причём каждый пятый — счёт третьего типа, сочетающий налоговый вычет и освобождение дохода от НДФЛ при пятилетнем сроке. Однако есть и тревожный сигнал: 79% брокерских ИИС остаются пустыми или имеют остаток менее 10 тыс. рублей. Значит, инструмент ещё не стал по-настоящему массовым каналом долгосрочного капитала. Здесь как раз нужны поведенческие «подталкивания» — например, предустановленный сбалансированный портфель при открытии счёта или регулярные напоминания о пополнении.

Меняется и само поведение граждан. За 2025 год активы домохозяйств в паёх фондов-резидентов выросли с 8,5 трлн до 11,3 трлн рублей. Согласно исследованию Frank RG и брокера «ВТБ Мои Инвестиции», 49% инвесторов совершают лишь 1–5 сделок в месяц — это

признак перехода к более осознанной, долгосрочной стратегии, а не к краткосрочным спекуляциям.

На уровне государственного управления инвестиционной политикой ключевую роль играет Министерство экономического развития. В рамках нацпроекта «Эффективная и конкурентная экономика» принимаются меры по улучшению регуляторной среды, защите прав собственности, доступу к финансированию. Заместитель министра Денис Тюпышев отмечал, что для вхождения России в двадцатку лучших стран по условиям ведения бизнеса упрощаются процедуры регистрации, лицензирования, получения разрешений, продолжается цифровизация госуслуг через портал «Госуслуги». Важным инструментом стала Национальная модель целевых условий ведения бизнеса, объединяющая более 150 конкретных решений по 11 направлениям.

На региональном уровне внедряется Региональный инвестиционный стандарт. Принятый ещё в 2021 году, он формально действует во всех субъектах РФ, но реальная эффективность различается. Правительственная комиссия одобрила законопроект, который законодательно закрепляет инфраструктурные элементы поддержки инвестиций: агентства развития, инвесткомитеты, реестры проектов, инвестиционные карты. Полномочия по утверждению инвестдеклараций передаются на уровень субъектов, вводится понятие «инвестпрофиль» для муниципалитетов.

Долевое участие широких слоёв населения в собственности компаний закладывает основы нового социального контракта. Когда благополучие человека напрямую зависит от прозрачности корпоративного управления и защиты прав миноритарных акционеров, он становится естественной опорой ответственной экономической политики. Снижаются иждивенческие настроения, формируется консенсус вокруг ценностей экономического роста и добросовестной конкуренции.

Диверсификация личных активов уменьшает зависимость семьи от одной зарплаты и от будущих государственных пенсий. Это повышает устойчивость к инфляции и кризисам на рынке труда, а также снижает долгосрочные фискальные риски для государства. Сокращая трансферты в пенсионную систему, можно направить сэкономленные средства на инфраструктуру и социальную сферу.

Трансформация домохозяйств из пассивных «сберегателей» в активных инвесторов-собственников — это не техническая доработка, а качественный скачок в социально-экономическом развитии. Экономика начинает опираться на три источника: государственные инвестиции, долговое финансирование и прямое участие граждан в капитале национальных компаний. Достижение целей, заложенных в Указе Президента № 309 (капитализация рынка — 66% ВВП к 2030 году, доля долгосрочных сбережений — 40% к 2030 году), позволит к 2040 году сформировать инвестиционный капитал домохозяйств в размере 80–100 трлн рублей. Это станет основой для самообеспечения пенсий, защиты от инфляции и долгосрочного роста.

Проведённый анализ показывает, что одних рыночных механизмов и точечных налоговых льгот недостаточно. Исторический шок 1990-х годов и современные опросы подтверждают: 61% россиян не готовы рисковать, 55% принципиально избегают риска, 75% с опаской относятся к высокорисковым продуктам. Без активной роли государства массовое инвестиционное поведение не сложится. Нужна системная инициатива: создание институциональной среды (защита прав миноритариев, упрощение доступа к бирже), массовое финансовое просвещение, внедрение поведенческих триггеров (автоподписка, автоповышение ставок) и реформа накопительной пенсионной системы с вовлечением НПФ в долевое финансирование.

Главная рекомендация — построить целостную экосистему долгосрочных сбережений, где инвестирование для гражданина становится простым, понятным и безопасным выбором по умолчанию. Такая экосистема должна включать: единый «инвестиционный кабинет» на базе «Госуслуг», стандартизированные продукты с низким порогом входа, государственную гарантию сохранности части средств (по аналогии со страхованием вкладов), а также механизмы автоподписки и автоповышения ставок, встроенные в трудовые отношения. У

российских домохозяйств уже есть 136 трлн рублей чистых финансовых активов, рекордный уровень сбережений и растущая доля доходов от собственности. Это беспрецедентная стартовая площадка. Задача власти — реализовать эту экосистему, сделав долгосрочные инвестиции самым выгодным и безопасным выбором. Только так можно достичь национальных целей и построить устойчивую, социально ориентированную экономику, где граждане — не только налогоплательщики, но и совладельцы национального богатства.

Библиографический список

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309. – Текст : электронный // Президент России : официальный сайт. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 02.04.2026).
2. Финансовые активы и обязательства сектора «Домашние хозяйства» : статистические данные. – Текст : электронный // Банк России : официальный сайт. – URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/households/ (дата обращения: 02.04.2026).
3. Банк России : официальный сайт. – Москва. – URL: <https://cbr.ru> (дата обращения: 09.03.2026). – Текст : электронный.
4. Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – Москва. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 09.03.2026). – Текст : электронный.
5. New Vanguard report: Americans are saving for retirement at record levels. – Text : electronic // Yahoo Finance. – 2025. – 29 June. – URL: <https://finance.yahoo.com/news/new-vanguard-report-americans-are-saving-for-retirement-at-record-levels-143530445.html> (дата обращения: 02.04.2026).
6. Swedish Investment Fund Association. The first half of the year shows record levels of new savings in Swedish funds. – Text : electronic // AMWatch. – 2025. – 11 July. – URL: <https://amwatch.com> (дата обращения: 02.04.2026).
7. ВТБ и Frank RG представили портрет частного инвестора в 2025 году. – Текст : электронный // Ведомости. – 2025. – 4 декабря. – URL: <https://www.vedomosti.ru> (дата обращения: 02.04.2026).
8. Правительство утвердило национальную модель целевых условий ведения бизнеса. – Текст : электронный // Министерство экономического развития Российской Федерации : официальный сайт. – URL: <https://economy.gov.ru> (дата обращения: 02.04.2026).
9. Thaler, R. H. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness / R. H. Thaler, C. R. Sunstein. – New Haven : Yale University Press, 2008.
10. Guiso, L. Trusting the Stock Market / L. Guiso, P. Sapienza, L. Zingales. – Текст : непосредственный // The Journal of Finance. – 2008.
11. Родионов, Д. Г. Экономическая культура : учебное пособие / Д. Г. Родионов, С. С. Гутман, Ю. А. Дуболазова [и др.]. – Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022. – Текст : электронный.

ТРАНСФОРМАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ: ИЗМЕНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА И НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ

Фертикова Д. А.

Научный руководитель: Иваненко О. Б.

*Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, г. Омск, Россия,
darya.fertikova06@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматриваются изменения в кадровой политике предприятий, вызванные активным внедрением цифровых технологий в экономические процессы. На основе анализа выявлены ключевые направления трансформации требований к квалификации персонала, а также формирование нового компетентностного профиля специалиста.

Ключевые слова: *цифровизация, кадровая политика, квалификация персонала, профессиональные компетенции.*

TRANSFORMATION OF PERSONNEL POLICY IN THE DIGITALIZATION ERA: CHANGING QUALIFICATION REQUIREMENTS AND NEW COMPETENCIES FOR SPECIALISTS

Fertikova D. A.

Scientific supervisor: Ivanenko O. B.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, darya.fertikova06@mail.ru

Abstract. The article examines changes in the HR policy of enterprises caused by the active introduction of digital technologies into economic processes. Based on the analysis, key directions of transformation in personnel qualification requirements are identified, as well as the formation of a new competence profile of a specialist.

Keywords: *digitalization, HR policy, personnel qualification, professional competencies.*

Современный этап развития страны во многом определяется цифровой трансформацией экономики, что представляет собой серьёзный вызов для всех секторов. Повсеместное внедрение новых решений, автоматизация ключевых бизнес-процессов, использование интеллектуальных систем заставляют компании пересматривать устоявшиеся правила работы с кадрами и требования к сотрудникам.

Целью данной статьи является анализ трансформации требований к квалификации персонала и выявление новых компетенций специалистов, обусловленных процессами цифровизации. В статье будут раскрыты следующие аспекты: направления цифровизации кадровых процессов, изменение требований к специалистам на рынке труда, формирование нового компетентностного профиля сотрудника и руководителя.

Внедрение цифровых технологий трансформируют работу кадровых служб. В первую очередь автоматизируются операции, которые можно прописать в виде чёткого алгоритма. Примерами служат переход на электронный документооборот, централизованный кадровый учёт, автоматический подсчёт отработанных часов, расчёт заработной платы, а также проведение обучающих программ в дистанционном режиме [3, с. 62].

Среди ключевых тенденций цифровизации HR-процессов можно выделить внедрение облачных сервисов для работы с данными, использование искусственного интеллекта в управлении персоналом, а также применение чат-ботов для оптимизации коммуникаций. Кроме того, получают распространение технологии виртуальной реальности для обучения и оценки сотрудников и элементы геймификации в образовательных программах [3, с. 62].

Несмотря на очевидные преимущества, цифровая трансформация HR-процессов сталкивается с серьезными барьерами. Основными препятствиями на пути внедрения новых технологий становятся отсутствие у компаний четкой стратегии и готовность к переменам, дефицит бюджета и квалифицированных кадров, а также внутреннее сопротивление сотрудников. Дополнительной сложностью является отсутствие возможности измерения экономического эффекта от внедрения инноваций [3, с. 67].

В условиях быстро меняющихся технологий ключевым качеством становится готовность постоянно учиться и подстраиваться под изменения. Работодатели всё чаще отказываются от узких профессиональных рамок, делая ставку на цифровую грамотность и гибкость мышления. Как именно изменились квалификационные запросы, показывает таблица 1 [1, с. 121; 4].

Таблица 1

Изменение требований к квалификации персонала

Критерий	Традиционные требования	Современные требования
Профессиональные знания	Узкая специализация в своей области	Междисциплинарные знания и понимание цифровых технологий
Работа с информацией	Работа с небольшими объемами данных	Анализ больших массивов данных
Использование технологий	Базовое владение ПК	Активное использование ИТ, цифровых платформ, автоматизированных систем
Обучение	Периодическое повышение квалификации	Непрерывное обучение и саморазвитие
Формат работы	Очная работа в офисе	Очная, дистанционная и гибридная занятость
Принятие решений	На основе опыта и инструкций	На основе анализа данных и цифровых инструментов
Личностные качества	Исполнитель и дисциплина	Гибкость, адаптивность, критическое мышление

Проанализировав таблицу 1, можно сделать вывод, что требования к квалификации персонала существенно изменились. Если ранее акцент делался на выполнении конкретных профессиональных задач, то в условиях цифровизации возрастает значение универсальных навыков, связанных с работой с информацией и технологиями.

Особое значение приобретают обучаемость, когнитивная гибкость и способность подстраиваться под новые условия. Также заметно вырос вес цифровых компетенций, поскольку без них сейчас невозможно эффективно работать ни в одной сфере.

В современных условиях конкурентоспособность специалиста определяется новым качеством его знаний и набором ключевых компетенций. Во-первых, технологические компетенции, то есть умение осваивать новые инструменты и применять их в работе. Во-вторых, цифровые навыки, включающие понимание алгоритмов, работу с большими данными, способность анализировать информацию и принимать взвешенные решения. Ключевым элементом выступает готовность учиться непрерывно, поскольку технологии обновляются слишком быстро, чтобы полагаться только на прежний багаж знаний [1, с. 121; 2, с. 326-3].

Значительное внимание уделяется развитию «мягких навыков» (soft skills): критическое мышление, эмоциональный интеллект, креативность, когнитивная способность, навыки межличностных коммуникации [1, с. 122]. Эти качества необходимы для успешной интеграции в цифровую среду и эффективного взаимодействия, а в сферах, где конкуренция особенно высока, значимость soft skills многократно возрастает.

В эпоху цифровизации специалист должен владеть широким спектром компетенций, включающим как профессиональные, так и универсальные умения. Систематизация данных компетенций представлена в таблице 2.

Таблица 2

Компетенции специалистов в условиях цифровизации

Вид компетенции	Содержание	Значение для конкурентоспособности специалиста
Цифровые навыки	Понимание алгоритмов, принципов работы с данными	Обеспечивать возможность работы в цифровой среде и принятие решений на основе данных
Технологические компетенции	Освоение и эффективное использование новых технологий и цифровых инструментов	Позволяют адаптироваться к технологическим изменениям и повышать эффективность работы
Способность к обучению	Готовность к постоянному освоению новых знаний технологий	Обеспечивает профессиональный рост и актуальность знаний специалиста
Аналитические способности	Критическое мышление, анализ информации, принятие обоснованных решений	Повышает качество решений и конкурентоспособность специалиста
Креативность	Способность генерировать новые идеи и нестандартные решения	Способствует инновационному развитию организации
Эмоциональный интеллект	Понимание эмоций, управление своим поведением и взаимодействием с другими	Улучшает командную работу и деловые коммуникации
Коммуникативные навыки	Навыки межличностного взаимодействия и работы в коллективе	Обеспечивает эффективное сотрудничество
Когнитивная гибкость	Способность быстро адаптироваться к изменениям и работать с разной информацией	Повышает устойчивость специалиста в условиях неопределенности

Согласно таблице 2, особую роль сегодня играют цифровые, технологические и гибкие навыки. Именно они позволяют человеку эффективно работать в команде и быстро подстраиваться под постоянно меняющуюся среду.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что цифровая трансформация экономики вносит фундаментальные изменения в кадровую политику предприятий. Современному специалисту недостаточно владеть только профессиональными знаниями. Ему требуются развитые цифровые навыки, технологические компетенции и готовность учиться без остановки. Не менее значимы и мягкие навыки, без которых трудно выстроить эффективное взаимодействие в коллективе и адаптироваться к динамичным изменениям.

Для успешного функционирования в новых условиях организациям необходимо пересмотреть подходы к подбору, обучению и развитию персонала. Также требуется целостная система, которая будет ориентирована на формирование у сотрудников сбалансированного набора компетенций, включающего профессиональные и универсальные навыки.

Библиографический список

1. Грошев И.В., Коблов С.В. Компетенции, умения и навыки руководителей и персонала в эпоху цифровой трансформации российской экономики // E-Management. 2022. Т. 5, № 3. С. 117–124.
2. Левицкая И.А. Трансформация профессиональных компетенций в условиях цифровой экономики // Современные тенденции и инновации в науке и производстве: материалы XI международной научно-практической конференции, Междуреченск, 27–28 апреля 2022 года. Междуреченск: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. С. 326.1-326.7.
3. Носырева И.Г., Белобородова Н.А. Цифровизация кадровых процессов как ключевой элемент цифровой трансформации организации // Известия Байкальского государственного университета. 2024. Т. 34, № 1. С. 61–70.
4. Профессиональный стандарт от 31.03.2021 №07.013 «Специалист цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации» // Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ.

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ

Чубатова В.С.

Научный руководитель: Преснякова В.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, V.S.Fedorova.ru@yandex.ru

Аннотация. Настоящее исследование посвящено оценке эффективности государственных программ Омской области за период с 2022 по 2024 год. В работе анализируются основные индикаторы достижения целей, особенности исполнения бюджета и воздействие внедрения новых федеральных стандартов управления. Результаты анализа демонстрируют как положительные сдвиги, так и существующие угрозы в социально значимых сферах.

Ключевые слова: государственные программы, эффективность, оценка, качество.

OMSK REGION GOVERNMENT PROGRAMS: EFFICIENCY ASSESSMENT AND DEVELOPMENT DYNAMICS

Chubatova V. S.

Scientific supervisor: Presnyakova V. V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, V.S.Fedorova.ru@yandex.ru

Abstract. This study is devoted to evaluating the effectiveness of the Omsk Region's government programs in the period from 2022 to 2024. The paper analyzes the main indicators of achieving goals, the specifics of budget execution and the impact of the introduction of new federal management standards. The results of the analysis demonstrate both positive developments and existing threats in socially significant areas.

Keywords: government programs, efficiency, evaluation, quality.

Государство, подобно живому организму, постоянно находится под влиянием различных изменений: людей, их потребностей, экономической ситуации как внутри страны, так и вне. Важно понимать, что любая трудность, вызванная этими изменениями, является возможностью для развития. Можно сказать, что это своего рода проверка на прочность, потому что любая новая проблема или трудность – это толчок, который вынуждает государство искать новые решения, учиться на ходу и перестраивать свои внутренние механизмы для адаптации к новым условиям.

Одним из способов ответа на новые вызовы являются государственные программы. Они представляют собой механизм, который помогает систематизировать решение проблем. Программы помогают понять какие ресурсы требуются, в какие сроки их задействовать и кто отвечает за результат. Соответственно ограниченные ресурсы общества концентрируются на основных направлениях развития, причем не только в краткосрочном периоде, но и с ориентацией на перспективу.

Уже больше десяти лет, а именно с 2012 года, когда в стране официально перешли на программный метод, государственные программы стали главным инструментом, через который распределяются бюджетные деньги. Сегодня без них не обходится практически ни одна отрасль – от промышленности и сельского хозяйства до образования и медицины. Система продолжает развиваться и дорабатываться благодаря чему мы можем наблюдать как

отдельные государственные программы, федеральные проекты и национальные проекты не существуют обособленно друг от друга, а объединяются в единую систему.

Именно поэтому важно оценивать эффективность работы госпрограмм. Грамотный анализ позволяет не просто сверять фактические цифры с плановыми, но и обнаруживать проблемы, а следовательно, быстро реагировать на них, тем самым минимизируя риски. Система показателей эффективности выполняет две ключевые функции. Во-первых, это фильтр, который не дает бюджетным средствам расходоваться не по назначению. Любой расход должен обосновываться и подтверждаться результатом. Во-вторых, на системе показателей строится принятие всех управленческих решений. Важно, что система показателей эффективности строится не только на количественных результатах, но и на качественных, т.е. влияние на общее социально-экономическое развитие страны. Именно такой мониторинг, который работает постоянно, дает необходимую информацию о слабых местах, на которые стоит обратить внимание, а также повышает прозрачность бюджета для граждан, а следовательно, повышает доверие к государственной политике.

С 2022 по 2024 гг. на территории Омской области действовала 21 государственная программа. Все эти программы охватывают ключевые сферы жизни региона: транспорт, здравоохранение, сельское хозяйство, внедрение цифровых технологий и т.д.

За эти три года в регионе значительно перестроилась система управления государственными программами. При сохранении количества программ их качество и сам подход к оценке эффективности изменились в лучшую сторону. Важным шагом стал переход в 2024 году на новую модель управления в соответствии с требованиями постановления Правительства РФ № 786 [1]. Этот переход позволил делить программы на проектные и процессные части. Поменялась логика отчетности: вместо размытых «целевых индикаторов» и «ожидаемых результатов» появились конкретные «результаты мероприятий» и «показатели государственных программ». Благодаря этому региональные отчеты составляются по единым федеральным стандартам, что позволяет обеспечивать достоверность, прозрачность и сопоставимость.

Данные таблицы 1 демонстрируют позитивную динамику в распределении программ по уровню эффективности.

Таблица 1

Распределение программ по уровням эффективности за 2022-2024 гг.

Уровень эффективности	2022 г.	Уд. вес, %	2023 г.	Уд. вес, %	2024 г.	Уд. вес, %
Высокая	8	38,1	9	42,8	13	61,9
Удовлетворительная	13	61,9	11	52,4	8	38,1
Низкая	0	0	1	4,8	0	0
Неудовлетворительная	0	0	0	0	0	0
Всего программ	21	100	21	100	21	100

Цифры по годам наглядно показывают, как ситуация меняется к лучшему. В 2022 году высокую эффективность показали 38,1% программ – то есть чуть больше трети. Уже через год этот показатель вырос до 42,8%. Но самый впечатляющий скачок случился в 2024-м году, когда доля высокоэффективных программ увеличилась до 61,9% – это 13 программ из 21.

Особенно радует, что в 2024 году вообще не осталось программ с низкой или неудовлетворительной оценкой. И это существенно отличается от 2023 года, когда, например, программа «Развитие транспортной системы» заметно отставала, выполнив оперативные показатели только на 79,79%. Для сравнения: в 2022 году, как и сейчас, таких проблем не наблюдалось. Эта динамика показывает, что управленческие процессы в регионе стабилизируются, стандарты работы совершенствуются, а исполнительская дисциплина становится лучше.

Обратимся к сводным показателям эффективности госпрограмм Омской области, которые приведены в таблице 2.

Сводные средние показатели по эффективности государственных программ за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Оперативная эффективность (Е)	96,65%	96,28%	98,81%
Стратегическая результативность (R)	96,70%	98,45%	97,98%

Прогресс очевиден и по оперативным, и по стратегическим показателям. Оперативная эффективность, т.е. качество текущего управления и исполнения бюджета выросла за три года на 2,16% - с 96,65% до 98,81%. Стратегическая результативность, которая отражает изменения в социально-экономических показателях, показала рост на 1,2% - с 96,70% до 97,98%. Пик стратегической эффективности пришелся на 2023 год – 98,45%. Это напрямую связано с завершением крупных инвестиционных проектов, включая ввод многофункционального спортивного комплекса «Арена». Такие объекты дают долгосрочный эффект и заметно улучшают итоговые показатели.

Обратимся к рисунку 1, где представлены данные о выполнении плановых мероприятий. Данный график наглядно показывает, что качество текущего управления улучшается.

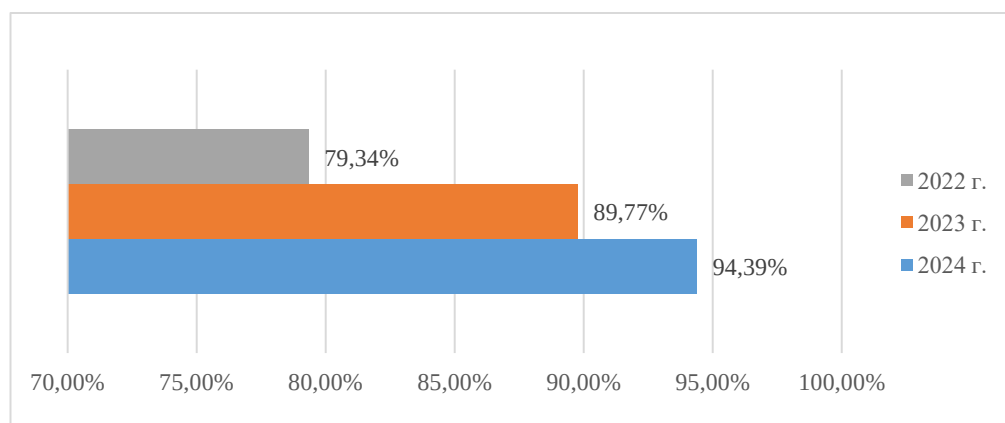


Рис. 1. Качество исполнения мероприятий (достижение плана) за 2022-2024 гг. [3,4,5]

В 2022 году полностью были реализованы только 79,34% целевых индикаторов, другими словами, примерно каждый пятый пункт плана оставался невыполненным. Ситуация была далека от идеальной. В 2023 году был сделан рывок – доля выполненных индикаторов выросла до 89,77%. А в 2024 году, после внедрения обновленной системы оценки, результат достиг 94,39% (707 выполненных позиций из 749). В сумме за три года рост составил 15,05%. Это не просто цифры, а прямое следствие того, что исполнительскую дисциплину в регионе смогли выстроить в систему.

По итогам 2024 года сразу две программы показали стопроцентную оперативную эффективность: «Развитие экономического потенциала» и «Развитие промышленности и научно-технической деятельности». Они полностью выполнили все цели и освоили весь объем финансирования. В группе лидеров также оказались «Энергосбережение» (99,98%), «Снижение рисков чрезвычайных ситуаций» (99,97%) и «Управление общественными финансами» (99,95%). Высокие результаты говорят о качественном планировании и четкой реализации этих программ.

Но несмотря на это остаются и так называемые проблемные зоны. Программа «Охрана окружающей среды» показала наихудший результат – 92,01%, другими словами, их 38 целей смогли быть выполненными лишь 33. Низкие показатели также у программ по обеспечению жильем (96,12%) и развитию культуры и туризма (97,13%). Важно понимать, что причины таких результатов не столько внутренние, сколько внешние. К ним можно отнести следующее: ненадежная работа подрядчиков, срыв контрактов, задержка в проектных документах проектировщиков и т.д.

Отдельного упоминания заслуживает программа «Развитие транспортной системы» Ранее было отмечено о том, что в 2023 году она была единственной, кто получил за оперативную эффективность 79,79%, что являлось неудовлетворительной оценкой. Но в 2024 году показатель увеличился на 18,58% и стал 98,37%. Это лучшая динамика восстановления за весь рассматриваемый период. Нельзя не заметить, что была проведена серьезная работа, в ходе которой были пересмотрены подходы к реализации программы, что и позволило ей занять в последующем лидирующие позиции. Также прогресс наблюдается в программе «Формирование комфортной городской среды» увеличив свой показатель с 86,37% до 99,76%. Данные примеры подтверждают мысль о том, что правильно выстроенный мониторинг может показать на уязвимое место программы и вовремя предотвратить провал.

Рассмотрим программы, у которых возникли сложности с показателем стратегической эффективности. Условно объединим эти программы в группу риска. В данной группе находится 7 госпрограмм, чьи показатели стратегической результативности не достигли 95%. Наибольшие проблемы возникли при реализации программы «Здравоохранение». Показатель данной госпрограммы составил 89,28%, т.е. из 29 запланированных показателей удалось достичь лишь 21. Особенно настораживает ситуация с федеральными показателями, т.к. из 23 запланированных не выполнили 7. Также непростая ситуация возникла в программе «Развитие сельского хозяйства», чья стратегическая результативность показала 92,71%, при этом не выполнив 6 из 34 показателей. Программы «Развитие экономического потенциала» (92,92%) и «Управление общественными финансами» (93,33%) тоже не дотянули до плановых ориентиров.

Нельзя сказать о том, что скромные результаты этих программ – это прямая вина управленцев. Проблемы этих программ имеют системный характер. Это закономерный результат объективных макроэкономических факторов и структурных проблем, которые невозможно оперативно преодолеть на региональном уровне

Обратимся к финансовой стороне реализации госпрограмм – соответствующие данные приведены в таблице 3.

Таблица 3

Бюджет государственных программ Омской области (млн руб.)

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Плановый объем	144 460,6	159 229,05	159 793,82
Кассовое исполнение	139 148,68	153 454,00	156 630,39
% исполнения	96,32%	96,37%	98,02%

Анализ динамики финансирования государственных программ за период 2022-2024 годов выявил устойчивый рост плановых объемов с 144,5 млрд рублей до 159,8 млрд рублей, что соответствует увеличению на 10,6%. Одновременно с этим, наблюдается положительная тенденция в кассовом исполнении, которое возросло с 96,32% до 98,02%. Данные показатели свидетельствуют о повышении уровня финансовой дисциплины и эффективности управления бюджетными средствами в регионе, выражающемся в минимизации неиспользованных остатков.

Анализ причин неполного освоения бюджетных средств за последние три года выявляет устойчивую картину. Ключевыми препятствиями остаются: систематические нарушения сроков подготовки проектно-сметной документации, затяжные процессы государственной экспертизы, несвоевременное инициирование конкурсных торгов, а также проблемы с исполнением контрактных обязательств со стороны подрядных организаций. Кроме того, экономия, достигаемая по результатам торгов, также влияет на объем освоенных средств. Важно отметить, что эта экономия, несмотря на снижение кассовых расходов, является индикатором успешности и конкурентности проведенных закупочных процедур.

Анализ последних трех лет показывает, что Омская область добилась впечатляющих результатов. Прежде всего, значительно возросло качество государственного управления:

доля высокоэффективных программ увеличилась с 38% до 62%. Во-вторых, регион успешно адаптировался к федеральной системе проектного управления, доведя число региональных проектов до 47 и обеспечив их исполнение на уровне 96,7%. Наконец, финансовая дисциплина достигла беспрецедентного показателя в 98%, что является прямым свидетельством высокого уровня профессионализма финансовых и отраслевых ведомств.

Несмотря на существующие трудности с достижением федеральных стандартов в здравоохранении и зависимость сельского хозяйства от внешних условий (погоды и рынка), эти отрасли остаются перспективными. В 2025 году внедрены цифровые технологий в государственное управление через систему «Электронный бюджет» и синхронизация региональных задач с национальными целями развития до 2036 года. Эти меры значительно повысили прозрачность и результативность системы управления программами в Омской области.

Библиографический список

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 26.05.2021 г. № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» // Правовая справочно-информационная система «Гарант».

2. Постановление Правительства Омской области от 01.06.2023 г. № 295-п «О Порядке принятия решений о разработке государственных программ Омской области, их формирования и реализации» // Правовая справочно-информационная система «Гарант»

3. Сводный годовой доклад «О ходе реализации и оценке эффективности государственных программ Омской области за 2022 год» : приложение к отчету Губернатора Омской области, Председателя Правительства Омской области В.П. Хоценко о результатах деятельности Правительства Омской области за 2022 год. – Омск, 2023. – 15 с. – Текст : электронный.

4. Сводный годовой доклад «О ходе реализации и оценке эффективности государственных программ Омской области за 2023 год» : приложение к отчету Губернатора Омской области, Председателя Правительства Омской области В.П. Хоценко о результатах деятельности Правительства Омской области за 2023 год. – Омск, 2024. – 16 с. – Текст : электронный.

5. Сводный годовой доклад «О ходе реализации и оценке эффективности государственных программ Омской области за 2024 год» : приложение к отчету Губернатора Омской области, Председателя Правительства Омской области В.П. Хоценко о результатах деятельности Правительства Омской области за 2024 год. – Омск, 2025. – 13 с. – Текст : электронный.

АНАЛИЗ ИЗНОСА ТЕПЛОВЫХ СЕТЕЙ В Г. ОМСКЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

Шарыпов Н.С.

Научный руководитель: Ивашкевич Т.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, 100dot18sl230208@edu.fa.ru

Аннотация. В статье рассматривается проблема высокого уровня износа тепловых сетей города Омска крупного промышленного центра Западной Сибири с суровыми климатическими условиями. На основе анализа актуализированной схемы теплоснабжения выявлены ключевые показатели, характеризующие масштаб износа сетей, установлена корреляция между темпами обновления и уровнем аварийности. Оценены предлагаемые Мастер-планом пути решения, включающие увеличение темпов перекладки сетей, адресную реконструкцию проблемных участков и переключение неэффективных котельных на ТЭЦ. Сделан вывод о необходимости учета ценовых последствий для населения при реализации программ модернизации.

Ключевые слова: *теплоснабжение, износ, тепловые сети, аварийность, тепловая энергия, единая теплоснабжающая организация, мастер-план*

ANALYSIS OF THERMAL NETWORK WEAR AND TEAR IN OMSK: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Sharypov N.S.

Scientific supervisor: Ivashkevich T.V.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, 100dot18sl230208@edu.fa.ru

Abstract. The article discusses the problem of high level of wear and tear of heating networks in the city of Omsk, a major industrial center of Western Siberia with harsh climatic conditions. Based on the analysis of the updated heat supply scheme, key indicators characterizing the scale of network wear and tear have been identified, and a correlation between the rate of renewal and the level of accidents has been established. The proposed solutions by the Master Plan, including increasing the rate of network replacement, targeted reconstruction of problematic areas, and switching inefficient boiler houses to thermal power plants, have been evaluated. The conclusion is that the price consequences for the population should be taken into account when implementing modernization programs.

Keywords: *heat supply, wear and tear, heating networks, accidents, thermal energy, unified heating organization, master plan*

Введение. Город Омск является одним из крупных промышленно-экономических и транспортных центров Западной Сибири, одновременно занимающий статус миллионника. Суровые условия резко-континентального климата в регионе ставят перед органами местного самоуправления стратегическую задачу по стабильному и устойчивому снабжению граждан теплом для комфортного жизнеобеспечения. Средняя температура в январе составляет -19° С – самый холодный месяц года [3, с.25]. Согласно федеральному закону № 190 «О

теплоснабжении», органы местного самоуправления обязаны организовать надежную и качественную поставку тепла в многоквартирные жилые дома, подключенные к центральной отопительной системе, обеспечивать поставку таких услуг при невыполнении своих обязательств теплоснабжающими организациями [2].

Этот процесс подразумевает два аспекта: подача тепла и горячей воды. В г. Омске всего 28 организаций, которые являются ключевыми генерирующими и поставляющими тепло и электроэнергию в жилые дома и здания иных назначений. Важно разделить понятия «теплоснабжающая организация» и «единая теплоснабжающая организации (ЕТО)». В г. Омске, первая владеет источниками тепловой энергии (ТЭЦ), производит и продает тепловую энергию – Территориальная генерирующая компания №11, а вторая, в свою очередь, имеет обязательство заключить договор о поставке тепловой энергии с любым обратившимся потребителем, чьи объекты находятся в непосредственной зоне действия сетей таковой – ЕТО №1 «Омск РТС» и ЕТО №2 АО «Тепловая компания» (две крупных компании в городе), а также иные 23 организации, обслуживающие локальные источники производства.

В связи с делегированием полномочий органов власти по теплоснабжению предприятиям, появляется необходимость в контроле за их деятельностью. Управление сферой ЖКХ, в целом, осуществляется на трех уровнях публичной власти. На федеральном уровне Министерство энергетики РФ утверждает схемы теплоснабжения – документ по развитию тепловых сетей крупных городов; на уровне субъекта РФ Министерство энергетики и жилищно-коммунального хозяйства Омской области осуществляет общее управление сферой ЖКХ, рассматривает и согласовывает инвестиционные программы организаций коммунального комплекса, также, Региональная энергетическая комиссия (РЭК) Омской области устанавливает тарифы на тепловую энергию для всех теплоснабжающих организаций, утверждает нормативы потребления коммунальных услуг и плату за подключение к системам теплоснабжения. Непосредственное управление и ответственность за исполнение функций по теплоснабжению является Администрация г. Омска (муниципальный уровень) через Департамент городского хозяйства, участвуя в согласовании схемы теплоснабжения, определении владельца бесхозных сетей и рассмотрении споров между теплоснабжающими организациями [7].

В г. Омске во время отопительного периода ежегодно происходят многочисленные аварии, которые не обеспечивают должное обслуживание теплом население, а также снижается эффективность работы сетей вследствие потери ресурса, тем самым увеличивая затраты на реконструкцию.

Цель работы: анализ текущего состояния тепловых сетей города Омска, выявление ключевых проблем, связанных с их износом, и оценка предпринимаемых властями решений.

Задачи работы:

1. Охарактеризовать структуру теплоснабжения города Омска и распределение ответственности между едиными теплоснабжающими организациями
2. Выявить основные проблемы
3. Проанализировать ключевые показатели, отражающие динамику и масштабы износа тепловых сетей
4. Оценить мероприятия, предусмотренные программами развития сетей теплоснабжения, в рамках решений проблем

Анализ износа тепловых сетей. Согласно Схеме теплоснабжения Омска до 2040 года, протяженность сетей теплоснабжения в городе составляет в общей сумме около 2770 км. Согласно данным, наибольшую долю сетей обслуживает и эксплуатирует АО «Тепловая компания» (ЕТО №2), АО «Омск РТС» (ЕТО №1) и ООО «ТГКом» (ЕТО №10); наименьшую долю занимают организации – котельные, которые поставляют тепло на локальные объекты. Первые две организации распространены по всему городу, поскольку ЕТО №1 имеет в своем ведении магистральные сети подачи ресурса, а ЕТО №2 доставляет его к потребителю через

разветвленные сети к их домам (рис 1) [4,с.60,346-347,396]. ЕТО №10 осуществляет подачу теплоснабжения и горячей воды в микрорайоне Амурский.

Согласно данным за 2025 год, прокладку труб до 1990 года относительно коммуникаций, проложенных после 2004 года, имеют «Омск РТС» (54,7%), «ТГКом» (67,7%) и АО «Тепловая компания» (44,2%) [4,с.350-351,398,420]. Однако, если рассматривать общую картину, то доля прокладки труб после 2004 года составляет около 70%, демонстрируя удовлетворительное состояние по времени. Если ЕТО №2 имеет удовлетворительную долю износу, то остальные две имеют критический уровень по сроку эксплуатации, что создает высокие риски крупных утечек и аварий.

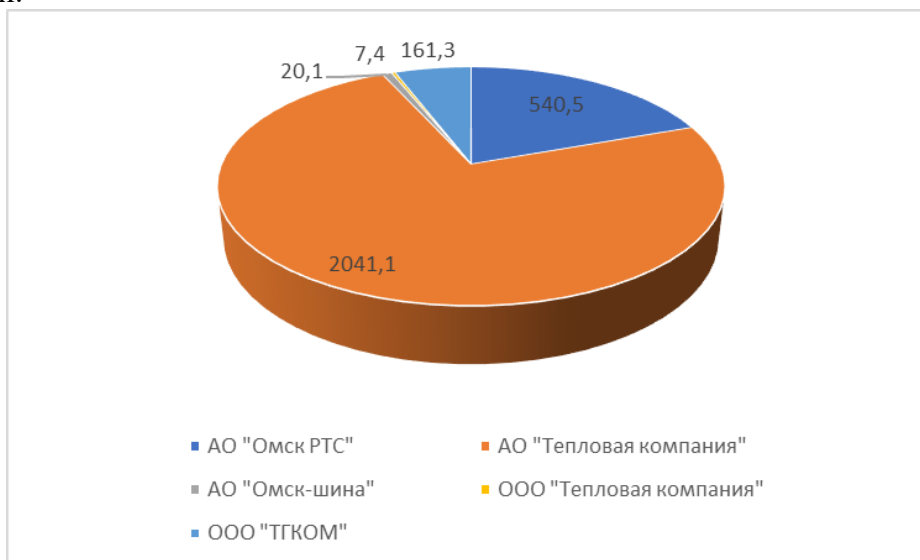


Рис.1. Протяженность тепловых сетей в разрезе крупных организаций теплоснабжения, км

Темпы прокладки новых и реконструкций основных коммуникаций ЕТО №1, которые составляли 0,7% в год от общей материальной характеристики с ростом до 1,85% в 2024 г., и ЕТО №2, имеющей почти нулевые показатели, не коррелируются с числом аварий и уровнем износа сетей (см. табл. 1). Динамика повреждаемости сетей АО «Тепловая компания» выросла почти в два раза, если сравнивать уровень 2020 и 2024 года, и составила 0,4069 на 1км/год и 0,8079 на 1км/год соответственно [4, с.602-603]. В то же время на магистральных сетях АО «Омск РТС» наблюдается противоположная тенденция: повреждаемость в отопительный период снизилась с 0,049 на 1 км/год в 2020 г. до 0,009 на 1 км/год в 2024 г. Учитывая, что на балансе АО «Тепловая компания» находится 2 041,1 км распределительных сетей, возникают серьезные риски для надежности теплоснабжения потребителей.

Вследствие высокой повреждаемости сетей, потери тепловой энергии «Омск РТС» достигли 1 380,17 тыс. Гкал в 2020 году, что составляет 15,8% от отпущенной в работу. При стоимости тепловой энергии около 1 700 руб./Гкал (на 2024 г.) дополнительные потери относительно уровня 2020 года составляют около 763 млн руб. ежегодно, что увеличивает бюджетную «пропасть», создавая дефицит финансовых ресурсов [4,с.378,628]. Срочная реконструкция требуется на участках тепловых сетей ТЭЦ-2, ТЭЦ-3, ТЭЦ-5 и Кировской Районной Котельной, где сложилась наиболее критическая ситуация. Концентрация аварийно-опасных участков наблюдается в Ленинском (ул. 4-я Транспортная, ул. Демьяна Бедного), Октябрьском (ул. 3-я Транспортная, ул. Богдана Хмельницкого) и Советском (ул. Нефтезаводская, ул. Химиков) административных округах [5,с.21-33].

Таким образом, проведенный анализ выявил прямую связь между темпами обновления тепловых сетей и уровнем аварийности. Активная реконструкция магистральных сетей АО «Омск РТС» обеспечила снижение аварийности, тогда как отсутствие обновления

распределительных сетей АО «Тепловая компания» привело к двукратному росту числа аварий.

Проблемы и пути решения. Выявленные проблемы в сфере теплоснабжения носят системный характер, поэтому решать их необходимо в комплексе управленческих решений, учитывая экономическую структуру города, бюджетные прогнозы и текущую инфраструктурную оценку коммуникаций. Вследствие коммунальных аварий и высокого уровня износа тепловых сетей, потеря теплоресурса «Тепловой компании», отпускаемого потребителям выросла до 15,8% от общего объема, что сказывается и на финансовых потерях, тем самым увеличивая финансовые, временные и технические затраты на обеспечение качественных услуг населению. Мастер-план развития систем теплоснабжения города Омска до 2040 года, который предполагает реалистичное, но не труднодостижимое, решение – увеличение темпов реконструкции и перекладки теплосетей от нынешних 0,7% в год до 1,3-1,4% в год. Это компромиссное решение, поскольку оно позволяет постепенно и по мере возможностей обновлять коммуникации и устранять аварии [5]. Через 10 лет при нынешних темпах перекладки изношенных теплосетей обновление затронет 194 км; при целевых прогнозных темпах, заявленных в мастер-плане, будет заменено и реконструировано 374 км.

Таблица 1

Динамика показателей АО «Тепловая компания» (ЕТО №2) за 2020-2024 гг.

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Уровень износа (доля сетей до 1990 г.)	44,2%	44,2%	44,2%	44,2%	44,2%
Темпы прокладки/реконструкции (от материальной характеристики)	-	0,35%	0%	0%	0%
Повреждаемость в отопительный период (1/км/год)	0,4069	0,4069	0,4941	0,6394	0,8079
Протяженность сетей, км	2 041,1	2 041,1	2 041,1	2 041,1	2 041,1

Также, предусмотрена адресная реконструкция конкретных проблемных участков, например замена аварийной теплотрассы ТПК от ТЭЦ-2 протяженностью 5660,75 м стоимостью 510 млн руб., что позволит исключить сверхнормативные потери именно на этом участке [5, с.115]. Стоит отметить немаловажную проблему, которая является необратимым следствием по улучшению эффективности и результативности теплоснабжения – ценовые факторы для потребителей будут играть немаловажную роль. С одной стороны, потребители со временем будут получать более качественную услугу, а с другой, вызовет недовольство со стороны населения и скажется на их расходах, особенно части населения с низким доходом.

Помимо проблемы износа сетей, в системе теплоснабжения Омска сохраняется проблема существования отдельных котельных, особенно угольных, которые характеризуются низкой энергоэффективностью и оказывают негативное воздействие на окружающую среду. Мастер-план предполагает переключение нагрузок таких котельных на источники комбинированной выработки тепловой и электрической энергии (ТЭЦ). Планируется закрыть и переключить на ТЭЦ-5 котельные ПАО «Сатурн» (2026 г.), ПО «Полет» (территория «О», 2029 г.), а также четыре угольные котельные АО «Тепловая компания» (2027 г.) [5]. Такое решение скажется положительно на экологической обстановке в городе, а также будет соответствовать принципу приоритетного использования комбинированной выработки, заложенному в ст. 3 Федерального закона № 190-ФЗ.

Заключение. Проведенное исследование позволило достичь поставленной цели — проанализировать текущее состояние тепловых сетей города Омска, выявить ключевые проблемы, связанные с их износом, и оценить предпринимаемые властями решения. В ходе работы были решены следующие задачи: охарактеризована структура теплоснабжения города с распределением ответственности между едиными теплоснабжающими организациями; выявлены основные проблемы, среди которых — критическая доля сетей, проложенных до 1990 года, двукратный рост аварийности в распределительных сетях АО «Тепловая компания» и рекордные потери тепловой энергии; установлена прямая корреляция между темпами обновления сетей и уровнем аварийности. Противоречие между высоким износом сетей и

необходимостью надежного теплоснабжения подтверждено статистическими данными. Предлагаемый Мастер-планом комплекс мер создает предпосылки для системного решения проблем, однако не учитывает интересы потребителей, поскольку при модернизации и увеличении темпов инфляции создаст дополнительную нагрузку на бюджеты домохозяйств.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // СПС КонсультантПлюс.
2. Федеральный закон «О теплоснабжении» от 27.07.2010 № 190-ФЗ // СПС КонсультантПлюс.
3. Схема теплоснабжения города Омска на период до 2040 года (актуализация на 2026 год) / АО «Всероссийский теплотехнический научно-исследовательский институт». — Омск, 2025.
4. Обосновывающие материалы к схеме теплоснабжения города Омска на период до 2040 года (актуализация на 2026 год) : Глава 1 «Существующее положение в сфере производства, передачи и потребления тепловой энергии для целей теплоснабжения» / АО «Всероссийский теплотехнический научно-исследовательский институт». — Омск, 2025. — 652 с.
5. Обосновывающие материалы к схеме теплоснабжения города Омска на период до 2040 года (актуализация на 2026 год): Глава 5 «Мастер-план развития систем теплоснабжения» / АО «Всероссийский теплотехнический научно-исследовательский институт». — Омск, 2025. — 147 с.
6. Обосновывающие материалы к схеме теплоснабжения города Омска на период до 2040 года (актуализация на 2026 год): Глава 14 «Ценовые (тарифные) последствия» / АО «Всероссийский теплотехнический научно-исследовательский институт». — Омск, 2025. — 36 с.
7. Обосновывающие материалы к схеме теплоснабжения города Омска на период до 2040 года (актуализация на 2026 год): Глава 15 «Реестр единых теплоснабжающих организаций» / АО «Всероссийский теплотехнический научно-исследовательский институт». — Омск, 2025.

СЕКЦИЯ 5. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УСЛОВИЯХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Научная статья
УДК 004.67: 004.658:02

ЭВОЛЮЦИЯ МЕТОДОВ РАБОТЫ С ИНФОРМАЦИЕЙ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ОТ БИБЛИОТЕК К БОЛЬШИМ ДАННЫМ

Блиадзе А.В.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, alissabliadze@gmail.com

Аннотация. В статье исследуется трансформация подходов к организации, хранению и обработке информации на протяжении последних десятилетий. Целью работы является анализ эволюционного перехода от традиционных библиотечных систем к технологиям больших данных в контексте цифровой трансформации общества. Автор приходит к выводу, что современные методы работы с информацией представляют собой результат последовательного развития информационных практик, сохраняющих базовые принципы систематизации при радикальном изменении технологической основы.

Ключевые слова: *цифровая трансформация, большие данные, информационные технологии, библиотечное дело, систематизация информации, цифровизация, эволюция знаний.*

EVOLUTION OF INFORMATION MANAGEMENT METHODS IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION: FROM LIBRARIES TO BIG DATA

Bliadze A.V.

Scientific supervisor: Khairullina L.R.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, alissabliadze@gmail.com

Abstract. The article examines the transformation of approaches to organizing, storing and processing information over recent decades. The aim of the work is to analyze the evolutionary transition from traditional library systems to big data technologies in the context of digital transformation of society. The author concludes that modern methods of working with information represent the result of sequential development of information practices that preserve basic principles of systematization while radically changing the technological foundation.

Keywords: *digital transformation, big data, information technology, library science, information systematization, digitalization, knowledge evolution.*

История человечества неразрывно связана с накоплением, систематизацией и передачей информации. На протяжении веков библиотеки выполняли роль главных хранилищ знаний, обеспечивая доступ к накопленному интеллектуальному наследию. Однако последние десятилетия ознаменовались радикальными изменениями в способах работы с информацией, вызванными стремительным развитием цифровых технологий. Объёмы производимых данных растут экспоненциально — по некоторым оценкам, в 2024 году человечество генерирует больше информации за один день, чем было создано за всю предыдущую историю

цивилизации до 2000 года [1, с. 12]. Эта трансформация требует переосмысления традиционных подходов к организации информационного пространства и формирования новых компетенций для эффективной работы с данными.

Традиционная библиотечная система, сформировавшаяся на протяжении столетий, представляла собой высокоорганизованную структуру хранения и каталогизации физических носителей информации. Библиотекари разработали сложные классификационные системы, позволявшие систематизировать книги, журналы и другие документы по различным критериям. Универсальная десятичная классификация, библиотечно-библиографическая классификация и другие системы обеспечивали навигацию в огромных массивах печатных изданий [2, с. 78]. Поиск информации требовал от пользователя знания принципов работы каталогов, понимания структуры библиотечных фондов и часто — личного взаимодействия с библиотечными специалистами. Этот процесс был трудоёмким и требовал значительных временных затрат, однако обеспечивал высокую достоверность информации благодаря профессиональной экспертизе при отборе материалов для фондов.

Появление персональных компьютеров в конце двадцатого века положило начало первой волне цифровизации информационных процессов. Библиотеки начали создавать электронные каталоги, заменяя карточные системы базами данных, доступными через терминалы. Это существенно ускорило процесс поиска, позволив пользователям самостоятельно находить нужные издания без обращения к картотекам. Однако сама суть работы с информацией оставалась прежней — речь шла о физических книгах, которые необходимо было получить в читальном зале или взять на абонемент [3, с. 145]. Цифровизация на этом этапе касалась преимущественно инструментов навигации, но не самого контента.

Ревolutionные изменения произошли с массовым распространением Интернета в конце 1990-х — начале 2000-х годов. Возникла принципиально новая парадигма доступа к информации, при которой географическое расположение источника перестало иметь критическое значение. Электронные библиотеки и цифровые репозитории начали предоставлять доступ к оцифрованным версиям текстов, что радикально изменило скорость и удобство работы с научной и образовательной литературой. Проекты массовой оцифровки книжных фондов, предпринятые ведущими библиотеками мира, создали беспрецедентные возможности для исследователей и студентов [4, с. 203]. Одновременно возникла проблема качества и достоверности информации — в отличие от традиционных библиотек с их строгой системой отбора, Интернет стал пространством, где профессионально подготовленные материалы соседствуют с непроверенными данными.

Развитие поисковых систем стало следующим важным этапом эволюции методов работы с информацией. Алгоритмы индексирования и ранжирования контента позволили создать инструменты, способные обрабатывать миллиарды веб-страниц и предоставлять релевантные результаты за доли секунды. Логика работы пользователя изменилась кардинально — вместо планомерного изучения каталогов и систематического просмотра разделов возникла практика формулирования запросов на естественном языке [5, с. 89]. Это существенно снизило барьеры для доступа к информации, но одновременно породило новые вызовы, связанные с необходимостью критической оценки найденных материалов и проверки их достоверности.

Параллельно с развитием открытого Интернета формировались специализированные информационные системы для научного и корпоративного использования. Базы данных научных публикаций, патентные информационные системы, корпоративные хранилища знаний создавали структурированные массивы информации с высокой степенью достоверности. Эти системы сочетали преимущества цифровых технологий с принципами профессиональной курации контента, характерными для традиционных библиотек [6, с. 267]. Доступ к таким ресурсам часто осуществлялся на платной основе или через институциональные подписки, что обеспечивало финансирование работы по поддержанию качества данных.

Новый этап в эволюции информационных практик связан с возникновением феномена больших данных. Если ранее основным объектом работы были структурированные тексты и

документы, то в современных условиях информация генерируется в самых разных форматах и из множества источников. Социальные сети, датчики Интернета вещей, системы мониторинга, транзакционные данные — все это создаёт огромные массивы разнородной информации, требующей принципиально новых подходов к обработке и анализу [7, с. 134]. Традиционные методы систематизации оказались недостаточными для работы с такими объёмами и разнообразием данных.

Технологии больших данных базируются на нескольких ключевых принципах, радикально отличающихся от классических библиотечных подходов. Вместо предварительной тщательной классификации используется принцип сохранения всех данных с последующим применением аналитических инструментов для извлечения нужной информации. Вместо строго структурированных каталогов применяются гибкие системы тегирования и метаданных. Вместо ручной обработки документов специалистами используются алгоритмы машинного обучения, способные автоматически выявлять закономерности и связи в массивах данных [8, с. 201]. Эти изменения не означают отказа от базовых принципов систематизации, но требуют их адаптации к новым технологическим реалиям.

Важным аспектом современных методов работы с информацией становится проблема верификации и оценки качества данных. Если традиционные библиотеки могли гарантировать достоверность информации через систему профессионального отбора изданий, то в эпоху больших данных этот механизм не работает. Информация поступает из множества источников различной степени надёжности, часто в режиме реального времени, что исключает возможность предварительной экспертной оценки. Возникает необходимость в развитии новых компетенций — способности критически анализировать источники, оценивать репрезентативность данных, выявлять манипуляции и искажения [9, с. 178]. Эти навыки становятся столь же важными, как и умение работать с самими технологиями обработки данных.

Трансформация методов работы с информацией затрагивает не только технологический уровень, но и социальные практики. Меняется роль профессиональных посредников — библиотекарей, документоведов, архивистов. Если раньше эти специалисты были необходимым звеном между пользователем и информацией, то современные технологии обеспечивают прямой доступ к данным. Однако это не означает исчезновения потребности в профессиональной экспертизе — скорее, она принимает новые формы. Современные специалисты по работе с информацией всё больше выступают в роли консультантов, помогающих пользователям навигировать в сложном информационном пространстве, оценивать качество источников и эффективно использовать аналитические инструменты [10, с. 156].

Образовательная система также претерпевает изменения в ответ на трансформацию информационной среды. Если ранее акцент делался на запоминании фактов и освоении методов работы с каталогами, то современное образование всё больше ориентируется на развитие критического мышления, навыков поиска и анализа информации, способности работать с большими массивами данных. Формируется понимание информационной грамотности как базовой компетенции, необходимой для успешной деятельности практически в любой профессиональной сфере.

Экономический аспект эволюции информационных практик также заслуживает внимания. Традиционные библиотеки требовали значительных инвестиций в физическую инфраструктуру, комплектование фондов и содержание персонала. Цифровые технологии изменили экономику доступа к информации — появились новые бизнес-модели, основанные на подписке на онлайн-ресурсы, облачные хранилища данных, аналитические платформы. Одновременно обострилась проблема цифрового неравенства — доступ к современным информационным технологиям и навыки работы с ними распределены неравномерно, что создаёт риски углубления социального расслоения.

Перспективы дальнейшей эволюции методов работы с информацией связаны с развитием искусственного интеллекта и автоматизацией аналитических процессов. Системы обработки естественного языка всё лучше справляются с задачами классификации, реферирования и даже синтеза новой информации на основе существующих данных. Возникают вопросы о роли человека в будущей информационной экосистеме — останется ли за людьми функция критической оценки и творческого осмысления, или эти задачи также будут переданы алгоритмам.

Подводя итоги анализа эволюции методов работы с информацией, можно констатировать, что современность представляет собой период интенсивного перехода от традиционных библиотечных систем к технологиям больших данных. Этот процесс не является простой заменой одних инструментов другими — речь идёт о фундаментальной трансформации всей системы производства, хранения, распространения и использования информации. Ключевые принципы систематизации и организации знаний, выработанные библиотечной наукой, сохраняют свою актуальность, но реализуются через принципиально новые технологические решения. Успешная адаптация к новым условиям требует сочетания традиционных компетенций информационной грамотности с навыками работы с современными цифровыми инструментами и критическим мышлением, необходимым для ориентации в условиях информационного изобилия.

Библиографический список

1. Алексеев В. Н. Информационное общество: от теории к практике. М. : Наука и образование, 2024. 324 с.
2. Борисова М. А. Библиотечное дело в контексте цифровой трансформации // Библиотековедение. 2023. № 5. С. 76–84.
3. Волков С. И., Данилова О. П. Эволюция библиотечных технологий: от каталогов к цифровым системам. СПб. : БиблиоПресс, 2023. 267 с.
4. Горшков А. К. Проекты оцифровки культурного наследия: опыт и перспективы // Вестник Московского университета. Серия «Информатика». 2024. № 2. С. 198–209.
5. Дмитриев П. Р. Поисковые системы и трансформация информационного поведения // Информационные технологии и общество. 2024. № 3. С. 85–97.
6. Егорова Т. С. Корпоративные системы управления знаниями в цифровую эпоху. М. : ИнфоТех, 2023. 412 с.
7. Жуков И. Л., Казанцева Н. В. Большие данные: технологии и практики применения. М. : ДатаСайнс, 2024. 389 с.
8. Зайцев М. А. Методы анализа неструктурированных данных // Прикладная информатика. 2024. № 4. С. 195–214.
9. Иванова Р. Ф. Критическое мышление в эпоху информационного изобилия // Образование и информационная культура: сборник научных трудов. М. : Педагогика, 2023. С. 174–189.
10. Комаров Д. В. Профессия библиотекаря в условиях цифровой трансформации: новые компетенции // Библиосфера. 2024. № 1. С. 152–163.

АНАЛИЗ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ: КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ И ВИЗУАЛИЗАЦИЯ

Кузьмина К.М.

Научный руководитель: Сокур Е.А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, kuzminakarina752@gmail.com

Аннотация. В данной работе изучаются результативные приёмы обработки числовых данных и их графического отображения. Цель статьи – показать, как современная аналитика помогает принимать взвешенные предпринимательские решения. Рассмотрены разные методики анализа и ситуации, в которых их применяют. На основе выполненного обзора даётся оценка эффективности описанных подходов для улучшения стратегических показателей компании.

Ключевые слова: анализ данных, визуализация, методы анализа, инструменты анализа, стратегия управлений, эффективность бизнеса.

ANALYSIS AS AN EFFECTIVE TOOL FOR BUSINESS MANAGEMENT: QUANTITATIVE METHODS AND VISUALIZATION

Kuzmina K.M.

Scientific supervisor: Sokur E. A.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, kuzminakarina752@gmail.com

Abstract. This paper examines effective techniques for data processing and graphical display. The aim is to demonstrate how modern analytics supports informed business decisions. Various analytical methods and their application contexts are reviewed. Based on the analysis performed, the effectiveness of the described approaches for improving strategic business performance is assessed.

Keywords: data analysis, visualization, analysis methods, analysis tools, management strategy, business efficiency.

В современном мире организациям приходится все чаще работать в условиях жесткой конкуренции и постоянно растущих массивов данных. Человеку становится всё труднее справляться с такими объёмами вручную, поэтому на помощь приходят автоматизированные способы обработки сведений. Методы анализа и визуализации, о которых пойдёт речь, крайне необходимы для успешного развития компании, когда управленческие решения опираются на глубокое понимание текущих процессов и рыночных тенденций. Ключевой подход здесь – применение аналитических инструментов, которые помогают упорядочить данные, находить скрытые зависимости и выстраивать стратегию роста.

На ранних этапах управление предприятием строилось на интуиции и личном опыте руководителей. Однако с развитием информационных технологий и увеличением объёмов информации фирмы всё чаще начали применять анализ данных для выработки решений. Сегодня компании всё больше опираются на аналитические подходы, которые позволяют не просто констатировать свершившиеся факты, но и находить причины явлений, а также прогнозировать тенденции и выбирать оптимальные действия.

Исследователи обычно выделяют четыре уровня аналитики. Первый уровень – описательная аналитика, которая отвечает на вопрос «что случилось?» — например, сколько единиц товара продали вчера или какова средняя выручка по разным офисам. Второй уровень – диагностическая аналитика, помогает понять «почему так вышло?» Разобраться в причинах падения продаж в отдельном регионе или в факторах, влияющих на уход клиентов. Третий уровень – прогнозная аналитика. Смотрит в будущее («что будет?») — имитирует спрос на следующий квартал или оценивает риск невозврата по кредитам. Последний уровень – предписывающая аналитика, даёт конкретные указания («что делать?»): например, установить цену на новинку или изменить логистические маршруты, чтобы сократить издержки.

Анализ данных — это процесс извлечения знаний из информационных массивов. Он включает сбор, очистку, а также изучение и графическое представление сведений. Его цель — поиск закономерностей, предсказание трендов, поддержка решений. [1, с. 26]. Применительно к управленческому учёту выделяют количественные и качественные методы. Конкретный подход выбирают в зависимости от целей бизнеса, типа имеющейся информации и характеристик аудитории [2].

Наиболее полную и достоверную оценку финансового положения предприятия дают количественные методы. Они позволяют не просто фиксировать тенденции, но и измерять, насколько эффективно используются ресурсы. Руководителю важно не только знать цифры продаж за минувший день, но и понимать, почему произошёл рост или спад, какие факторы сработали и чего ждать в следующем месяце. Количественный анализ решает эти задачи комплексно: он даёт прогноз спроса, позволяет сегментировать клиентов, оценивать риски и находить скрытые взаимосвязи между показателями. Благодаря таким инструментам компания переходит от реактивного управления к проактивному планированию, когда каждое решение опирается на объективные цифры.

Согласно исследованиям Ивановой и Сергеевой, количественная обработка сведений — это набор системных процедур для измерения, оценки и толкования числовой информации с целью выработки научно обоснованных решений. Среди основных её видов выделяют следующие [3, с. 128].

Регрессионный анализ. Устанавливает и количественно выражает зависимости между переменными. Его применяют для предсказания будущих значений показателя по историческим данным. Например, фирма может спрогнозировать объём продаж в зависимости от рекламного бюджета или сезонных колебаний.

Кластерный анализ. Объекты или явления группируются по сходству характеристик. Его используют, чтобы выделить однородные сегменты потребителей, рынков или производственных процессов. В итоге получаются чёткие группы со схожими свойствами, для которых затем разрабатывают разные стратегии.

Анализ временных рядов. Изучает динамику показателей во времени, выявляет тренды, циклические колебания и др. Он широко применяется для прогноза продаж, оценки загрузки мощностей или планирования закупок сырья.

Деревья решений. Это иерархическая структура разветвлений и альтернатив. Часто используются в кредитном скоринге, а также в логистике — для оптимизации поставок и управления запасами.

Корреляционный анализ. Служит для выявления степени взаимозависимости между двумя или более переменными. Он позволяет находить сильные и слабые связи между факторами, влияющими на итоги работы компании. Например, можно исследовать, как уровень зарплаты сотрудников связан с производительностью труда или как время ожидания влияет на удовлетворённость клиента.

Визуализация данных — это совокупность приёмов, которые используют графическое представление для изучения, анализа и передачи количественной информации. Она помогает замечать в цифрах тенденции и закономерности. [4, с. 1].

Основные преимущества визуализации:

- Восприятие информации ускоряется.

- Можно заметить скрытые закономерности, которые в таблицах не видны.
- Простота в понимании.
- Качество решений повышается, а скорость их выработки растёт.

Для отображения результатов количественного анализа используют разные форматы.

Линейные и столбчатые графики (рис. 1) показывают изменение показателя во времени либо сравнение величин. Они помогают менеджеру быстро увидеть динамику процесса, периоды роста или спада, а также сопоставить разные категории.

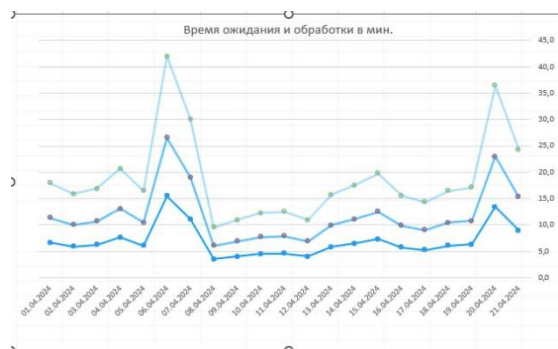


Рис. 1. Пример линейного графика

Круговые диаграммы (рис. 2) наглядно демонстрируют структуру целого: долю каждой части относительно общего объёма.

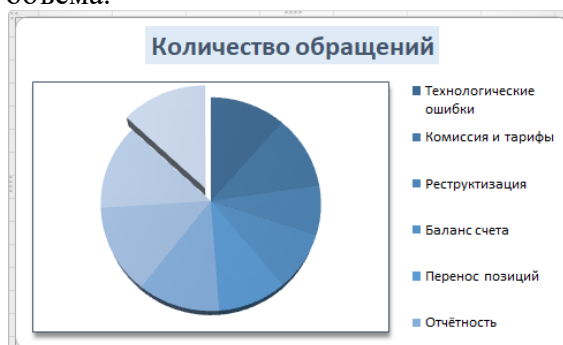


Рис. 2. Пример круговой диаграммы

Гистограммы (рис. 3) сравнивают величины между разными категориями, особенно полезны при большом числе групп.

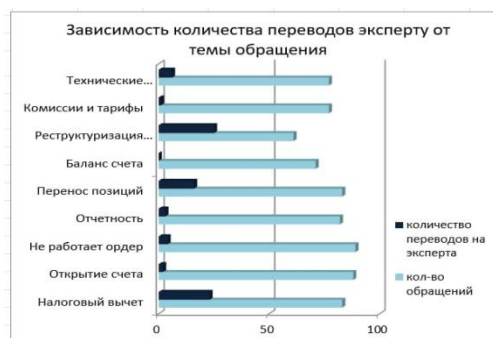


Рис. 3. Пример гистограммы

Тепловые карты (рис. 4) отражают интенсивность какого-либо параметра: цветовая шкала даёт интуитивно понятную градацию и акцентирует внимание на областях, требующих наибольшего внимания.

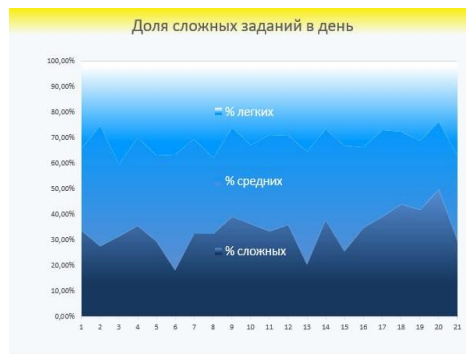


Рис. 4. Пример тепловой карты

Благодаря визуализации сложные массивы данных становятся доступнее, что помогает пользователям быстро выявлять закономерности, тенденции и аномалии. Без эффективной визуализации анализ данных превращается в трудоёмкий процесс, а это противоречит принципам прозрачности, скорости и обоснованности решений, что требует новых подходов к визуализации данных. Преобразование абстрактных цифровых данных в чёткие визуальные образы и представления позволяет лицам, принимающим решения, быстро понимать суть возникающих проблем и оперативных задач [5]. Кроме того, визуализация данных ускоряет реакцию на изменение времени, что особенно важно для отраслей с высокой динамикой, требующих быстрого реагирования и стратегических корректировок. Ещё одной важной функцией визуализации является обнаружение аномалий — провалов и нерегулярных закономерностей в данных, которые могут свидетельствовать о скрытых проблемах и потенциальных угрозах. Своевременное выявление таких отклонений позволяет более эффективно управлять рисками.

Визуализация обладает рядом существенных достоинств, оказывающих непосредственное влияние на эффективность управленческой деятельности:

- Ускорение восприятия информации:

Экспериментально доказано, что визуальная информация воспринимается человеком в 60 раз быстрее, чем текстовая или табличная форма представления данных.

- Выявление скрытых закономерностей:

Наглядное представление данных в виде графиков, диаграмм и тепловых карт позволяет пользователям быстро находить скрытые взаимосвязи, выявлять аномалии и тренды, которые сложно обнаружить при традиционном табличном подходе.

- Коммуникационное удобство:

Визуализация становится эффективным средством корпоративной коммуникации, объединяя специалистов различного профиля и уровней квалификации в едином пространстве принятия решений. Наглядные графики и диаграммы служат своеобразным «общим языком», устраняя коммуникативные барьеры и способствуя согласованности действий коллектива.

- Повышение точности и обоснованности решений:

Благодаря визуальному восприятию информации повышается точность и глубина анализа, уменьшается вероятность ошибок и неправильных выводов. Руководитель, имеющий быстрый доступ к качественным визуальным отчетам, способен принимать более точные и обоснованные управленческие решения.

Важно отметить, что современный бизнес ежедневно сталкивается с огромными потоками сведений, но главная сложность не в их сборе, а в умении эффективно интерпретировать и использовать данные для дела. Особенно ценна визуализация в ситуациях, требующих быстрой реакции. Руководитель, у которого под рукой есть удобный дашборд с ключевыми показателями, способен заметить негативные тренды и вмешаться буквально за несколько минут, тогда как традиционный отчёт требует гораздо больше времени на изучение и осмысление. Помимо ускорения, наглядность устраняет межфункциональные барьеры и

становится единым языком общения между финансистами, маркетологами и производителями. Визуализация безусловно полезна. Однако при избыточном количестве графиков на одном дашборде возникает эффект "визуального шума". Тем не менее, правильно спроектированная панель показателей остаётся золотым стандартом оперативного управления

Подводя итоги, можно сказать, что сегодня визуализация данных превратилась в один из важнейших инструментов повышения эффективности бизнеса, непосредственно влияющий на конкурентоспособность и успех компании в современных условиях.

Библиографический список

1. Лучко О.Н., Мариненко В.А., Ложников А.Е. Инструменты и методы интеллектуального анализа данных. М : Изд. ОМА, 2024. 139с.
2. Типы методов анализа данных. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.geeksforgeeks.org/data-analysis/types-of-data-analysis-techniques/> (дата обращения: 20.03.2026).
3. Иванова, Е.В., Сергеева И.В. Методы анализа данных в управлении предприятием : учебное пособие. М. : Изд. XYZ, 2022. 128 с.
4. Инструменты для качественной визуализации данных: искусство использования диаграмм. М. : Изд. Европейское региональное бюро ВОЗ; 2022г. 35 стр.
5. Повышение управляемости бизнес-процессов через применение визуализации данных. [Электронный ресурс] // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-upravlyaemosti-biznes-protseessov-cherez-primenenie-vizualizatsii-dannyh/viewer> (дата обращения: 29.03.2026).

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ПОМОЩНИК СТУДЕНТА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ

Петрусеви́ч К. В.

Научный руководитель: Шамис. В. А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, г. Омск, Россия.

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния использования искусственного интеллекта студентами на образовательный процесс. Анализируется двойственная роль инструментов искусственного интеллекта. (генеративных нейросетей, интеллектуальных помощников, автоматизированных систем проверки) в учебной деятельности. Среди позитивных эффектов: ускорение выполнения рутинных задач, доступ к адаптивным объяснениям, снижение когнитивной нагрузки, возможность многократной тренировки с мгновенной обратной связью. В качестве негативных последствий выделяются: риск академической зависимости, снижение глубины усвоения знаний, ослабление самостоятельного мышления, рост академических злоупотреблений, проблема верификации достоверности контента. На основе эмпирических данных определяются педагогические условия, при которых использование искусственного интеллекта способствует образовательным результатам, а при каких – приводит к регрессу учебных компетенций.

Ключевые слова: *Искусственный интеллект, образовательный процесс, студенты, генеративные нейросети, академическая успеваемость, цифровая трансформация образования.*

AI AS A STUDENT'S ASSISTANT IN THE EDUCATIONAL PROCESS

Petrusevich K.V.

Scientific adviser: Shamis.V.A

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia.

Abstract. The article is devoted to the study of the influence of the use of artificial intelligence by students on the educational process of higher education. The dual role of AI tools (generative neural networks, intelligent assistants, automated verification systems) in educational activities is analyzed. Among the positive effects are: acceleration of routine tasks, access to adaptive explanations, reduction of cognitive load, and the possibility of multiple training sessions with instant feedback. The negative consequences include: the risk of academic addiction, a decrease in the depth of knowledge acquisition, a weakening of independent thinking, an increase in academic abuse, and the problem of verifying the accuracy of content. Based on empirical data, pedagogical conditions are identified under which the use of.

Keywords: *Artificial intelligence, educational process, students, generative neural networks, academic performance, digital transformation of education.*

Быстрое внедрение технологий искусственного интеллекта в высшее образование и профессиональную подготовку знаменует собой переход от индустриальной модели обучения к персонализированной, адаптивной образовательной среде. Современные педагогические исследования сосредоточены на феномене использования студентами генеративных нейронных сетей, интеллектуальных ассистентов и автоматизированных систем оценивания. Несмотря на широко распространенные опасения по поводу снижения когнитивных

способностей, эмпирические данные свидетельствуют о том, что эти инструменты обладают значительным положительным потенциалом.

1. Искусственный интеллект как катализатор образовательного процесса.

Анализ эмпирических данных позволяет нам выделить три ключевые области положительного влияния искусственного интеллекта. (ИИ) на образовательную деятельность студентов.

Оптимизация и разгрузка

Основным положительным эффектом является ускорение выполнения рутинных задач и снижение когнитивной нагрузки. Искусственный интеллект берет на себя формальные операции: поиск и структурирование информации, оформление ссылок, первичную обработку данных. Это высвобождает когнитивные ресурсы учащихся, позволяя им переключить свое внимание с механической работы на задачи высокого уровня, такие как анализ, синтез и критическое мышление.

Персонализация и тренировка

Искусственный интеллект предоставляет доступ к адаптивным объяснениям, что обеспечивает принципиально новый уровень персонализации. Нейронные сети способны подстраивать способ подачи материала под индивидуальные особенности учащегося, предлагая различные пути обучения.

Кроме того, автоматизированные системы предоставляют возможность проведения нескольких учебных сессий с мгновенной обратной связью. Студент может выполнять задания итеративно, получая мгновенный подробный анализ ошибок, что способствует устойчивому закреплению навыков без психологического барьера в виде боязни оценки.

Педагогические условия эффективности

Положительное влияние ИИ на результаты обучения не является автоматическим. Основываясь на эмпирических данных, были определены следующие условия, при которых использование ИИ способствует росту компетенций:

- Акцент на процессе: Эффективность достигается, когда ИИ используется как репетитор для объяснения хода решения, а не для генерации готового ответа.
- Развитие критического мышления: Рост учебных компетенций фиксируется там, где ведется систематическая работа по верификации и критической оценке контента, созданного нейросетями.
- Гибридное оценивание: Положительная динамика наблюдается при сочетании автоматизированной проверки с традиционными формами контроля (устное собеседование, защита проектов), что нивелирует риск поверхностного усвоения знаний.

2. Риски и деструктивные последствия внедрения искусственного интеллекта

Наряду с позитивным потенциалом, использование искусственного интеллекта в образовательном процессе несет в себе серьезные риски. Анализ эмпирических данных позволяет выделить ключевые негативные последствия, которые при определенных педагогических условиях приводят к регрессу учебных компетенций и деградации образовательных результатов.

Академическая зависимость и ослабление мышления

Наиболее опасным последствием является формирование академической зависимости от инструментов ИИ. Систематическое делегирование учебных задач нейросетям приводит к снижению глубины усвоения знаний и ослаблению самостоятельного мышления. Привычка получать готовое решение без прохождения этапов собственного логического рассуждения разрушает способность выстраивать причинно-следственные связи, формулировать гипотезы и критически оценивать информацию. Когнитивный «экзоскелет» в виде ИИ, призванный облегчать обучение, в долгосрочной перспективе приводит к атрофии базовых интеллектуальных навыков.

Академические злоупотребления и девальвация оценки

Распространение генеративных нейросетей спровоцировало рост академических злоупотреблений. Студенты используют ИИ для полной генерации курсовых работ, эссе, рефератов и даже ответов на экзаменационные вопросы, выдавая машинный текст за собственный интеллектуальный труд.

Это порождает три взаимосвязанные проблемы:

1. Невалидность оценивания: Преподаватель теряет возможность объективно судить об уровне сформированности компетенций студента.
2. Демотивация добросовестных студентов: Возникает ситуация неравенства, где академический успех достигается не за счет усилий и знаний, а за счет владения инструментами генерации.
3. Девальвация образования: Дипломы и квалификации перестают отражать реальный уровень подготовки выпускников.

Проблема верификации и достоверности

Проблема верификации достоверности контента является еще одним значимым негативным фактором. Генеративные нейросети обладают свойством «галлюцинаций» – уверенной генерации ложной, но внешне правдоподобной информации. Студенты, не обладающие достаточными компетенциями для критической оценки, могут некритично воспринимать эти ошибки как истину, что ведет к закреплению неверных знаний.

Педагогические условия регресса

Можно выделить следующие педагогические условия, при которых использование ИИ приводит к негативным образовательным результатам:

- Отсутствие контроля процесса: Регресс компетенций наблюдается, когда ИИ используется без ограничений и контроля, выступая не помощником, а заменителем мыслительной деятельности.
- Фокус на результате без рефлексии: Приоритет получения готового ответа перед пониманием процесса решения ведет к формированию поверхностных знаний и быстрому их забыванию.
- Несформированность критического мышления: В группах, где не ведется целенаправленная работа по верификации ИИ-контента, студенты оказываются наиболее уязвимы перед дезинформацией и формируют ложные концептуальные схемы.

Заключение

Проведенный анализ двойственной природы искусственного интеллекта в сфере образования показывает, что внедрение ИИ (генеративных моделей, цифровых ассистентов, автоматизированных систем оценки) является не простым движением вперед или назад, а неоднозначным и противоречивым явлением, которое требует продуманной педагогической стратегии.

С одной стороны, технологии ИИ открывают значительные возможности. Выступая в роли эффективного когнитивного помощника, они позволяют автоматизировать рутинные задачи, уменьшать интеллектуальную перегрузку студентов, обеспечивать персонализированное обучение с адаптивной подачей материала и предоставлять мгновенную обратную связь для отработки навыков. При разумном использовании такие инструменты способны перенести акцент в образовании с простого воспроизведения информации и формального подхода к выполнению заданий в сторону развития аналитического и критического мышления, а также открывают новые возможности для выстраивания индивидуальных образовательных траекторий.

С другой стороны, широкое распространение ИИ сопряжено с существенными опасностями. Бесконтрольное применение этих технологий формирует зависимость от них, приводит к поверхностному усвоению знаний, ослабляет способность к самостоятельному мышлению и провоцирует рост нарушений академической этики. Сложности с проверкой

достоверности контента, создаваемого нейросетями, становятся серьезным вызовом для существующей системы оценки знаний и качества профессиональной подготовки.

Следовательно, перспективы развития образования определяются не самим наличием технологий ИИ, а характером их интеграции в учебный процесс. Приоритетом должно стать формирование у студентов навыков осознанного, критического и ответственного взаимодействия с интеллектуальными системами. Лишь такой подход позволит превратить искусственный интеллект из инструмента, подменяющего мыслительную деятельность, в средство раскрытия человеческого потенциала.

Библиографический список

1. Коршунова. Э. Д. Использование нейросетей в процессе обучения // Филология - XXI век: проблемы, перспективы, новации в науке и образовании. Москва, 2025, С. 101-105
2. Корзун О.С., Бруйло А. С. Возможности использования нейросетей в учебном процессе // Перспективы развития высшей школы. Материалы XVI научно-методической конференции. Гродно, 2023. С. 112-115.
3. Петров А.И., Никулова Г.А. Использование нейросетей в обучении // Информационные технологии в процессе подготовки современного специалиста. межвузовский сборник научных трудов. Липецк, 2023. С. 79-86.

РЕГУЛИРОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ЮРИДИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Смирнова А.С.

Научный руководитель: Кулеева И.Ю.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, г. Омск, Россия, cherrssw@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу применения искусственного интеллекта (ИИ) в юридической практике Российской Федерации и проблемам его правового регулирования. Рассматриваются национальные инициативы, существующие нормативные акты, вопросы ответственности и прозрачности алгоритмов, а также перспективы совершенствования законодательства. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к внедрению ИИ в юридическую сферу с учётом этических и правовых аспектов.

Ключевые слова: юридическая практика, искусственный интеллект, правовое регулирование, автоматизация процессов.

REGULATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE LEGAL PRACTICE OF THE RUSSIAN FEDERATION

Smirnova A.S.

Scientific supervisor: Kuleeva I.U.

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

Abstract. The article is devoted to the analysis of the application of artificial intelligence (AI) in the legal practice of the Russian Federation and the issues of its legal regulation. It examines national initiatives, existing regulatory acts, questions of liability and algorithmic transparency, as well as prospects for improving legislation. The article concludes that a comprehensive approach is necessary for the implementation of AI in the legal field, taking into account both ethical and legal aspects.

Keywords: legal practice, artificial intelligence, legal regulation, process automation.

Миф о том, что "цифра" — это просто мода, давно в прошлом. Технологии буквально на ходу пересобирают всю российскую юриспруденцию. И это не какая-то высокая теория, а реальность, с которой мы сталкиваемся каждый день, даже в мелочах.

Искусственный интеллект постепенно перестаёт восприниматься как экспериментальное новшество и становится обычным рабочим инструментом — и для частных юристов, и для государственных структур. Если говорить совсем просто, он забирает на себя ту часть задач, которую раньше откладывали «на потом», потому что она занимала слишком много времени.

В первую очередь речь, конечно, о рутине. Анализ огромных массивов судебной практики, поиск похожих дел, попытки понять, как суд может повести себя в конкретной ситуации — всё это ИИ делает быстрее. Причём заметно быстрее. Тот же «КонсультантПлюс» или «Право.ру» давно перестали быть просто базами данных. Иногда складывается ощущение, что система не просто ищет информацию, а как будто подсказывает, куда смотреть дальше. И, что интересно, иногда она действительно находит такие вещи, на которые вручную можно было бы и не обратить внимания.

Трудно полностью доверять ИИ, когда его юридический статус до сих пор не определён. Любая ошибка алгоритма — это не просто "баг", а реальная проблема, с которой сталкивается человек. При этом государство движется активно: в «Национальной стратегии развития ИИ

до 2030 года» курс на внедрение прописан чётко. Идея понятна: нужно сократить бумажную нагрузку, автоматизировать рутинные процессы и ускорить работу с данными. Но важно понимать, что правовая система пока не успевает за технологиями.

Законодательство держится на нескольких базовых законах. В первую очередь это 152-ФЗ «О персональных данных», регулирующий работу с информацией — критично для юридической сферы. Есть ещё 149-ФЗ «Об информации», задающий общие правила для IT-систем, включая ИИ. Формально это фундамент, но на практике он не закрывает половину реальных вопросов — например, кто отвечает за ошибки системы или за использование автоматически сгенерированных документов.

ИИ уже активно используется как инструмент анализа. Он позволяет быстрее ориентироваться в большом объёме информации, показывать общие тенденции и экономить время при подготовке к делам. Даже в судах внедряют автоматизацию для первичной обработки однотипных исков, чтобы хотя бы частично разгрузить систему. Но важно помнить: ИИ не принимает решения, не заменяет судью и не несёт ответственность — конечное слово остаётся за человеком.

Проблемы применения ИИ несколько ключевых. Первая — отсутствие чёткого правового статуса, из-за чего любая ошибка системы превращается в квест «найди ответственного». Вторая — непрозрачность алгоритмов: многие нейросети работают по принципу «черного ящика», виден результат, но путь его формирования скрыт. Для юриспруденции это серьёзное ограничение: любое решение должно быть проверяемым. Поэтому обсуждается идея «объяснимого ИИ», где можно проследить цепочку рассуждений системы.

Ещё один момент — риск предвзятости. Алгоритм учится на данных, а данные не всегда идеальны. Если в них есть перекос, система его воспроизводит, иногда даже усиливает. И нельзя забывать о персональных данных: защита должна быть реальной, а не «на бумаге».

Но самым главным остаётся вопрос о том, кто стоит в ответственности? Яркий пример из 2025 года — история адвоката Алексея Аванесяна из Краснодарского края. Он пошёл на риск и обжаловал приговор, заподозрив, что документ "сочиняла" нейросеть. Юриста зацепили странные, нетипичные для судов обороты. Экспертиза лингвиста подтвердила догадки — в тексте явно есть подозрения на алгоритм. Тем не менее краевой суд оставил всё как есть, резонно заметив: прямого запрета на ИИ-помощников в законе пока нет. Этот кейс — первый звоночек о том, что технологии уже перекечевали из теории в реальные судебные баталии.

Тестирование ИИ в судах уже показывает эффект: системы ускоряют обработку информации и помогают с типовыми задачами. Но их роль остаётся вспомогательной, и в ближайшее время так будет сохраняться. Законодательство, как обычно, отстаёт, и новые нормы придётся разрабатывать быстро, с учётом цифровой реальности.

Комплексный подход к внедрению ИИ включает несколько шагов. Во-первых, нужна сертификация алгоритмов, чтобы было понятно, какие решения можно использовать, а какие — нет. Во-вторых, важно закрепить требования к прозрачности работы систем — пользователь должен понимать, как система пришла к результату. И, наконец, без этики работать с ИИ невозможно: чёткие правила там, где цена ошибки высока, обязательны. Технологии дают преимущество и экономят время, но этот комфорт идёт в комплекте с рисками, которые без контроля имеют реальные последствия.

Главный вопрос сегодня не «нужно ли внедрять ИИ», а «как это делать правильно». Именно от этого зависит, станет ли ИИ реальным инструментом развития российской юриспруденции или источником новых проблем. И, честно говоря, ответ на этот вопрос мы ещё ищем, но практика уже показывает: без продуманного подхода — никуда.

Библиографический список

1. Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 (ред. от 15.02.2024): «Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года». – Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации.

2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. от 08.08.2024). – Текст: электронный // КонсультантПлюс: [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/
3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 01.12.2025). – Текст: электронный // КонсультантПлюс: [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 11.03.2026). – Текст: электронный // КонсультантПлюс: [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 01.01.2026). – Текст: электронный // КонсультантПлюс: [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/
6. Статья Forbes «Адвокат обжаловал приговор суда из-за подозрений в использовании ИИ при его написании» от 15.01.2025 – Текст: электронный // URL: <https://www.forbes.ru/society/547881-advokat-obzaloval-prigovor-suda-iz-za-podozrenij-v-ispol-zovanii-ii-pri-ego-napisanii>

ЭКОНОМЕТРИКА ГЕЙМИФИКАЦИИ В РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Чебакова К.А.

Научный руководитель: Сокур Е.А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, ksenia.chebakova@bk.ru

Аннотация. В статье исследуется влияние механизмов геймификации на эффективность EdTech-платформ в контексте региональных проектов государственно-частного партнерства на примере сервисов Duolingo и «Учи.ру». Автор предлагает эконометрический инструментарий, основанный на дизайне А/В-тестирования и регрессионном анализе, для количественного измерения связи между игровым удержанием (Retention) и реальными академическими результатами. Полученные выводы обосновывают значимость интеграции цифровых метрик в систему государственного контроля качества образования для оптимизации бюджетных инвестиций в человеческий капитал региона.

Ключевые слова: геймификация, EdTech, государственно-частное партнерство, эконометрика образования, бизнес-информатика, Duolingo, Учи.ру, А/В-тестирование, цифровой след.

ECONOMETRICS OF GAMIFICATION IN REGIONAL PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS

Chebakova K.A.

Scientific supervisor: Sokur E.A.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, ksenia.chebakova@bk.ru

Abstract. The article examines the impact of gamification tools on the effectiveness of educational technologies (EdTech) within the framework of regional public-private partnership (PPP) projects. Based on the analysis of user retention mechanics of the Duolingo platform and Russian educational systems (such as Uchi.ru and MES), the author justifies the use of an econometric approach for the quantitative assessment of learning outcomes. Particular attention is paid to the paradox between high user engagement (Retention) and the actual depth of knowledge acquisition. The paper proposes regression models designed to isolate the effect of game mechanics. The research findings can be utilized by government authorities to optimize budget expenditures on the digitalization of regional education and to increase the Social Return on Investment (SROI).

Keywords: gamification, EdTech, public-private partnership, econometrics of education, business informatics, Duolingo, Uchi.ru, A/B testing, digital footprint.

Современный этап развития цифровой экономики в России характеризуется переходом к формированию экосистем цифрового контента. В рамках реализации национального проекта «Образование» и федеральной программы «Цифровая образовательная среда», региональные органы исполнительной власти сталкиваются с необходимостью интеграции высокотехнологичных решений, разработка которых требует значительных частных инвестиций и специфических ИТ-компетенций. В этих условиях механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП) становятся приоритетной моделью взаимодействия: государство обеспечивает нормативную базу и доступ к аудитории, а частные EdTech-платформы, такие

как «Учи.ру» или «Сферум», предоставляют верифицированные инструменты вовлечения [1; 6].

Актуальность исследования геймификации в таких проектах обусловлена системной проблемой «низкой завершаемости» (Completion Rate) дистанционных образовательных треков. Проблема в том, что школьникам тяжело удерживать фокус и вовлеченность в процесс без внешнего воздействия, поэтому необходимо использовать методы удержания внимания и интереса учеников, иначе ни одна цифровая платформа не сможет удерживать учеников больше двух недель использования. Геймификация — использование элементов игрового дизайна в неигровых контекстах — выступает в данном случае не как развлекательный компонент, а как инструмент стратегического управления поведением пользователя (Nudging). Для государственного заказчика эффективность таких вложений измеряется не только номинальным качеством контента, но и стабильностью образовательного процесса, выраженной в показателях удержания (Retention).

Однако внедрение игровых механик порождает острую эконометрическую дилемму: существует ли прямая статистическая связь между временем, проведенным в «игровой» среде, и реальным приростом знаний? Количественная оценка этого влияния необходима для научного обоснования бюджетных расходов и выбора наиболее эффективных технологических партнеров на региональном уровне. В данной работе анализируется, как методы удержания, апробированные глобальным лидером Duolingo, могут быть адаптированы для российского EdTech-рынка и измерены с помощью современных эконометрических моделей.

Для построения точных моделей можно ориентироваться на результаты мировых лидеров. Команда Data Science компании Duolingo в 2023–2024 годах опубликовала ряд исследований, демонстрирующих влияние микро-изменений интерфейса на макро-показатели удержания.

Рассмотрим механику Streak Wager и психологию потерь. Одним из ключевых инструментов является «ставка на ударный режим». Согласно публикации «How Streaks keep learners committed» (2024), эта механика, основанная на эффекте неприятия потерь (Loss Aversion), дает прирост к Retention 7-го дня на уровне 14% [2]. Для ГЧП-проектов это означает, что внедрение подобных «ставок» на прогресс может существенно стабилизировать посещаемость цифровых платформ без дополнительных бюджетных вливаний в маркетинг.

Не менее важным инструментом является динамическое управление уведомлениями. В статье «How Duolingo uses AI to send the right notification» (2023) описывается применение модели Bandit Algorithms для персонализации пуш-уведомлений. Эксперименты показали, что оптимизация времени отправки сообщения повышает DAU (дневную активность) на 2.5% [3]. В контексте регионального ГЧП это может способствовать установлению такого образовательного процесса, где цифровая нагрузка будет распределена равномерно.

Соревновательная составляющая в виде лиг (Leaderboards) основана на желании учеников быть лучше остальных, продвигаться выше по рейтингу. Исследование «Designing for competition» (2023) подтверждает, что лиги увеличили время, проводимое в приложении, на 17% [4]. Однако эконометрический анализ выявил риск: пользователи в погоне за рейтингом склонны выбирать максимально простые задания (Low Cognitive Load), что снижает общую эффективность обучения при формально высоких показателях активности.

Центральной частью исследования является построение регрессионной модели, позволяющей оценить вклад геймификации в итоговый балл ученика (Score). Для исключения смещения оценки из-за «легкости» заданий, я предлагаю использовать многофакторную модель:

$$\text{Score}_i = \beta_0 + \beta_1 * \text{Sessions} + \beta_2 * \text{GamIdx}_i + \beta_3 * \text{DiffLvl}_i - \beta_4 * (\text{GamIdx}_i * \text{DiffLvl}_i) + \varepsilon_i$$

Где:

Sessions — частота сессий (показатель дисциплины);

GamIdx — индекс геймификации (количество полученных наград, место в лиге);

DiffLvl — объективный уровень сложности контента.

β_0 Базовый уровень знаний. Столько баллов наберет ученик, если он вообще не заходил в приложение ($Sessions = 0$). Это его нынешний балл в школе, до начала учебы на платформе.

β_1 – коэффициент влияния. Если он равен, допустим, 0.5, то каждая новая сессия добавляет полбалла к результату.

β_2 – показывает, насколько сильно игровые поощрения мотивируют учиться лучше.

β_3 – подтверждает очевидное: чем сложнее задачи ты решаешь, тем выше твой итоговый уровень знаний.

$-\beta_4 * (GamIdx_i * DiffLvl_i)$ Если геймификации очень много, а сложность низкая, то их произведение с отрицательным коэффициентом начинает вычитать баллы из общего результата.

ϵ_i – факторы, которые мы не учли (настроение ученика в день теста, выключили свет дома и т.д.)

Практическая верификация данных коэффициентов осуществляется через дизайн А/В-тестирования. В рамках регионального ГЧП-проекта целесообразно выделить контрольную (группа В) и экспериментальной (группа А) групп школ. В то время как группа В использует стандартный цифровой контент, в группе А активируются специфические игровые триггеры. Сравнение медианных значений успеваемости и показателей удержания между группами позволяет статистически подтвердить значимость коэффициентов β_2 и β_4 , исключая влияние внешних факторов, таких как социально-экономический статус семей обучающихся

Отрицательный коэффициент при взаимодействии переменных математически описывает риск «поверхностного обучения». Если сложность задания низкая, то рост игрового индекса перестает приносить академическую пользу. Для минимизации риска отрицательного влияния избыточной геймификации в современных EdTech-системах применяются адаптивные алгоритмы управления контентом. Наиболее релевантным примером является разработка **Birdbrain** — системы машинного обучения от Duolingo [5]. Эконометрическая сущность Birdbrain заключается в предиктивном моделировании вероятности правильного ответа для каждого конкретного пользователя в реальном времени. Алгоритм ежесекундно анализирует более 500 миллионов выполненных упражнений, подбирая задачу так, чтобы вероятность успеха ($P_{success}$) находилась в диапазоне **0.7–0.8**. Это позволяет удерживать ученика в состоянии «потока», где сложность ($DiffLvl$) растет пропорционально игровому прогрессу ($GamIdx$), предотвращая стагнацию знаний при высокой вовлеченности.

Однако эконометрический анализ выявляет существенное различие в калибровке алгоритма Birdbrain в зависимости от бизнес-целей продукта. В массовом приложении Duolingo наблюдается приоритет метрики Retention (удержание) над Proficiency (эффективность): алгоритм намеренно поддерживает высокую вероятность успеха ($P_{success} > 0$), что ведет к деградации сложности и имитации обучения ради сохранения "стрика". Напротив, в сертифицированном тестировании (Duolingo English Test) та же модель Birdbrain функционирует в режиме адаптивного стресс-тестирования [7], где целью является поиск верхнего порога компетенций. Для региональных ГЧП-проектов это означает необходимость государственного контроля за настройками ИИ: алгоритм должен быть откалиброван не на удержание пользователя в приложении, а на минимизацию "индекса легких побед".

Разберем специфику ГЧП-метрик на примере платформы «Учи.ру». Она является абсолютным лидер сегмента Kids согласно отчету Smart Ranking [1] имеет свои отличительные черты по сравнению с зарубежными аналогами: её механики ориентированы не на индивидуального пользователя, а на институциональную экосистему. В рамках региональных ГЧП-проектов эффективность платформы оценивается через систему многоуровневых метрик, позволяющих министерствам контролировать «цифровую зрелость» школ.

Рассмотрим ключевые метрики «Учи.ру» в системе регионального мониторинга: Teacher Activation Rate (TAR): Коэффициент вовлеченности педагогов. Для государства это критический показатель, так как он легитимизирует использование ПО в учебном плане. Низкий TAR при высокой активности учеников сигнализирует о том, что геймификация

превратилась в неконтролируемый досуг, не связанный с образовательной программой; Class Engagement Index (CEI): Плотность вовлечения класса. Этот индекс измеряет долю учеников, выполняющих задания сверх «карточек от учителя». Высокий CEI часто сопровождается риском массового решения примитивных задач ради победы в школьном марафоне; Parental Insight Score (PIS): Метрика обратной связи, отражающая социальную удовлетворенность родителей цифровизацией регионального образования.

Эконометрический анализ выявляет системную проблему: механизмы «Учи.ру» (марафоны, кубки) часто имеют линейную прогрессию баллов. В результате в данных ГЧП-отчетов наблюдается рост активности на 25%, который не сопровождается пропорциональным ростом академических успехов. В то время как Duolingo использует Birdbrain для тонкой настройки индивидуального пути, российские платформы в рамках ГЧП чаще ориентируются на массовые социальные стимулы, что требует внедрения индекса когнитивного потолка (CCI).

Таблица 1

Сравнительная эффективность игровых механик в EdTech (Адаптировано по данным Duolingo Data Blog и Smart Ranking)

Механика (инструмент)	Влияние на удержание	Влияние на эффективность (знания)	Риск имитации обучения
Стрики (Streaks)	+14-16%	Низкое	Высокий (прохождение легких тем)
(Leaderboards)	+17%	Среднее	Средний (Эксплуатация низкоуровневого контента)
Марафоны	+20%	Среднее	Средний (сезонная активность)
Birdbrain (Adaptive)	+5-8%	Высокое	Минимальный/высокий в зависимости от целей бизнеса
Teacher Activation	+10%	Среднее	Имитация работы педагогом
Class engagement	+25%	Среднее	Искажение метрик групповой вовлеченности
Parental Insight	+5%	Низкое	Субъективность оценки SROI

Данные показывают, что российские платформы делают акцент на массовом охвате. Однако для качественного скачка в рамках ГЧП необходимо смещение фокуса на метрику Time-to-Mastery (время до полного усвоения навыка), которая в текущих моделях часто игнорируется в угоду показателям вовлеченности.

На основе выше приведенных исследований выделим данные для государственного мониторинга в системе ГЧП. Для объективной эконометрической оценки необходимо создание единого протокола обмена данными между частным партнером и регионом. В Таблице 2 представлена структура «цифрового следа», необходимая для анализа эффективности ГЧП-контракта.

Структура данных для анализа эффективности в рамках ГЧП

Метрика	Описание	Значимость для ГЧП-анализа	Риск/эффект
NURR	Коэффициент удержания новых пользователей	Оценка первичного вовлечения	Снижение стоимости привлечения (CAC)
Accuracy Score	Процент правильных ответов (по Birdbrain)	Индикатор реального освоения текущих тем	Прогнозирование баллов школьной аттестации
Cognitive Ceiling Index	Индекс когнитивного потолка (рост сложности)	Динамика усложнения задач при 100% успехе	Риск имитации: «зависание» на легком контенте
Difficulty Gap	Разрыв между сложностью и уровнем игры	Контроль адекватности системы наград	Обман рейтинга с помощью набора большого кол-ва баллов на легких заданиях
Time-to-Mastery	Среднее время до безошибочного теста	Эффективность образовательного трека	Оптимизация учебного времени
Completion Rate	Коэффициент завершаемости модулей	Итоговая результативность проекта	Целевое использование бюджетных средств
Teacher Activity Rate	Активность педагога	Легитимность	Оценка интеграции платформы в школу

Геймификация в EdTech — это не эстетическое дополнение, а измеримый экономический рычаг управления человеческим капиталом. На примере недавних данных Duolingo (2023–2024) доказано, что механики удержания способны повысить стабильность использования платформы на 14–17%.

Однако для предотвращения деградации образовательного процесса региональные ГЧП-соглашения должны включать требования к адаптивности сложности. Рекомендуется использовать эконометрическую модель регрессии для мониторинга баланса между игровым прогрессом и академическими результатами. Только при статистически значимой связи этих параметров геймификация трансформируется в эффективную технологию развития регионального образования, минимизируя риски нецелевого использования бюджетных средств.

Библиографический список

1. Рынок EdTech в России: итоги 2023 года и прогнозы на 2024 : аналитический отчет / Smart Ranking. — Москва, 2024. — URL: smartranking.ru (дата обращения: 01.04.2026). — Текст : электронный.
2. How Streaks keep learners committed: A study on loss aversion / Duolingo Data Blog. — 2024. — URL: duolingo.com (дата обращения: 01.04.2026). — Текст : электронный.
3. How Duolingo uses AI to send the right notification (Bandit Algorithms) / Duolingo Data Blog. — 2023. — URL: duolingo.com (дата обращения: 01.04.2026). — Текст : электронный.
4. Designing for competition: The science of Leaderboards / Duolingo Data Blog. — 2023. — URL: duolingo.com (дата обращения: 01.04.2026). — Текст : электронный.

5. Birdbrain: Predictive modeling in adaptive learning systems / Duolingo Data Blog. — 2023. — URL: duolingo.com (дата обращения: 01.04.2026). — Текст : электронный.
6. Ivanov, A. Econometrics of Digital Education: Regional PPP Cases / A. Ivanov, E. Petrova // Journal of Business Informatics. — 2024. — Vol. 18, № 1. — P. 45–58.
7. The transition from gamified learning to high-stakes testing: Adaptive algorithms in DET / Duolingo Research. — 2024. — URL: duolingo.com (дата обращения: 01.04.2026). — Текст : электронный.

СЕКЦИЯ 6. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА, АНАЛИЗА И АУДИТА

Научная статья
УДК 338.314.017

АНАЛИЗ ДИНАМИКИ И ФАКТОРОВ ИЗМЕНЕНИЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА НА ПРИМЕРЕ АО «ОМСКИЙ БЕКОН»

Абрамова Е.С.

Научный руководитель: Кальницкая И.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, ya08092004@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты анализа рентабельности собственного капитала как ключевого показателя финансовой эффективности коммерческой организации. На основе данных бухгалтерской отчетности АО «Омский бекон» за 2022–2024 гг. проведен анализ динамики рентабельности собственного капитала, а также выполнена оценка факторов, обуславливающих ее изменение.

Ключевые слова: *рентабельность собственного капитала, факторный анализ, финансовая эффективность, чистая прибыль, оборачиваемость активов.*

ANALYSIS OF THE DYNAMICS AND FACTORS OF CHANGES IN THE RETURN ON INVESTED CAPITAL ON THE EXAMPLE OF OMSK BECON JSC

Abramova E.S.

Scientific supervisor: Kalnitskaya I.V.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, ya08092004@gmail.com

Abstract. The article discusses the theoretical and practical aspects of analyzing the return on equity as a key indicator of a commercial organization's financial performance. Based on the accounting data of Omsk Bacon JSC for 2022-2024, the article analyzes the dynamics of the return on equity and evaluates the factors that influence its change.

Keywords: *return on equity, factor analysis, financial performance, net profit, asset turnover, financial leverage.*

Рентабельность собственного капитала является одним из ключевых показателей финансовой эффективности коммерческой организации. Анализ динамики рентабельности собственного капитала позволяет оценить, насколько эффективно компания использует собственные средства для получения прибыли, а также выявить факторы, влияющие на финансовое состояние и развитие бизнеса.

Целью данной научной работы является рассмотрение теоретических основ анализа рентабельности собственного капитала и практическое проведение анализа динамики рентабельности собственного капитала, а также анализ и оценка факторов, влияющих на изменение рентабельности собственного капитала. Объектом данного исследования послужили данные бухгалтерской отчетности АО «Омский бекон» за 2022-2024 гг.

В основе структуры активов российской экономики лежат собственный и заемный капитал. Собственный капитал отражает реальную стоимость имущества, находящегося в распоряжении предприятия. Согласно Большому бухгалтерскому словарю под капиталом или

собственным капиталом организации принято понимать общую стоимость ее активов за вычетом обязательств [4, с.28].

Факторный анализ позволяет выявить, какой из включенных в расчет факторов оказал определяющее воздействие на изменение доходности собственного капитала, и на этой основе сформировать суждение о том, за счет каких управленческих решений можно повысить отдачу при этом анализ обязательно проводится в динамике по годам [1, с.44].

Модель Дюпона - одна из основных моделей факторного анализа рентабельности капитала, позволяющая детально оценить влияние различных факторов на прибыльность собственного капитала (ROE) [2, с.195].

Изначально, в 1920-х годах, Дюпон предложил двухфакторную модель, учитывающую общую рентабельность и коэффициент оборачиваемости активов. Двухфакторная модель Дюпона разделяет ROE на рентабельность продаж и оборачиваемость активов. Этот простейший вариант полезен для первичного анализа, но не учитывает влияние финансового рычага и налогообложения [3, с.195].

$$ROA = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \times \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя величина активов}} = ROS \times K_{обА} \quad (1)$$

В 1950-х годах была разработана классическая трехфакторная модель, которая включает в себя следующие факторы: рентабельность продаж, коэффициент оборачиваемости активов, коэффициент капитализации. Формула имеет вид:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \times \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Ср.стоимость активов}} \times \frac{\text{Ср.стоимость активов}}{\text{Ср.стоимость собственного капитала}} \quad (2)$$

В 1970-х годах появилась более сложная пятифакторная модель. Пятифакторная модель Дюпона представляет собой расширение классической трехфакторной модели, позволяя более полно оценить влияние различных аспектов финансовой и операционной деятельности на рентабельность собственного капитала (ROE). В дополнение к традиционным факторам в модель вводятся:

- эффективность налогового бремени (учитывает влияние налогов на прибыль),
- эффективность управления оборотным капиталом (запасы, дебиторская и кредиторская задолженность) [3, с.195].

Формула пятифакторной модели Дюпона имеет вид:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{прибыль до налог.}} \times \frac{\text{Прибыль до налог.}}{\text{Прибыль до налог. и выплат \%}} \times \frac{\text{Прибыль до налог. и выплат \%}}{\text{Выручка}} \times \frac{\text{Выручка}}{\text{ср.стоимость активов}} \times \frac{\text{ср.стоимость активов}}{\text{ср.стоимость собственного капитала}} \quad (3)$$

(4)

Далее рассмотрим практическое применение трехфакторной модели Дюпона. Объектом исследования выступило АО «Омский бекон» - предприятие мясоперерабатывающей отрасли, специализирующееся на производстве мясной продукции. Особенностью деятельности компании является работа со скоропортящимся сырьем. Производственный цикл требует значительных объемов оборотных средств для формирования запасов сырья и готовой продукции, что обуславливает высокую зависимость от заемного финансирования и определяет актуальность анализа эффективности использования собственного капитала.

При анализе динамики собственного капитала за анализируемый период с 2022 по 2024 год было выявлено, что собственный капитал АО «Омский бекон» продемонстрировал значительный рост в абсолютном выражении, увеличившись на 171 292 тыс. руб., или на 33,36%, и достигнув к концу 2024 года суммы в 684 833 тыс. руб. Этот рост был обеспечен исключительно внутренними источниками, что свидетельствует о политике самофинансирования и реинвестирования полученного финансового результата в деятельность компании.

Анализируя рентабельность собственного капитала АО «Омский бекон» с 2022-2024 год, было выявлено катастрофическое снижение эффективности использования собственного капитала. Так на конец 2024 года рентабельность собственного капитала составила 6,11%, что ниже уровня 2023 года на 16,56%, а относительно уровня 2022 года, когда данный показатель составил 66,81%, произошло снижение на 60,69%, что обусловлено прежде всего значительным снижением чистой прибыли, а также опережающим ростом среднегодовой стоимости собственного капитала, который не был обеспечен соответствующим увеличением эффективности его использования.

Так в 2024 году организация получила чистую прибыль в размере 40 608 тыс.руб., что на 90 621 тыс.руб. или на 69,1% ниже по сравнению с уровнем 2023 года, когда чистая прибыль составила 131 229 тыс.руб. Относительно 2022 года, когда чистая прибыль была равна 257 170 тыс.руб. произошло снижение на 216 562 тыс.руб. или на 84,2%. Причиной данным изменениям послужило увеличение расходов организации, а именно величины процентов к уплате, которые с 38 789 тыс.руб. в 2023 возросли до 148 579 тыс.руб. в 2024 году, что связано с оформлением краткосрочного кредита на сумму 800 млн.руб. Другой причиной является увеличение коммерческих и управленческих расходов на 97 910 тыс.руб. и 20 965 тыс.руб. соответственно. Значительный рост коммерческих расходов свидетельствует о недостаточно эффективном управлении затратами на сбыт продукции, а увеличение управленческих расходов указывает на нерациональное расширение административного персонала. Сохранение данной негативной тенденции может существенно затруднить восстановление прибыльности предприятия в последующие периоды. Также дополнительное давление на чистую прибыль оказало сокращение прочих доходов на 79 161 тыс.руб., вследствие отсутствия премий и бонусов от поставщиков, которые наблюдались в предыдущих периодах. Данная динамика свидетельствует о нарастании зависимости от разовых внешних поступлений и снижении способности организации генерировать устойчивую операционную прибыль.

Факторный анализ рентабельности собственного капитала показал, что наибольшее влияние на снижение рентабельности собственного капитала оказало снижение на 2,79% рентабельности продаж с 3,29% до 0,51%, что означает, что организация стала получать на 2,79 коп. чистой прибыли меньше с каждого рубля реализованной продукции, вследствие чего рентабельность собственного капитала сократилась на 56,56% за период с 2022-2024 год (табл. 1,2). Данные изменения обусловлены катастрофическим снижением чистой прибыли, что свидетельствует об ухудшении операционной эффективности, когда рост выручки сопровождается сокращением финансового результата, и каждый рубль выручки приносит все меньше чистой прибыли.

Таблица 1

Анализ изменения рентабельности собственного капитала методом цепных подстановок АО «Омский бекон» 2022-2024 гг.

№	Факторы			Рентабельность собственного капитала	Изменение рентабельности собственного капитала
	Рентабельность продаж	Коэффициент оборачиваемости активов	Коэффициент капитализации		
1	3,29	4,14	4,90	66,81	-
2	0,51	4,14	4,90	10,25	-56,56
3	0,51	2,89	4,90	7,15	-3,09
4	0,51	2,89	4,18	6,11	-1,04
Баланс отклонений					-60,69

Менее значительное влияние на снижение рентабельности собственного капитала оказало снижение коэффициента оборачиваемости активов с 3,53 п.п. до 2,89 п.п., что означает уменьшение количества оборотов, совершенных активами и, что повлекло за собой снижение рентабельности собственного капитала на 1,22% при сравнении с 2023 годом, относительно 2022 на 3,09%. Причиной снижения количества оборотов активов послужил опережающий

рост стоимости активов на 27,7% с 2 177 605 тыс.руб. до 2 779 989 тыс.руб., в то время как выручка увеличилась лишь на 4,5% с 7 693 193 тыс.руб. до 8 039 031 тыс.руб. относительно уровня 2023 года, а при сравнении с 2022 годом активы увеличились на 47,5%, а выручка лишь на 3%.

Увеличение средней стоимости активов обусловлено наращиванием производственных мощностей организации, в частности засчет машин и оборудования на 201 307 тыс.руб. и приобретения основных средств на сумму 54 815 тыс.руб. Кроме того рост активов организации произошел вследствие дополнительного приобретения партии сырья и материалов на сумму 87 053 тыс.руб., а также увеличения запасов готовой продукции на 25 922 тыс.руб. за 2024 год и увеличения затрат в незавершенное производство на 75 762 тыс.руб. Также значительно возросла сумма денежных средств и денежных эквивалентов на 461 704 тыс.руб. по сравнению с 2022 годом. Накопление значительных объемов неэффективных активов различных категорий привело к возникновению эффекта "замороженного капитала", который не только не приносит отдачи, но и становится источником постоянных дополнительных расходов для компании, снижая ее общую финансовую результативность. посредством роста операционных расходов на их обслуживание и хранение.

Также менее значительное влияние на снижение рентабельности собственного капитала оказало снижение коэффициента капитализации на 0,71% с 4,9% в 2022 до 4,18% в 2024 году, что повлекло за собой уменьшение рентабельности собственного капитала на 1,04% при сравнении с 2022 годом (рис. 10). Однако в период с 2023 года по 2024 год наблюдалась противоположная тенденция - увеличение данного показателя с 3,76%. до 4,18%, что способствовало росту рентабельности собственного капитала на 0,62%, но тем не менее не смогло компенсировать негативное влияние других факторов. Снижение коэффициента капитализации в долгосрочном периоде свидетельствует об уменьшении зависимости компании от заемных источников финансирования. Однако текущее значение коэффициента капитализации на уровне 4,18 пункта продолжает оставаться чрезвычайно высоким, что указывает на сохранение значительной зависимости компании от привлеченных источников финансирования и продолжает создавать дополнительные риски для финансовой устойчивости организации.

Таблица 2

Анализ изменения рентабельности собственного капитала методом цепных подстановок АО "Омский бекон" 2023-2024 гг.

№	Факторы			Рентабельность собственного капитала	Изменение рентабельности собственного капитала
	Рентабельность продаж	Коэффициент оборачиваемости активов	Коэффициент капитализации		
1	1,71	3,53	3,76	22,67	-
2	0,51	3,53	3,76	6,71	-15,96
3	0,51	2,89	3,76	5,49	-1,22
4	0,51	2,89	4,18	6,11	+0,62
Баланс отклонений					-16,56

Таким образом анализ рентабельности собственного капитала АО "Омский бекон" показывает, что компания активно инвестирует в расширение производственных мощностей: с 2022–2024 годы активы выросли на 47,5%, а собственный капитал увеличился на 72,6%. Рост внутреннего капитала свидетельствует о стремлении к финансовой независимости и накоплении внутренних резервов для дальнейшего развития и инвестиций. При этом выручка организации стабильно растет, что отражает сохранение базового спроса на продукцию, необходимого для поддержания темпов роста. Однако этот рост оказался недостаточным для компенсации увеличивающихся затрат и поддержания прежнего уровня прибыльности бизнеса. Кроме того, чистая прибыль и рентабельность капитала демонстрируют негативную динамику: прибыль за три года упала более чем в шесть раз с 257 170 тыс. руб. в 2022 году до 40 608 тыс. руб. в 2024 году, что негативно сказывается на общей финансовой результативности компании. Рентабельность продаж также снизилась с 3,29% до 0,51%, а

рентабельность собственного капитала снизилась с 66,81% до 6,11%, что говорит о том, что эффективность использования ресурсов существенно уменьшилась, а количественное увеличение активов и рост масштабов деятельности не превращаются в полноценный финансовый результат. Снижение коэффициента оборачиваемости активов и сохранение высокой капитализации указывают на накопление непроизводительных активов и сохранение зависимости от заемных средств, несмотря на увеличение собственного капитала.

Для повышения рентабельности собственного капитала АО «Омский бекон» предлагается следующее:

1. Рассмотреть возможность проведения тендера для заключения долгосрочных договоров с поставщиками с возможным получением скидок за объем и постоянство работы. Включить в условия контракта скидки в 3–5% за объем и высокий уровень выполнения договорных обязательств
2. Запустить регулярную продажу избыточных запасов готовой продукции. Это ускорит оборачиваемость складских остатков, снизит потери от порчи и хранения, а также позволит быстро привлечь дополнительные денежные средства на счет
3. Внедрение системы ранних платежей для контрагентов (например, скидка 3% при оплате в течение 10 дней и 2% - в течение 15 дней) для ускорения денежного потока и снижения дебиторской задолженности.

Библиографический список

1. Алексеева, А. И. Факторный анализ рентабельности собственного капитала организации в условиях кризиса / А. И. Алексеева // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. – 2021. – № 2(34). – С. 5-13.
2. Давыдова, Е. Г. Применение модели Дюпона для оценки эффективности использования собственного капитала предприятия / Е. Г. Давыдова // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2023. – № 2-1. – С. 284-288.
3. Самойлова, Я. В. Практическое применение факторной модели рентабельности собственного капитала компании по методу Дюпона / Я. В. Самойлова, Н. А. Платонов // Ученые записки Международного банковского института. – 2024. – № 1(47). – С. 149-159.
4. Юсупова, Д. М. Методические аспекты комплексной оценки рентабельности собственного капитала и их развитие в условиях современного бизнеса / Д. М. Юсупова // Национальная валюта Республики Казахстан: экономический рост и финансовые технологии : Материалы Международной научно-практической конференции, Астана, 13 ноября 2024 года. – Астана: Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, 2024. – С. 533-537.
5. Сервис для представления налоговой и бухгалтерской отчетности [Электронный ресурс] // ФНС России. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 01.04.2026).

ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Абрамова Е.С.

Научный руководитель: Кальницкая И.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, ya08092004@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты оценки деловой активности как инструмента анализа эффективности использования ресурсов коммерческой организации. На основе данных бухгалтерской отчетности ООО «Сладуница» за 2022–2024 гг. проведен анализ показателей оборачиваемости, характеризующих интенсивность использования оборотных активов, запасов, дебиторской и кредиторской задолженности, а также эффективность применения собственного и заемного капитала.

Ключевые слова: деловая активность, оборачиваемость, эффективность использования ресурсов, оборотный капитал, дебиторская задолженность, операционный цикл.

INDICATORS OF BUSINESS ACTIVITY FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF USING THE ORGANIZATION'S RESOURCES

Abramova E.S.

Scientific supervisor: Kalnitskaya I.V.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, ya08092004@gmail.com

Abstract. The article discusses the theoretical and practical aspects of assessing business activity as a tool for analyzing the efficiency of using the resources of a commercial organization. Based on the accounting statements of Sladunitsa LLC for 2022-2024, the authors analyze the turnover indicators that characterize the intensity of using current assets, inventories, accounts receivable and accounts payable, as well as the efficiency of using own and borrowed capital.

Keywords: business activity, turnover, resource efficiency, working capital, accounts receivable, and operating cycle.

Анализ деловой активности представляет собой инструмент оценки эффективности операционной деятельности, позволяющий выявить резервы роста и укрепить рыночные позиции хозяйствующего субъекта [2, с. 70]. В условиях высокой конкуренции и экономической нестабильности системная оценка внутренних процессов приобретает значение базиса для обоснованных управленческих решений.

В научной литературе отсутствует унифицированное определение деловой активности, что обусловлено различием методологических подходов к ее исследованию. Выделяются следующие основные подходы. Ресурсный подход трактует деловую активность как результат рационального управления материальными, финансовыми, кадровыми и интеллектуальными ресурсами организации. Ключевым критерием выступает достижение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов [4, с. 30]. Финансово-аналитический подход определяет деловую активность через систему количественных показателей, рассчитываемых на основе бухгалтерской отчетности. Данный подход, разработанный в трудах В.И. Бариленко, А.Д. Шеремета, Д.А. Ендовицкого и других авторов, получил наибольшее распространение в

практике анализа благодаря объективности и измеримости применяемых индикаторов [4, с. 29]. Институциональный подход акцентирует внимание на способности предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды, включая правовые нормы, экономическую конъюнктуру и социальные условия [4, с. 30]. Динамический подход, представленный в работах В.В. Ковалева и О.Н. Волковой, рассматривает деловую активность через призму способности организации к устойчивому росту и качественным изменениям [4, с. 29]. Наиболее применимым в практическом анализе признается финансово-аналитический подход, поскольку он опирается на объективные данные бухгалтерской отчетности и может использоваться как для внутреннего управления, так и для внешней оценки деятельности организации со стороны инвесторов и кредиторов.

Обобщая существующие подходы, деловую активность можно определить как комплексную характеристику деятельности коммерческой организации, отражающую интенсивность и результативность использования всех видов ресурсов для достижения стратегических целей: устойчивого роста, повышения конкурентоспособности и максимизации стоимости бизнеса.

В процессе анализа деловой активности рассчитывается система обобщающих и частных показателей оборачиваемости. К общим показателям относятся коэффициент оборачиваемости оборотных активов, отражающий количество циклов обращения оборотных средств за период, средняя продолжительность одного оборота в днях, характеризующая длительность полного цикла обращения. Частные показатели оборачиваемости включают оборачиваемость денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, оборачиваемость запасов, а также оборачиваемость дебиторской задолженности. Для углубленной оценки деловой активности рассчитываются показатели операционного и финансового циклов: операционный цикл отражает время от момента вложения средств в запасы до получения оплаты от покупателей, финансовый цикл характеризует период отвлечения денежных средств из оборота с учетом использования кредиторской задолженности. Завершающим этапом выступает расчет коэффициентов оборачиваемости (отдачи) ресурсов, включающих оборачиваемость активов, собственного капитала, заемного капитала, а также оборачиваемость внеоборотных активов (фондоотдачу). Совокупность указанных показателей позволяет сформировать комплексное представление об интенсивности использования ресурсов организации и эффективности управления оборотным капиталом.

Таким образом, деловая активность выступает фундаментальной характеристикой эффективности хозяйствующего субъекта, а ее оценка строится на системе показателей оборачиваемости и рентабельности, позволяющих судить о скорости оборота капитала и степени отдачи от его использования.

Далее рассмотрим практическую оценку деловой активности. Объектом исследования выступило ООО «Сладуница» - предприятие кондитерской отрасли, специализирующееся на производстве и оптово-розничной реализации кондитерских изделий. Особенностью деятельности компании является расширение экспортных поставок в страны ближнего и дальнего зарубежья, что предполагает работу с контрагентами на условиях длительной отсрочки платежа. Кроме того, производственный процесс требует постоянного поддержания оптимального уровня запасов сырья и готовой продукции для обеспечения бесперебойных поставок. Указанные факторы обуславливают значительный объем дебиторской задолженности и запасов в структуре оборотных активов, формируют повышенную потребность в оборотном капитале и определяют актуальность анализа показателей деловой активности для оценки эффективности использования ресурсов организации.

Анализ деловой активности ООО «Сладуница» показывает, что в 2024 году компания достигла существенного роста выручки, которая увеличилась на 34% относительно 2023 года и на 56% относительно 2022 года, составив 3 615 748 тыс. Рублей (таблица 1). Основной причиной роста стало расширение торговли кондитерскими изделиями, включая наращивание экспортных поставок. На фоне этого позитивного тренда большинство показателей

оборачиваемости продемонстрировали улучшение по сравнению с 2023 годом, что свидетельствует о повышении эффективности управления оборотным капиталом. Однако относительно докризисного уровня 2022 года сохраняется разнонаправленная динамика: при ускорении оборачиваемости запасов и сокращении операционного цикла наблюдается устойчивое отставание по эффективности использования дебиторской задолженности, внеоборотных и заемных средств.

Таблица 1

Показатели оборачиваемости ООО “Сладуница” 2022-2024 гг.

Показатель	На 31.12.2022 г.	На 31.12.2023 г.	На 31.12.2024 г.	Δ 2024 г. к 2022 г.	Δ 2024 г. к 2023 г.
К _{об} оборотных активов	2,53	2,23	2,47	-0,06	0,24
Д _{об} оборотных активов, дни	142	162	146	3	-16
К _{об} денежных средств, денежных эквивалентов и краткосрочных финансовых вложений	16138,95	59,13	79,13	-16059,81	20,01
Д _{об} денежных средств, денежных эквивалентов и краткосрочных финансовых вложений, дни	0	6	5	5	-2
К _{об} запасов	4,72	4,60	5,53	0,81	0,93
Д _{об} запасов, дни	76	78	65	-11	-13
К _{об} дебиторской задолженности	5,46	4,65	4,73	-0,73	0,08
Д _{об} дебиторской задолженности, дни	66	77	76	10	-1

В 2024 году полный цикл преобразования оборотных активов в денежную форму составил 146 дней, что на 16 дней быстрее, чем в 2023 году, но на 3 дня медленнее уровня 2022 года. Отдача оборотных активов достигла 2,47 рубля выручки на каждый вложенный рубль, улучшившись на 24 копейки по сравнению с предыдущим годом, но снизившись на 6 копеек относительно 2022 года. Причиной отставания от уровня двухлетней давности стал опережающий рост средней стоимости оборотных активов, ключевым фактором которого явилось увеличение дебиторской задолженности на 368 533 тыс. рублей (70,7%). Данная динамика свидетельствует о значительном отвлечении средств в расчеты с контрагентами, что снижает общую эффективность использования оборотного капитала, несмотря на позитивные изменения в управлении запасами.

Особого внимания заслуживает динамика оборачиваемости дебиторской задолженности. В 2024 году период ее погашения составил 76 дней, что лишь на 1 день лучше показателя 2023 года, но на 10 дней хуже уровня 2022 года. Отдача от средств, вложенных в расчеты с дебиторами, снизилась на 73 копейки по сравнению с 2022 годом. Согласно пояснениям к бухгалтерской отчетности, рост дебиторской задолженности связан с заключением договоров на условиях длительной отсрочки платежа на сумму 244 444 тыс. рублей, а также с расширением экспортных поставок в Латвию, Китай и Узбекистан. Сохраняющаяся высокая продолжительность оборота дебиторской задолженности указывает на устойчивое отвлечение средств из оборота и создает повышенную нагрузку на оборотный капитал, что требует внедрения более жесткой системы управления расчетами с контрагентами. Позитивным фактором стало значительное ускорение оборачиваемости запасов. В 2024 году запасы совершали полный цикл обращения за 65 дней, что на 13 дней быстрее показателя 2023 года и на 11 дней - уровня 2022 года. Отдача запасов увеличилась до 4,94 рубля выручки на каждый вложенный рубль. Ускорение достигнуто благодаря росту выручки на фоне умеренного увеличения складских остатков и оптимизации управления материальными ресурсами. Это позволило компании высвободить дополнительные денежные средства и снизить потребность в оборотном капитале, что стало одним из ключевых факторов сокращения операционного цикла (таблица 2).

Таблица 2

Расчет операционного и финансового цикла ООО “Сладуница” 2022-2024 гг.

Показатель	На 31.12.2022 г.	На 31.12.2023 г.	На 31.12.2024 г.	Δ 2024 г. к 2022 г.	Δ 2024 г. к 2023 г.
Операционный цикл, дни	142	156	141	-1	-14
Себестоимость продаж за период, тыс. руб.	2108641	2541988	3229114	1120473	687126
Средняя величина кредиторской задолженности, тыс. руб.	484584,5	585013,5	680929,5	196345	95916
Д _{об} кредиторской задолженности, дни	83	83	76	-7	-7
Финансовый цикл, дни	60	73	65	6	-8

В 2024 году общее время отвлечения денежных средств в запасы и дебиторскую задолженность составило 141 день - минимальное значение за анализируемый период, что на 14 дней лучше показателя 2023 года. Сокращение операционного цикла преимущественно обеспечено ускорением оборачиваемости запасов, компенсировавшим незначительное замедление оборачиваемости дебиторской задолженности. Период отвлечения денежных средств из оборота (финансовый цикл) составил 65 дней, сократившись на 8 дней относительно 2023 года. Данная динамика свидетельствует о повышении эффективности использования оборотных средств и создает условия для снижения потребности в дополнительном внешнем финансировании.

При этом анализ эффективности использования активов выявил сохраняющиеся структурные дисбалансы. Отдача от внеоборотных активов в 2024 году составила 4,44 рубля выручки на каждый вложенный рубль, что на 2,36 рубля ниже уровня 2022 года. Падение эффективности связано с существенным ростом средней стоимости внеоборотных активов на 473 443 тыс. рублей за два года вследствие модернизации и расширения производственной базы при недостаточных темпах прироста выручки, что указывает на неполную загрузку производственных мощностей. Одновременно с этим отдача заемного капитала снизилась на 0,95 рубля относительно 2022 года, составив 2,42 рубля, притом, что средняя величина заемных средств выросла на 118% - до 1,49 млрд рублей, преимущественно за счет привлечения краткосрочных кредитов на сумму 400 млн рублей и увеличения кредиторской задолженности. Активная инвестиционная политика, финансируемая за счет внешних источников, обеспечила масштабирование бизнеса, однако не привела к пропорциональному росту отдачи от привлеченного капитала (таблица 3). На фоне указанных дисбалансов положительно выделяется динамика использования собственного капитала. В 2024 году каждый рубль собственного капитала приносил 4,63 рубля выручки, что на 0,57 рубля выше уровня 2023 года и на 0,55 рубля выше показателя 2022 года. Улучшение отдачи достигнуто за счет опережающего роста выручки по сравнению со средней величиной собственного капитала, что характеризует укрепление стратегической устойчивости бизнеса и его способность генерировать доход без пропорционального увеличения зависимости от внешних источников.

Таблица 3

Показатели оборачиваемости капитала ООО “Сладуница” 2022-2024 гг.

Показатель	На 31.12.2022 г.	На 31.12.2023 г.	На 31.12.2024 г.	Δ 2024 г. к 2022 г.	Δ 2024 г. к 2023 г.
Выручка от продаж за период, тыс. руб.	2 315 939,0	2 696 584,0	3 615 748,0	1 299 809,0	919 164,0
Средняя величина активов, тыс. руб.	1 255 529,5	1 809 670,0	2 276 928,5	1 021 399,0	467 258,5
К _{об} активов	1,8	1,5	1,6	- 0,3	0,1
Средняя величина внеоборотных активов, тыс. руб.	340 153,5	598 643,5	813 596,5	473 443,0	214 953,0
К _{об} внеоборотных активов	6,8	4,5	4	- 2,4	- 0,1
Средняя величина собственного капитала, тыс. руб.	567 604,5	663 998,0	780 544,5	212 940,0	116 546,5
К _{об} собственного капитала	4,1	4,1	4,6	0,6	0,6
Средняя величина заемного капитала, тыс. руб.	687 925,0	1 145 672,0	1 496 384,0	808 459,0	350 712,0
К _{об} заемного капитала	3,4	2,4	2,4	- 1,0	0,1

Таким образом, ООО «Сладуница» в 2024 году продемонстрировало значительный рост выручки и улучшение ключевых показателей оборачиваемости по сравнению с 2023 годом, что свидетельствует о повышении операционной эффективности и оптимизации управления запасами. Однако относительно уровня 2022 года сохраняется отставание по ряду показателей, обусловленное опережающим наращиванием объема вложенных средств - в дебиторскую задолженность, внеоборотные активы и заемный капитал. Компания успешно масштабирует деятельность, но эффективность использования инвестированного капитала остается ниже потенциала. В качестве рекомендаций предлагается следующее:

1. Для оптимизации дебиторской задолженности:
 - внедрение системы кредитных лимитов для различных групп контрагентов с учетом их платежной дисциплины и объема закупок
 - внедрение системы ранних платежей (например, скидка в 2% за оплату в течение 10 дней)
 - внедрение реестра старения дебиторской задолженности
2. Для повышения эффективности управления запасами
 - внедрение ABC-анализ запасов для определения наиболее рационального уровня запасов
 - проведение регулярных инвентаризаций с последующим списанием или реализацией неликвидов и избыточных запасов через систему распродаж
3. Для улучшения управления денежными средствами
 - создание неснижаемого остатка денежных средств в размере 1-2% от оборотных активов
 - проведение переговоров с ключевыми поставщиками о продлении сроков оплаты на 30-60 дней, что позволит уменьшить текущую кредиторскую задолженность.

Библиографический список

1. Афанасьева, Ю. С. Методы и этапы анализа деловой активности предприятия / Ю. С. Афанасьева, О. Е. Гудкова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2025. – № 4. – С. 59-64. – Текст: электронный.
2. Вереникина, А. О. Сущность, понятие деловой активности предприятия и ее правовое обеспечение / А. О. Вереникина // Право, экономика и управление: теория и практика : Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 20 августа 2025 года. – Чебоксары: Издательский дом «Среда», 2025. – С. 20-24. – Текст: электронный.
3. Гребнева, М. Е. Оценка деловой активности предприятия: от бухгалтерской отчетности к стратегическому развитию / М. Е. Гребнева // Актуальные вопросы и современные аспекты экономики, финансов и бухгалтерского учета : Сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Курск, 14 марта 2025 года. – Курск: Курский государственный университет, 2025. – С. 44-47. – Текст: электронный.
4. Фадеева, А. А. Анализ деловой активности коммерческой организации / А. А. Фадеева // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2025. – № 2(74). – С. 28-36. – Текст: электронный.
5. Сервис для представления налоговой и бухгалтерской отчетности [Электронный ресурс] // ФНС России. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 01.04.2026).

ПОДАРОЧНЫЕ СЕРТИФИКАТЫ: ПРОБЛЕМЫ ОБРАЩЕНИЯ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ОПЕРАЦИЙ С НИМИ

Базаров Г.А., Полякова С.В.

Научный руководитель: Максимочкина О.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, bazarovg11@gmail.com, svetlpooo@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы бухгалтерского и налогового учета подарочных сертификатов, приобретаемых для мотивации работников. Проанализированы ключевые аспекты учета, включая исчисление НДС, НДФЛ и страховых взносов, выявлены системные проблемы правовой неопределенности и сложности автоматизации учета. Предложены пути их решения, основанные на разработке учетной политики и внедрении специализированного программного обеспечения.

Ключевые слова: подарочные сертификаты, мотивация персонала, бухгалтерский учет, налоговый учет, НДС, НДФЛ, страховые взносы, учетная политика.

ACCOUNTING FOR GIFT CERTIFICATE TRANSACTIONS

Bazarov G.A., Polyakova S.V.

Scientific Supervisor: Maksimochkina O.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, bazarovg11@gmail.com, svetlpooo@gmail.com

Abstract. The article examines issues related to the accounting and tax treatment of gift certificates purchased for employee motivation purposes. Key aspects of accounting are analyzed, including the calculation of VAT, personal income tax (PIT), and insurance contributions. Systemic challenges are identified, such as legal ambiguity and difficulties in automating accounting processes. Solutions are proposed, based on the development of a comprehensive accounting policy and the implementation of specialized software.

Keywords: gift certificates, employee motivation, accounting, tax accounting, VAT, personal income tax (PIT), insurance contributions, accounting policy.

В современной экономике подарочный сертификат эволюционировал из вспомогательного маркетингового средства в обязательную часть корпоративной культуры и системы поощрения сотрудников. Социология фиксирует: в 2025 году такой формат оказался предпочтительным для четверти (25%) российских потребителей, особенно для женщин (30%). Кроме того, 30% россиян ориентируются на вариативные формы вознаграждения, учитывающие личные интересы. Рыночные показатели 2026 года подтверждают значимость сертификатов: совокупный средний чек вырос на 46,3%, а спрос в категории «Подарки и цветы» — на 55,5%. Резкий скачок интереса к сертификатам в ювелирном сегменте (+95,3%) эксперты связывают с покупками мужчин. Тем не менее, бухгалтерское сопровождение этого инструмента полно сложностей и налоговых рисков, поскольку сертификат сочетает свойства финансового инструмента и товара, а любая ошибка в учете чревата последствиями.

С позиции действующего законодательства подарочный сертификат представляет собой документ, удостоверяющий право его держателя приобрести у лица, выпустившего сертификат, товары, работы или услуги на сумму, равную номинальной стоимости сертификата. Данное определение, позволяет квалифицировать сертификат как

предоплаченное средство платежа, а не как самостоятельный товар или имущественное право в классическом понимании [1]. Правовая сущность подарочного сертификата проявляется в порядке его обращения: средства, которые эмитент получает от покупателя при реализации сертификата, представляют собой не что иное, как предварительную оплату будущих поставок товаров, выполнения работ или оказания услуг. Исходя из этого, сертификат по своей природе является способом авансирования предстоящего приобретения. В зависимости от характеристик выделяют несколько разновидностей сертификатов. Номинальные предполагают фиксированную сумму, в пределах которой держатель вправе выбрать товары или услуги. Именные содержат информацию о конкретном владельце. Универсальные предоставляют возможность приобретения товаров или услуг не только у выпускавшей их организации, но и у третьих лиц в рамках агентских договоренностей.

Оборот подарочных сертификатов регулируется законом: эмитент определяет срок действия, ассортимент оплаты и порядок возврата, предоставляя эту информацию покупателю. Для организации, дарящей сертификаты сотрудникам, налоговые последствия зависят от момента перехода права требования к работнику. Отношения сторон подпадают под Закон «О защите прав потребителей», что требует от эмитента правильного оформления. Покупателю же необходимо документальное подтверждение покупки: первичные документы и счет-фактура, если эмитент работает с НДС.

Приобретение подарочных сертификатов для последующей передачи работникам требует обоснованного выбора счета учета. В зависимости от содержания операций и положений учетной политики возможны несколько вариантов. Первый вариант — учет в составе расходов будущих периодов на счете 97 — применяется, если период между приобретением сертификатов и их передачей работникам превышает отчетный период. Второй вариант — учет в составе материально-производственных запасов на счете 10, что обосновывается тем, что некоторые организации учитывают сертификаты как специальную оснастку или бланки строгой отчетности, несмотря на то что сертификаты не являются материальными ценностями в классическом смысле. Третий вариант — учет как предоплата поставщику на счете 60, поскольку сертификат квалифицируется как аванс, возможно отражение его приобретения на счете расчетов с поставщиками. Типовая корреспонденция счетов при приобретении выглядит следующим образом: при приобретении сертификатов дебетуется счет 60 или 76 и кредитуется счет 51 на сумму номинала; при отражении суммы налога на добавленную стоимость при наличии счета-фактуры дебетуется счет 19 и кредитуется счет 60 или 76; при принятии к учету сертификатов по стоимости приобретения дебетуется счет 97, 10 или 50.3 и кредитуется счет 60 или 76.

Как показывает судебно-арбитражная практика и разъяснения контролирующих органов, вычет входного налога на добавленную стоимость при приобретении сертификатов возможен только при наличии счета-фактуры, составленного надлежащим образом. Однако многие эмитенты — организации розничной торговли — не выставляют счета-фактуры на основании пункта 7 статьи 168 Налогового кодекса Российской Федерации, что делает невозможным принятие налога на добавленную стоимость к вычету [2]. Данная проблема требует особого внимания при планировании операций, поскольку она создает коллизию: продавец не выставляет счет-фактуру, что лишает покупателя права на налоговый вычет при одновременной обязанности начислить налог на добавленную стоимость при передаче сертификатов работникам.

Передача подарочных сертификатов работникам представляет собой операцию, которая для целей бухгалтерского учета квалифицируется как расходы на оплату труда, если передача осуществляется в рамках трудовых отношений, либо как прочие расходы, связанные с персоналом, если подарок не носит систематического характера и не предусмотрен трудовым договором. Корреспонденция счетов при передаче включает дебет счета 70, 73 или 91.2 и кредит счета 97, 10 или 50.3 на сумму стоимости приобретения переданного сертификата, а также дебет счета 91.2 и кредит счета 68 в части налога на добавленную стоимость,

начисленного с рыночной стоимости сертификата при передаче не в рамках трудовых отношений.

Налогообложение доходов работников требует особого внимания. Передача подарочного сертификата признается получением работником дохода в натуральной форме в соответствии с пунктом 1 статьи 211 Налогового кодекса Российской Федерации. Соответственно, организация обязана исчислить и удержать налог на доходы физических лиц со стоимости сертификата, а также начислить страховые взносы, если передача осуществляется в рамках трудовых отношений и не подпадает под исключения, установленные статьей 422 Налогового кодекса Российской Федерации [2]. При этом важно учитывать, что доход в виде подарка не облагается налогом на доходы физических лиц в части, не превышающей 4000 рублей за налоговый период в соответствии с пунктом 28 статьи 217 Налогового кодекса Российской Федерации [2]. Данная норма применяется в совокупности по всем подаркам, полученным работником в течение года, что требует ведения индивидуального налогового учета по каждому работнику.

В случаях, когда организация-работодатель является одновременно эмитентом подарочного сертификата, например, при выдаче сертификата на приобретение товаров собственного производства, погашение сертификата требует отражения реализации товаров или услуг. Корреспонденция счетов при погашении включает отражение выручки от реализации товаров в обмен на сертификат по дебету счета 50 или 57 и кредиту счета 90.1, списание себестоимости реализованных товаров по дебету счета 90.2 и кредиту счета 41 или 43, а также начисление налога на добавленную стоимость с выручки по дебету счета 90.3 и кредиту счета 68. Если же сертификат эмитирован третьим лицом, организация-работодатель не участвует в операции погашения, и дальнейший учет ограничивается фиксацией факта использования сертификата работником в целях подтверждения обоснованности произведенных расходов.

Не переданные сотрудникам или просроченные сертификаты учитываются особо. По разъяснениям Минфина, полученные за них деньги — это предоплата. После истечения срока действия эмитент признает доход в сумме невостребованного аванса. Организация-приобретатель вправе вернуть неиспользованный работником сертификат (если он от третьего лица) или оставить его у сотрудника, но тогда реализация невозможна. Обязательное условие: порядок учета таких ситуаций должен быть закреплен в учетной политике.

Порядок учета подарочных сертификатов напрямую зависит от применяемой системы налогообложения. Организации на ОСНО вправе включать их стоимость в расходы по налогу на прибыль при наличии документального подтверждения и экономической оправданности затрат. Входной НДС принимается к вычету только при условии корректно оформленного счета-фактуры. При УСН правила различаются: для объекта «доходы» стоимость сертификатов налоговую базу не уменьшает, а для объекта «доходы минус расходы» учесть их можно, но только при передаче работникам в рамках хозяйственной деятельности. Однако Минфин России уточняет: для признания таких расходов реализация сертификатов должна быть основным видом деятельности организации. В противном случае налоговая инспекция сочтет затраты экономически необоснованными.

В рамках проведенного исследования были обнаружены системные затруднения в бухгалтерском отражении подарочных карт, используемых в качестве инструмента поощрения сотрудников. Первым затруднением выступает неопределенность юридического статуса данных документов. Хотя Минфин РФ официально относит их к категории предварительной оплаты, в реальной практике единообразный подход так и не сформирован. Как отмечают эксперты на профессиональных форумах, отсутствие единой позиции относительно того, является ли сертификат товаром, имущественным правом или формой аванса, порождает сложности при выборе корреспонденции счетов [3]. Второй аспект касается корректного документального сопровождения операций с НДС. Анализ показал, что компании-покупатели лишены возможности заявить вычет по «входящему» налогу при закупке карт в розничных сетях. Согласно пункту 7 статьи 168 Налогового кодекса Российской Федерации, такие

организации освобождены от обязанности выставять счета-фактуры при реализации товаров за наличный расчет непосредственно населению [2]. Тем не менее, в случае приобретения документов юридическим лицом возникает правовая коллизия: отсутствие первичного документа от поставщика блокирует применение вычета, но при этом компания-работодатель обязана самостоятельно начислить НДС в момент вручения карт персоналу.

Существенной проблемой является неоднозначность квалификации доходов физических лиц. Разграничение между доходом в натуральной форме (облагаемым НДФЛ и страховыми взносами) и необлагаемым подарком стоимостью до 4000 рублей возможно лишь при условии ведения персонифицированного учета по каждому сотруднику. Дефицит автоматизированного учета ведет к ошибкам в налоговых расчетах и, как следствие, к доначислениям по итогам контрольных мероприятий.

Кроме того, многовариантность учетных подходов (в части признания расходов, исчисления НДС и удержания НДФЛ) создает препятствия для автоматизации учетных систем. На практике это выражается в трудностях отражения операций с подарочными сертификатами в типовых конфигурациях «1С: Бухгалтерия» и «1С: ЗУП».

Для минимизации налоговых рисков предлагается утвердить в учетной политике детальный порядок операций с подарочными сертификатами, включая выбор счета учета (97, 10 или 50.3), признание расходов при передаче сотрудникам, расчет НДС и учет доходов для НДФЛ и страховых взносов. Для вычета НДС целесообразно предусматривать в договорах с эмитентами выставление счетов-фактур, а при работе с организациями розничной торговли учитывать ограничения пункта 7 статьи 168 НК РФ, исключающие возможность вычета входного налога.

Внедрение специализированных конфигураций бухгалтерского программного обеспечения позволяет минимизировать ошибки при исчислении налога на доходы физических лиц и страховых взносов. Рекомендуется использовать регистры налогового учета для отслеживания суммы подарков, предоставленных каждому работнику в течение налогового периода, что обеспечит корректное применение необлагаемого лимита. На уровне законодательного регулирования требуется уточнение правовой природы подарочных сертификатов и порядка документального оформления операций с ними. В частности, необходимо разработать единые требования к первичной документации, позволяющие обеспечить право на вычет налога на добавленную стоимость для организаций, приобретающих сертификаты для корпоративных целей.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что подарочные сертификаты, являясь популярным инструментом нематериального стимулирования персонала, создают комплекс сложностей в сфере бухгалтерского и налогового администрирования. Ключевые риски формируются из-за неурегулированности гражданско-правовой природы сертификата, проблематичности документального обоснования операций по НДС, а также необходимости организации персонифицированного учета материальной выгоды сотрудников.

Для корректного отражения подобных операций в учете организации необходимо закрепить алгоритм работы с сертификатами в учетной политике, тщательно регламентировать условия договоров с эмитентами, внедрить автоматизированные инструменты для мониторинга доходов персонала и регулярно актуализировать знания о изменениях в законодательстве и разъяснениях фискальных ведомств. Игнорирование указанных мер может повлечь существенные финансовые потери: доначисление НДС, налога на прибыль, НДФЛ и страховых взносов, а также применение штрафных санкций в рамках налоговой ответственности.

Библиографический список

1. Письмо Министерства финансов Российской Федерации от 04.04.2025 № 03-07-11/33597 «Об исчислении НДС и составлении счетов-фактур при совершении операций с подарочными картами (сертификатами) сторонних эмитентов организацией, применяющей

УСН» // Клерк.Ру: [сайт]. – URL: <https://www.klerk.ru/doc/647721/> (дата обращения: 26.03.2026).

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ: (ред. от 29.12.2025) // ГАРАНТ.РУ: [сайт]. – URL: <https://nalog.garant.ru/fns/nk/> (дата обращения: 26.03.2026).

3. Как учитывать НДС при покупке подарочных сертификатов для работников? Вопрос № 858530 // Бухонлайн: [форум]. – URL: <https://www.buhonline.ru/forum/index?g=posts&t=858530> (дата обращения: 26.03.2026).

КОНТРОЛЬ ЗА ОБОРОТОМ ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ (ЦФА) И ЦИФРОВЫХ ВАЛЮТ: РАЗРАБОТКА НОВЫХ ПРИНЦИПОВ И ПОДХОДОВ

Баратова Ф. Ф.

Научный руководитель: Максимочкина О. В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
fararrawr@yandex.ru

Аннотация. В настоящей статье на основе анализа актуальных статистических данных Банка России и аналитических агентств за 2025 год исследовано современное состояние рынка цифровых финансовых активов (ЦФА) и инструментов, связанных с цифровыми валютами, в Российской Федерации. Выявлены ключевые тенденции: взрывной рост объема размещений ЦФА, высокая концентрация рынка, преобладание краткосрочных долговых инструментов, а также сверхконцентрация позиций среди крупных игроков на рынке крипто-деривативов. На основе полученных данных обоснована необходимость трансформации классических методов финансового контроля и предложены новые принципы: риск-ориентированный подход с фокусом на крупных участников, внедрение систем непрерывного мониторинга транзакций и усиление контроля за эмитентами с низкими кредитными рейтингами. Полученные выводы визуализированы с помощью графиков, построенных на базе официальной статистики.

Ключевые слова: теория финансового контроля, цифровые финансовые активы (ЦФА), цифровые валюты, Банк России, риск-ориентированный подход, рынок ЦФА, Обзор финансовой стабильности, инвесторы, концентрация рынка.

CONTROL OVER THE TURNOVER OF DIGITAL FINANCIAL ASSETS (CFA) AND DIGITAL CURRENCIES: DEVELOPMENT OF NEW PRINCIPLES AND APPROACHES

Baratova F. F.

Scientific supervisor: Maximochkina O. V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
fararrawr@yandex.ru

Abstract. Based on the analysis of current statistical data from the Bank of Russia and analytical agencies for 2025, this article examines the current state of the digital financial assets (CFA) market and instruments related to digital currencies in the Russian Federation. Key trends have been identified: explosive growth in the volume of CFA placements, high market concentration, the predominance of short-term debt instruments, as well as over-concentration of positions among major players in the crypto derivatives market. Based on the data obtained, the need to transform classical methods of financial control is substantiated and new principles are proposed: a risk-based approach with a focus on large participants, the introduction of continuous transaction monitoring systems and increased control over issuers with low credit ratings. The findings are visualized using graphs based on official statistics.

Keywords: theory of financial control, digital financial assets (CFA), digital currencies, Bank of Russia, risk-based approach, CFA market, Financial stability review, investors, market concentration.

Цифровизация финансового сектора привела к появлению новых объектов гражданских прав и финансовых инструментов — цифровых финансовых активов (ЦФА) и цифровых валют. По данным Министерства финансов РФ, количество россиян, использующих

криптовалюту, достигло 20 млн человек, а совокупные остатки на криптовалютных кошельках граждан оцениваются в 827 млрд руб. [2]. Параллельно развивается рынок ЦФА: по оценкам SberCIB, объем размещений в 2025 году превысил 1,1 трлн руб. [4; 7].

Классические методы финансового контроля, ориентированные на проверку документов, ревизию и последующий надзор, не в полной мере применимы к активам, существующим в распределенных реестрах (блокчейн) и характеризующимся высокой скоростью обращения, трансграничностью и анонимностью участников. Как отмечает Н. В. Багрова, цифровые активы открывают новые возможности для привлечения ликвидности, но одновременно создают зоны повышенных рисков, требующих пересмотра подходов к контролю [1].

Несмотря на запрет использования криптовалют как средства платежа на территории РФ, российский финансовый рынок предлагает легальные инструменты, позволяющие инвестировать в динамику их курса. По данным Банка России на 1 октября 2025 года, совокупные вложения населения в такие инструменты составили 3,7 млрд руб. [2].

Таблица 1

Направления внедрения ИИ в бухгалтерский учет

Показатель	Значение
Общие вложения населения в инструменты, связанные с цифровыми валютами (на 01.10.2025)	3,7 млрд руб.
Вложения в облигации с привязкой к цифровым валютам	1,6 млрд руб.
Облигации в обращении (непогашенный номинал)	2,9 млрд руб.
Вложения во фьючерсы на цифровые валюты (нетто-позиции на Мосбирже)	2,1 млрд руб.

Анализ представленных данных позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, больший объем вложений приходится на фьючерсы (2,1 млрд руб.), чем на структурные облигации (1,6 млрд руб.), что свидетельствует о спекулятивном характере спроса со стороны розничных инвесторов. Во-вторых, выявлена сверхконцентрация рынка: при общем количестве трейдеров 1,9 тыс. человек основной объем открытых позиций приходится на единичных участников с портфелями от 100 млн руб. и выше [2]. С позиций финансового контроля это означает, что контрольные мероприятия должны быть сфокусированы на узкой группе крупных игроков, а также на отслеживании соблюдения требования о непоставке базового актива (non-deliverable feature) по фьючерсным контрактам.

Рынок ЦФА в России демонстрирует устойчивый рост. Так, по последним актуальным данным на сегодняшний день, по данным ведущих научных эмпирических исследований «Сербанка», (научное подразделение, занимающееся разработками и опросами активных потребителей финансовых услуг SberCIB), совокупный объем выпусков с момента основания достиг 1,35 трлн руб., а объем размещений за 8 месяцев 2025 года составил 718 млрд руб. (через 981 выпуск). Оценка объема размещений за весь 2025 год превышает 1,1 трлн руб., что в 25 раз выше показателя 2023 года (44 млрд руб.) и в 2 раза выше показателя 2024 года (550 млрд руб.) [4].

Данные о рынке цифровых финансовых активов (ЦФА)

Показатель	Значение	Источник
Совокупный объем выпусков ЦФА с момента основания	1,35 трлн руб. (к сентябрю 2025)	SberCIB
Объем размещений за 8 месяцев 2025	718 млрд руб. (через 981 выпуск)	SberCIB
Объем размещений за весь 2025 (оценка)	1,1 трлн руб.	SberCIB
Динамика предыдущих лет: 2023 г. / 2024 г.	44 млрд руб. / 550 млрд руб.	SberCIB
Объем размещений в III кв. 2025	484 млрд руб. (+42% ко II кв.)	ЦБ РФ / Интерфакс
Объем размещений во II кв. 2025	344,6 млрд руб.	ЦБ РФ

Таблица составлена на основе данных источников с открытыми статистическими исследованиями [5] и [6]. Во-первых, взрывной рост объемов (с 44 млрд руб. в 2023 г. до 1,1 трлн руб. в 2025 г.) свидетельствует о высокой востребованности данного инструмента и требует адекватного масштабирования контрольных процедур [4]. Во-вторых, преобладание долговых ЦФА (96% рынка) указывает на то, что инструмент используется преимущественно как альтернатива традиционному долговому финансированию [4]. В-третьих, высокая доля краткосрочных выпусков (66% — до 1 месяца) создает значительную оборачиваемость средств и делает традиционные периодические проверки (раз в квартал или год) неэффективными, требуя перехода к непрерывному мониторингу [2].

Для построения эффективной системы контроля важно понимать, кто является участниками рынка ЦФА. По данным SberCIB и Банка России, число зарегистрированных пользователей платформ ЦФА достигло 560,9 тыс. человек, при этом количество активных инвесторов составляет 97,1 тыс. человек, из которых 99,8% — физические лица [4]. Однако в III квартале 2025 года число активных пользователей снизилось до 62 тыс., а доля активных пользователей упала с 23% до 11% [2].

Проведенный анализ позволяет сформулировать новые принципы контроля за оборотом ЦФА и цифровых валют, адаптированные к выявленным характеристикам рынка.

Первый принцип — риск-ориентированный подход с фокусом на концентрацию. Анализ показал, что рынок характеризуется высокой концентрацией: 72% размещений ЦФА приходится на три платформы, а на рынке фьючерсов на криптовалюты основной объем позиций сосредоточен у единичных крупных игроков с портфелями от 100 млн руб. [2, 4]. Традиционный подход, предполагающий равномерное распределение контрольных мероприятий по всем участникам, является неэффективным. Предлагается переход к риск-ориентированной модели, при которой основное внимание уделяется системообразующим платформам, крупным инвесторам с портфелями, превышающими установленный порог, а также эмитентам с низкими кредитными рейтингами.

Второй принцип — непрерывный мониторинг вместо периодических проверок. Согласно данным, 66% выпусков ЦФА приходится на инструменты со сроком обращения до одного месяца [2]. Традиционные контрольные процедуры, основанные на квартальных или годовых отчетах, не позволяют своевременно выявлять нарушения при такой высокой оборачиваемости средств. Предлагается внедрение систем непрерывного мониторинга транзакций в режиме, приближенном к реальному времени, с использованием технологий анализа больших данных (Big Data) и распределенных реестров.

Третий принцип — дифференцированный контроль за эмитентами. Данные показывают, что 215 эмитентов из сектора МСБ имеют кредитные рейтинги В и ниже, при этом на них

приходится 128 млрд руб. размещений [4]. Одновременно 80% объема сделок обеспечивается банковским сектором. Такая структура создает зону повышенных рисков, связанных с потенциальными дефолтами низкорейтинговых эмитентов. Предлагается установить особый режим контроля для эмитентов без кредитного рейтинга или с рейтингом ниже установленного уровня (например, повышенные требования к раскрытию информации, обязательное страхование выпусков), а также ввести коэффициент риска эмитента при расчете нормативов для операторов информационных систем.

Четвертый принцип — контроль за деривативами как заменителями прямых операций. Анализ показал, что объем вложений во фьючерсы на цифровые валюты (2,1 млрд руб.) превышает объем вложений в структурные облигации (1,6 млрд руб.), а отдельные участники имеют позиции от 100 млн руб. [2]. Учитывая, что данные фьючерсы являются расчетными (non-deliverable), существует риск использования их для обхода валютного контроля и требований о запрете расчетов криптовалютой. Предлагается разработать методику выявления «скрытых» поставок и использования деривативов для трансграничных расчетов.

Таким образом, проведенный анализ статистических данных Банка России и аналитических агентств за 2025 год позволил выявить ключевые характеристики российского рынка ЦФА и инструментов, связанных с цифровыми валютами: взрывной рост объемов (с 44 млрд руб. в 2023 г. до 1,1 трлн руб. в 2025 г.), высокая концентрация (72% размещений на трех платформах), преобладание краткосрочных долговых инструментов (66% — до 1 месяца), а также сверхконцентрация позиций среди крупных игроков на рынке крипто-деривативов (единичные участники с портфелями от 100 млн руб.).

На основе выявленных тенденций обоснована необходимость трансформации классических методов финансового контроля и предложены новые принципы: риск-ориентированный подход с фокусом на системообразующие платформы и крупных участников, внедрение систем непрерывного мониторинга транзакций вместо периодических проверок, дифференцированный контроль за эмитентами с низкими кредитными рейтингами, а также усиление надзора за деривативами на цифровые валюты. Предложенные подходы позволяют адаптировать теорию финансового контроля к реалиям цифровой экономики и могут быть использованы при совершенствовании нормативно-правового регулирования рынка ЦФА и цифровых валют в Российской Федерации.

Библиографический список

1. Багрова, Н. В. Значение цифровых активов для субъектов предпринимательской деятельности / Н. В. Багрова // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. — 2022. — № 37. — С. 530-538. — EDN LWSNCR.
2. Банк России. Обзор финансовой стабильности. III квартал 2025 года / Центральный банк Российской Федерации. — Москва, 2025. — URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/59419/2q_3q_2025.pdf (дата обращения: 09.03.2026).
3. Кичемайкин, К. С начала 2025 года НРД разместил ЦФА на 85 млрд рублей / К. Кичемайкин. — Текст : электронный // FRANK MEDIA : [сайт]. — URL: <https://frankmedia.ru/205222> (дата обращения: 09.03.2026).
4. Лыжина, А. Цифровые финансовые активы: обзор рынка в 2025 году / А. Лыжина. — Текст : электронный // SBER CIB : [сайт]. — URL: <https://sbercib.ru/publication/tsifrovie-finansovie-aktivi-obzor-rinka-v-2025-godu> (дата обращения: 09.03.2026).
5. Объем выпуска ЦФА за год почти утроился. — Текст : электронный // PLUS WORLD : [сайт]. — URL: <https://plusworld.ru/articles/69825/bankovskaya-roznitsa/> (дата обращения: 09.03.2026).

6. Объем размещенных в III квартале ЦФА вырос на 42% относительно II квартала. — Текст : электронный // ИНТЕРФАКС : [сайт]. — URL: <https://www.interfax.ru/business/1057240> (дата обращения: 09.03.2026).

7. Сбербанк Как децентрализованные решения меняют финансовый сектор / Сбербанк. — Текст : электронный // РБК : [сайт]. — URL: https://www.rbc.ru/industries/news/68e7cbef9a79471999102c7e?utm_source=rbc&utm_medium=pc&utm_campaign=NP-OCT-10-5706_VEDYXIN-917607-2S-68e7cbef9a79471999102c7e&utm_term=&utm_content=8409435 (дата обращения: 09.03.2026).

РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОФЕССИИ БУХГАЛТЕРА: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Баратова Ф. Ф.

Научный руководитель: Максимочкина О. В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
fararrawr@yandex.ru

Аннотация. В настоящей статье исследуется трансформация профессии бухгалтера под влиянием технологий искусственного интеллекта в контексте современного финансового учета. Проведен анализ ключевых направлений внедрения ИИ в учетные процессы, включая автоматизацию первичной документации, классификацию хозяйственных операций и прогнозирование финансовых показателей. Выявлены основные вызовы, связанные с изменением квалификационных требований к специалистам, рисками обесценения традиционных учетных функций и необходимостью адаптации нормативно-правовой базы. Особое внимание уделено перспективам эволюции роли бухгалтера от исполнителя учетных функций к контролеру данных и интерпретатору аналитики, генерируемой нейросетевыми алгоритмами.

Ключевые слова: искусственный интеллект, финансовый учет, автоматизация учетных процессов, трансформация профессии, нейросетевые алгоритмы, обработка больших данных, профессиональное суждение бухгалтера, цифровая экономика, компетенции будущего.

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE TRANSFORMATION OF THE ACCOUNTING PROFESSION: CHALLENGES AND PROSPECTS

Baratova F. F.

Scientific supervisor: Maximochkina O. V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
fararrawr@yandex.ru

Abstract. This article examines the transformation of the accounting profession under the influence of artificial intelligence technologies in the context of modern financial accounting. The analysis of key areas of AI implementation in accounting processes, including automation of primary documentation, classification of business operations and forecasting of financial indicators, is carried out. The main challenges associated with changing qualification requirements for specialists, the risks of devaluation of traditional accounting functions and the need to adapt the regulatory framework have been identified. Special attention is paid to the prospects of the evolution of the accountant's role from a performer of accounting functions to a data controller and an interpreter of analytics generated by neural network algorithms.

Keywords: artificial intelligence, financial accounting, automation of accounting processes, transformation of the profession, neural network algorithms, big data processing, professional accountant judgment, digital economy, competencies of the future.

Профессия бухгалтера, традиционно считавшаяся консервативной и нормативно-регулируемой, в последние годы претерпевает фундаментальные изменения. Ключевым драйвером трансформации выступают технологии искусственного интеллекта (ИИ), которые переходят из разряда экспериментальных разработок в область повседневной учетной

практики. По данным исследований, уже 39% российских компаний используют ИИ в автоматизации бизнес-процессов, причем бухгалтерия входит в число лидеров по внедрению [2]. Мировой опыт демонстрирует еще более масштабные показатели: платформы агентного ИИ обрабатывают транзакции на сотни миллиардов долларов [4].

В российской науке вопросы применения ИИ в бухгалтерском учете исследуются в работах Башкатова В.В., Марьяненко А.С., Савинской Н.А. [1], которые анализируют оптимизацию учетных процессов с помощью ИИ и роботизации, а также Трибунской Е.В. [3], рассматривающей нейросетевые технологии в автоматизации учета. Зарубежный опыт представлен масштабными полевыми исследованиями, такими как работа Choi J.H. и Xie C. [5], охватившая 277 бухгалтеров и показавшая перераспределение рабочего времени в пользу аналитических задач.

Анализ научной литературы позволяет выделить несколько ключевых направлений применения ИИ в учетных процессах. Башкатов В.В. с соавторами отмечают, что внедрение ИИ и роботизации (RPA) позволяет оптимизировать рутинные операции, снизить нагрузку на бухгалтерские службы и минимизировать ошибки, связанные с человеческим фактором [1, с. 69]. Авторы подчеркивают, что технологии автоматизации охватывают такие области, как обработка первичной документации, ведение учетных регистров и формирование отчетности.

Трибунская Е.В. акцентирует внимание на применении нейросетевых технологий, которые способны не только распознавать документы, но и классифицировать хозяйственные операции, а также прогнозировать финансовые показатели [3, с. 276]. Нейросети, по мнению автора, обеспечивают более высокую точность обработки неструктурированных данных по сравнению с традиционными методами.

Международный опыт, представленный в исследовании Choi J.H. и Xie C. [5], демонстрирует еще более широкий спектр применения ИИ. Авторы, проанализировавшие работу 277 бухгалтеров, внедривших ИИ-инструменты, выделяют следующие направления:

- автоматизация рутинных задач (ввод данных, сверка, первичная проверка);
- поддержка профессионального суждения (подсказки по классификации операций);
- аналитическая поддержка (выявление аномалий, трендовый анализ).

Таблица 1

Направления внедрения ИИ в бухгалтерский учет

Направление	Функции ИИ
Обработка первичной документации	Распознавание, извлечение данных, проверка полноты
Ведение учетных регистров	Автоматическая классификация, формирование проводок
Контроль и сверка	Выявление расхождений, мониторинг аномалий
Подготовка отчетности	Формирование стандартных форм, проверка на соответствие
Прогнозная аналитика	Прогнозирование показателей, сценарное моделирование

Таким образом, наблюдается эволюция от простой автоматизации рутины к интеллектуальной поддержке принятия учетных решений.

Особую ценность для понимания реального влияния ИИ на профессию представляют количественные данные, полученные в ходе эмпирических исследований. Российский контекст. Согласно данным, опубликованным на портале Клерк.ру, 39% российских компаний, автоматизирующих бизнес-процессы, используют технологии искусственного интеллекта [2].

При этом бухгалтерия и финансовый учет входят в число лидеров по внедрению наряду с документооборотом. Исследование также фиксирует важный социальный тренд: автоматизация перестает быть прерогативой крупного бизнеса и столичных регионов, распространяясь на средний и малый бизнес в различных регионах страны [2].

Международный контекст. Компания Maxima, разработчик платформы агентного ИИ для бухгалтерии, сообщает о впечатляющих масштабах внедрения: платформа обработала более 250 миллионов записей на сумму свыше 255 миллиардов долларов [4]. Эти цифры демонстрируют, что технологии ИИ достигли уровня зрелости, позволяющего работать с объемами данных, сопоставимыми с масштабами крупнейших корпораций.

Наиболее полные и научно обоснованные данные представлены в исследовании Stanford University и MIT Sloan School of Management [5]. Авторы провели полевое исследование с участием 277 бухгалтеров и зафиксировали следующие эффекты:

- Перераспределение рабочего времени. Использование ИИ позволило перераспределить 8,5% рабочего времени с рутинных операций на аналитические задачи, требующие профессионального суждения.
- Ускорение процессов. Сроки закрытия отчетных периодов сократились в среднем на 7,5 дня.
- Рост детализации учета. На 12% увеличилась детализация главной книги за счет более точной разбивки по счетам, которую предлагает ИИ на основе анализа первичных данных.

Наряду с позитивными эффектами, исследователи фиксируют ряд серьезных вызовов, связанных с внедрением ИИ в учетную практику. Среди них наиболее значимыми являются: квалификационный разрыв, проблема ответственности, риск депрофессионализации, сопротивление персонала, проблема «черного ящика».

Обобщая результаты анализа, можно предложить модель компетенций бухгалтера, способного эффективно работать в условиях цифровой трансформации. Базовый уровень (фундаментальные знания). Несмотря на автоматизацию, бухгалтер должен сохранять глубокое понимание принципов и стандартов учета, налогового законодательства, методологии формирования отчетности. Как отмечают Башкатов В.В. с соавторами, «ИИ — это инструмент, а не замена профессиональному суждению» [1, с. 71]. Цифровые компетенции. Трибунская Е.В. подчеркивает необходимость формирования у бухгалтеров навыков работы с нейросетевыми технологиями, понимания их возможностей и ограничений [3, с. 277]. К этой группе относятся: понимание принципов работы ИИ, умение ставить задачи для алгоритмов, навыки верификации результатов машинной обработки, базовые навыки анализа данных. Надпрофессиональные навыки (soft skills). Исследование Choi J.H. и Xie C. [5] показывает возрастающую роль критического мышления: бухгалтер должен не доверять слепо алгоритму, а проверять его результаты и выявлять ситуации, где машинная логика дает сбой. Также возрастает значимость коммуникативных навыков — способности интерпретировать данные и доносить результаты анализа до руководства.

Таблица 2

Трансформация функций бухгалтера

Функция	Традиционная модель	Модель с использованием ИИ
Ввод первичных данных	Ручной ввод	Автоматическое распознавание, контроль исключений
Проверка и контроль	Выборочная проверка	Сплошной автоматический контроль, анализ аномалий

Классификация операций	На основе опыта	Рекомендации ИИ + профессиональное суждение
Подготовка отчетности	Формирование в 1С	Автоматическая генерация + предиктивная аналитика
Консультирование	По запросу	Проактивное выявление рисков и возможностей

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что искусственный интеллект активно внедряется в бухгалтерский учет, охватывая обработку первичной документации, классификацию операций, контроль и прогнозную аналитику [1; 3; 5]. Масштабы внедрения подтверждаются как российскими (39% компаний) [2], так и международными данными [4]. Количественные эффекты включают перераспределение 8,5% рабочего времени на аналитику, сокращение сроков закрытия периода на 7,5 дней и рост детализации учета на 12% [5]. Трансформация профессии сопровождается вызовами: квалификационным разрывом, правовой неопределенностью, риском депрофессионализации и сопротивлением персонала [1; 2; 3; 5]. Будущее профессии — не замена бухгалтера ИИ, а трансформация его роли в аналитика и контролера, интерпретирующего результаты алгоритмов. Ключевыми становятся компетенции на стыке учетных знаний, цифровой грамотности и критического мышления. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой методик оценки эффективности ИИ, анализом образовательных программ и исследованием правовых аспектов использования ИИ в учете.

Библиографический список

- 1) Башкатов, В. В. Оптимизация процесса бухгалтерского учета с помощью искусственного интеллекта и роботизации / В. В. Башкатов, А. С. Марьяненко, Н. А. Савинская. — Текст : непосредственный // Вестник Академии знаний. — 2024. — № 3. — С. 68-72.
- 2) Нерубашенко, Г. 39% российских компаний в автоматизации бизнес-процессов используют ИИ. В топе бухгалтерия / Г. Нерубашенко. — Текст : электронный // Клерк : [сайт]. — URL: https://www.klerk.ru/buh/news/677914/?srsltid=AfmBOorU8YOhNf_EBZwO2k3yeerGLGshhxpEcmEvruFq-ek4-4qfSt5 (дата обращения: 09.03.2026).
- 3) Трибунская Е.В. Применение нейросетевых технологий в автоматизации бухгалтерского учёта / Е.В. Трибунская // Управление организационно-экономическими системами: Сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления (25 – 30 ноября 2024 г.). Выпуск 25 / Под общ. ред. Д.Ю. Иванова. Самара: Издательство ООО «САМАРАМА», 2025 – С. 275-277
- 4) Tavakol, S. Maxima's Agentic AI Accounting Platform Surpasses \$255 Billion in Transaction Volume Across 250 Million Records / S. Tavakol. — Текст : электронный // BUSSINESSWIRE : [сайт]. — URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20260122445710/en/Maximas-Agentic-AI-Accounting-Platform-Surpasses-%24255-Billion-in-Transaction-Volume-Across-250-Million-Records> (дата обращения: 09.03.2026).
- 5) Choi, Jung Ho and Xie, Chloe, Human + AI in Accounting: Early Evidence from the Field (May 03, 2025). Stanford University Graduate School of Business Research Paper No. 4261, MIT Sloan Research Paper No. 7280-25, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5240924> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5240924>

ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ АНАЛИЗА ЛИКВИДНОСТИ И ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Беляева П. Е.

Научный руководитель: Кальницкая И. В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, belyaevaa2004@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрены основные проблемные вопросы при анализе ликвидности и платежеспособности организации в современных экономических условиях. Исследуются различные ограничения традиционной методики оценки, также обосновывается необходимость комплексного подхода при анализе данных показателей.

Ключевые слова: ликвидность, платежеспособность, анализ, денежные средства, обязательства, имущество

PROBLEMATIC ISSUES OF THE ORGANIZATION'S LIQUIDITY AND SOLVENCY ANALYSIS

Belyaeva P. E.

Scientific supervisor: Kalnitskaya I.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, belyaevaa2004@gmail.com

Abstract. The article discusses the main problematic issues in the analysis of the liquidity and solvency of the organization in modern economic conditions. Various limitations of the traditional assessment's methodology are investigated, and the need for an integrated approach to the analysis of these indicators is also substantiated.

Keywords: liquidity, solvency, analysis, cash, obligation, property

В условиях существующей экономической нестабильности анализ ликвидности и платежеспособности приобретает высокое значение для организаций. Анализ именно этих показателей является важным стратегическим инструментом, необходимым для поддержания стабильной работы организации, так как именно ликвидность и платежеспособность позволяют определить реальную возможность компании рассчитаться по своим обязательствам. В свою очередь, своевременное выявление потенциальных проблем и принятие необходимых мер позволяет предотвратить возможные кризисные ситуации. В частности, возникновение рисков банкротства и ликвидации организации.

Однако традиционные подходы при анализе ликвидности и платежеспособности организации сопряжены с рядом методологических и практических ограничений, которые составляют основную проблематику по данному вопросу.

В частности, одним из проблемных вопросов является отсутствие единой трактовки понятий ликвидности и платежеспособности. Мнение разных авторов по данному аспекту имеет некоторые отличия, что приводит к методологической неоднозначности при их анализе.

Например, Шеловских Э. Е. при определении ликвидности акцентируют внимание именно на мгновенной готовности организации покрывать ее текущие обязательства имеющимися денежными средствами [9]. Дидковская Д. М. рассматривают ликвидность как способность оперативно преобразовывать все имеющиеся активы компании в наличные денежные средства без значительных временных потерь. В этом определении заостряют внимание на скорости

преобразования активов в деньги [5]. Другое определение ликвидности связано с эффективностью использования оборотных средств для погашения краткосрочных долгов, где ключевым фактором становится баланс между структурой активов и срочностью покрытия обязательств [6]. Иной подход к определению ликвидности предполагает общую возможность покрывать любые необходимые траты в данный момент, не связывая их с конкретными обязательствами [2].

Несмотря на наличие общей черты в этих определениях, которая заключается в способности оперативно покрывать обязательства, они отличаются по объекту анализа временной перспективе и степени универсальности применения. Таким образом, аналитик будет вынужден субъективно выбирать определение, которое впоследствии повлияет на последующий выбор коэффициентов и нормативов. Так, например, один баланс по определению Шеловских Э. Е. будет характеризоваться низкой ликвидностью, так как данный автор считает, что необходимо учитывать только денежные средства. С другой стороны, по методологии Дидковской Д. М. бухгалтерский баланс будет наиболее ликвидным, так как она считает, что при покрытии обязательств нужно использовать все имеющиеся активы.

Понятия платежеспособности в литературе также имеют определенные отличия. Например, Ковалев В. В. платежеспособность трактует как наличие у организации достаточного объема денежных средств и их эквивалентов, которые могут быть использованы для оперативного погашения кредиторской задолженности [3]. Здесь автор акцентирует внимание на немедленном покрытии именно кредиторской задолженности. Поляк Г. Б. расширяет это указанное определение, включая в анализ не только денежные средства, но и краткосрочные финансовые вложения, а также дебиторскую задолженность в объеме, превышающем краткосрочные обязательства [3]. Здесь в сумму активов, которые могут быть использованы для погашения задолженности, включается большее количество статей баланса. Бланк И. А. определяет платежеспособность как способность предприятия своевременно оплачивать любую задолженность в установленные сроки с использованием ликвидных (оборотных) активов [3].

Таким образом, в разной литературе определения платежеспособности различаются по ключевым признакам таким как разный объект анализа, разные активы для погашения обязательств. То есть в основе указанных точек зрения при определении понятий ликвидности и платежеспособности заложено только необходимость погашения обязательств, но иные факторы могут различаться.

В некоторых источниках существует точка зрения о том, что понятия ликвидности и платежеспособности идентичны и отражают общую возможность организации покрыть ее задолженность [8]. Однако данные определения стоит разделять, так как компания может быть платежеспособной, но не ликвидной, в случае если она имеет много имущества в виде основных средств или неликвидных запасов, которые покрывают ее обязательства в целом, но денежных средств для мгновенных выплат она не имеет. Также такая ситуация может быть обратной, когда организация ликвидная, но не платежеспособная, ввиду большой суммы долгосрочных заемных средств. Все это способствует появлению методологических проблем при анализе деятельности организации, а также может привести к некорректным управленческим решениям.

Помимо этого, еще одной существенной проблемой при анализе ликвидности и платежеспособности выступает отсутствие единой методологии при формировании групп активов и пассивов, которые впоследствии сопоставляются.

В таблице 1 представлен наиболее распространенный вариант для группировки статей активов.

Классификация активов по степени ликвидности

Группы активов	Группы статей
Наиболее ликвидные активы (A1)	Денежные средства и денежные эквиваленты, краткосрочные финансовые вложения
Быстрореализуемые активы (A2)	Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы
Медленно реализуемые активы (A3)	Запасы, НДС и долгосрочные финансовые вложения, долгосрочные активы к продаже.
Труднореализуемые активы (A4)	Нематериальные активы, основные средства, инвестиционная недвижимость, отложенные налоговые активы, прочие внеоборотные активы

В научной литературе не существует единого подхода для данной классификации активов. Так, например, Шайхутдинова Р. И. и Дубинина Э. В к группе наиболее срочных активов относят денежные средства, их эквиваленты, а также срочные депозиты [8]. Однако в большинстве изданий группа наиболее ликвидных активов существенных отличий не имеет, что свидетельствует о достаточно устойчивом понимании сути данной категории имущества.

Показатели группы быстрореализуемых активов формируются и иными статьями бухгалтерского баланса. В частности, Савицкая Г. В. в данную группу включает краткосрочную дебиторскую задолженность, товары отгруженные и НДС по приобретенным ценностям [1]. Иные авторы, например, Варакса Н. Г. и Рождественская Е. С. в эту группу включают только дебиторскую задолженность сроком погашения до одного года, при этом они исключают из расчета прочие оборотные активы [4]. Подобные различия объясняются разными подходами к оценке скорости обращения преобразования быстрореализуемых активов в денежную форму.

Состав третьей группы активов, включающей медленно реализуемое имущество, является достаточно противоречивым. Он в большей степени зависит от отраслевой специфики анализируемой организации, а также структуру ее оборотных активов. Например, запасы популярных товаров в торговой организации обладают высоким уровнем ликвидности. Если такие запасы включаются в группу быстрореализуемых активов, то ликвидность компании будет гораздо выше, нежели если эти товары будут относиться к группе медленно реализуемых активов. Так, Савицкая Г. В. товары отгруженные включает в состав быстрореализуемых активов [1]. Это также говорит о необходимости учета отраслевых особенностей организации при проведении анализа ликвидности.

Наконец, в четвертую группу активов, как правило, по остаточному принципу включаются внеоборотные активы, так как их реализация требует большего времени и чаще всего приводит к снижению их стоимости.

Далее в таблице 2 будут рассмотрены группы, на которые подразделяются обязательства, при анализе ликвидности в организации.

Классификация обязательств по степени срочности

Группы пассивов	Названия статей
Наиболее срочные обязательства (П1)	Кредиторская задолженность и просроченные краткосрочные кредиты
Краткосрочные обязательства (П2)	Краткосрочные кредиты и займы, исключая просроченные, оценочные обязательства (краткосрочные), прочие краткосрочные обязательства.
Долгосрочные обязательства (П3)	Долгосрочные кредиты и займы, отложенные налоговые обязательства, оценочные обязательства (долгосрочные), прочие долгосрочные обязательства
Постоянные пассивы (П4)	Уставный капитал, собственные акции, накопленная дооценка внеоборотных активов, добавочный капитал, резервный капитал, нераспределённая прибыль (убыток)

Большинство авторов к наиболее срочным обязательствам относят кредиторскую задолженность. Помимо нее, например, Савицкая Г. В. и Пласкова Н. С. дополнительно включают в эту группу просроченные краткосрочные кредиты, а Шеловских Э. Е. – расчеты по дивидендам [1,9].

Рассматривая иную точку зрения о составе группы краткосрочных обязательств, отмечается, что Лысенко Д. В. помимо краткосрочных кредитов и займов, оценочных обязательств и прочих краткосрочных обязательств включает в данную группу задолженность участникам по выплате доходов, такой же точки зрения придерживается Ендовицкий Д.А [1].

Третью и четвертую группу обязательств составляют соответствующие разделы бухгалтерского баланса, состав этих групп не вызывает сильных разногласий.

Таким образом, отсутствие унифицированной методологии формирования групп активов и обязательств в современных источниках представляет собой одну из проблем анализа ликвидности и платежеспособности организации. Во-первых, в связи с этим искажаются расчетные коэффициенты ликвидности. Из-за чего формально схожие значения статей баланса в зависимости от выбранной методики имеют принципиально разные количественные оценки ликвидности и платежеспособности. Во-вторых, такая вариативность групп активов и обязательств затрудняет сравнительный анализ, как горизонтальный в динамике для одного экономического субъекта, так и вертикальный между различными организациями или отраслями.

Еще одним проблемным вопросом при анализе ликвидности и платежеспособности является отсутствие универсальных нормативных значений для рассчитываемых коэффициентов, грамотно отражающих финансовое состояние организаций различных отраслей и масштабов. Так, например, рекомендованное значение для коэффициента абсолютной ликвидности составляет 0,2–0,5, для текущей ликвидности – 1,0–2,0. Такие нормативы выведены для усредненной промышленной организации. В то время как для торговых организаций с высокой оборачиваемостью дебиторской задолженности и минимальным количеством запасов характерно более высокий коэффициент текущей ликвидности 2,5–4,0. Капиталоемкие производственные организации с длительным производственным циклом демонстрируют устойчивость при показателях 1,0–1,5. Организации, деятельность которых связана с IT-сектором или консалтингом, практически не имеют материальных запасов, однако для них характерен высокий уровень дебиторской задолженности, поэтому для них оптимальный уровень поддерживается при коэффициенте 0,8 – 1,2.

Таким образом, используя лишь рекомендуемые значения для трактовки рассчитанных коэффициентов может привести к неправильным выводам и принятию неверных управленческих решений на их основе.

Помимо этого, при анализе ликвидности и платежеспособности необходимо учитывать реальное состояние активов, за счет которых планируется погашать обязательства. Часто в организациях возникают ситуации, при которых, например, залежавшиеся товары на складе формально оцениваются по полной балансовой стоимости, что завышает коэффициент текущей ликвидности. Аналогичная ситуация может возникнуть при оценке дебиторской задолженности. По традиционной методике дебиторская задолженность включается в группу быстрореализуемых активов независимо от статуса контрагентов, от которых должны поступить денежные средства. Однако данные лица могут находиться в статусе банкротства, иметь судебные иски. Поэтому такую дебиторскую задолженность необходимо вовремя выявлять и относить к безнадежным, чтобы корректно оценивать те активы, за счет которых можно реально покрыть обязательства. Таким образом, данные активы могут завышать финансовую устойчивость организации, в то время как она может не иметь возможности обеспечить погашение текущих обязательств.

Также стоит учитывать структуру обязательств, разграничивая их по срокам погашения, процентным ставкам, условиям досрочного расторжения и возможности реструктуризации. Возникают ситуации, когда организация характеризуется оптимальным уровнем текущей ликвидности, однако она может столкнуться с кассовым разрывом из-за большого количества выплат в начале квартала при отсроченной кредиторской задолженности. В то время как компании с формально низким уровнем ликвидности обеспечивают стабильное финансирование за счет оптимальной структуры обязательств.

Таким образом, ряд указанных проблем стоит учитывать при анализе ликвидности и платежеспособности организации, так как данные факторы могут существенно повлиять на результаты исследования и привести к неправильным управленческим решениям, принятым на их основе.

Библиографический список

1. Агафонова Н. П., Мосиенко В. Н., Сидоренко С. Р. Современная методика анализа ликвидности бухгалтерского баланса // Естественнo-гуманитарные исследования. Москва : Академия знаний, 2024. № 2 (52). С. 18–20.
2. Болотникова Е. А. Принятие бизнес-решений на основе результатов анализа ликвидности и платежеспособности организации // Вестник академии знаний. Краснодар : Изд-во Академия знаний, 2024. № 1 (60). С. 66–68.
3. Васильева Н. К., Тахумова О. В., Третьякова В. В., Карпенко И. С. Платежеспособность организации: понятие, анализ, направления повышения // Вестник Алтайской академии экономики и права. Барнаул : Изд-во ЕАНПП, 2022. № 5 (3). С. 329–336.
4. Варакса Н. Г., Рождественская Е. С. Финансовый и налоговый менеджмент // Экономика и бизнес. Орел : ОГУ имени И.С. Тургенева, 2024. № 1. С. 162–165.
5. Дидковская Д. М. Теоретические аспекты ликвидности и платёжеспособности предприятия // Сборник всероссийской научно-практической конференции молодых ученых. Москва : Изд-во Русайнс, 2025. С. 37–40.
6. Каюмов Р.И. Понятие ликвидность, платежеспособность и финансовая устойчивость предприятия // Экономика и социум. Саратов : Институт управления и социально-экономического развития, 2025. № 2. С. 1002–1009.
7. Сорокина Е. М. Проблемы финансового анализа ликвидности и платежеспособности организации // Экономика и бизнес. Иркутск : БГУ, 2022. № 3. С. 135 -138.

8. Шайхутдинова Р. И., Дубинина Э.В. Анализ и оценка ликвидности организации в целях обеспечения экономической безопасности // Вестник науки. Москва : Финансы, 2023. № 5. С. 143–148.

9. Шеловских Э.Е Анализ ликвидности // Вестник магистратуры. Йошкар-Ола : Изд-во Коллоквиум, 2022. № 11–1. С. 21–23.

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ И ЛИКВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ОМЗЭТ»

Беляева П. Е.

Научный руководитель: Кальницкая И. В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, belyaevaa2004@gmail.com

Аннотация. В статье анализируются пути повышения платежеспособности и ликвидности на примере ЗАО «ОмЗЭТ». Приводится расчет ключевых коэффициентов ликвидности и платежеспособности на основе бухгалтерской отчетности данной организации. Также предлагается ряд мер, которые будут способствовать повышению ликвидности и платежеспособности.

Ключевые слова: ликвидность, платежеспособность, коэффициенты ликвидности, обязательства, имущество, эффективность, хозяйственная деятельность.

WAYS TO INCREASE THE SOLVENCY AND LIQUIDITY OF AN ORGANIZATION USING THE EXAMPLE OF OMZET CJSC

Belyaeva P. E.

Scientific supervisor: Kalnitskaya I.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, belyaevaa2004@gmail.com

Abstract. The article analyzes ways to increase the solvency of liquidity using the example of CJSC OMZET/ the calculation of the key coefficients of liquidity and solvency is based on the accounting statements of this organization. A few measures are also proposed that will help increase liquidity and solvency.

Keywords: liquidity, solvency, liquidity ratios, liabilities, property, efficiency, economic activity.

Анализ ликвидности и платежеспособности организации является необходимым условием для оценки эффективности ее деятельности. Так как именно эти показатели отражают реальную способность компаний своевременно рассчитываться по своим обязательствам. Особую значимость такой анализ приобретает в условиях нестабильности на рынке, когда многие предприятия вынужденно прекращают свою деятельность в связи с банкротством. Поэтому своевременная оценка ликвидности позволит выявить потенциальные проблемы в организации и принять необходимые меры для предотвращения возможных кризисных ситуаций [3].

Под ликвидностью организации понимается ее способность погасить имеющуюся задолженность путем обращения своих активов в денежные средства. Платежеспособность отражает способность организации в определенный момент времени своевременно и в полном объеме рассчитываться по своим обязательствам. При этом ликвидность характеризует потенциал компании для погашения задолженности, а платежеспособность констатирует факт исполнения денежных обязательств [2]. Таким образом, платежеспособность и ликвидность компании напрямую зависят от структуры активов и их способности к быстрой реализации.

Для анализа ликвидности и платежеспособности ЗАО «ОмЗЭТ» необходимо проанализировать ликвидность ее бухгалтерского баланса. В частности, нужно сгруппировать

все активы в зависимости от степени ликвидности и обязательства в зависимости от сроков наступления обязательств, а затем сопоставить их [4]. Такая группировка представлена в таблице 1.

Таблица 1

Баланс ликвидности ЗАО «ОмЗЭТ», тыс. руб.

Активы	На 31.12.2023 г.	На 31.12.2024 г.	На 31.12.2025 г.	Пассивы	На 31.12.2023 г.	На 31.12.2024 г.	На 31.12.2025 г.	Платежный излишек (+), платежный недостаток (-)		
								На 31.12.2023 г.	На 31.12.2024 г.	На 31.12.2025 г.
A1	45 110	43 287	41 730	П1	13 294	10 753	6 134	31 816	32 534	35 596
A2	14 612	20 637	11 094	П2	2 495	2 648	2 725	12 117	17 989	8 369
A3	59 216	58 677	61 389	П3	21 947	17 807	12 514	37 269	40 870	48 875
A4	41 896	36 676	31 805	П4	123 098	128 069	124 645	-81 202	-91 393	-92 840
Баланс	160 834	159 277	146 018	Баланс	160 834	159 277	146 018	X	X	X

Составленный баланс ликвидности на конец 2025 года является абсолютно ликвидным и свидетельствует о высокой платежеспособности организации, так как наиболее ликвидные активы в ЗАО «ОмЗЭТ», т. е. денежные средства и их эквиваленты в сумме 41 730 тыс. руб., превышают наиболее срочные обязательства в виде кредиторской задолженности в размере 6 134 тыс. руб. на 35 596 тыс. руб. Соответственно организация способна погасить свои краткосрочные обязательства в короткие сроки, не используя иные средства. При этом в организации есть еще устойчивый запас денежных средств, который можно будет использовать в случае увеличения задолженности перед кредиторами и поставщиками.

Анализ соотношения быстрореализуемых активов и краткосрочных обязательств также подтверждает стабильное финансовое положение ЗАО «ОмЗЭТ». На 31 декабря 2025 года дебиторская задолженность в размере 11 094 тыс. руб. превышает сумму оценочных и прочих краткосрочных обязательств в размере 2 725 тыс. руб. на 8 369 тыс. руб. Данный факт свидетельствует о текущей ликвидности компании. При этом ЗАО «ОмЗЭТ» не использует кредиты и займы при осуществлении своей деятельности. Это снижает риски зависимости от внешних источников финансирования. Сравнивая динамику данного показателя по годам, отмечается его снижение по сравнению с 2024 годом на 9 620 тыс. руб., что связано со значительным снижением уровня дебиторской задолженности в 2025 году из-за общего снижения объема продаж продукции в отчетном году. Таким образом, ЗАО «ОмЗЭТ» имеет достаточно средств для погашения обязательств перед кредитными организациями сроком до 1 года. При этом организация характеризуется текущей ликвидностью, так как выполняется неравенство $A1 + A2 > П1 + П2$.

Рассматривая медленно реализуемые активы в виде запасов и НДС и долгосрочные обязательства, также отмечается значительное превышение имущества над обязательствами на 48 875 тыс. руб. на конец 2025 года. При этом в динамике отмечается увеличение платежного излишка при соотношении данных показателей, вызванное значительным снижением прочих долгосрочных обязательств в компании. Таким образом, организация характеризуется перспективной ликвидностью, т. е. компания имеет средства для выполнения своих обязательств на долгосрочной перспективе.

При этом собственный капитал ЗАО «ОмЗЭТ» 31 декабря 2025 года превышает внеоборотные активы на 92 840 тыс. руб. Данное условие свидетельствует о наличии у организации собственных оборотных средств, которые она может использовать для погашения обязательств без привлечения заемных средств.

Помимо этого, для анализа ликвидности и платежеспособности рассчитывают относительные показатели, их значения для ЗАО «ОмЗЭТ» представлены в таблице 2.

Таблица 2

Относительные показатели ликвидности и платежеспособности в ЗАО «ОмЗЭТ»

Коэффициент	Рекомендуемое значение	На 31.12.2023 г.	На 31.12.2024 г.	На 31.12.2025 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 - 0,5	2,86	3,23	4,71
Коэффициент быстрой (критической) ликвидности	0,7 - 1	3,78	4,77	5,96
Коэффициент текущей ликвидности	1,0 - 2,0	7,53	9,15	12,89
Коэффициент общей ликвидности	> 1	3,32	4,09	5,84
Коэффициент платежеспособности		3,39	4,03	6,80

Данные показатели свидетельствуют о значительном усилении ликвидности и платежеспособности в организации на конец 2025 года. Предприятие имеет избыток денежных средств и их эквивалентов, в разы превышающий краткосрочные обязательства. Благодаря чему организация имеет возможность мгновенно погашать такого рода задолженности. Однако компании стоит рассмотреть варианты для более эффективного инвестирования свободных денежных средств, которые могли бы приносить дополнительную прибыль. Например, предприятие может реинвестировать эти средства в производство или использовать краткосрочные финансовые инструменты.

Используя помимо денежных средств еще и дебиторскую задолженность ЗАО «ОмЗЭТ» имеет возможность покрыть кредиторскую задолженность, краткосрочные оценочные обязательства и прочие краткосрочные обязательства. Значительное отклонение коэффициента быстрой ликвидности от нормативного значения может свидетельствовать о необходимости дополнительного анализа структуры дебиторской задолженности и скорости ее оборачиваемости.

Аналогично указанным показателям коэффициент текущей ликвидности многократно превышает рекомендуемое значение, что говорит о высокой обеспеченности текущих обязательств денежными средствами, дебиторской задолженностью и запасами. Соответственно уровень общей ликвидности организации также свидетельствует о способности предприятия покрывать все ее обязательства, как долгосрочные, так и краткосрочные, за счет числящегося на балансе имущества. Платежеспособность организации также демонстрирует устойчивый рост по годам и характеризует устойчивое финансовое положение компании.

Таким образом, деятельность ЗАО «ОмЗЭТ» является эффективной. Организация имеет достаточное количество средств для покрытия обязательств. При этом наличие свободных денежных средств и низкий уровень долговой нагрузки дают возможность предприятию расширять бизнес.

Однако для повышения ликвидности и укрепления платежеспособности в целом рекомендуется применять ряд определенных мер. В краткосрочной перспективе в кризисной ситуации для высвобождения денежных средств компаниям необходимо, в первую очередь, проанализировать структуру оборотных средств. В частности, дебиторской задолженности и запасов. В части управления дебиторской задолженностью важно оптимизировать процесс взыскания задолженности. Например, ввести скидки для покупателей при досрочной оплате продукции, автоматизировать отправку напоминаний об оплате, сократить сроки отсрочки платежей. Помимо этого, важно при работе с новыми контрагентами предварительно проверять их на платежеспособность, чтобы в дальнейшем вероятность просроченных платежей была меньше. Таким образом, компания будет своевременно получать денежные средства от дебиторов и станет более платежеспособной. Помимо этого, для повышения ликвидности предприятия важно обеспечивать эффективное управление запасами. В частности, выявлять и реализовывать избыточные или неиспользуемые товары и материалы

для получения дополнительных денежных средств. Также для оптимизации запасов стоит внедрить систему ABC-анализа или XYZ-анализа, которые будут способствовать минимизации избытков сырья и материалов, или использовать систему «точно в срок», благодаря чему поставки запасов будут меньше, однако количество излишних запасов на складе станет меньше. Таким образом текущая ликвидность компании будет выше за счет увеличения суммы денежных средств. Данные меры при их своевременном внедрении позволят ускорить оборот денежных средств, что непосредственно будет влиять на повышение платежеспособности организации. [1]

Также для повышения ликвидности предприятия важно эффективно управлять кредиторской задолженностью. В частности, для снижения уровня кредиторской задолженности необходимо оптимизировать расчеты с поставщиками и подрядчиками. В частности, рекомендуется договориться о более долгих сроках оплаты задолженности по договорам, использовать рассрочки вместо единовременных платежей, а также выбирать таких контрагентов для работы, которые предоставляют более гибкие условия оплаты [5]. Указанные меры позволят высвободить дополнительные денежные средства, за счет которых организация будет иметь возможность обеспечивать свои обязательства.

Важным аспектом для повышения платежеспособности является управление задолженностью компании. Необходимо проанализировать структуру капитала, для того чтобы соотношение собственных и заемных средств было оптимальным. При большом количестве заемного капитала стоит рассмотреть вариант рефинансирования краткосрочных кредитов под долгосрочные с низкой процентной ставкой или пролонгации кредита. Однако слишком высокая доля собственных средств при минимуме заемных ограничивает возможность расширения компании. Так как без заемных средств предприятие не может оперативно финансировать масштабирование. Поэтому важно грамотно использовать заемные средства и учитывать все последствия кредитов.

Повышение ликвидности и платежеспособности в организации требует применения комплексного подхода. Важно использовать не только краткосрочные меры для быстрого получения денежных средств, но и долгосрочные меры для устойчивого развития компании в перспективе.

Библиографический список

1. Алиева У. Ш. Методы повышения платежеспособности организации // Экономика и социум. М. : Изд-во Институт управления и социально-экономического развития, 2025. № 1 (128). С. 361–363.
2. Антропова А. О., Кокоулина Е. А., Жуковская С. Л. Ликвидность и платежеспособность предприятия: проблемы трактования категорий // Экономика и бизнес: теория и практика. Новосибирск : Изд-во Капитал, 2022. № 5–1 (87). С. 43–47.
3. Дьяков С. А., Алленова Д. А., Борисова М. А., Ткачева Д. В. Управление платежеспособностью предприятия как составная часть антикризисного менеджмента // Вестник академии знаний. Краснодар : Изд-во Академия знаний, 2023. № 54(1). С. 388–393.
4. Звонарева Н. С., Соколов А. В. Современные методики оценки ликвидности и платежеспособности организации // Экономика предпринимательства. М. : Изд-во Первое экономическое издательство, 2023. №1. С. 161-164.
5. Прусакова Е. Д. Методы повышения ликвидности в управлении долговыми обязательствами компании // Экономика и управление. Санкт-Петербург : СПбУТиЭ, 2024. № 4. С. 8-13.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ УЧЕТА ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ ПО ПБУ 6/01 И ФСБУ 6/2020. ВЛИЯНИЕ НА ФИНАНСОВУЮ ОТЧЕТНОСТЬ НА ПРИМЕРЕ ИЗМЕНЕНИЯ ЛИМИТА СТОИМОСТИ

Васильева В.С., Киракосян С.Д.

Научный руководитель: Максимочкина О.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, эл. почта varya.vasileva.1996@mail.ru, kirakosyan_syuzanna@inbox.ru

Аннотация: В статье представлен результат сравнительного анализа правил учета основных средств по ПБУ 6/01 и ФСБУ 6/2020. Особое внимание уделено переходу от фиксированного лимита в 40 тыс. руб. в пользу более гибкого в 100 тыс. руб. Практический пример показал, что списание малоценных активов в расходы текущего периода снижают прибыль и облегчают налоговую нагрузку в году приобретения. Также перераспределяется финансовая нагрузка без влияния на общий результат за срок службы. Сделан вывод, что ФСБУ 6/2020 упрощает учет, сближает его с МСФО, а лимит в 100 тыс. руб. делает учетные процессы более эффективными и менее трудоемкими.

Ключевые слова: основные средства, ФСБУ 6/2020, ПБУ 6/01, лимит стоимости, финансовая отчетность, амортизация, бухгалтерский учет, налогообложение, учетная политика, МСФО.

A COMPARATIVE ANALYSIS OF FIXED ASSET ACCOUNTING UNDER PBU 6/01 AND FASB 6/2020. IMPACT ON FINANCIAL REPORTING USING A CASE STUDY OF COST LIMIT CHANGES

Vasilyeva V.S., Kirakosyan S.D.

Supervisor: Maksimochkina O.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, email: varya.vasileva.1996@mail.ru, kirakosyan_syuzanna@inbox.ru

Abstract: This article presents the results of a comparative analysis of fixed asset accounting rules under PBU 6/01 and FASB 6/2020. Particular attention is pay to the transition from a fixed limit of 40,000 rubles to a more flexible limit of 100,000 rubles. A practical example showed that writing off low-value assets as current period expenses reduces profit and eases the tax burden in the year of acquisition. It also redistributes the financial burden without affecting the overall result over the asset's service life. It was concluded that FASB 6/2020 simplifies accounting, aligns it with IFRS, and the 100,000 rubles limit makes accounting processes more efficient and less labor-intensive.

Keywords: fixed assets, FASB 6/2020, PBU 6/01, cost limit, financial reporting, depreciation, accounting, taxation, accounting policy, IFRS.

В последние десятилетия система бухгалтерского учета в Российской Федерации претерпевает существенные изменения, направленные на сближение отечественных стандартов с международными (МСФО). Ключевым элементом этой реформы стало внедрение новых федеральных стандартов бухгалтерского учета (ФСБУ), которые постепенно заменяют ранее действовавшие положения по бухгалтерскому учету (ПБУ).

Особое внимание уделяется переходу на ФСБУ 6/2020 «Основные средства», который действует с 1 января 2022 года, заменив ПБУ 6/01. Этот новый стандарт внес существенные

изменения в правила признания, оценки и раскрытия информации об основных средствах. Данные изменения затрагивают понятийный аппарат учета основных средств, методы амортизации и порядок отражения активов в балансе. [3]

Пожалуй, наиболее значимой переменной стало изменение подхода к лимиту стоимости основных средств. Если раньше ПБУ 6/01 устанавливало фиксированный порог признания актива основным средством в 40 000 рублей, то теперь ФСБУ 6/2020 позволяет организациям самостоятельно устанавливать лимит стоимости, который не должен превышать 100 000 рублей или вовсе отказаться от него. Активы ниже этого лимита теперь могут списываться как текущие расходы, что существенно влияет на финансовый результат и налогообложение.

Для понимания того, как новый стандарт трансформирует учет основных средств, необходимо систематизировать ключевые расхождения между старым и новым регулированием. Толстикова Ю.С. указывает, что изменения коснулись не только стоимостных критериев, но и сроков службы полезного использования, понятий ликвидационной стоимости и методов переоценки. [4]

Сравнительная таблица ниже, составленная на основании ПБУ 6/01 [1] и ФСБУ 6/2020 [2], наглядно иллюстрирует развитие требований к учету основных средств.

Таблица 1

Сравнительная характеристика ПБУ 6/01 и ФСБУ 6/2020

ПБУ 6/01	ФСБУ 6/2020
Критерии признания объекта ОС	
4 условия: 1) Использование в производстве/управлении/аренде; 2) Срок >12 мес.; 3) Отсутствие намерения перепродать; 4) Способность приносить экономические выгоды (п. 4 ПБУ 6/01)	4 признака: 1) Материально-вещественная форма; 2) Использование в обычной деятельности (включая охрану окружающей среды); 3) Срок >12 мес.; 4) Способность приносить экономические выгоды (п. 4 ФСБУ 6/2020)
Лимит стоимости для признания ОС	
Активы стоимостью ≤40 000 руб. могут учитываться в составе МПЗ (п. 5 ПБУ 6/01)	Организация вправе установить лимит стоимости (с учетом существенности), не превышающий 100 000 руб. Активы ниже лимита списываются в расходы периода (п. 5 ФСБУ 6/2020)
Первоначальная стоимость	
Сумма фактических затрат на приобретение/создание за вычетом возмещаемых налогов (п. 8 ПБУ 6/01)	Общая сумма капитальных вложений до признания объекта; оценка по ФСБУ 26/2020 (п. 12 ФСБУ 6/2020)
Последующая оценка	
Переоценка групп однородных объектов не чаще 1 раза в год по восстановительной стоимости (п. 15 ПБУ 6/01)	По первоначальной или переоцененной (справедливой) стоимости; единый способ для всей группы (п. 13–17 ФСБУ 6/2020)
Ликвидационная стоимость	
Не предусмотрена	Введена: сумма, которую организация получила бы при выбытии объекта после вычета затрат на выбытие; используется для расчета амортизации (п. 30 ФСБУ 6/2020)
Методы амортизации	
4 метода: линейный, уменьшаемого остатка, по сумме чисел лет СПИ, пропорционально объёму продукции (п. 18 ПБУ 6/01)	3 метода: линейный, уменьшаемого остатка, пропорционально объёму продукции (метод по сумме чисел лет исключён) (п. 35–36 ФСБУ 6/2020)
Начало амортизации	

С 1-го числа месяца, следующего за месяцем принятия к учёту (п. 21 ПБУ 6/01)	С даты признания в учёте; по решению организации — с 1-го числа следующего месяца (п. 33 ФСБУ 6/2020)
Проверка элементов амортизации	
Не регламентирована	Обязательная ежегодная проверка СПИ, ликвидационной стоимости и способа амортизации; изменения — как оценочные значения (п. 37 ФСБУ 6/2020)
Раскрытие информации	
10 обязательных пунктов: стоимость, амортизация, движение ОС, способы оценки и др. (п. 32 ПБУ 6/01)	Расширенный перечень (15+ пунктов): балансовая стоимость, сверка остатков, результаты переоценки/обесценения, ограничения прав и др. (п. 45–47 ФСБУ 6/2020)

Для более подробного понимания изменения лимита стоимости и его влияния на отчетность рассмотрим условный практический пример как для ПБУ 6/01, так и для ФСБУ 6/2020.

Исходные данные следующие:

В январе 2026 г. ООО «Вектор» приобрело партию производственного инвентаря в размере 10 единиц по 60 000 руб. за единицу (всего 600 000 руб., НДС 22% - 108 197 руб., стоимость без НДС – 491 803 руб.). Срок полезного использования составляет 3 года (36 месяцев). Амортизация начисляется линейным способом. Ликвидационная стоимость – 0 руб. Инвентарь введен в эксплуатацию в январе 2026 г.

Учет по старым правилам ПБУ 6/01 при лимите признания 40 000 руб.:

Так как стоимость одного сервера (60 000 руб. с НДС, 49 180 руб. без НДС) превышает установленный лимит (40 000 руб.), все 10 единиц признаются объектами основных средств.

Таблица 2

Журнал хозяйственных операций (ПБУ 6/01)

№	Содержание операции	Дебет	Кредит	Сумма, руб.
1	Отражены капитальные вложения в приобретение инвентаря	08	60	491 803
2	Отражен входной НДС	19	60	108 197
3	Принят к вычету входной НДС	68	19	108 197
4	Объекты основных средств приняты к учету	01	08	491 803
5	Начислена амортизация за январь 2026 г. (и ежемесячно в течение 36 месяцев)*	20(26)	02	13 661

**Начисление амортизации (ежемесячно):*

- Годовая сумма амортизации: $491\,803 \text{ руб.} / 3 \text{ года} = 163\,934 \text{ руб.}$
- Ежемесячная сумма: $163\,934 / 12 = 13\,661 \text{ руб.}$

Финансовый результат за 2026 г. (12 месяцев):

- Расходы на амортизацию: $13\,661 \times 12 = 163\,934 \text{ руб.}$
- Остаточная стоимость ОС на 31.12.2026: $491\,803 - 163\,934 = 327\,869 \text{ руб.}$

Учет по новым правилам ФСБУ 6/2020 при лимите признания 100 000 руб.

Поскольку стоимость единицы инвентаря без НДС (49 180 руб.) не превышает установленный лимит (100 000 руб.), организация вправе учесть затраты на приобретение в составе расходов периода (п. 5 ФСБУ 6/2020).

Таблица 2

Журнал хозяйственных операций (ФСБУ 6/2020)

№	Содержание операции	Дебет	Кредит	Сумма, руб.
1	Отражены затраты на приобретение инвентаря	20 (26)	60	491 803
2	Отражен входной НДС	19	60	108 197
3	Принят к вычету входной НДС	68	19	108 197

Стоит отметить, что объекты не принимаются к учету на счете 01, амортизация не начисляется. Организация обеспечивает контроль за движением активов на забалансовом счете (например, МЦ.01 – «Материальные ценности в эксплуатации»).

Финансовый результат за 2026 г.:

- Расходы периода (полное списание стоимости): 491 803 руб.
- Остаточная стоимость ОС на 31.12.2026: 0 руб. (активы не признаны ОС)

Далее сведем показатели из двух практических примеров

Таблица 3

Влияние изменения лимита стоимости на показатели отчетности ООО «Вектор» за 2026г.

Показатель	Лимит 40 000 руб.	Лимит 100 000 руб.	Отклонение
Стоимость ОС в балансе (счет 01)	491 803	0	–491 803
Накопленная амортизация (счет 02)	163 934	0	–163 934
Остаточная стоимость ОС	327 869	0	–327 869
Расходы по амортизации (счет 20/26)	163 934	0	–163 934
Расходы на приобретение (списание в расходы периода)	0	491 803	+491 803
Итого расходы, влияющие на прибыль	163 934	491 803	+327 869
Прибыль до налогообложения (при выручке 1 000 000 руб.)*	836 066	508 197	–327 869
Налог на прибыль (22%)	183 935	111 803	–72 132
Чистая прибыль	652 131	396 394	–255 737

**Была принята условная выручка принята для демонстрации влияния на финансовый результат.*

Проведённое исследование показывает, что переход на ФСБУ 6/2020 существенно упростил учёт основных средств. Это произошло прежде всего за счёт гибкого подхода к лимиту стоимости. Если раньше организации были ограничены порогом в 40 000 рублей, то теперь они могут самостоятельно устанавливать лимит до 100 000 рублей, что позволяет списывать недорогие активы сразу в расходы, а не учитывать их как основные средства с начислением амортизации. На практике это означает, что в году приобретения таких активов расходы организации увеличиваются, прибыль и налог на прибыль снижаются, а в последующие годы - наоборот, прибыль будет выше, поскольку амортизация уже не начисляется. Как следствие, изменение лимита не меняет общий финансовый результат за весь срок службы актива, но перераспределяет расходы и налоговую нагрузку во времени. Кроме того, новый стандарт сближает российский учёт с международными стандартами: введены понятия ликвидационной и справедливой стоимости, упрощены методы амортизации,

расширены требования к раскрытию информации. Для бухгалтеров это означает меньше рутинной работы с малоценными объектами, но больше внимания к оценке и пересмотру сроков полезного использования. В целом, ФСБУ 6/2020 делает учёт более гибким и прозрачным, а организациям рекомендуется устанавливать лимит стоимости на уровне 100 000 рублей для сближения бухгалтерского и налогового учёта и снижения трудоёмкости учётных процедур.

Библиографический список

1. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» ПБУ 6/01: приказ Минфина России от 30.03.2001 № 26н (ред. от 16.05.2016).
2. Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 6/2020 «Основные средства» и ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения»: приказ Минфина России от 17.09.2020 №204н.
3. Демяхина Е. В. Анализ изменений в бухгалтерском учете основных средств в связи с переходом на новый стандарт // Вестник ТИУиЭ. 2022. С. 24.
4. Толстикова Ю. С. Изменения, связанные с введением нового федерального стандарта ФСБУ 6/2020 "Основные средства" // Вестник науки. 2022. С. 103-107.

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ НА ПРИМЕРЕ АО «СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ЗАСТРОЙЩИК «ЗСЖБ №6»

Волынка А.И.

Научный руководитель: Кальницкая И.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, anna.volynka@gmail.com

Аннотация. В статье проведен анализ состояния дебиторской и кредиторской задолженности АО «СЗ "ЗСЖБ №6"» за 2025 год. Рассчитаны коэффициенты оборачиваемости, соотношения задолженностей, оценено влияние долгов на финансовую устойчивость строительной организации. Выявлены проблемы, связанные с высоким уровнем кредиторской задолженности и замедлением оборачиваемости дебиторской задолженности. Предложены практические пути оптимизации: дифференциация условий расчетов с покупателями, реструктуризация обязательств перед поставщиками, внедрение автоматизированного мониторинга.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, оборачиваемость, строительная организация, оптимизация, платежеспособность.

WAYS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF ACCOUNTS RECEIVABLE AND ACCOUNTS PAYABLE MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF JSC «SPECIALIZED DEVELOPER «ZHELEZOBETON PLANT No. 6»

Volynka A.I.

Scientific supervisor: Kalnitskaya I.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, e-mail: anna.volynka@gmail.com

Abstract. The article analyzes the state of accounts receivable and accounts payable of JSC "SZ "ZSBZh No. 6" for 2025. Turnover ratios, debt ratios are calculated, the impact of debts on the financial stability of a construction organization is assessed. Problems associated with a high level of accounts payable and a slowdown in the turnover of accounts receivable are identified. Practical ways of optimization are proposed: differentiation of payment terms with customers, restructuring of obligations to suppliers, implementation of automated monitoring.

Keywords: accounts receivable, accounts payable, turnover, construction organization, optimization, solvency.

Эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью является одним из ключевых условий обеспечения финансовой устойчивости организаций, особенно в строительной отрасли, где производственный цикл длителен, а расчеты с контрагентами носят сложный, многоступенчатый характер. Для АО «Специализированный застройщик "ЗСЖБ №6"», основным видом деятельности которого является строительство и реализация жилых и нежилых зданий (код ОКВЭД 41.20), вопросы управления задолженностью приобретают особую значимость ввиду значительных объемов привлеченных средств дольщиков и длительных сроков строительства. Целью данной статьи является анализ состояния

дебиторской и кредиторской задолженности Общества за 2025 год и разработка рекомендаций по повышению эффективности управления расчетами.

Информационной базой исследования послужили данные бухгалтерской (финансовой) отчетности АО «СЗ "ЗСЖБ №6"» за 2025 год, включая бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, а также пояснения к отчетности. Анализ проведен по состоянию на 31 декабря 2025 года в сравнении с предыдущими периодами.

В таблице 1 представлены основные показатели, характеризующие объем и структуру дебиторской и кредиторской задолженности организации за 2023–2025 годы на основе данных бухгалтерского баланса.

Таблица 1

Динамика дебиторской и кредиторской задолженности АО «СЗ "ЗСЖБ №6"», тыс. руб.

Показатель	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	Δ 2025 к 2024
Дебиторская задолженность (краткосрочная)	1 125 976	1 129 893	914 043	-215 850
Кредиторская задолженность (краткосрочная)	3 399 093	3 496 793	3 845 295	348 502
Соотношение ДЗ / КЗ	0,33	0,32	0,24	-0,08
Выручка от продаж	2 500 432	2 500 432	1 330 846	-1 169 586
Себестоимость продаж	2 023 546	2 023 546	1 085 119	-938 427

Как видно из таблицы 1, дебиторская задолженность организации на конец 2025 года составила 914 043 тыс. руб., что на 215 850 тыс. руб. (или на 19,1%) меньше, чем на конец 2024 года. Снижение дебиторской задолженности связано прежде всего с уменьшением объемов выручки в 2025 году (падение на 46,8% по сравнению с 2024 годом) и, как следствие, сокращением продаж в кредит. При этом кредиторская задолженность, напротив, выросла: с 3 496 793 тыс. руб. на конец 2024 года до 3 845 295 тыс. руб. на конец 2025 года, то есть увеличилась на 348 502 тыс. руб. (почти на 10%). В результате соотношение дебиторской и кредиторской задолженности снизилось с 0,32 до 0,24, что означает превышение кредиторской задолженности над дебиторской более чем в четыре раза. Такая ситуация характерна для строительных организаций, привлекающих значительные авансы от дольщиков и имеющих отсрочки перед поставщиками, однако столь значительный разрыв может создавать риски ликвидности.

Для более детальной оценки качества задолженности необходимо рассмотреть ее структуру. Согласно пояснениям к бухгалтерской отчетности (раздел 8), в составе краткосрочной дебиторской задолженности на 31.12.2025 преобладают: расчеты с покупателями и заказчиками – 608 948 тыс. руб. (около 58,4% от общей суммы дебиторской задолженности), авансы выданные – 211 332 тыс. руб. (20,3%), прочая дебиторская задолженность – 211 332 тыс. руб. (20,3% с учетом перегруппировки). При этом просроченная дебиторская задолженность составляет 129 206 тыс. руб., из которой резерв по сомнительным долгам сформирован в размере 129 205 тыс. руб., то есть практически полностью покрывает просрочку. Это свидетельствует о консервативной политике организации в части признания сомнительных долгов.

Кредиторская задолженность на 31.12.2025 в сумме 3 845 295 тыс. руб. включает в первую очередь задолженность перед поставщиками и подрядчиками – 3 338 691 тыс. руб. (86,8%), а также авансы полученные – 145 тыс. руб., задолженность по налогам и взносам – 3 462 тыс. руб. и прочие обязательства. Отсутствие значительной задолженности по налогам говорит о своевременности расчетов с бюджетом. Однако высокая доля задолженности перед поставщиками требует анализа условий договоров и возможности реструктуризации.

Ключевым этапом анализа является оценка оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности. Расчет показателей выполнен на основе данных отчета о финансовых результатах и средних остатков задолженности. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2

Показатели оборачиваемости задолженности АО «СЗ "ЗСЖБ №6"» за 2024–2025 гг.

Показатель	2024 г.	2025 г.	Изменение
Выручка, тыс. руб.	2 500 432	1 330 846	-1 169 586
Себестоимость продаж, тыс. руб.	2 023 546	1 085 119	-938 427
Средняя дебиторская задолженность, тыс. руб.	1 127 935	1 021 968	-105 967
Средняя кредиторская задолженность, тыс. руб.	3 447 943	3 671 044	223 101
Коэффициент оборачиваемости ДЗ (выручка/ср.ДЗ)	2,22	1,3	-0,92
Период оборота ДЗ, дней (365/Коб)	164	281	+117
Коэффициент оборачиваемости КЗ (себест./ср.КЗ)	0,59	0,3	-0,29
Период оборота КЗ, дней	619	1217	+585

Из данных таблицы 2 видно, что оборачиваемость дебиторской задолженности в 2025 году существенно замедлилась: период оборота увеличился со 164 до 281 дня. Это означает, что в среднем денежные средства от покупателей поступают через 9–10 месяцев после отгрузки продукции, что для строительной отрасли является приемлемым, но все же довольно длительным сроком. Одновременно период оборота кредиторской задолженности вырос до 1217 дней (более трех лет). Столь высокое значение обусловлено тем, что себестоимость продаж в 2025 году резко сократилась (почти вдвое), в то время как кредиторская задолженность продолжала расти. Формально Общество использует кредиторскую задолженность как долгосрочный бесплатный источник финансирования, однако это может привести к потере доверия со стороны ключевых поставщиков.

Сравнение периодов оборота показывает, что кредиторская задолженность оборачивается значительно медленнее дебиторской (1217 дней против 281 дня). Такая ситуация создает

положительный финансовый цикл (период оборота кредиторской задолженности превышает период оборота дебиторской), что уменьшает потребность в собственном оборотном капитале. Однако столь большая разница (почти 3 года) несет в себе риски: поставщики могут ужесточить условия оплаты, перейти на предоплату или отказаться от сотрудничества.

Для более глубокого понимания причин сложившейся ситуации обратимся к данным о денежных потоках. В отчете о движении денежных средств за 2025 год отражено отрицательное сальдо по текущим операциям в размере 509 600 тыс. руб., что означает превышение платежей над поступлениями от основной деятельности. При этом поступления от продажи продукции составили 1 342 023 тыс. руб., а платежи поставщикам – 1 425 892 тыс. руб. То есть организация регулярно испытывает дефицит ликвидности, который покрывается за счет привлечения заемных средств (в 2025 году получены кредиты на 214 575 тыс. руб.) и использования остатков денежных средств, накопленных в предыдущие периоды (остаток на начало 2025 года составлял 84 371 тыс. руб., на конец – 109 759 тыс. руб.).

Анализ структуры дебиторской задолженности по срокам возникновения (раздел 8.2 пояснений) показывает, что просроченная задолженность составляет 129 206 тыс. руб., причем практически вся она зарезервирована. Наибольший объем просрочки приходится на прочую дебиторскую задолженность (78 812 тыс. руб.) и авансы выданные (42 272 тыс. руб.). Это может указывать на неэффективную работу с подотчетными лицами или на наличие спорных сумм с контрагентами.

На основе проведенного анализа можно выделить следующие проблемы в управлении дебиторской и кредиторской задолженностью АО «СЗ "ЗСЖБ №6"»:

1. Значительное превышение кредиторской задолженности над дебиторской (соотношение 0,24) при одновременном росте кредиторки на 10% за год.
2. Замедление оборачиваемости дебиторской задолженности до 281 дня, что увеличивает риск возникновения безнадежных долгов.
3. Сверхдлительный период оборота кредиторской задолженности (более трех лет), который может привести к конфликтам с поставщиками и ухудшению деловой репутации.
4. Отрицательный денежный поток от текущих операций, требующий постоянного привлечения внешнего финансирования.
5. Наличие значительной просроченной дебиторской задолженности, хотя и зарезервированной.

Для решения выявленных проблем предлагаются следующие пути повышения эффективности управления задолженностью.

Во-первых, необходимо пересмотреть кредитную политику в отношении покупателей. Учитывая, что средний срок оборота дебиторской задолженности составляет 281 день, целесообразно ввести систему скидок за досрочную оплату. Например, предоставлять скидку 2–3% при оплате в течение 30 дней. Это позволит сократить период инкассации и улучшить ликвидность. Для новых контрагентов рекомендуется внедрить предоплату в размере не менее 30%.

Во-вторых, требуется активизировать работу с просроченной дебиторской задолженностью. Несмотря на сформированный резерв, следует провести претензионную работу с дебиторами, чья задолженность превышает 180 дней. В случае невозможности взыскания – списать ее в установленном порядке, что позволит очистить баланс от неликвидных активов.

В-третьих, необходимо провести переговоры с основными поставщиками о реструктуризации кредиторской задолженности. Поскольку период оборота кредиторки превышает 1200 дней, многие обязательства уже являются просроченными. Обществу целесообразно предложить график погашения долга с рассрочкой на 12–18 месяцев, чтобы восстановить доверие. Часть задолженности можно погасить за счет привлечения долгосрочного кредита (в балансе уже отражен долгосрочный кредит на 149 583 тыс. руб., выданный в 2025 году, что показывает возможность получения банковского финансирования).

В-четвертых, следует оптимизировать управление запасами и незавершенным производством, которые на конец 2025 года составили 6 813 248 тыс. руб. (71% всех оборотных активов). Замораживание средств в запасах напрямую влияет на платежеспособность. Внедрение системы «точно в срок» для материалов и регулярный анализ оборачиваемости запасов позволят высвободить часть средств для расчетов с кредиторами.

В-пятых, важным направлением является цифровизация учетно-аналитических процессов. Общество использует программу 1С, однако для оперативного контроля задолженности целесообразно внедрить модуль автоматического мониторинга сроков оплаты, интегрированный с CRM-системой. Это позволит своевременно направлять напоминания дебиторам и контролировать соблюдение договорных условий.

Для оценки эффективности предложенных мер рассчитаем прогнозные показатели. При условии сокращения периода оборота дебиторской задолженности с 281 до 180 дней (за счет системы скидок и предоплат) и при неизменной выручке 1 330 846 тыс. руб. средняя дебиторская задолженность могла бы составить: $(1\,330\,846 \cdot 180) / 365 = 656\,000$ тыс. руб., что на 365 000 тыс. руб. меньше фактического уровня. Высвобожденные средства можно направить на погашение части кредиторской задолженности. Снижение периода оборота кредиторской задолженности до 600 дней (с 1217 дней) при себестоимости 1 085 119 тыс. руб. позволило бы сократить среднюю кредиторскую задолженность до $(1\,085\,119 \cdot 600) / 365 \approx 1\,784\,000$ тыс. руб. вместо 3 671 044 тыс. руб. Такой результат, безусловно, труднодостижим в краткосрочной перспективе, но является ориентиром для долгосрочной политики.

Таким образом, проведенный анализ показал, что АО «СЗ "ЗСЖБ №6"» сталкивается с серьезными проблемами в управлении дебиторской и кредиторской задолженностью, выражающимися в низкой оборачиваемости, высоком уровне просрочки и дисбалансе между долгами разных групп. Предложенные меры – дифференциация условий расчетов, реструктуризация обязательств, автоматизация контроля – при их последовательной реализации позволят повысить эффективность использования оборотного капитала, укрепить платежеспособность и снизить зависимость от внешнего финансирования. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку детального плана реструктуризации задолженности с учетом отраслевой специфики строительных организаций.

Библиографический список

1. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурс БФО) : выгрузка информации по юридическому лицу АО «Специализированный застройщик "ЗСЖБ №6"», ИНН 5506035536, по состоянию на 02.04.2026. – URL: <https://bo.nalog.ru> (дата обращения: 02.04.2026).
2. Баканов М.И., Мельник М.В., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа : учебник. – М. : Финансы и статистика, 2022. – 536 с.
3. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент : учебное пособие. – 2-е изд. – М. : Дело и Сервис, 2022. – 400 с.
4. Алексеев М.А. Совершенствование системы управления дебиторской задолженностью в коммерческих организациях // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 4. – С. 15-19.
5. Кириллова Н.А., Максимова О.В. Организация расчетов и управление дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 5 (154). – С. 978-982.

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ОПТИМИЗАЦИИ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ УЧЕТА

Волынка А.И.

Научный руководитель: Кальницкая И.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, anna.volynka@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрены современные методы анализа и оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности с учётом цифровой трансформации учётных процессов. Исследуются традиционные и инновационные подходы к оценке задолженности, включая горизонтальный, вертикальный, коэффициентный анализ, а также ABC- и XYZ-методы. Обосновывается необходимость внедрения электронного документооборота, CRM-систем и автоматизированного мониторинга для повышения эффективности управления расчётами. Приводится систематизация подходов различных авторов к оптимизации задолженности.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, анализ задолженности, оптимизация, цифровая трансформация, автоматизация учёта.

MODERN METHODS OF ANALYSIS AND OPTIMIZATION OF ACCOUNTS RECEIVABLE AND ACCOUNTS PAYABLE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING

Volynka A.I.

Scientific supervisor: Kalnitskaya I.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, e-mail: anna.volynka@gmail.com

Abstract. The article discusses modern methods of analysis and optimization of accounts receivable and accounts payable taking into account the digital transformation of accounting processes. Traditional and innovative approaches to debt assessment are studied, including horizontal, vertical, ratio analysis, as well as ABC and XYZ methods. The necessity of introducing electronic document management, CRM systems and automated monitoring to improve the efficiency of payment management is substantiated. A systematization of approaches of various authors to debt optimization is presented.

Keywords: accounts receivable, accounts payable, debt analysis, optimization, digital transformation, accounting automation.

В современных условиях хозяйствования эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностью становится ключевым фактором обеспечения финансовой устойчивости и платежеспособности организаций [1]. Дебиторская и кредиторская задолженность представляют собой неотъемлемые элементы финансово-хозяйственной деятельности любого экономического субъекта, оказывающие существенное влияние на формирование денежных потоков, уровень ликвидности активов и общее финансовое состояние предприятия [2]. В условиях цифровой трансформации экономики особую актуальность приобретает совершенствование методического инструментария анализа

задолженности и внедрение современных информационных технологий в учётно-аналитические процессы [3].

Одним из ключевых элементов анализа задолженности является уточнение экономической сущности дебиторской и кредиторской задолженности. Различные подходы авторов к определению дебиторской задолженности систематизированы в таблице 1.

Таблица 1

Понятие дебиторской задолженности

Автор	Определение дебиторской задолженности
Абрамова Л.С.	Одна из форм отвлечения средств из оборота предприятия, представляющая собой имущественные права организации
Баканов М.И.	Сумма долгов, причитающихся организации от юридических и физических лиц в результате хозяйственных взаимоотношений с ними
Ковалева В.В.	Имобилизация собственных оборотных средств организации, отвлеченных из хозяйственного оборота
Савицкая Г.В.	Задолженность других организаций, работников и физических лиц данной организации, возникающая в результате хозяйственных отношений

Как видно из таблицы 1, исследователи акцентируют внимание на разных аспектах дебиторской задолженности: от отвлечения средств до права требования. Аналогичным образом, определения кредиторской задолженности, предлагаемые различными авторами, представлены в таблице 2.

Таблица 2

Понятие кредиторской задолженности

Автор	Определение дебиторской задолженности
Шерemet А.Д.	Часть имущества организации, являющаяся предметом обязательств в форме товаров, работ и услуг, подлежащих оплате
Ануфриева А.В.	Наиболее краткосрочный вид используемых организацией заемных средств, формируемых за счет внутренних источников
Бланк И.А.	Сумма долговых обязательств предприятия перед различными кредиторами за товары, работы и услуги
Донцова Л.В.	Денежные средства, временно привлеченные предприятием и подлежащие возврату соответствующим юридическим или физическим лицам

Как следует из таблиц 1 и 2, несмотря на общую направленность, определения различаются по акцентам, что требует от аналитика выбора наиболее подходящего подхода в зависимости от целей исследования [4]. Однако современная практика всё чаще ориентируется на интеграцию этих определений с учётом цифровых возможностей учёта.

Информационное обеспечение анализа задолженности в условиях цифровой трансформации существенно расширяется. В таблице 3 представлены основные источники информации, которые могут быть автоматизированы и интегрированы в единую систему.

Информационное обеспечение анализа дебиторской и кредиторской задолженности

Источник информации	Содержание информации
Бухгалтерский баланс (форма 1)	Остатки дебиторской задолженности (строки 1190, 1230) и кредиторской задолженности (строка 1520) на начало и конец отчётного периода
Отчёт о финансовых результатах (форма 2)	Выручка от продаж, себестоимость продаж, прочие доходы и расходы, включая списание дебиторской задолженности
Пояснения к балансу и отчёту о финансовых результатах	Детализация состава и движения дебиторской и кредиторской задолженности по видам, контрагентам, срокам возникновения
Регистры синтетического учёта	Обороты по счетам 60, 62, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 75, 76; главная книга; оборотно-сальдовые ведомости
Регистры аналитического учёта	Карточки счетов по каждому контрагенту, акты сверки расчётов, ведомости аналитического учёта
Первичные документы	Договоры с контрагентами, счета-фактуры, товарные накладные, акты выполненных работ, платёжные поручения
Материалы инвентаризации	Акты инвентаризации расчётов с дебиторами и кредиторами, справки о состоянии расчётов, реестры старения задолженности
Управленческие отчёты	Отчёты о просроченной задолженности, прогнозы денежных потоков, анализ платёжной дисциплины контрагентов
Внешние источники	Данные о финансовом состоянии контрагентов, информация кредитных бюро, сведения об исполнительных производствах

Современные информационные технологии, такие как системы «1С: Предприятие», SAP, Oracle, позволяют формировать указанные отчёты в режиме реального времени, что повышает оперативность и качество анализа [5]. Внедрение электронного документооборота ускоряет согласование и подписание первичных документов, сокращает сроки выставления счетов-фактур.

Методика анализа дебиторской и кредиторской задолженности включает комплекс традиционных и инновационных подходов. Горизонтальный анализ предполагает изучение динамики абсолютных и относительных показателей задолженности за ряд периодов, расчёт темпов роста и прироста, сопоставление с динамикой выручки. Вертикальный анализ позволяет определить структуру задолженности и оценить долю отдельных элементов (задолженность покупателей, авансы выданные, задолженность перед поставщиками, по налогам и сборам, по оплате труда) [2].

Коэффициентный анализ является основой оценки эффективности управления задолженностью. Показатели оборачиваемости дебиторской задолженности представлены в таблице 4.

Таблица 4

Показатели оборачиваемости дебиторской задолженности

Показатель	Формула расчета	Экономический смысл
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (<u>Кобор ДЗ</u>)	<u>Кобор ДЗ</u> = Выручка / Средняя ДЗ	Количество оборотов дебиторской задолженности за период
Период оборота дебиторской задолженности (<u>Тобор ДЗ</u>)	<u>Тобор ДЗ</u> = 365 дней / <u>Кобор ДЗ</u>	Средний срок погашения дебиторской задолженности в днях
Доля дебиторской задолженности в оборотных активах	Доля ДЗ = ДЗ / Оборотные активы $\times 100\%$	Степень иммобилизации оборотных средств в расчетах

Показатели, характеризующие оборачиваемость кредиторской задолженности и соотношение дебиторской и кредиторской задолженности, систематизированы в таблице 5.

Таблица 5

Показатели оборачиваемости кредиторской задолженности и соотношения задолженностей

Показатель	Формула расчета	Экономический смысл
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (<u>Кобор КЗ</u>)	<u>Кобор КЗ</u> = Себестоимость / Средняя КЗ	Скорость погашения обязательств перед кредиторами
Период оборота кредиторской задолженности (<u>Тобор КЗ</u>)	<u>Тобор КЗ</u> = 365 дней / <u>Кобор КЗ</u>	Средний срок погашения обязательств в днях
Коэффициент соотношения ДЗ и КЗ	<u>Ксоотн</u> = ДЗ / КЗ	Оптимально от 1 до 2; характеризует сбалансированность финансовой политики
Финансовый цикл (ФЦ)	ФЦ = <u>Тобор запасов</u> + <u>Тобор ДЗ</u> - <u>Тобор КЗ</u>	Время от оплаты материалов до получения денег от покупателей

В условиях цифровизации особое значение приобретают методы ABC- и XYZ-анализа дебиторской задолженности. ABC-анализ позволяет классифицировать дебиторов по сумме

задолженности: группа А – наиболее крупные дебиторы (до 80% суммы), группа В – средние (15%), группа С – мелкие (5%). XYZ-анализ группирует дебиторов по стабильности платежей: Х – высокая стабильность, Y – средняя, Z – нерегулярные платежи. Сочетание результатов ABC и XYZ-анализа даёт возможность разработать дифференцированную политику управления задолженностью для каждой категории контрагентов [6, с. 48].

Современные методы оптимизации дебиторской задолженности включают формирование кредитной политики (установление лимитов кредитования, оценка кредитоспособности покупателей), стимулирование досрочной оплаты (предоставление скидок, система бонусов), использование финансовых инструментов (факторинг, форфейтинг, страхование кредитных рисков), а также автоматизацию процессов мониторинга и контроля [7, с. 124]. Факторинг позволяет ускорить поступление денежных средств и передать функции управления задолженностью профессиональной компании. В таблице 6 систематизированы подходы различных авторов к оптимизации дебиторской задолженности.

Таблица 6

Систематизация подходов авторов к методам оптимизации дебиторской задолженности

Автор	Группы методов	Особенности подхода
Бланк И.А.	1. Формирование кредитной политики 2. Использование финансовых инструментов (факторинг, форфейтинг) 3. Страхование кредитных рисков 4. Система скидок за досрочную оплату	Акцент на финансовых инструментах и риск-менеджменте, комплексный подход к управлению
Ковалев В.В.	1. Установление лимитов кредитования 2. Мониторинг платежной дисциплины 3. ABC-анализ дебиторов 4. Претензионно-правовая работа	Систематический аналитический подход с акцентом на контроле и классификации дебиторов
Савицкая Г.В.	1. Дифференциация условий отсрочки 2. Регулярная инвентаризация расчетов 3. Оптимизация сроков расчетов 4. Применение штрафных санкций	Практико-ориентированный подход с акцентом на учетных процедурах и контроле

Представленные в таблице 6 подходы показывают, что выбор методов оптимизации зависит от масштаба организации и отраслевой специфики. Для малых предприятий более эффективны методы Савицкой Г.В. и Ковалева В.В. (дифференциация условий, контроль), для крупных – комплексный подход Бланка И.А., включающий финансовые инструменты и автоматизацию.

Оптимизация кредиторской задолженности включает построение платежного календаря, приоритизацию платежей, переговоры с поставщиками об увеличении отсрочки, получение скидок при досрочной оплате, реструктуризацию задолженности и взаимозачёт встречных требований [4]. В условиях цифровой трансформации особую роль играют электронные платежные системы, дистанционное банковское обслуживание и автоматизированное формирование платёжных поручений.

Цифровая трансформация учёта открывает новые возможности для управления задолженностью. Внедрение CRM-систем позволяет накапливать историю взаимоотношений

с каждым контрагентом, автоматически формировать напоминания о наступлении сроков платежа, оценивать платёжную дисциплину. Использование технологий блокчейн и смарт-контрактов обеспечивает прозрачность и неизменность информации о совершённых операциях, снижает риски мошенничества [5]. Интеграция данных бухгалтерского учёта с управлением продажами и закупками позволяет формировать целостную картину состояния расчётов в режиме реального времени.

Таким образом, современные методы анализа и оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности базируются на сочетании традиционных приёмов (горизонтальный, вертикальный, коэффициентный анализ) и инновационных подходов (ABC/XYZ-анализ, факторинг, автоматизация мониторинга). Цифровая трансформация учёта, выражающаяся во внедрении электронного документооборота, CRM-систем и блокчейн-технологий, позволяет повысить оперативность контроля, снизить риски возникновения просроченной задолженности и улучшить финансовое состояние организации [8]. Комплексное применение рассмотренных методов с учётом отраслевой специфики и цифровых возможностей является основой эффективного управления задолженностью в современных условиях.

Библиографический список

1. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете : Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 26.07.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 50. – Ст. 7344.
2. Баканов М.И., Мельник М.В., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа : учебник. – М. : Финансы и статистика, 2022. – 536 с.
3. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности : учебное пособие. – М. : Дело и Сервис, 2023. – 160 с.
4. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент : учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело и Сервис, 2022. – 400 с.
5. Алексеев М.А. Совершенствование системы управления дебиторской задолженностью в коммерческих организациях // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 4. – С. 15-19.
6. Шаталова Е.П., Шаталов А.Н. Современные методы анализа кредитного портфеля банка // Банковское дело. – 2023. – № 12. – С. 45-52.
7. Рогова Е.М., Ткаченко Е.А. Особенности управления финансами в коммерческих организациях // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2023. – Т. 16, № 2. – С. 156-168.
8. Кириллова Н.А., Максимова О.В. Организация расчетов и управление дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 5 (154). – С. 978-982.
9. Ендовицкий Д.А., Любушин Н.П., Бабичева Н.Э. Финансовый анализ : учебное пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : КноРус, 2023. – 300 с.

ЦИФРОВОЙ РУБЛЬ: ТРЕТЬЯ ФОРМА ДЕНЕГ В УЧЕТЕ

Дехтярук Ю.В., МIRONENKO Д.А.

Научный руководитель: Максимочкина О.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, dmironenko2005@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены особенности бухгалтерского учета цифрового рубля как третьей формы денежных средств, проанализированы предложения Министерства Финансов РФ по выбору счетов для учета цифрового рубля, предложены основные бухгалтерские проводки. Целью работы является определение ключевых направлений адаптации цифрового рубля в современной системе бухгалтерского учета. Авторы статьи пришли к следующим выводам: цифровой рубль требует внедрения в План счетов отдельного счета или субсчета; необходимо внесение изменений в действующие федеральные стандарты бухгалтерского учета или создание новых, отражающих учет цифровых денежных средств; организации должны внести изменения в ученую политику, отразив все изменения.

Ключевые слова: цифровой рубль, третья форма денег, Центральный банк, бухгалтерский учет, План счетов, ФСБУ.

THE DIGITAL RUBLE: THE THIRD FORM OF MONEY IN ACCOUNTING

Dekhtyaruk Yu. V., Mironenko D. A.

Scientific supervisor: Maksimochkina O. V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, dmironenko2005@mail.ru

Abstract. This article examines the accounting considerations for the digital ruble as a third form of money, analyzes proposals from the Russian Ministry of Finance regarding the selection of accounts for accounting for the digital ruble, and proposes key accounting entries. The aim of this work is to identify key areas for adapting the digital ruble to the modern accounting system. The authors reach the following conclusions: the digital ruble requires the introduction of a separate account or sub-account in the Chart of Accounts; amendments to current federal accounting standards or the creation of new ones to reflect the accounting of digital money are necessary; organizations must amend their academic policies to reflect these changes.

Keywords: digital ruble, third form of money, Central Bank, accounting, Chart of Accounts, Federal Accounting Standards.

В наше время цифровой рубль можно назвать такой же полноправной валютой, как и остальные формы денег. Он стоит наравне с наличными (банкноты, монеты) и безналичными (средства на банковских счетах, карты) формами денежных средств, в соотношении 1:1 к обычному рублю [1]. Массовое внедрение цифрового рубля для всех категорий пользователей в России начнется 1 сентября 2026 года [2]. С этой даты торговые предприятия с годовой выручкой больше, чем 30 млн рублей будут обязаны обеспечить прием оплаты в цифровых рублях. При этом до конца 2026 года будет действовать льготный период, то есть комиссии с компаний за проведение операций в цифровых рублях не будут взиматься. С 1 января 2026 года цифровой рубль используется для перечисления налогов и сборов в бюджет, а также для финансирования федеральных бюджетных учреждений [7].

Его использование является добровольным и осуществляется через привычные мобильные банки, но хранение их происходит на специальных цифровых кошельках Центрального банка. Соответственно, ответственность за его использование, сохранность всех данных и нарушения несет Центральный Банк России. Его функциями в данной области являются: эмиссия, контроль переводов, обеспечение цифровой безопасности [8]. Таким образом, использование цифрового рубля несет за собой не только универсальность и удобство, но и гарантии конфиденциальности. Также преимуществом данной формы денег является возможность оффлайн-оплаты, то есть расплачиваться в магазинах и переводить средства между счетами можно без подключения к интернету [6, с. 96]. В нынешних реалиях, когда в целях безопасности жизни граждан, мобильный интернет ограничен на территориях стратегически значимых объектов, это достоинство является очень ценным. Цифровой рубль будет актуален не только для граждан, но и для бизнеса. Например, комиссии за прием оплаты станут ниже, чем при обычном эквайринге (с 2027 года – до 0,3% за операцию); внедрение смарт-контрактов поможет автоматизировать сделки, что несет гарантии оплаты при выполнении определённых условий.

Стоит отметить, что использование цифрового рубля характеризуется и рядом недостатков. Так, для граждан существенными минусами могут стать отсутствие дохода на остаток, установленный порог на перевод из безналичной формы в цифровую (300 тысяч рублей в месяц), усиленный контроль Центрального Банка за всеми операциями, сложность в использовании для некоторых категорий населения. А для бизнеса: требование обновления кассового программного обеспечения и обучения персонала, отсутствие кредитования, риск «целевого окрашивания» [4, с. 66].

В уже имеющейся системе бухгалтерского учета для различных форм денежных средств используются соответствующие счета: счет 50 «Касса» используется для наличных денег, счет 51 «Расчетные счета» - для безналичных, а для расчетов в иностранной валюте – счет 52 «Валютные счета». Цифровой рубль – это третья форма денег, поэтому он учитывается аналогично средствам на банковских счетах, но на отдельном счете. На данный момент действующий План счетов бухгалтерского учета не предусматривает его, но Минфин предлагает открывать отдельный синтетический счет 53 «Счет цифрового рубля» или субсчет к счету 55 «Специальные счета в банках» [3]. Однако, при упрощенном учете Минфин разрешает открывать субсчет к счету 51 «Расчетные счета» [3]. Например, счет 51.3 «Средства в цифровых рублях на платформе Центрального банка РФ». Рассмотрим основные бухгалтерские проводки по учету цифрового рубля:

1. Дебет 51.3 «Средства в цифровых рублях» Кредит 51 «Расчетные счета» - Пополнение цифрового кошелька или перевод безналичных средств в цифровые рубли;
2. Дебет 51.3 «Средства в цифровых рублях» Кредит 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками» - Получена оплата от покупателей в цифровых рублях;
3. Дебет 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» Кредит 51.3 «Средства в цифровых рублях» - Отражена оплата поставщиками в цифровых рублях;
4. Дебет 91.2 «Прочие расходы» Кредит 51.3 «Средства в цифровых рублях» - Удержание комиссии оператора (с 2027 года);
5. Дебет 51 «Расчетные счета» Кредит 51.3 «Средства в цифровых рублях» - Перевод цифровых рублей в безналичную форму.

Бухгалтерские записи со счетом 53 «Счет цифрового рубля» и субсчетом к счету 55 «Специальные счета в банках» будут составлены аналогично.

Организация вправе сама определять, как учитывать цифровые рубли, но при этом обязательно сохраняя единую методологию учета денежных средств. Также могут использоваться и другие варианты учета, например, открытие отдельного забалансового счета, но на практике этот способ является менее удобным [5]. Выбранный организацией способ обязательно закрепляется в учетной политике на текущий год.

Все проводки по указанным счетам производятся в соответствии с ФСБУ и ПБУ. В связи с этим необходимо разработать новые стандарты или дополнить существующие [5]. Это необходимо для обеспечения унификации, полноты и достоверности отражения операций с цифровыми рублями. В частности, можно внести изменения в некоторые из существующих федеральных стандартов и положений по бухгалтерскому учету. Например, в ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» будет необходимо отражать остатки цифровых рублей на счетах. Также следует внести изменения в ПБУ 9/99 «Доходы», ПБУ 10/99 «Расходы», ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации» и в другие стандарты и положения, на которые может оказать влияние новая денежная валюта.

Учет цифрового рубля не может быть полностью раскрыт в доработанных существующих ФСБУ и ПБУ, поэтому необходимо создать новые стандарты бухгалтерского учета. Например, «Операции с цифровыми активами», «Учет цифровых денежных средств», в которых раскроются особенности зачисления, списания, оплаты и перевода, конвертации цифрового рубля.

На основании выше сказанного организациям будет необходимо внести изменения в учетную политику по следующему плану:

1. Оразитить выбранный для учета цифровых рублей счет (субсчет);
2. Определить порядок документального оформления новых операций;
3. Оразитить порядок признания комиссионных расходов за операции с цифровыми рублями.

При отсутствии данных положений в учетной политике может возникнуть ряд сложностей, которые повлияют на дальнейший учет, аудит и формирование отчетности.

Таким образом, цифровой рубль, представляя собой новую третью форму денег, не вписывается в уже сложившуюся систему бухгалтерского учета, где объектами являются наличные и безналичные денежные средства. Цифровой рубль включает в себя как свойства первых, так и вторых: возможность офлайн-оплаты наряду с доступностью для расчетов. Такая многогранность создает проблему для учета данной формы денег, потому организации вынуждены самостоятельно определять подход к учету цифрового рубля. Первым шагом, конечно, является выбор счета, а после этого поднимаются вопросы документирования и наличия актуальных федеральных стандартов и положений, учитывающих специфику цифрового рубля. Также комиссии, взимаемые с 2027 года, должны быть правильно отражены в учете. На основании этого можно сделать вывод о том, что внедрение цифрового рубля – не просто появление нового платежного инструмента, а комплексная перестройка бухгалтерского учета, включающая изменение учетной политики и проверяющая готовность организаций выстраивать новые учетные процедуры в условиях нормативной неопределённости. Дальнейшее развитие данной формы денежных средств и своевременное приспособление организаций к новым условиям позволит полностью интегрировать цифровой рубль в единую систему бухгалтерского учета.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.03.2026). - Ст. 128.
2. Федеральный закон от 24.07.2023 № 340-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
3. Информационное сообщение Минфина России от 18 сентября 2023 г. № ИС-учет-47 “Бухгалтерский учет операций с цифровым рублем”
4. Дзьоник В. Р. Цифровой рубль: предпосылки, перспективы и последствия введения в гражданский оборот // Журнал правовых и экономических исследований. 2024. № 1. С. 63–68.
5. Джойс Э. А., Симаков А. А. Влияние внедрения цифрового рубля на бухгалтерский учет // Аудиторские ведомости. 2024. № 4. С. 45–52.

6. Ордынская М. Е., Силина Т. А., Тхаркахова И. Г. Цифровой рубль как новая форма денег // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 4 (62). С. 93–98.

7. Утвержден перечень бюджетных расходов с использованием цифрового рубля [Электронный ресурс] // Министерство финансов Российской Федерации. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=40136-utverzhdn_perechen_byudzhethnykh_raskhodov_s_ispolzovaniem_tsifrovogo_rublya (дата обращения: 14.03.26)

8. Развитие финансовых технологий [Электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации. URL: <https://cbr.ru/fintech/dr/> (дата обращения: 23.03.26)

УЧЕТ ПОДАРОЧНЫХ СЕРТИФИКАТОВ

Левина А.П., Шереметьева А.Д.

Научный руководитель: Максимочкина О.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, a_sher08@mail.ru, levina.ap2005@gmail.com

Аннотация. В статье анализируются особенности бухгалтерского учета и налогообложения подарочных сертификатов. Целью работы является изучение ключевых аспектов отражения операций по учету сертификатов в соответствии с законодательством РФ. Авторы статьи пришли к следующим выводам: средства от продажи сертификатов учитываются как авансы, доход возникает только при их погашении, а при неиспользовании сумма признается внереализационным доходом.

Ключевые слова: подарочные сертификаты, бухгалтерский учет, налогообложение, НДС, авансы, прибыль.

ACCOUNTING FOR GIFT CERTIFICATES

Levina A.P., Sheremetyeva A.D.

Scientific supervisor: Maksimochkina O.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, a_sher08@mail.ru, levina.ap2005@gmail.com

Abstract. The article analyzes the specifics of accounting and taxation of gift certificates. The purpose of the work is to study the key aspects of reflecting certificate accounting operations in accordance with the legislation of the Russian Federation. The authors of the article came to the following conclusions: funds from the sale of certificates are accounted for as advances, income arises only when they are repaid, and if not used, the amount is recognized as non-operating income.

Keywords: gift certificates, accounting, taxation, VAT, advances, profit.

Подарочные сертификаты стали популярным инструментом маркетинга и способом заинтересовать клиентов и сотрудников, представляя собой обязательство компании перед держателем на приобретение товаров или услуг. Компании могут реализовывать различные виды сертификатов:

- с фиксированным номиналом, на которых рекомендуется прописывать сумму непосредственно на карте или в электронном письме при использовании цифровых версий;
- на конкретную позицию, то есть сертификат дает право получить определенную услугу или товар, важно учитывать, что если к моменту использования сертификата цена на товар или услугу выросла, то предоставление ценности происходит без доплат со стороны клиента;
- дисконтный сертификат, предоставляющий право на скидку, в данном случае обязательным требованием является четкое ограничение перечня услуг или товаров, цена на которые может быть снижена.

Сертификаты имеют ряд особенностей: срок их использования всегда ограничен конкретной датой, обмен на наличные деньги невозможен, в случае утраты сертификат не восстанавливается, при совершении покупки он изымается продавцом, при этом неизрасходованная часть номинала клиенту не возвращается, однако, если стоимость приобретения превышает сумму сертификата, покупатель обязан внести доплату. [6]

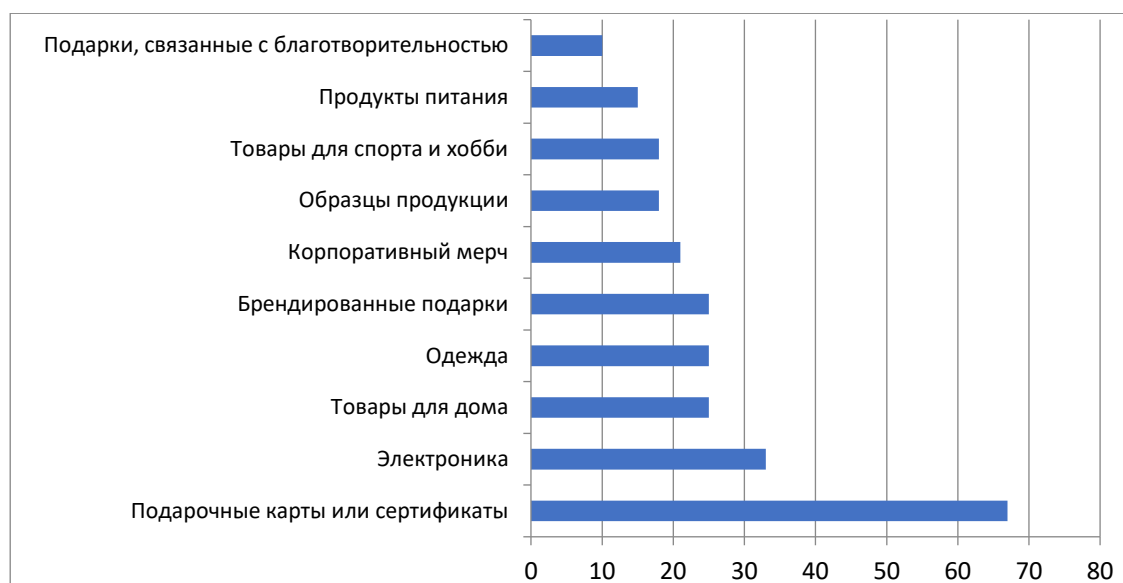


Рис. 1. Рейтинг подарков, желаемых сотрудниками российских компаний, %

Согласно результатам совместного исследования hh.ru и «Золотого Яблока», подарочные сертификаты и карты уверенно лидируют в списке самых востребованных корпоративных презентов. Так, 43% участников опроса подтвердили, что уже получали подобные подарки от работодателей, а 67% заявили, что хотели бы получить именно их. Именно поэтому в настоящее время изучение правил учета подарочных сертификатов является актуальным. [8]

Учет подарочных сертификатов вызывает множество вопросов из-за специфики признания доходов, начисления НДС и оформления документов в соответствии с российским законодательством. В своем письме от 4 апреля 2011 года Министерство финансов дает следующее определение: «Под термином "подарочный сертификат" принято понимать документ, удостоверяющий право его владельца на получение товаров (работ, услуг) у указанного в сертификате лица (продавца), в том числе с оплатой за товар (работы, услуги) его стоимости за вычетом указанной в сертификате суммы (номинальной стоимости сертификата)». [2]

Применение сертификатов способно увеличить выручку предприятия, так как данная ценность способна повысить интерес клиентов и дает возможность приобрести универсальный подарок для любого контингента.

Подарочный сертификат можно приобрести как за наличный, так и за безналичный расчет.

В судебной практике также сложился подход, согласно которому поступления от реализации сертификатов рассматриваются как предварительная оплата покупок или услуг, которые будут осуществлены в будущем. Данный вопрос более подробно раскрывается в письме Министерства Финансов РФ от 08.02.2019 N 03-03-06/3/7605. [3]

Согласно с ПБУ 9/99 «Доходы организации», в момент продажи покупателю поступления денежных средств еще не признаются как выручка. В бухгалтерском учете такие средства классифицируются как авансовые платежи, формируя обязательства организации перед клиентом до момента будущей реализации товара.

«Затраты на изготовление подарочных сертификатов отражаются следующими проводками:

Дебет 44 Кредит 60 – приобретены подарочные сертификаты;

Дебет 19 Кредит 60 – выделен НДС;

Дебет 68 Кредит 19 – НДС принят к вычету;

Дебет 006 – оприходованы сертификаты на забалансовый счет.

Продажа подарочных сертификатов отражается следующими проводками:

Дебет 50 Кредит 62 – аванс (предоплата) от покупателя;

Дебет 76 Кредит 68 – отражен НДС с предоплаты;

Кредит 006 – списаны бланки реализованных сертификатов». [5]

Порядок отражения операций в бухгалтерском учете по подарочным сертификатам обусловлен выбранной организацией учетной политикой, использует она метод начисления или кассовый. Если используется кассовый метод, то он позволяет признавать доходы и расходы непосредственно в момент получения денежных средств от покупателя. В свою очередь метод начисления усложняет данный процесс, поскольку полученные денежные средства не признаются выручкой до момента фактического исполнения обязательств по передаче товара или выполнению услуг, несмотря на факт оплаты сертификата.

«Учёт доходов от реализации отражаются следующими проводками:

Дебет 62 Кредит 90 – отражена выручка в размере стоимости реализованного товара;

Дебет 90 Кредит 41 – списана себестоимость товара;

Дебет 90 Кредит 68.02 – начислен НДС с выручки;

Дебет 62.02 Кредит 62 – зачтена стоимость подарочного сертификата в счёт оплаты товара;

Дебет 50 Кредит 62 – получена от покупателя разница между стоимостью товара и номиналом подарочного сертификата;

Дебет 68.02 Кредит 76 – принят к вычету НДС, начисленный при продаже подарочного сертификата». [5]

Обратим внимание на особенности налогообложения подарочных сертификатов. С юридической точки зрения приобретение подарочного сертификата представляет собой авансовый платеж. Реализацией признается момент обмена сертификата — документального подтверждения предоплаты — на конкретный товар или услугу. В связи с этим на дату продажи самого сертификата у налогоплательщика отсутствует объект налогообложения по налогу на прибыль, поскольку средства носят характер предварительной оплаты и не подлежат включению в налоговую базу (ст. 251 НК РФ).

Доход от реализации товаров (работ, услуг), оплаченных с использованием подарочного сертификата, учитывается в составе выручки от реализации в целях налогообложения прибыли на дату фактического исполнения обязательства перед покупателем (письмо Минфина России от 25.04.2011 № 03-03-06/1/268, ст. 248, 274 НК РФ). [4] В случае если сертификат не был предъявлен к погашению в установленный срок, сумма полученного аванса подлежит включению в состав внереализационных доходов как имущество, полученное безвозмездно (ст. 250 НК РФ). Важным этапом в этом случае является точное определение даты признания такого дохода. Для целей налогообложения моментом включения суммы не востребовавшего сертификата в базу признается дата истечения срока его действия, если он определен. В таком случае организация должна документально зафиксировать факт истечения срока во избежание разногласий с налоговыми органами.

В рамках исчисления налога на добавленную стоимость объектом налогообложения выступает реализация товаров на территории Российской Федерации. База по НДС формируется дважды:

- в день получения предоплаты за сертификат (ст. 167 НК РФ);

- в момент непосредственной передачи товара (оказания услуги) по сертификату.

При этом ранее начисленная сумма НДС подлежит вычету в полном объеме, если стоимость реализованного товара (оказанной услуги) равна или превышает номинал сертификата (ст. 171, 172 НК РФ). Если же стоимость переданного имущества оказывается ниже суммы предоплаты либо сертификат так и не был использован, вычет НДС с разницы не производится.

При применении упрощенной системы налогообложения организация признает доходы в соответствии с кассовым методом. Поскольку денежные средства от продажи сертификата поступают в момент его реализации, указанная сумма подлежит включению в налоговую базу именно на эту дату, независимо от времени фактического предоставления товара или услуги. Аналогичный подход применяется и при выборе объекта налогообложения «доходы минус расходы»: доходы учитываются при получении средств, а связанные с исполнением

обязательств расходы — после фактической передачи товаров или прав на них (ст. 346 НК РФ). [1]

Приведем пример учета подарочных сертификатов. Организация использует метод начисления, занимается продажей косметических товаров и парфюмерии. Она закупила 100 бланков подарочных сертификатов у типографии на общую сумму 12 200 руб., в т.ч. НДС 22%. Затем компания успешно продала все подарочные сертификаты номиналом 3 000 рублей, на которые покупатели приобрели товары. Себестоимость проданных товаров 200 000 руб. Отразим в учете операций.

Покупка сертификатов:

Дебет 44 Кредит 60 – 10 000 руб. – отражены затраты на приобретение бланков;

Дебет 19 Кредит 60 – 2 200 руб. – учтен НДС в стоимости бланков;

Дебет 68 Кредит 19 – 2 200 руб. – НДС принят к вычету;

Дебет 006 – 10 000 руб. – бланки сертификатов оприходованы на забалансовом счете.

Продажа сертификатов:

Дебет 50 Кредит 62 – 300 000 руб. – получены в кассу деньги от покупателей за сертификат;

Дебет 76 Кредит 68 – $300\,000 \cdot 22/122 = 54\,098$ руб. – начислен НДС с суммы полученной предоплаты (продажи сертификата);

Кредит 006 – 10 000 руб. – списаны использованные бланки сертификатов с забалансового счета.

Погашение сертификата:

Дебет 62 Кредит 90.1 – 300 000 руб. – отражена выручка от продажи товара;

Дебет 90.2 Кредит 41 – 200 000 руб. – отражена себестоимость проданных товаров;

Дебет 76 Кредит 68 – 54 098 руб. – сторнирован начисленный ранее НДС;

Дебет 90.3 Кредит 68 – 54 098 руб. – начислен НДС с выручки;

Дебет 62.02 Кредит 62 – 300 000 руб. – зачтена стоимость подарочного сертификата в счёт оплаты товара;

Дебет 90.2 Кредит 44 – 10 000 руб. – списаны расходы на приобретение сертификатов;

Дебет 90.9 Кредит 99 – 35 902 руб. – отражен финансовый результат (прибыль) от продажи.

Исходя из проведенного исследования, можно сделать вывод о ярко выраженной популярности подарочных сертификатов. Данная тенденция бросает свои вызовы, которые требуют четкого соблюдения норм и законодательства Российской Федерации, а также разграничения этапов движения денежных средств при продаже таких инструментов при бухгалтерском и налоговом учете. Ключевой аспект – это квалификация поступлений за сертификат как авансовых платежей, при которых выручка и объект налогообложения возникает во время его погашения или истечения срока действия. Достоверность и правильность финансовой отчетности обеспечивают верное документальное оформление и своевременное отражение операций.

Библиографический список

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): официальный текст по состоянию на 18.03.2026 года с изменениями и дополнениями согласно федеральному Закону от 05.08.2000 года № 117-ФЗ / Российская Федерация. Законы. // Доступ из СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 15.03.2025).

2. Письмо Минфина РФ от 04.04.2011 № 03-03-06/1/207 «По вопросу о признании переданного участнику долевого строительства подарочного сертификата расходом на рекламу» // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

3. Письмо Минфина РФ от 08.02.2019 N 03-03-06/3/7605 «О налоговом учете «Подарочных сертификатов»» // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
4. Письмо Минфина РФ от 25.04.2011 №03-03-06/1/268 «По вопросам, связанным с реализацией подарочных сертификатов» // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
5. Ломовцева, Л. А. Особенности бухгалтерского учёта подарочных сертификатов предприятия / Л. А. Ломовцева // Учетно-аналитическое обеспечение стратегии устойчивого развития предприятия: Сборник научных трудов. К 85-летию со дня рождения Абдуллаева Раита Алядиновича – Симферополь : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2022. – С. 174-178.
6. Подарочные сертификаты. Бухгалтерский и налоговый учет. Понятие подарочного сертификата [Электронный ресурс] Клерк URL: <https://www.klerk.ru/buh/articles/443687/> (дата обращения: 15.03.2025).
7. Особенности учета подарочных сертификатов [Электронный ресурс] Ассистентус URL: <https://assistentus.ru/buhuchet/podarochnyh-sertifikatov/> (дата обращения: 15.03.2025)
8. Анализ: подарочные карты - самый популярный корпоративный подарок в России [Электронный ресурс] РИА НОВОСТИ URL: <https://ria.ru/20241030/analiz-1980759872.html> (дата обращения: 15.03.2025).

МЕТОДИКА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ РАСЧЕТОВ С ПОКУПАТЕЛЯМИ И ЗАКАЗЧИКАМИ: ЭТАПЫ, КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ И ОЦЕНКА РИСКОВ

Островская А.Ю.

Научный руководитель: Максимочкина О.В.

Омский филиал Финансового Университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия ostrovskaya.nastya.2004@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические и прикладные аспекты внутреннего контроля расчетов с покупателями и заказчиками. Предложена трехуровневая методика контроля (предварительный, текущий, последующий) и охарактеризованы пять элементов системы внутреннего контроля применительно к расчетам с контрагентами.

Ключевые слова: *внутренний контроль, расчеты с покупателями и заказчиками, дебиторская задолженность, методика контроля, контрольные процедуры.*

METHODOLOGY OF INTERNAL CONTROL OF SETTLEMENTS WITH BUYERS AND CUSTOMERS: STAGES, CONTROL PROCEDURES AND RISK ASSESSMENT

Ostrovskaya A.Yu.

Scientific supervisor: Maksimochkina O.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia ostrovskaya.nastya.2004@mail.ru

Abstract. This article examines the theoretical and applied aspects of internal control over settlements with customers and clients. A three-level control methodology (preliminary, ongoing, and subsequent) is proposed and five elements of the internal control system are described as they apply to settlements with counterparties.

Keywords: *internal control, settlements with customers and clients, accounts receivable, control methods, control procedures.*

Дебиторская задолженность покупателей и заказчиков — одна из наиболее значимых статей оборотных активов, влияющая на ликвидность, платежеспособность и финансовую устойчивость организации. Однако эта категория активов сопряжена с высокими рисками: несвоевременное погашение обязательств, обесценение задолженности, невозможность взыскания долгов. Это делает проблему организации эффективного контроля расчетов одной из ключевых в учетно-аналитической практике.

Актуальность темы обусловлена несколькими факторами. Во-первых, рост просроченной и сомнительной дебиторской задолженности провоцирует кассовые разрывы, вынуждает привлекать дорогостоящие кредиты и снижает рентабельность. Во-вторых, управление дебиторской задолженностью влияет на инвестиционную привлекательность и кредитный рейтинг. В-третьих, в условиях цифровой трансформации и совершенствования нормативной базы (вступление в силу ФСБУ 4/2023 [3] и переход на ФСБУ 9/2025 [4]) достоверность учета расчетных операций становится обязательным условием для стейкхолдеров.

Расчеты с покупателями и заказчиками — это операции по погашению обязательств за поставленные товары (работы, услуги). Их сущность двойственна: они обеспечивают поступление выручки и прибыли, но одновременно несут риски для платежеспособности компании. Покупатели и заказчики — это контрагенты, приобретающие продукцию. Отличие

заказчиков — в активном участии на всех этапах сотрудничества, что создает дополнительные риски для продавца.

В расчетах с покупателями и заказчиками возникает дебиторская задолженность — ключевой элемент оборотных активов, который может превращаться в деньги. Но одновременно растут риски неплатежей и замедления оборота капитала. Большая дебиторская задолженность говорит о частых отсрочках и может подорвать доверие инвесторов и кредиторов.

Для целей эффективного управления расчетами необходимо идентифицировать и классифицировать риски, возникающие при взаимодействии с покупателями и заказчиками. В авторском подходе выделяются четыре основные группы рисков.

Кредитный риск — риск неисполнения или ненадлежащего исполнения покупателем (заказчиком) своих обязательств по оплате. Данный риск включает в себя риск просрочки платежа, риск частичной оплаты и риск полного отказа от оплаты (безнадежный долг).

Риск ликвидности — риск возникновения кассовых разрывов, когда сроки поступления платежей от покупателей не синхронизированы со сроками погашения собственных обязательств организации перед поставщиками, бюджетом и кредиторами.

Правовой риск — риск признания договора недействительным, отсутствия необходимых условий об ответственности за просрочку, некорректного оформления первичных документов, что влечет за собой невозможность взыскания задолженности в судебном порядке.

Операционный риск — риск ошибок в учете расчетов с покупателями и заказчиками, включая неверное отражение операций на счетах бухгалтерского учета, несвоевременное выставление счетов, отсутствие регулярной сверки взаиморасчетов.



Рис.1. Риски, возникающие при расчетах с покупателями и заказчиками

Указанные риски носят взаимосвязанный характер. Например, реализация кредитного риска (покупатель не заплатил в срок) при отсутствии своевременного контроля приводит к реализации риска ликвидности (кассовый разрыв). В свою очередь, некорректное оформление первичных документов (операционный риск) может сделать невозможным взыскание долга (правовой риск).

Методика внутреннего контроля расчетов с покупателями и заказчиками представляет собой систему последовательных действий, направленных на обеспечение достоверности учета, своевременность проведения расчетов и минимизацию финансовых рисков [5]. Выделяют три ключевых этапа контроля: предварительный (до заключения договора), текущий (в процессе исполнения договора) и последующий (после исполнения обязательств).

Предварительный контроль осуществляется до момента отгрузки товаров, выполнения работ или оказания услуг. Его цель — предотвратить возникновение проблемной задолженности на стадии планирования сделки. Основные контрольные процедуры данного этапа включают:

1. Анализ платежеспособности контрагента: проверка наличия в ЕГРЮЛ/ЕГРИП, анализ бухгалтерской отчетности, оценка деловой репутации.

2. Мониторинг платежной репутации: запрос рекомендаций от других поставщиков, проверка арбитражных дел, анализ картотеки расчетных счетов.

3. Проработка условий договора: фиксация предмета, цены, порядка расчетов (аванс, отсрочка), сроков, ответственности за просрочку (неустойка, пени), порядка разрешения споров.

4. Установление лимита задолженности: определение максимально допустимой суммы долга по каждому контрагенту на основе анализа его финансового состояния.

Результатом предварительного контроля является обоснованное решение о целесообразности заключения договора и выборе формы расчетов (предоплата, отсрочка и т.д.).

Текущий контроль осуществляется в процессе исполнения договорных обязательств. Его цель — своевременное выявление отклонений от плановых показателей и оперативное реагирование на возникающие проблемы. Контрольные процедуры текущего этапа представлены в таблице 1.

Таблица 1

Контрольные процедуры текущего этапа контроля расчетов с покупателями и заказчиками

Контрольная процедура	Содержание	Периодичность
Мониторинг сроков оплаты	Отслеживание наступления сроков платежей по договору, фиксация факта поступления денежных средств	Ежедневно
Контроль отгрузки	Проверка соответствия отгруженных товаров (выполненных работ, оказанных услуг) условиям договора по количеству, качеству и ассортименту	По факту отгрузки
Сверка выставленных счетов	Проверка соответствия счета на оплату условиям договора (цена, количество, НДС)	По факту выставления счета
Напоминание о предстоящем платеже	Упреждающее информирование покупателя (заказчика) о приближении срока оплаты (за 3-5 дней)	По графику платежей
Работа с просроченной задолженностью	При возникновении просрочки — направление претензии, телефонные переговоры, приостановка дальнейших отгрузок	При наступлении просрочки

Последующий контроль осуществляется после исполнения обязательств (отгрузки и оплаты) либо на отчетную дату. Его цель — проверка правильности документального оформления операций, достоверности отражения задолженности в бухгалтерском учете и отчетности. Основные контрольные процедуры последующего этапа:

1. Проверка первичных документов. Контролируется наличие всех обязательных реквизитов в договорах, накладных, актах выполненных работ (услуг), счетах-фактурах, актах сверки. Проверяется подлинность подписей уполномоченных лиц и отсутствие исправлений.

2. Сверка взаиморасчетов с контрагентами. Организация регулярно (ежемесячно или ежеквартально) составляет и направляет покупателям (заказчикам) акты сверки. Подписанный контрагентом акт сверки подтверждает признание долга и прерывает течение срока исковой давности.

3. Инвентаризация расчетов. В соответствии со статьей 11 Федерального закона № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» организация обязана проводить инвентаризацию активов и обязательств [1]. Инвентаризация расчетов с покупателями и заказчиками включает: подтверждение достоверности данных по счету 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками»; выявление расхождений с данными контрагентов; идентификацию сомнительной и безнадежной задолженности; проверку правильности формирования резерва по сомнительным долгам.

4. Контроль отражения операций в бухгалтерском учете. Проверяется корректность корреспонденции счетов по операциям реализации (дебет 62 — кредит 90) и поступления оплаты (дебет 51, 50 — кредит 62), а также правильность начисления НДС.

5. Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности. Рассчитываются ключевые показатели: коэффициент оборачиваемости, период погашения, доля просроченной задолженности в общем объеме.

По итогам последующего контроля оформляются: акты сверок с контрагентами, акт инвентаризации расчетов (форма № ИНВ-17), служебные записки о выявленных нарушениях, предложения по списанию безнадежной задолженности.

Система внутреннего контроля (СВК) расчетов с покупателями и заказчиками представляет собой совокупность организационных структур, политик, процедур и действий работников организации, направленных на минимизацию рисков путем осуществления контроля в соответствии с принятыми внутренними документами [6]. Согласно Приказу ФНС России от 25.05.2021 № ЕД-7-23/518@ «Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля» [2], СВК включает пять основных элементов: контрольную среду, оценку рисков, процедуры внутреннего контроля, информацию и коммуникацию, а также оценку (мониторинг) внутреннего контроля. Каждый элемент применительно к расчетам с покупателями и заказчиками рассмотрен в таблице 2.

Таблица 2

Элементы системы внутреннего контроля расчетов с покупателями и заказчиками

Содержание элемента	Реализация элемента
Контрольная среда	
Совокупность принципов и стандартов, определяющих общее понимание внутреннего контроля и требования к нему на уровне организации в целом	Подходы и стиль управления (лимиты задолженности, отчеты руководству), организационная структура (зоны ответственности), разделение обязанностей, кадровая политика (квалификация, обучение), внутренние регламенты (учетная политика, график документооборота и т.д.).
Оценка рисков	
Процесс выявления и анализа рисков, которые могут препятствовать достижению организацией поставленных целей	Возникновение и существование (риск фиктивных продаж), полнота (риск сокрытия выручки), права и обязательства (риск несуществующих долгов), оценка и распределение (риск неверного расчета резерва), представление и раскрытие (риск некорректной классификации задолженности).
Контрольные процедуры	
Действия, направленные на минимизацию выявленных рисков	Документирование (первичные документы), авторизация (санкционирование договоров, скидок), сверка данных (акты сверки, счет 62), разграничение полномочий (разделение функций), инвентаризация расчетов, автоматизированные проверки (1С и т.д.)
Информация и коммуникация	
Распространение информации, необходимой для принятия управленческих решений	Единое информационное пространство (совместимые системы), регламентированный документооборот (график, сроки, ответственные), регулярные коммуникации (совещания по просрочке), внешние коммуникации (шаблоны счетов, актов сверки и т.д.)
Мониторинг системы внутреннего контроля	
Процесс постоянного наблюдения за функционированием СВК и ее периодической проверки	Текущий мониторинг (ежедневно, еженедельно, ежемесячно), периодическая оценка (инвентаризация, проверка лимитов), оценка эффективности (показатели: снижение просрочки, оборачиваемость, списание безнадежных долгов).

Результаты мониторинга оформляются в виде служебных записок, отчетов руководству, а также могут выноситься на рассмотрение ревизионной комиссии (при ее наличии). Выявленные недостатки должны быть устранены, а контрольные процедуры — скорректированы с учетом новых рисков.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что экономическая сущность расчетов с покупателями и заказчиками двойственна: это основной источник выручки и прибыли, но также зона концентрации финансовых рисков. Эффективная методика внутреннего контроля должна быть трехуровневой: предварительный (анализ контрагента), текущий (мониторинг оплат) и последующий (инвентаризация, сверка). Система контроля включает пять ключевых элементов, и отсутствие любого из них снижает ее эффективность.

Предложенная методика может быть адаптирована для разных отраслей. Рекомендуется включать контрольные процедуры в локальные акты и автоматизировать их с помощью бухгалтерских программ.

Перспективными направлениями исследований являются методика формирования резервов по сомнительным долгам, влияние цифровых технологий (ИИ, блокчейн) на контроль расчетов, а также особенности контроля в условиях нового ФСБУ 9/2025 «Доходы» [4].

Библиографический список

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ " [Электронный ресурс]. // КонсультантПлюс: справ.-прав.система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/
2. Приказ ФНС России от 25.05.2021 N ЕД-7-23/518@ "Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля, а также форм и форматов документов, представляемых организациями при раскрытии информации о системе внутреннего контроля" (Зарегистрировано в Минюсте России 28.07.2021 N 64409) [Электронный ресурс]. // КонсультантПлюс: справ.-прав.система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385613/
3. Приказ Минфина России от 04.10.2023 N 157н (ред. от 07.11.2025) "Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 "Бухгалтерская (финансовая) отчетность" [Электронный ресурс]. // КонсультантПлюс: справ.-прав. система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_472684/
4. Приказ Минфина России от 16.05.2025 N 56н "Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 "Доходы"[Электронный ресурс]. // КонсультантПлюс: справ.-прав. система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511967/
5. Булавина Е. И. Направления совершенствования учета расчетов с поставщиками и подрядчиками, покупателями и заказчиками / Е. И. Булавина, Т. И. Кателикова // Финансовый вестник. — 2025. — № 1 (68). — С. 51-54. — ISSN 2686-8156. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/371561> (дата обращения: 01.04.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
6. Кателикова Т. И. Организационные аспекты системы внутреннего контроля экономических субъектов / Т. И. Кателикова, А. Н. Кателиков // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. — 2023. — № 3 (78). — С. 263-268. — ISSN 2071-2243. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/347327> (дата обращения: 28.11.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

АНАЛИЗ ЛИКВИДНОСТИ КАК КЛЮЧЕВОГО ИНДИКАТОРА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Смирнова О. А.

Научный руководитель: Кальницкая И.В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Омск, Россия,
oleskasmirr2@gmail.com

Аннотация. Целью исследования является оценка ликвидности ООО «Сладуница» как ключевого индикатора его финансового состояния и платежеспособности. В работе использованы методы горизонтального и вертикального анализа бухгалтерского баланса, группировки активов и пассивов по степени ликвидности, а также расчет финансовых коэффициентов за 2022–2024 гг. Значимость работы заключается в выявлении ключевых зон финансовой напряженности и обосновании направлений для повышения платежеспособности коммерческой организации.

Ключевые слова: *ликвидность, платежеспособность, коэффициент абсолютной ликвидности, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, бухгалтерский баланс.*

ANALYSIS OF LIQUIDITY AS A KEY INDICATOR OF AN ORGANIZATION'S FINANCIAL CONDITION

Smirnova O.A.

Scientific supervisor: Kalnitskaya I.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
oleskasmirr2@gmail.com

Abstract. The purpose of the study is to assess the liquidity of Sladunitsa LLC as a key indicator of its financial condition and solvency. The paper uses methods of horizontal and vertical analysis of the balance sheet, grouping of assets and liabilities according to the degree of liquidity, as well as calculation of financial coefficients for 2022-2024. The importance of the work lies in identifying key areas of financial tension and substantiating areas for improving the solvency of a commercial organization.

Keywords: *liquidity, solvency, absolute liquidity ratio, accounts receivable, accounts payable, balance sheet.*

В условиях экономической нестабильности оценка финансового состояния хозяйствующего субъекта приобретает особую значимость. Ключевым элементом такой диагностики выступает анализ ликвидности, который позволяет оценить способность организации своевременно и в полном объеме исполнять свои краткосрочные обязательства. Ликвидность баланса и соответствующие финансовые коэффициенты служат не только индикаторами текущей платежеспособности, но и базой для прогнозирования финансовой устойчивости в краткосрочной перспективе [3].

В рамках данной статьи был проведен комплексный анализ ликвидности выбранной организации и определена степень влияния выявленных факторов на ее финансовое состояние. Объектом исследования выступает ООО «Сладуница», информационной базой служат данные его бухгалтерской отчетности за период с 31 декабря 2022 года по 31 декабря 2024 года. По результатам исследования активы и пассивы были сгруппированы по степени ликвидности,

рассчитаны и интерпретированы ключевые коэффициенты ликвидности, выявлены негативные тенденции и сформулированы выводы относительно реальной платежеспособности организации.

Анализ ликвидности базируется на принципе группировки активов по степени их превращения в денежные средства (от наиболее ликвидных А1 до труднореализуемых А4) и пассивов - по срочности погашения обязательств (от наиболее срочных П1 до постоянных пассивов П4). Сопоставление этих групп позволяет выявить платежный избыток или недостаток [1].

Абсолютно ликвидным считается баланс, если выполняется равенство:

$$\begin{cases} A1 > П1, \\ A2 > П2, \\ A3 > П3, \\ A4 < П4. \end{cases}$$

Для количественной оценки ликвидности используется система коэффициентов:

1. Коэффициент абсолютной ликвидности ($A1 / (П1+П2)$) – показывает, какую часть краткосрочных обязательств организация может погасить немедленно.

2. Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности ($(A1+A2) / (П1+П2)$) – отражает прогнозируемые платежные возможности при условии своевременных расчетов с дебиторами.

3. Коэффициент текущей ликвидности ($(A1+A2+A3) / (П1+П2)$) – дает общую оценку достаточности оборотных средств для покрытия краткосрочных долгов.

4. Коэффициент общей ликвидности ($(A1+0,5A2+0,3A3) / (П1+0,5П2+0,3П3)$) – оценивает общую степень возможности погашения обязательств организации [4].

Нормативные ориентиры для данных коэффициентов варьируются. Для абсолютной ликвидности нормальным считается значение более 0,2, для быстрой - от 0,7 до 1,0, для текущей – от 1,0 до 2,0. Однако на практике возможны корректировки с учетом отраслевой специфики.

Результаты группировки статей бухгалтерского баланса по степени ликвидности и срочности обязательств представлены в таблице 1. Данные таблицы позволяют оценить соотношение между группами активов и пассивов и выявить платежный избыток или недостаток на каждую отчетную дату.

Таблица 1

Баланс ликвидности, тыс. руб.

Активы	На	На	На	Пассивы	На	На	На	Платежный излишек (+), недостаток (-)		
	31.12.2022 г.	31.12.2023 г.	31.12.2024 г.		31.12.2022 г.	31.12.2023 г.	31.12.2024 г.	На	На	На
								31.12.2022 г.	31.12.2023 г.	31.12.2024 г.
A1	99	91111	271	П1	523141	646886	714973	-523042	-555775	-714702
A2	521231	637776	889764	П2	16390	270906	435968	504841	366870	453796
A3	623037	642699	725623	П3	241331	592690	331345	381706	50009	394278
A4	266342	837045	729568	П4	629847	698149	862940	-363505	138896	-133372
Баланс	1410709	2208631	2345226	Баланс	1410709	2208631	2345226	X	X	X

За анализируемый период валюта баланса ООО «Сладуница» устойчиво росла, достигнув на 31 декабря 2024 года 2 миллиарда 345 миллионов 226 тысяч рублей. Однако такая позитивная динамика сопровождается ухудшением ликвидности организации. Кредиторская задолженность, которую необходимо погашать в первую очередь, на 714 миллионов 702 тысячи рублей превышает сумму наиболее ликвидных активов - денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Превышение наблюдается на протяжении всех трех анализируемых периодов, причем ситуация ухудшается: на 31.12.2023 платежный недостаток составляет 555 миллионов 775 тысяч рублей, на 31.12.2022 - 523 миллиона 42 тысячи рублей. Это связано с тем, что у организации во всех периодах был незначительный запас денежных средств, а в отчетном году их объем резко сократился на валютном счете. Таким образом,

сумма самого ликвидного имущества на конец 2024 года составила лишь 271 тысячу рублей против 91 миллиона 111 тысяч рублей годом ранее. Компания не сможет при необходимости срочно погасить все текущие счета.

Для количественной оценки уровня ликвидности и платежеспособности были рассчитаны основные финансовые коэффициенты (табл. 2). Анализ коэффициентов дополняет выводы, полученные при группировке баланса, и позволяет определить степень покрытия краткосрочных обязательств различными видами оборотных активов.

Таблица 2

Относительные показатели ликвидности и платежеспособности

Коэффициент	Рекомендуемое значение	На 31.12.2022 г.	На 31.12.2023 г.	На 31.12.2024 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	0,00018	0,099	0,00024
Коэффициент быстрой (критической) ликвидности	0,7-1	0,966	0,764	0,773
Коэффициент текущей ликвидности	1,0-2,0	2,121	1,494	1,404
Коэффициент общей ликвидности	> 1	0,741	0,628	0,642
Коэффициент платежеспособности	-	0,00016	0,139	0,00018

Выводы, полученные при группировке, подтверждает и коэффициент абсолютной ликвидности. Он показывает, какая часть срочных обязательств компании может быть немедленно погашена за счет денежных средств, их эквивалентов и краткосрочных финансовых вложений. На 31 декабря 2024 года ООО «Сладуница» сможет покрыть 0,00024 от общей величины срочных обязательств. На 31.12.2022 данный показатель составил 0,00018, а на 31.12.2023 - 0,09, что также гораздо ниже общей нормы, однако соответствует среднеотраслевому показателю 2023 года.

В то же время величина кредитов и займов со сроком до года (П2) последние отчетные периоды значительно меньше величины дебиторской задолженности (А2), которая составляет основу погашения этих долгов. На 31 декабря 2024 года эта разница составила 453 миллиона 796 тысяч рублей, на 31 декабря 2023 года - 366 миллионов 870 тысяч рублей, на 31 декабря 2022 года - 504 миллиона 841 тысячу рублей. По мере поступления платежей от покупателей, компания сможет без проблем рассчитаться по своим краткосрочным кредитам и займам.

Рассчитанный при анализе показатель быстрой ликвидности говорит о том же: в 2024 году «Сладуница» может погасить 0,77 от краткосрочной задолженности за счет денежных средств, их эквивалентов и краткосрочных финансовых вложений, а также дебиторской задолженности. Это указывает на достаточно надежную защиту от рисков в недалеком будущем. Однако, на 31 декабря 2022 года компания могла покрыть 0,97 краткосрочных долгов, а на 31 декабря 2023 года - 0,79. Способность организации покрывать краткосрочные кредиты и займы за счет денежных средств и дебиторской задолженности снижается, хотя показатель и остается в пределах рекомендуемой нормы. Тем не менее на 31 декабря 2023 года его значение было ниже среднеотраслевого норматива (0,95), что указывало на повышенный риск в тот период.

Запасы сырья, материалов и долгосрочные финансовые вложения (А3) полностью покрывают объем долгосрочных обязательств (П3). И положительная разница между этими величинами на 31 декабря 2024 года по сравнению с аналогичной датой 2023 и 2022 года растет: на 31 декабря 2024 года платежный излишек составил 394 миллиона 278 тысяч рублей, на 31 декабря 2023 года - 50 миллионов 9 тысяч рублей, на 31 декабря 2022 года - 381 миллион

706 тысяч рублей. Это благоприятный знак, который указывает на хороший запас прочности по долгосрочным обязательствам. Основная причина этого состоит в крайне значительной сумме запасов компании, которые более чем на 90 % определяют размер данной группы имущества, согласно финансовой отчетности. В отчетном году она выросла, при этом, сумма долгосрочных обязательств уменьшилась, составив на отчетную дату 331 миллион 345 тысяч рублей [2].

По состоянию на 31 декабря 2024 года в ООО «Сладуница» показатель текущей ликвидности, отражающий возможности компании погасить наиболее срочные и краткосрочные обязательства за счет оборотных средств, превышает единицу. На каждый рубль краткосрочной задолженности приходится 1 рубль 40 копеек оборотных средств. Однако, данный показатель имеет тенденцию к снижению. На 31 декабря 2023 года он составлял 1 рубль 49 копеек, что близко к среднеотраслевому значению того же года – 1 рубль 44 копейки, а на 31 декабря 2022 года – 2 рубля 12 копеек. Данную динамику можно рассмотреть на рисунке 1. Несмотря на то, что показатель находится в пределах рекомендуемых значений, это сигнал о постепенном сокращении запаса прочности.

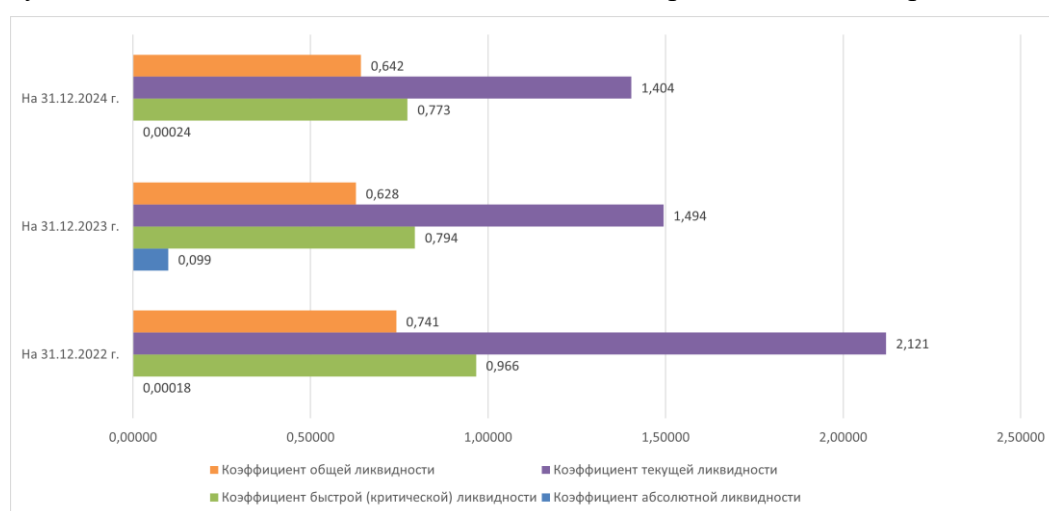


Рис. 1. Динамика коэффициентов ликвидности на 31.12.2022, 31.12.2023, 31.12.2024

Величина собственного капитала составила 862 миллиона 940 тысяч рублей, что больше внеоборотного имущества (за исключением долгосрочных финансовых вложений) на 133 миллиона 372 тысячи рублей. Это позитивный сигнал, так как выполняется одно из ключевых условий финансовой устойчивости: внеоборотное имущество полностью сформировано за счет собственного капитала. По сравнению с состоянием организации на 31 декабря 2023 года ситуация значительно улучшилась: тогда собственный капитал составлял 837 миллионов 045 тысяч рублей, что меньше величины внеоборотного имущества на 138 миллионов 896 тысяч рублей, и что указывало на рискованную финансовую политику, поскольку для формирования части долгосрочного имущества использовались обязательства.

Способность погасить все обязательства (коэффициент общей ликвидности) на 31.12.2024 года составляет 0,642. Это означает, что за счет всех своего имущества компания может покрыть 64,2% общей суммы обязательств. Данное значение выше показателя на 31 декабря 2023 года, однако ниже показателя 31 декабря 2022 года - тогда он составлял 74,1%, что указывает на восстановление после периода 2023 года, но все еще недостаточность имущества для полного покрытия долгов.

Возможность немедленного расчета по долгам за счет денежных средств на 31.12.2024 года характеризуется значением 0,00016. Фактически компания способна моментально погасить только 0,016% от общего объема текущих обязательств, используя исключительно денежные средства и их эквиваленты. Сложившаяся ситуация существенно хуже ситуации на конец 2023 года, когда коэффициент составлял 0,139 и позволял покрыть 13,9% срочных долгов. При этом в 2022 году показатель также был критически низким (0,00018), однако

текущее значение свидетельствует о наихудшей за три года обеспеченности ликвидными ресурсами и создает крайне высокую вероятность возникновения кассовых разрывов при необходимости срочных платежей.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что компания демонстрирует позитивную динамику по ряду показателей: растет валюта баланса, собственный капитал увеличился до 862 млн рублей, а долгосрочные обязательства сократились. На 31 декабря 2024 года баланс характеризуется перспективной ликвидностью. Однако при проведении анализа были выявлены критические риски, требующие немедленного внимания.

Во-первых, в организации острая нехватка денежных средств – на 31.12.2024 их объем снизился до 271 тысячи рублей, чего достаточно для покрытия всего 0,016% от текущих обязательств. Во-вторых, была выявлена высокая зависимость ООО «Сладуница» от дебиторов. Платежеспособность компании по текущим и краткосрочным долгам обеспечивается не денежными ресурсами, а ожидаемыми поступлениями от контрагентов. Рекомендуются ужесточить процедуру отгрузки готовой продукции в кредит: заключать договора с покупателями, в условиях которых будут указаны определенные процентные ставки к оставшемуся долгу при просрочке платежа, устанавливать определенные лимиты отгрузок продукции в долг для разных компаний, а также для ненадежных клиентов – использовать услуги факторинга. В-третьих, краткосрочные кредиты и займы на 31 декабря 2024 года составили 435 миллионов 968 тысяч рублей. При этом поступлениями от покупателей организация будет закрывать не краткосрочные, а текущие обязательства: расчеты с поставщиками, выплата заработной платы, налогов и так далее. Краткосрочные долги также требуют постоянного погашения, оказывая большое давление на денежный поток. Рекомендуются рефинансировать данные обязательства из краткосрочных в долгосрочные, тем самым снизив ежемесячную платежную нагрузку (т.е. взять долгосрочный кредит для погашения краткосрочного). В-четвертых, вследствие снижения всех показателей ликвидности (рис.1) необходимо внедрить ежемесячный мониторинг этих показателей и разработать план оперативного реагирования при их отклонении от нормативных значений.

Библиографический список

1. Казакова Н. А. Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес : учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. // Образовательная платформа Юрайт. 2026. URL: <https://urait.ru/bcode/587198> (дата обращения: 24.03.2026).
2. Ресурс БФО. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/>
3. Сажина В. Д., Ивина Е. С. Значение анализа ликвидности в анализе финансового состояния экономического субъекта // От синергии знаний к синергии бизнеса : Сборник статей и тезисов докладов VIII Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и преподавателей, Омск, 02 апреля 2021 года. Омск: Издательский центр КАН, 2021. С. 105–109.
4. Селин С. В. Анализ ликвидности баланса предприятия (на примере кондитерской фирмы «ТАКФ») // Наукосфера. 2025. № 4-1. С. 352–358.

ДЕЛОВАЯ АКТИВНОСТЬ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «ОБУВНАЯ ФИРМА «ЮНИЧЕЛ»)

Смирнова О. А.

Научный руководитель: Кальницкая И.В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Омск, Россия,
oleskasmirr2@gmail.com

Аннотация. В статье исследуется деловая активность, как фактор определяющий финансовое состояние коммерческой организации. На примере АО «Обувная фирма «Юничел» проведен анализ показателей оборачиваемости активов, дебиторской и кредиторской задолженностей, запасов, а также операционного и финансового циклов. Продемонстрирована связь показателей оборачиваемости на конец 2023 года с состоянием финансовой отчетности по итогам 2024 года. Предложены меры по улучшению ситуации.

Ключевые слова: деловая активность, оборачиваемость активов, дебиторская задолженность, операционный цикл, финансовый цикл, финансовое состояние.

BUSINESS ACTIVITY AND ITS IMPACT ON THE FINANCIAL CONDITION OF AN ORGANIZATION (ON THE EXAMPLE OF JSC "UNICHEL SHOES")

Smirnova O.A.

Scientific supervisor: Kalnitskaya I.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
oleskasmirr2@gmail.com

Abstract. The article examines business activity as a factor that determines the financial condition of a commercial organization. Using the example of JSC "Shoe Company "Unichel", the article analyzes the turnover rates of assets, accounts receivable and accounts payable, inventories, as well as the operating and financial cycles. The article demonstrates the relationship between the turnover rates at the end of 2023 and the financial statements for 2024. Measures are proposed.

Keywords: business activity, asset turnover, accounts receivable, operating cycle, financial cycle, and financial condition.

В условиях современной конкурентной рыночной среды деловая активность – это комплексная и динамичная характеристика эффективности и устойчивости коммерческого предприятия. Она отражает интенсивность и результативность использования всех видов ресурсов (производственных, финансовых, инновационных, человеческих) для достижения стратегических целей: обеспечения устойчивого роста, повышения конкурентоспособности, укрепления рыночных позиций и максимизации стоимости компании [1].

Цель исследования – анализ показателей деловой активности, оценка финансовых последствий их изменения и разработка рекомендаций по оптимизации управления на примере АО «Обувная фирма «Юничел». Информационную базу составила бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2022–2024 гг.

Количественная оценка деловой активности базируется на показателях оборачиваемости: коэффициентах и периодах оборота активов, запасов, дебиторской и кредиторской задолженности, а также на расчете длительности операционного и финансового циклов [3, 4]. Рассмотрим таблицу 1.

Таблица 1

Динамика показателей оборачиваемости активов АО «Обувная фирма «Юничел» на 31 декабря 2022, 2023, 2024 год

Показатель	Коэффициент оборачиваемости на 31.12.2022	Коэффициент оборачиваемости на 31.12.2023	Коэффициент оборачиваемости на 31.12.2024	Δ2024 к 2022	Δ2024 к 2023
Активы – всего	1,07	1,07	0,90	-0,17	-0,17
Оборотные активы	1,26	1,27	1,06	-0,19	-0,20
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	18,10	15,55	19,45	+1,35	+3,90
Краткосрочные финансовые вложения	18,71	16,14	19,98	+1,27	+3,84
Дебиторская задолженность	2,65	2,51	1,78	-0,87	-0,73
Запасы	2,26	2,52	3,19	+0,93	+0,67
Готовая продукция	10,36	9,98	8,40	-1,95	-1,58

На 31 декабря 2024 года показатель оборачиваемости всех активов составил 0,90 оборота в год. Иными словами, каждый рубль, вложенный в активы компании, принес лишь 90 копеек выручки от продаж. Это ниже показателей на 31 декабря 2023 и 2022 годов, когда каждый рубль активов приносил 1 рубль 7 копеек выручки от продаж. Аналогичная динамика наблюдается и по оборотным активам. Коэффициент снизился с 1,27 оборота в год на 31 декабря 2023 года до 1,06 оборота в год на 31 декабря 2024 года. Как можно заметить, компания стала менее эффективно использовать свою ресурсную базу для генерации выручки.

Ключевой причиной этого ухудшения стало резкое замедление оборачиваемости дебиторской задолженности. На 31 декабря 2024 года вся дебиторская задолженность АО «Обувная фирма «Юничел» оборачивается среднем 1,78 раз за отчетный период. Это значительно ниже показателей на аналогичную дату 2023 и 2022 годов, когда показатель оборачиваемости дебиторской задолженности составлял 2,51 и 2,65 раз соответственно.

Рассмотрим продолжительность оборота активов в таблице 2.

Таблица 2

Динамика показателей продолжительности оборота активов АО «Обувная фирма «Юничел» на 31 декабря 2022, 2023, 2024 годов

Показатель	Продолжительность оборота на 31.12.2022	Продолжительность оборота на 31.12.2023	Продолжительность оборота на 31.12.2024	Δ2024 к 2022	Δ2024 к 2023
Активы – всего	336	336	398	+62	+62
Оборотные активы	287	285	339	+53	+55
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	20	23	19	-1	-5
Дебиторская задолженность	136	143	202	+66	+58
Запасы	159	143	113	-46	-30

Готовая продукция	35	36	43	+8	+7

Наиболее тревожной является динамика продолжительности оборота дебиторской задолженности. Ее период оборота за период с 31 декабря 2022 года по 31 декабря 2024 года вырос со 136 до 202 дней, что означает увеличение среднего срока возврата денег от покупателей более чем на два месяца. Для сравнения, в аналогичных организациях средняя продолжительность оборота дебиторской задолженности в среднем на 2023 год составила 60 дней, что меньше показателя АО «Обувная Фирма «Юничел» на 31 декабря 2023 года на 83 дня [5].

Именно этот фактор – ключевая причина общего замедления оборачиваемости как оборотных активов (с 287 до 339 дней), так и всех активов в целом (с 336 до 398 дней). В 2023 году продолжительность оборота активов организации превышала среднеотраслевой уровень на 86 дней, а оборотных активов – на 72 дня, что свидетельствует о кризисном управлении оборотным капиталом: период между отгрузкой и получением денег увеличился с 4,5 до почти 7 месяцев.

В отличие от негативной динамики дебиторской задолженности, компания демонстрирует эффективное управление запасами. Коэффициент оборачиваемости запасов вырос с 2,26 на конец 2022 года до 3,19 на конец 2024 года, достигнув наибольшего значения за анализируемый период. Соответственно продолжительность оборота запасов сократилась со 159 до 113 дней. Однако оборачиваемость готовой продукции ухудшилась: коэффициент снизился с 10,36 на конец 2022 года до 8,40 на конец 2024 года, а срок хранения готовой продукции на складе увеличился с 35 до 43 дней за тот же период.

Ухудшение оборачиваемости готовой продукции связано с тем, что темпы снижения ее остатков значительно отстают от темпов снижения объемов производства и продаж. Так, согласно финансовой отчетности, выручка с 31 декабря 2022 года по 31 декабря 2024 года уменьшилась на 14,1%, готовая продукция в свою очередь за этот же промежуток сократилась лишь на 13,9%. С 31 декабря 2023 года по 31 декабря 2024 года выручка уменьшилась на 21,5%, а объемы готовой продукции – на 17,3% (см. рис. 1). Следовательно, компания эффективно снизила уровень сырья, но не успела адаптировать объемы производства и сбыта готовой продукции под изменившийся рыночный спрос, что привело к ее относительному затовариванию [2].

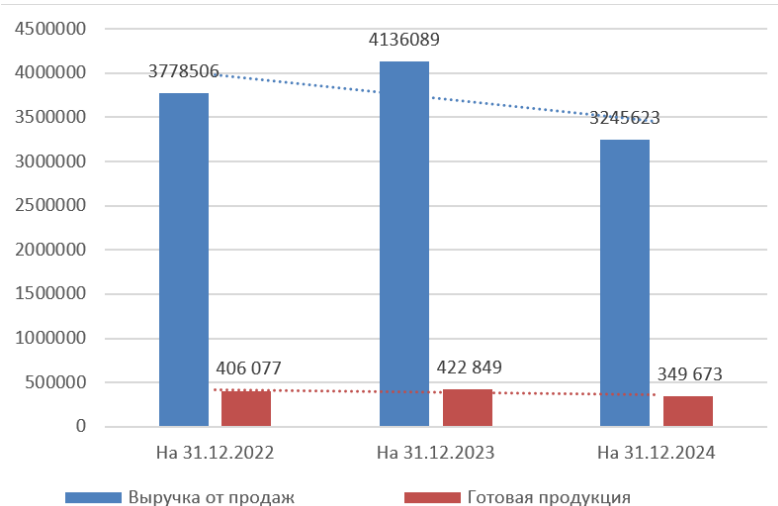


Рис. 1. Динамика выручки от продаж и готовой продукции с 31.12.2022 по 31.12.2024 год

Коэффициент оборачиваемости денежных средств и краткосрочных финансовых вложений вырос с 15,55 оборотов в год на конец 2023 года до 19,45 оборотов в год на конец 2024 года, что превышает также значение на конец 2022 года (18,10 оборотов). Продолжительность оборота, соответственно, сократилась с 23 дней на 31 декабря 2023 года до 19 дней на 31 декабря 2024 года. И это наименьший показатель за трехлетний период.

Такая высокая оборачиваемость объясняется просто. Компания сводит к минимуму остатки наиболее ликвидных активов. Она целенаправленно сокращает объем денежных средств на счетах, направляя их в оборот. Согласно данным пояснений, объем краткосрочных финансовых вложений (депозитов) снизился с 324 миллионов 840 тысяч рублей до 266 миллионов 850 тысяч рублей за 2024 год, что подтверждает недостаточность денежных средств для операционной деятельности. Экстремально высокая оборачиваемость денежных средств и краткосрочных финансовых вложений отражает не повышение эффективности управления, а напряженную деловую активность.

Рассмотрим показатели длительности операционного и финансового циклов, а также оборачиваемость кредиторской задолженности, необходимой для их расчета (табл. 3).

Таблица 3

Динамика показателей оборачиваемости кредиторской задолженности, операционного и финансового циклов

Показатель	На 31.12.2022	На 31.12.2023	На 31.12.2024	Δ2024 к 2022	Δ2024 к 2023
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	2,66	2,87	3,56	+0,90	+0,69
Продолжительность оборота кредиторской задолженности	135	126	101	-34	-24
Операционный цикл	258	257	306	+47	+48
Финансовый цикл	123	132	205	+81	+73

Анализ операционного и финансового циклов подтверждает ухудшение эффективности управления оборотным капиталом компании. Операционный цикл увеличился с 257 дней на конец 2023 года до 306 дней на конец 2024 года. Это сигнал замедления превращения сырья в денежные средства. Основной причиной является рост периода оборота дебиторской задолженности до 202 дней.

Продолжительность оборота кредиторской задолженности, напротив, сократилась со 135 дней на конец 2022 года до 101 дня на конец 2024 года, что на 25 дней меньше показателя на конец 2023 года. Согласно пояснениям, это связано с активными расчетами с контрагентами.

Финансовый цикл вырос с 132 до 205 дней. Это означает, что почти семь месяцев компания вынуждена финансировать операционную деятельность за счет собственных или заемных средств. Не случайно в 2024 году были привлечены краткосрочные заемные средства в размере 255 027 тысяч рублей – это явное подтверждение потребности во внешнем финансировании.

Таким образом, ухудшение показателей циклов вызвано, с одной стороны, резким замедлением возврата дебиторской задолженности, с другой – ускорением расчетов с поставщиками и подрядчиками. В совокупности это создает значительную нагрузку на денежные потоки компании.

Теперь проанализируем, как показатели оборачиваемости и продолжительности циклов на 31 декабря 2023 года повлияли на состояние организации по итогам отчетности на 31 декабря 2024 года. На 31 декабря 2023 года оборачиваемость дебиторской задолженности составляла 2,51 раза при продолжительности в 143 дня, что более чем в два раза превышало среднеотраслевые значения в 60 дней. Вследствие длительного возврата денег от отгрузок у компании остается мало свободных средств для текущих операций. По сравнению с 31 декабря 2023 года на 31 декабря 2024 года денежные средства и их эквиваленты снизились на 84,34%.

При ухудшении погашении дебиторской задолженности у компании не было свободных денежных средств, чтобы поддерживать операционную деятельность. Это привело к необходимости досрочного вывода средств с депозитов (краткосрочные финансовые

вложения) для покрытия кассового разрыва. Согласно пояснениям, в 2024 году компания изъела 57 миллионов 990 тыс. руб. с депозитных счетов, что свидетельствует об ухудшении финансового положения организации.

Каждый рубль активов на 31 декабря 2023 года приносил всего 1 рубль 7 копеек выручки. Это сигнализировало о неэффективном использовании всей ресурсной базы компании. Низкая отдача активов, особенно дебиторской задолженности, ведет к неспособности генерировать прежние объемы продаж. На 31 декабря 2024 года выручка снизилась на 21,5%. Это прямое следствие неэффективного использования активов. Снижение выручки при относительно жестких постоянных расходах (оплата труда, налоги, амортизация, часть коммунальных услуг) неминуемо ведет к сокращению прибыли. Согласно данным из отчета о финансовых результатах, чистая прибыль сократилась на 374 миллиона 938 тысяч рублей или на 77,3% на 31 декабря 2024 года по сравнению с 31 декабря 2023 года.

По результатам проведенного исследования деловой активности АО «Обувная фирма «Юничел» можно сделать вывод о системном ухудшении эффективности использования ресурсов. Замедление оборачиваемости активов, в первую очередь дебиторской задолженности, привело к удлинению операционного и финансового циклов, что увеличило потребность компании во внешнем финансировании. Одновременное сокращение периода оборота кредиторской задолженности усилило разрыв между поступлением денег от покупателей и их оттоком поставщикам, создав значительную нагрузку на денежные потоки. Несмотря на эффективное управление запасами, общая динамика показателей деловой активности свидетельствует о кризисном характере управления оборотным капиталом. Это напрямую отразилось на снижении выручки и чистой прибыли, а также на сокращении наиболее ликвидных активов.

Для улучшения финансового состояния организации рекомендуется оценивать потенциальных покупателей по следующим критериям: финансовая устойчивость, история платежей, объем закупок. На основании этого предлагать различным группам особые условия. Помимо этого, рекомендуется проведение ABC-XYZ анализа для оптимизации остатков готовой продукции и приведения производственных планов в соответствие с рыночным спросом. Также необходимо внедрение системы регулярного мониторинга показателей оборачиваемости и финансового цикла. Комплексная реализация предложенных мер позволит снизить зависимость от заемного капитала, сократить финансовый цикл и восстановить платежеспособность предприятия.

Библиографический список

1. Исаева Ш.М., Хамбулатова З.Р., Магомедова М.М. Деловая активность как результат эффективной деятельности организации // Журнал прикладных исследований. 2022. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/delovaya-aktivnost-kak-rezultat-effektivnoy-deyatelnosti-organizatsii> (дата обращения: 30.03.2026).
2. Ресурс БФО. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/>
3. Самсонова Ю. И. Методические основы анализа деловой активности предприятия / Ю. И. Самсонова, С. Ю. Сивакова // Colloquium-journal. 2022. № 16 (139). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-osnovy-analiza-delovoy-aktivnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 29.03.2026).
4. Темирова З. У., Бексултанова А. И. Методические подходы к оценке деловой активности организаций // ЕГИ. 2022. №3 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-delovoy-aktivnosti-organizatsiy> (дата обращения: 29.03.2026).
5. ТестФирм. URL: <https://www.testfirm.ru/>

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ АНАЛИЗА БУХГАЛТЕРСКОГО БАЛАНСА

Спиридонова С. А.

Научный руководитель: Кальницкая И.В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
spiridonova.sofiya.a@mail.ru

Аннотация. В данной статье рассмотрены актуальные вопросы анализа бухгалтерского баланса и методики оценки финансового состояния. Авторами сформулированы ключевые проблемные направления, возникающие при проведении комплексного анализа и оценки финансово-хозяйственной деятельности организации. В заключении сделаны выводы о важности разрешения данных аспектов с профессиональной точки зрения.

Ключевые слова: бухгалтерский баланс, финансовое состояние, анализ финансовой отчетности, финансовая устойчивость.

CURRENT ISSUES OF BALANCE SHEET ANALYSIS

Spiridonova S. A.

Scientific supervisor: Kalnitskaya I.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
spiridonova.sofiya.a@mail.ru

Abstract. This article discusses current issues of balance sheet analysis and financial condition assessment methodology. The authors have formulated the key problematic areas that arise when conducting a comprehensive analysis and assessment of the financial and economic activities of the organization. In conclusion, conclusions are drawn about the importance of resolving these aspects from a professional point of view.

Keywords: balance sheet, financial condition, analysis of financial statements, financial stability.

Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности в современном понимании представляет собой ряд определенных действий, направленных на исследование и оценку финансового состояния предприятия и результатов его деятельности [6]. Успешное развитие организации зависит от эффективности принимаемых управленческих решений, которые базируются на качественно проведенном анализе. Законодательством установлено, что обязательными элементами отчетности являются бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах и приложения к ним [1].

Многогранность сущности баланса, его двойственная природа – предмет активных дискуссий среди ученых по сей день. В частности, одной из актуальных проблем является отсутствие единого подхода к определению бухгалтерского баланса. Исследование отечественных трудов позволяет наблюдать многообразие персональных интерпретаций в данном вопросе. В таблице 1 приведены наиболее варьирующиеся трактовки.

Подходы к определению понятия «бухгалтерский баланс»

Авторы	Понятие «бухгалтерского баланса»
В.В. Фадеева, И.А. Лисовская	Основная форма бухгалтерской (финансовой) отчетности, которая отражает информацию об имущественном и финансовом положении предприятия систематизировано на основе сформированных в бухгалтерском учете записей [18, 10].
Т.Г. Погорелова, З.Р. Гаджиалиева	Модель данных, закрепляющая стоимость активов и обязательств, отражающая результаты прошлых событий, а также формирующая базу для будущей стратегии [3, 12].
О.А. Лебедева	Способ экономической группировки имущества хозяйства по его составу, размещению и источникам его формирования на определенную дату в денежной оценке [16].
П.Г. Недялкова	Статический, обобщенный и организованный по принципу равенства активов сумме капитала и обязательств инструмент представления информации, отражающий состояние предприятия на определенную дату [13].

Выделение ключевых характеристик рассмотренных выше взглядов позволяет сформулировать следующее определение: бухгалтерский баланс – это статическая информационная модель в форме отчетности, которая на определенную дату системно отражает в денежном измерении сгруппированные активы, капитал и обязательства организации, фиксируя достигнутые результаты и создавая основу для финансового анализа и стратегического планирования.

Определение целевой направленности анализа баланса выступает не менее острой темой. Все дело в том, что от постановки цели зависит выдвижение последующих задач, следовательно, определяется сам процесс анализа, его этапы, которые влияют на получение конечных заключений по результатам аналитических и оценочных процедур. Г.А. Бондарева кратко определяет главной целью «получение информации, которая характеризует финансовое положение организации» [11]. Дополняя, К.М. Мирзаев основную направленность анализа бухгалтерского баланса заключает в выявлении критических моментов и установлении их факторов [17]. Вместе с этим, Т.Г. Погорелова целью анализа представляет не только характеристику активов и пассивов на отчетную дату, но и расчет коэффициентов, экономических показателей, а также их сопоставление с предыдущими отчетными результатами и данными других организаций [3]. С позиции интересов различных бизнес-субъектов цель анализа баланса рассматривает Е.А. Чугунова [19]. Например, изучение данных со стороны учредителей, руководящего звена, персонала направлено на получение информации о текущей эффективности или стагнации деятельности предприятия. В данном контексте внутрифирменное исследование баланса заключается в информационно-аналитическом обеспечении процесса принятия управленческих решений. С другой стороны, для внешних пользователей ориентиром выступают сведения об обеспеченности ресурсами предприятия и источниках их финансирования. Опираясь на полученные результаты, потенциальные инвесторы принимают решение о целесообразности вложения средств в такой бизнес.

Резюмируя рассмотренные определения установим: целью анализа бухгалтерского баланса является раскрытие данных о финансовом положении организации, необходимых для принятия обоснованных решений пользователями анализа финансовой отчетности организации.

Далее перейдем к проблеме «чтения» показателей бухгалтерского баланса при анализе финансового состояния предприятия [9]. К возникновению трудностей могут привести ошибки, допущенные при ведении учета и составлении отчетной формы. Совершение данных влечет за собой недостоверное отражение информации и искаженное представлений о текущем положении. Как следствие, заинтересованные в анализе лица могут принимать нецелесообразные управленческие решения. Ущерб для организации выразится в потере бизнес-партнеров, получении штрафов от уполномоченных в контроле органов, упущенной

выгоды от неверно поставленных планов, бюджетов. Сюда же следует отнести изменение в учетной политике. Специфические проблемы в зависимости от поставленной цели анализа баланса могут возникнуть у различных групп пользователей.

Главной стратегической целью любой организации выступает обеспечение стабильного финансового состояния, способствующего ее устойчивому развитию и долгосрочному функционированию. Результаты анализа финансового состояния организации, являясь основой принятия управленческих решений в сфере финансово-хозяйственной деятельности, приобретают определяющее значение. Именно посредством такого анализа удастся идентифицировать ключевые проблемы, дестабилизирующие положение экономического субъекта, наметить пути их устранения и выявить имеющиеся резервы, мобилизация которых позволяет повысить эффективность деятельности организации. Как показывает практика, оценка финансового состояния организации является трудоемким и длительным процессом как для рядового специалиста, так и для высококлассного аналитика. По нашему мнению, ряд методологических проблем, а именно отсутствие единой методики анализа финансового состояния, недостаточная проработанность терминологического и понятийного аппарата и нововведения в учетную практику затрудняют анализ результатов деятельности экономического субъекта. Данные вопросы являются предметом активных дискуссий в трудах таких отечественных ученых, как Г.В. Савицкая, А.Д. Шеремет, А.М. Фридман, М.В. Мельник и других. Анализ представленных проблем позволяет сделать следующие выводы:

Проблема отсутствия единой методики оценки финансового состояния организации определяется через исследование работ вышеприведенных авторов, каждый из которых в разном количестве, последовательности и наполняемости представляет этапы анализа. Например, Методика Г.В. Савицкой является достаточно объемной по составу и включает следующие этапы [4]: анализ источников формирования капитала, анализ размещения капитала и оценка имущественного состояния предприятия, анализ эффективности и интенсивности использования капитала предприятия, анализ финансовой устойчивости, анализ платежеспособности и диагностика риска банкротства предприятия. Каждый из пунктов подробно описан и подразделяется еще на минимум три подпункта. Однако, автором не предусмотрены такие аспекты, как анализ финансовых результатов, рентабельности и деловой активности. В свою очередь, методика А.М. Фридмана также не содержит этих этапов, она предполагает анализ размещения и источников формирования средств организации, анализ финансовой устойчивости, платежеспособности (ликвидности баланса), обособленный анализ текущей платежеспособности, а также деловой активности [8]. Автор устанавливает, что оценка платежеспособности базируется на соотношении притока денежных средств на расчетный и специальные счета, в кассу и прочие с настоящими платежами.

Несколько иную систему предлагает А.Д. Шеремет [5]. Методика ученого нацелена не только на расчет ключевых экономических показателей, изучение динамики и тенденций, но и на диагностику финансового состояния, иными словами, делается акцент о необходимости выявления «узких мест» и выдвижения рекомендаций по их устранению. Процесс заключается в анализе структуры активов и пассивов, рыночной устойчивости, ликвидности активов и баланса, диагностике платежеспособности организации, обособленно также выделен анализ движения денежных средств. Заключительный этап данной методики применим только к организациям, которые формируют и сдают бухгалтерскую (финансовую) отчетность в полном объеме, то есть с учетом основных форм и приложений к ним.

М.В. Мельник выдвигает следующий разнящийся предыдущим подход [7]: предварительная оценка финансового состояния на базе сравнительного аналитического баланса, анализ ликвидности и платежеспособности, анализ оборачиваемости оборотных активов и длительности производственно-коммерческого цикла, анализ движения денежных средств, анализ структуры и источников финансирования активов и анализ рентабельности.

Систематизируя вышеперечисленные позиции, установим следующее:

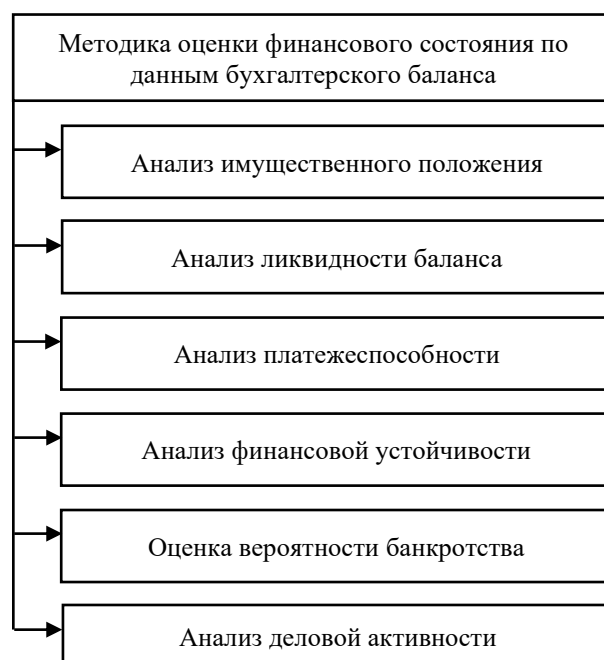


Рис. 1. Методика оценки финансового состояния по данным бухгалтерского баланса

Анализ вышеперечисленных авторских позиций позволяет судить о существенном многообразии методик оценки финансового состояния. Определенно имеют место этапы, присущие каждому из взглядов. Вместе с этим, любая из рассмотренных методик наделена индивидуальной чертой. С одной стороны, такое разнообразие дает право выбора хозяйствующему субъекту в зависимости от разных факторов: специфика деятельности, масштабы предприятия, наличие объектов бухгалтерского учета. С другой стороны, методика анализа финансового состояния на данном этапе оказывается перегруженной с точки зрения количества показателей для расчета [15].

Кроме того, имеет место и терминологическая путаница: одни и те же коэффициенты разные авторы называют по-разному. К примеру, коэффициент быстрой ликвидности в экономической литературе именуют по-разному: коэффициент срочной ликвидности, коэффициент промежуточного покрытия. Аналогичная ситуация наблюдается и с названием коэффициента автономии. Его одновременно могут называть коэффициентом финансовой независимости, или коэффициентом концентрации собственного капитала. Такое разнообразие определений, используемых для одного и того же показателя, приводит к неверному пониманию результатов анализа у различных пользователей экономической информации.

Недавние принципиальные изменения со стороны законодательства связаны с выходом нового ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность», которым бухгалтера будут руководствоваться при составлении бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2025 год [2]. Ввиду этого в строках бухгалтерского баланса произошли значительные изменения [14]. В частности, в разделе актива определенные строки были скорректированы, добавлены или исключены. В разделе пассива часть строк также стала носить иное название, имели место исключения. Также стоит учесть, что организации вправе на основании требования существенности информации вводить дополнительные показатели в табличную часть, например, гудвил, капитальные вложения в нематериальные активы и основные средства и другие. Введение ФСБУ 4/2023 (применяется с 2025 года) меняет методику оценки ликвидности и финансовой устойчивости, требуя перенастройки формул. Причиной являются новые требования к структуре баланса, более четкое разделение активов и обязательств на долгосрочные и краткосрочные (исходя из 12 месяцев или операционного цикла), а также

обязательное раскрытие инвестиционной недвижимости. Методика смещается от «построчного» анализа к учету классификации по операционному циклу.

Основные изменения, влияющие на анализ:

Во-первых, уточнение классификации. ФСБУ 4/2023 требует четко делить обязательства и активы на краткосрочные и долгосрочные исходя из 12 месяцев или операционного цикла. Это влияет на знаменатель при расчете коэффициентов текущей ликвидности (изменение состава оборотных активов и величины краткосрочных обязательств).

Во-вторых, изменение структуры статей. Появление новых и уточнение существующих строк требует корректировки формул. Например, обязательное выделение инвестиционной недвижимости может уменьшить величину основных средств, но увеличить «прочие внеоборотные активы», что влияет на оценку структуры имущества.

В-третьих, оценочные обязательства. Новые правила (п. 9 ФСБУ 4/2023) требуют более тщательного анализа обязательств, так как к раскрытию обязательств ряд показателей, которые ранее могли не детализироваться.

В-четвертых, обесценение активов. Более строгие требования к раскрытию данных об обесценении влияют на реальную оценку финансовой устойчивости, поскольку «чистая» стоимость активов может снизиться.

Влияние на показатели:

1. Ликвидность. Из-за переквалификации долгосрочных займов и активов в краткосрочные и наоборот, коэффициенты (абсолютной, быстрой, текущей ликвидности) могут измениться, даже если реальное финансовое положение организации осталось прежним.

2. Финансовая устойчивость. Более прозрачное выделение оценочных обязательств и обесценения активов может показать более низкий уровень собственных оборотных средств.

Аналитикам потребуется пересматривать алгоритмы автоматического анализа бухгалтерского баланса в соответствии с новыми образцами форм, предложенными ФСБУ 4/2023.

Обзор указанных проблем показывает их значимое влияние на формирование обоснованного мнения о финансовом положении организации. Отсутствие единой методики анализа, терминологическая неоднозначность, определение целевой направленности и необходимость учитывать изменения нормативного регулирования — не абстрактные теоретические трудности. Эти факторы непосредственно определяют качество диагностики, достоверность выводов для заинтересованных сторон и обоснованность управленческих решений. В условиях внедрения ФСБУ 4/2023 данные аспекты приобретают особую актуальность, поскольку традиционные подходы к интерпретации бухгалтерского баланса требуют пересмотра. Осознание и поиск решений обозначенных методологических проблем — не только научная, но и практическая необходимость для обеспечения устойчивости и прозрачности деятельности любой организации.

Библиографический список

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс».

2. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс».

3. Погорелова Т. Г. Финансовая отчетность и анализ. Ростов-на-Дону – Таганрог.: Издательство Южного федерального университета, 2025. 263 с.

4. Савицкая Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2025. 608 с.

5. Шеремет А. Д., Старовойтова Е. В. Бухгалтерский учет и анализ. М.: ИНФРА-М, 2025. 472 с.

6. Бутенко И. В., Губин В. Е., Губина О. В. Теория и практика анализа финансовой отчетности организаций. М.: ИД «ФОРУМ» – ИНФРА-М, 2024. 430 с.
7. Мельник М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2024. 208 с.
8. Фридман А. М. Финансы организаций. М.: РИОР, 2024. 202 с.
9. Тавбулатова З. К., Гузуева Э. Р., Абиева М. М. Бухгалтерская (финансовая) отчетность в системе финансового анализа предприятия. Грозный : Издательство Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова, 2023. 90 с.
10. Лисовская И. А. Анализ финансовой отчетности организации. М.: ЦЕНТРКАТАЛОГ, 2022. 160 с.
11. Бондарева Г. А. Роль бухгалтерского баланса в оценке финансового и имущественного положения организации и методы его анализа // Сборник научных статей 4-й Всероссийской научно-практической конференции. Курск : ЗАО "Университетская книга", 2025. С. 139-143.
12. Гаджиалиева З. Р. Бухгалтерский баланс в системе информационного обеспечения интересов внутренних и внешних пользователей // ВЕСТНИК НАУКИ. М.: Индивидуальный предприниматель Рассказова Любовь Федоровна, 2025. С. 36-41.
13. Недялкова П. Г. Особенности современного бухгалтерского баланса в сравнительном аспекте с национальными стандартами бухгалтерского учета Болгарии и России // Autonomous Non-Commercial Organization of Continuing Professional Education "University of Information Technology and Business Education". : ЖУРНАЛ МОНЕТАРНОЙ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА, 2025. С. 236-251.
14. Спиридонова С. А., Островская А. Ю. Особенности ведения бухгалтерского (финансового) учета и составления отчетности в соответствии с новыми федеральными стандартами бухгалтерского учета // Материалы Всероссийской научно-практической конференции, реализуемой в рамках Московского академического экономического форума (МАЭФ-2025). М.: Издательство Перо, 2025. С. 343-347.
15. Шаповал Е. В., Чеботарева З. В., Жданова Л. В. Актуальные вопросы развития методики анализа финансового состояния по данным бухгалтерской отчетности // RUSSIAN JOURNAL OF MANAGEMENT. М.: ИНФРА-М, 2024. С. 404-418.
16. Лебедева О. А. Сущность бухгалтерского баланса как элемента метода бухгалтерского учета // Сборник докладов XV Международного молодежного форума. Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2023. С. 124-127.
17. Пайтаева К. Т., Хакичева М. М. Бухгалтерский баланс: место и роль в управлении организацией // Сборник материалов X Международной научно-практической конференции. М.: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство АЛЕФ", 2023. С. 151-154
18. Фадеева В. В., Сепер А. А. Современная трактовка бухгалтерского баланса и его роль в бухгалтерской отчетности // НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК ГУМАНИТАРНО-СОЦИАЛЬНОГО ИНСТИТУТА. М.: Образовательное частное учреждение высшего образования "Гуманитарно-социальный институт", 2023. С. 22.
19. Чугунова Е. А. Аналитические возможности баланса в системе управления финансами предприятия // Инновации и инвестиции. Серия «Экономика и бизнес». 2023. №1. С. 123-125.

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ФОРМИРОВАНИЯ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Шкурко Т. А.

Научный руководитель: Максимочкина О.В.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
tatyana.shkurko05@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу факторов формирования чистой прибыли на примере АО «ТГК-11», энергетической компании с высокой зависимостью от тарифов, топлива и износа оборудования. В статье изучены причины снижения чистой прибыли АО «ТГК-11» в 2024 году через факторный анализ ОФР методом цепных подстановок.

Ключевые слова: *чистая прибыль, факторный анализ, финансовые результаты, метод цепных подстановок.*

ANALYSIS OF FACTORS IN THE FORMATION OF NET PROFIT OF A COMMERCIAL ORGANIZATION

Shkurko T. A.

Scientific adviser: Maksimochkina O.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
tatyana.shkurko05@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the analysis of factors in the formation of net profit on the example of JSC TGK-11, an energy company with a high dependence on tariffs, fuel and equipment wear. The article examines the reasons for the decrease in the net profit of JSC TGK-11 in 2024 through a factor analysis of financial results using the chain substitution method.

Keywords: *net profit, factor analysis, financial results, chain substitution method.*

Чистая прибыль остается главным показателем работы любой коммерческой организации, который четко отражает итоги ее деятельности и выступает основным источником для развития бизнеса, а также для выполнения всех обязательств перед собственниками и партнерами.

Изучение факторов чистой прибыли является важным, поскольку этот показатель напрямую влияет на финансовую устойчивость и конкурентоспособность любой коммерческой компании. Анализ таких факторов помогает найти возможности для ее роста, что в итоге повышает рыночную стоимость организации.

Чистая прибыль — это конечный положительный финансовый результат за отчетный период, определяемый как разница между доходами и расходами, который является источником развития организации и показателем эффективности для собственников [1].

На величину и динамику чистой прибыли предприятия влияют различные факторы. Большинство авторов выделяет две группы факторов по отношению к предприятию: внешние и внутренние. Факторы внешней среды инициируются внешней средой функционирования предприятия, внутренние факторы создаются внутренней средой и возникают как следствие работы предприятия в целом или его персонала [3].

К. Мингалиев выделяет несколько групп факторов, влияющих на чистую прибыль предприятия: формирующие прибыль, взаимосвязанные, распределительные и факторы использования. К первым относятся выручка, внереализационные доходы и безвозмездная

помощь; ко вторым — себестоимость, цены, производительность, оборачиваемость, налоги и проценты по кредитам; к третьим — платежи в бюджет, фонды и банкам; к четвертым — капитальные вложения, социальные расходы, дивиденды и материальная помощь[2].

Для комплексного анализа состояния, динамики и причин изменения чистой прибыли компании используют систему методов анализа финансовой отчетности, прежде всего «Отчет о финансовых результатах» (ОФР). По общепринятой методике, горизонтальный и вертикальный анализ служат базовыми инструментами для предварительной оценки — они помогают выявить основные тенденции и структурные сдвиги в формировании финансового результата. [5].

Однако горизонтального и вертикального анализа недостаточно, чтобы точно определить причины изменений и влияние отдельных факторов. Для этого нужен более детальный факторный анализ как следующий этап исследования.

Объектом анализа стало АО «ТГК-11» — энергетическая компания, которая производит и поставляет тепло и электричество. Ее работа осложняется большим износом оборудования, зависимостью от регулируемых тарифов и высокими затратами на топливо. Долгие производственные циклы и программы модернизации оборудования дополнительно усложняют формирование прибыли.

Специфика электроэнергетики подразумевает жесткий государственный контроль над ключевыми процессами, что ограничивает гибкость операций и свободу в использовании финансовых результатов. Между внешними факторами вроде тарифной политики, экологии и законов с внутренними процессами компании возникают сложные взаимосвязи.

Внешние факторы прибыли сложно измерить количественно из-за их неопределенности, поэтому в статье сделан акцент на внутренних, которые видны в ОФР АО «ТГК-11».

Исходя из данных ОФР компании, финансовые результаты АО «ТГК-11» по итогам 2024 года демонстрируют критическое ухудшение по всем ключевым показателям прибыли по сравнению с предыдущими периодами. Чистая прибыль компании в 2024 году составила 194 млн 618 тыс. рублей, что на 94,2% меньше, чем в прошлом году и на 94,8% меньше, чем в 2022 году.

Проанализировав информацию о выручке и себестоимости выяснилось, что в 2024 году продажа электроэнергии и теплоэнергии стала убыточной, в результате роста цен на топливо и материалы. Валовую прибыль компания получила только от реализации мощности и прочих видов деятельности.

Прибыль от продаж в 2024 году резко снизилась, она составила 306 млн 219 тыс. рублей, что ниже, чем в 2023 году на 91,5%, ее резкий спад стал следствием всех перечисленных выше факторов, а также увеличением коммерческих и управленческих расходов на 10% и 31% соответственно в сравнении с 2023 годом.

Прочие доходы значительно выросли в 2024 году на 5,6% к 2023 г., что было обусловлено реализацией основных средств. Но при этом прочие расходы также резко увеличились в 2,3 раза к 2023 г. рост связан с увеличением расходов по статьям «Штрафы, пени и возмещение ущерба».

Хотя основная деятельность по-прежнему дает 96,2% доходов, главная проблема — в несоответствии темпов роста доходов и расходов. Доходы от обычной деятельности выросли лишь на 3,28%, а расходы по тем же направлениям — сразу на 18,4%, что говорит о потере контроля над себестоимостью.

Прибыль до налогообложения упала на 80,6%. В 2022–2023 годах прочие доходы превышали расходы, но в 2024 году расходы выросли сильнее доходов, что только усилило снижение финансового результата.

В итоге падение чистой прибыли произошло из-за действия сразу нескольких факторов. Чтобы понять их влияние и измерить вклад каждого был проведен факторный анализ методом цепных подстановок. Использовалась следующая факторная модель:

Чистая Прибыль = Выручка - Себестоимость - Коммерческие расходы - Управленческие расходы + Проценты к получению - Проценты к уплате + Прочие доходы - Прочие расходы - Налог на прибыль.

Анализ показал, что чистая прибыль в 2024 году сократилась под воздействием сразу нескольких негативных факторов, где главным оказался резкий рост себестоимости продаж. Увеличение затрат на производство оказало решающее негативное влияние в размере 3 млн 951 тыс. рублей.

Таблица 1

Анализ изменения чистой прибыли АО «ТГК-11» в 2024 г. методом цепных подстановок, тыс. руб.

№	Факторы									Чистая прибыль	Изменение чистой прибыли
	Выручка от продаж	Себестоимость продаж	Коммерческие расходы	Управленческие расходы	Проценты к получению	Проценты к уплате	Прочие доходы	Прочие расходы	Налог на прибыль		
1	25 755 264	21 452 921	36059	648179	929716	101785	67459	116859	1045356	3 351 280	-
2	26600239	21452921	36059	648179	929716	101785	67459	116859	1045356	4196255	+844975,00
3	26600239	25404244	36059	648179	929716	101785	67459	116859	1045356	244932	-3951323,00
4	26600239	25404244	39958	648179	929716	101785	67459	116859	1045356	241033	-3899,00
5	26600239	25404244	39958	849818	929716	101785	67459	116859	1045356	39394	-201639,00
6	26600239	25404244	39958	849818	739567	101785	67459	116859	1045356	-150755	-190149,00
7	26600239	25404244	39958	849818	739567	84029	67459	116859	1045356	-132999	+17756,00
8	26600239	25404244	39958	849818	739567	84029	313932	116859	1045356	113474	+246473,00
9	26600239	25404244	39958	849818	739567	84029	313932	424272	1045356	-193939	-307413,00
10	26600239	25404244	39958	849818	739567	84029	313932	424272	656799	194618	+388557,00
Баланс отклонений											-3156662

Согласно таблице 1, рост себестоимости связали сразу несколько ключевых факторов. Самый большой вклад внесли материальные расходы, их доля в общей структуре затрат превышает 70%, а рост составил 3 млн 016 тыс. рублей. Главная причина здесь удорожание топлива из-за сложной ситуации на мировых энергорынках и геополитической напряженности. Параллельно выросли траты на запчасти и материалы из-за плановых ремонтов и подорожания комплектующих.

Серьезное давление на себестоимость оказало увеличение расходов на оплату труда на 809 млн рублей, плюс отчисления на социальные нужды на 250 млн рублей. Это произошло из-за роста штата на 490 человек и индексации зарплат на фоне высокой инфляции. Кроме того, добавлена амортизация на 103 млн рублей из-за ввода новых основных средств в группе «Машины и оборудование», а также реконструкции и модернизации старых.

Вторым по влиянию стал рост прочих расходов, который урезал прибыль на 307 млн рублей. По пояснениям к балансу и ОФР, основной скачок дали штрафы, пени, неустойки и возмещение ущерба с 1 млн рублей в 2023 году до 184 млн рублей в 2024-м.

Рост управленческих расходов тоже сильно ударил по прибыли, наблюдается снижение на 202 млн рублей. Это прямой результат решения о расширении штата, как уже отмечалось выше.

Еще одним важным фактором стало снижение процентов к получению на 190 млн рублей. Причина смена финансовой политики: компания резко сократила займы, выданные материнской структуре.

Существенное негативное влияние на прибыль было частично компенсировано двумя ключевыми положительными факторами. Наибольший компенсирующий эффект оказало снижение налога на прибыль на 389 млн рублей, что в процентном выражении составило снижение на 37,2% по сравнению с 2023 годом. Этот результат был достигнут благодаря применению механизмов отложенного налогообложения - в частности, пересчета отложенных налоговых активов в связи с предстоящим повышением ставки налога с 20% до 25%, что создало положительный эффект в размере 418,8 млн рублей.

На основании проведенного анализа сформулированы рекомендации по управлению факторами, влияющими на формирование и распределение чистой прибыли АО «ТГК-11».

Эти меры направлены на укрепление финансовой устойчивости компании, расширение ресурсов для инвестиций и дивидендных выплат.

При управлении факторами прибыли важно в первую очередь заняться снижением себестоимости производства через оптимизацию материальных затрат. Для этого нужно улучшить закупки топлива: провести аудит текущих поставщиков и регулярно устраивать тендеры на долгосрочные и краткосрочные контракты. Такой подход создаст конкуренцию среди поставщиков, снизит цену угля, улучшит договорные условия и уменьшит логистические расходы, что положительно скажется на себестоимости энергии. В долгосрочной перспективе стоит рассмотреть диверсификацию топлива, запустив программу перевода части мощностей с угля на природный газ. Это поможет сократить переменные затраты благодаря стабильной цене газа и уменьшить экологические платежи.

Одновременно нужно контролировать операционные и прочие расходы. Основная цель — снизить непроизводственные потери и штрафы, усилив контроль и перейдя от аварийного ремонта к плановому обслуживанию. В результате уменьшатся риски поломок, вырастет надежность оборудования и сократятся операционные риски. Для большей стабильности предлагается создать резерв под технологические и экологические нужды. Регулярные отчисления в него позволят равномерно распределять расходы на утилизацию отходов и сборы по периодам, не допуская резких ударов по чистой прибыли.

В заключение стоит обратить внимание на доходы от финансовой деятельности, в частности на управление ликвидностью. Компания должна регулярно анализировать и корректировать размещение свободных средств, изучая варианты вроде депозитов или векселей надежных эмитентов. Максимум процентного дохода от капитала напрямую повысит прочие доходы и чистую прибыль без дополнительной операционной нагрузки. В итоге весь комплекс мер обеспечит эффективное управление доходами и расходами в финансовом цикле АО «ТГК-11», заложив основу для устойчивого роста чистой прибыли.

В целом, теоретические подходы к анализу факторов прибыли нашли применение в разборе динамики прибыли АО «ТГК-11» за 2024 год методом цепных подстановок. Рост себестоимости и штрафов показал весомость затратных факторов, а предложенные рекомендации связывают теорию с реальными возможностями укрепления финансовой устойчивости.

Библиографический список

1. Абдрахманова Э.Р. Понятие и сущность финансовых результатов деятельности предприятия // EScio. 2022. №7 (70). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-isuschnost-finansovyh-rezultatov-deyatelnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 25.03.2026).
2. Голубева, Т. В. Оценка эффективности использования ресурсов предприятия : учебное пособие / Т. В. Голубева, Н. В. Алистарова. — Самара : Самарский университет, 2022. — 64 с. — ISBN 978-5-7883-1829- 5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/336719> (дата обращения: 24.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Маркарьян, С. Э., Финансовый анализ : учебное пособие / С. Э. Маркарьян, Г. П. Герасименко, Э. А. Маркарьян. — Москва : КноРус, 2023. — 191 с. — ISBN 978-5-406-10849-9. — URL: <https://book.ru/book/946959> (дата обращения: 24.03.2026). — Текст : электронный.
4. Расулов А. Ф., Шарафуллина Р. Р. Экономическая сущность прибыли // Экономика и социум. 2023. №3-1 (106). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-suschnost-pribyli> (дата обращения: 25.03.2026).
5. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций : практическое пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 208 с. - ISBN 978-5-16-003068-5. - Текст : электронный. -

URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2198915> (дата обращения: 24.03.2026). – Режим доступа: по подписке.

6. АО «ТГК-11». Карточка организации [Электронный ресурс]. // Федеральная налоговая служба. – URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/4140346> (дата обращения: 25.03.2026).

СЕКЦИЯ 7. КОММУНИКАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В ФИЛОСОФИИ ПАРТНЕРСТВА

Научная статья
УДК 81

ЗНАЧЕНИЕ И РОЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА ДЛЯ ФИНАНСОВЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

Белянина С.А., Долженко П.Д.

Научный руководитель: Сокур Е.А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, bregi04@mail.ru

Аннотация. Данная статья освещает важность такого навыка, как профессиональный английский для финансового менеджера. Рассматриваются вызовы, которые связаны с тем, что многие экономические практики берут свое начало именно за рубежом и трактуются на английском языке.

Ключевые слова: *английский язык, финансовый менеджмент, компетенции, навыки, термины, профессиональный.*

THE IMPORTANCE AND ROLE OF PROFESSIONAL ENGLISH FOR FINANCIAL MANAGERS

Belyanina S.A., Dolzhenko P. D.

Supervisor: Sokur E. A.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, bregi04@mail.ru

Abstract. This article highlights the importance of such a skill as professional English for a financial manager. The challenges that are associated with the fact that many economic practices originate precisely abroad and are interpreted in English are considered.

Keywords: *english, financial management, competencies, skills, terms, professional.*

Финансовый менеджмент – это интегрированный процесс планирования, организации, мотивации и контроля, направленный на оптимизацию деятельности организации по формированию, распределению и использованию ею финансовых ресурсов [1]. Специалист указанной сферы должен обладать такими компетенциями, как базовые профессиональные, в которые входит финансовый анализ и моделирование, управление капиталом и рисками, работа с IT-данными и как раз-таки знание профессионального английского языка. Также управленческие компетенции и личные качества, или, другими словами, *soft skills*; в качестве примера можно выделить системное и критическое мышление, коммуникабельность, обучаемость, внимание к деталям и многое другое. Финансовый менеджер на сегодняшний день – это не просто главный по деньгам, а стратег, который обеспечивает непрерывный рост бизнеса. Именно поэтому важно, чтобы он владел таким навыком, как профессиональный английский, так как он нужен и для общепринятой экономической терминологии, изучения зарубежных практик, а также для ведения различного рода сотрудничеств и интеграций в бизнес сфере. Интенсификация международного научно-практического дискурса – это объективная реальность. И поэтому сегодня для профессионала свободное владение иностранным языком является необходимым (хотя, быть может, и недостаточным) условием достижений позитивных эффектов по самым разным составляющим научного,

промышленного, предпринимательского векторов развития России, что, в свою очередь, опосредствованно способствует отечественному научно-техническому прогрессу [2].

Вы являетесь финансовым менеджером, который отлично владеет Excel, понимает теорию управления финансами организации и отлично применяет её на практике. Начальник просит вас подготовить отчет по стандартам IFRS, или инвестор присылает письмо, которое полно аббревиатур вроде ROE, CAPEX. Именно в такие моменты профессиональный английский становится не просто полезным инструментом, а жизненно необходимым навыком. Практический анализ англицизмов в русском деловом дискурсе выявляет их широкое распространение во всех сферах бизнескоммуникации: в сфере менеджмента наиболее частотными являются термины: “management” - «менеджмент», “manager” - «менеджер», “top management” - «топ-менеджмент», “middle management” - «мидл-менеджмент», которые полностью вытеснили русские эквиваленты «управление» и «управляющий» в профессиональном употреблении [3].

Одна из главных причин, почему финансовым менеджерам необходимо знание профессионального английского языка, – это использование в деятельности большого количества аббревиатур, относящихся как к менеджменту, так и к финансовой сфере. Связано это с тем, что изначально данные дисциплины стали развиваться именно англоязычной среде. Основоположниками менеджмента являются Тейлор Ф., Файоль и т.д., финансов и экономической науки Адам Смит и другие. Современный русский деловой дискурс характеризуется интенсивным проникновением англицизмов, обусловленным глобализацией, развитием международного бизнеса и доминированием английского языка в деловой коммуникации. Заимствование английской лексики усилилось в постсоветский период и продолжает активно развиваться в эпоху цифровой экономики [3].

Одной из наиболее характерных черт финансово-управленческой деятельности является использование сокращений на английском языке. Сокращения позволяют специалистам экономить время при устной и письменной коммуникации, поэтому для неподготовленного работника их использование создает огромный барьер в понимании работы и задач. По оценкам лингвистов, в современном деловом английском используется около 120 устоявшихся аббревиатур, которые относятся к теме финансов, управления и учета. Вот несколько примеров:

Таблица 1

Аббревиатуры терминов менеджмента и финансов

Аббревиатура	Полное название	Русский смысл
ROE	Return on equity	Рентабельность собственного капитала
IPO	Initial public offering	Первичное размещение акций на бирже
ROA	Return on assets	Рентабельность активов
CAPEX	Capital expenditure	Капитальные затраты
LTV	Lifetime value	Прибыль от клиента за всё время сотрудничества
IRR	Internal rate of return	Внутренняя норма доходности
SMART	Specific, measurable, achievable, relevant, time-bound	Этапы постановки цели. Она должна быть: конкретная, измеримая, достижимая, актуальная, ограниченная по времени
NPV	Net present value	Чистая приведенная стоимость
CAC	Customer acquisition cost	Стоимость привлечения клиента
OPEX	Operational expenditure	Операционные расходы

Данные аббревиатуры практически никогда не переводятся на русский язык в процессе работы, так как это занимает много времени. Если финансовый менеджер не знает эти термины, то он не поймет, о чем говорят на совещании или что от него просит начальник. Для финансового менеджера, который ежедневно работает с отчетами, инвестиционными предложениями и аналитическими обзорами требуется, не просто общее, а профессиональное владение английским.

Помимо сокращений, опасность для русскоязычных финансовых менеджеров представляют собой слова в английском языке, которые похожи на русские и вроде как легкие

для понимания и перевода, но фактически имеют другое значение в контексте финансового управления. Вот несколько примеров:

1. Слово «actual» первым делом хочется перевести как «актуальный, важный, современный», но по факту оно переводится «фактический, реальный». Например: actual cost – фактическая (а не актуальная) себестоимость;

2. «Liability» в переводе на русский это ответственность или обязанности. В экономической терминологии существует current liability – краткосрочные обязательства. Также в бухгалтерском балансе есть liabilities или другими словами, пассив, что означает не ответственный в смысле вины, а источник средств.

3. Термин «assets» в переводе означает достоинство или преимущество. В экономической терминологии это актив, который подразумевает имущество, деньги или те или иные запасы, которые отражены в балансе.

Помимо этого, профессиональный английский играет важную роль для финансовых менеджеров при работе с различными международными стандартами, инвестиционным и финансовым анализами зарубежных компаний как для сотрудничества с ними, так и для заимствования успешных практик и интеграции в свою существующую структуру с целью улучшения состояния организации.

Также существует множество международных курсов по повышению профессиональных компетенций для финансовых менеджеров, представленных на английском языке, которые не представляется возможности правильно понять и качественно применить навыки, которые там даются, без знаний в профессиональном английском языке. Для компаний сотрудник, который владеет этими знаниями, имеет существенное значение, так как это снижает расходы на переводчика и позволяет установить прямой контакт с зарубежными кредиторами или партнерами. Для самого менеджера знание английского языка в первую очередь выступает как аспект, за счет которого его заработная плата будет намного выше, нежели чем у менеджера, который не обладает данными компетенциями.

Таким образом, профессиональный английский язык является одним из ключевых факторов в работе финансового менеджера, так как данный навык — это операционный и структурный инструмент для выполнения поставленных задач перед работником экономической сферы. Это выражается и в том, что многие научные труды написаны на английском языке, и экономическая терминология чаще всего не переводится, а просто сокращается и используется в виде аббревиатур. Важно не просто примерно разбираться, а именно правильно трактовать понятия и различные зарубежные практики, чтобы успешно их интегрировать в уже существующие модели и совершенствовать бизнес-процессы своей организации.

Библиографический список

1. Мехрунисо К. Ю. Финансовый менеджмент // Scientific progress. 2021. С. 2-4. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-menedzhment-2> (дата обращения: 02.04.2026).

2. Гончарова Н. А., Хаитова А. И., Ошкордина А. А., Макарова Е. Н. Специфика повышения эффективности освоения английского языка магистрантами, специализирующимися в сфере IT // Science for Education Today. 2023. С. 51-77. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_54808510_22817971.pdf (дата обращения: 02.04.2026).

3. Емельянова, А. А. Анализ англицизмов в русском деловом дискурсе и стратегий их перевода // Филология и лингводидактика: взгляд молодых исследователей: Материалы IV Межрегионального научного семинара, Брянский государственный университет им. акад. И.Г. Петровского. Брянск. 2025. С. 91-97. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_88953198_94387032.pdf (дата обращения: 02.04.2026).

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИИ К ЗАНЯТИЯМ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ У РАЗНЫХ ВОЗРАСТНЫХ ГРУПП ПО ОГРАНИЧЕНИЯМ

Блиадзе А.В.

Научный руководитель: Одинцова Е.А.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Омский филиал),
alissabliadze@gmail.com*

Аннотация. Статья посвящена актуальной проблеме формирования устойчивой мотивации к занятиям физической культурой у лиц, относящихся к различным группам ограничения по здоровью, с особым фокусом на студентов, полностью освобождённых от практических занятий. Анализируются причины низкой вовлечённости данной категории, заключающиеся не только в состоянии здоровья, но и в психологических барьерах, отсутствии адаптированных программ и чувстве исключённости из образовательного процесса. В работе рассматриваются дифференцированные подходы к мотивации в зависимости от характера и степени ограничений. Основное внимание уделяется разработке альтернативных форм и содержания деятельности для полностью освобождённых,

Ключевые слова: *Физическая культура, адаптивная физическая культура, мотивация, группы ограничения по здоровью, освобождение от практических занятий, физическое воспитание, альтернативные формы занятий, теоретико-методическая подготовка, социализация, индивидуальный подход.*

FORMATION OF MOTIVATION FOR PHYSICAL EDUCATION IN DIFFERENT AGE GROUPS ACCORDING TO RESTRICTIONS

Bliadze A.V.

Scientific supervisor: E.A. Odintsova

*Financial University under the Government of the Russian Federation (Omsk branch),
alissabliadze@gmail.com*

Abstract. The article is devoted to the urgent problem of the formation of sustainable motivation for physical education among people belonging to various groups of health restrictions, with a special focus on students who are completely exempt from practical training. The reasons for the low involvement of this category are analyzed, which consist not only in the state of health, but also in psychological barriers, the lack of adapted programs and a sense of exclusion from the educational process. The paper considers differentiated approaches to motivation depending on the nature and degree of limitations. The main focus is on developing alternative forms and content of activities for the fully liberated,

Keywords: *Physical education, adaptive physical education, motivation, health restriction groups, exemption from practical training, physical education, alternative forms of study, theoretical and methodological training, socialization, individual approach.*

В современных условиях особое значение приобретает проблема формирования устойчивой мотивации к занятиям физической культурой у лиц с ограничениями по здоровью [1]. Физическая активность играет ключевую роль в укреплении здоровья, социальной адаптации и повышении качества жизни данной категории населения. Мотивация рассматривается как совокупность внутренних и внешних факторов, определяющих

активность личности. В сфере физической культуры она включает интерес к занятиям, осознание их пользы и влияние социальной среды [2].

Особенности мотивации у различных групп лиц с ограничениями по здоровью зависят от возраста, состояния здоровья и уровня социальной поддержки. У студентов часто наблюдается снижение мотивации из-за психологических барьеров, тогда как у лиц на этапе реабилитации она усиливается за счет стремления к восстановлению здоровья. К факторам формирования мотивации относятся внутренние (самооценка, состояние здоровья) и внешние (условия занятий, поддержка преподавателя, доступность программ). Повышение мотивации возможно через индивидуализацию занятий, создание комфортной психологической среды, использование современных технологий и формирование устойчивых привычек здорового образа жизни. Формирование мотивации к занятиям физической культурой у лиц с ограничениями по здоровью является важной задачей современной педагогики и требует комплексного подхода [3].

В современных научных исследованиях подчеркивается, что регулярная физическая активность для лиц с ограничениями по здоровью является не только средством поддержания физического состояния, но и важным инструментом психоэмоциональной стабилизации. Согласно рекомендациям Всемирной организации здравоохранения, даже умеренная физическая нагрузка способствует снижению риска развития сопутствующих заболеваний, улучшает работу сердечно-сосудистой системы и положительно влияет на когнитивные функции [5]. Для людей с ограничениями по здоровью это приобретает особое значение, так как зачастую их двигательная активность ограничена объективными факторами, а значит требует дополнительной стимуляции и поддержки. Следует отметить, что мотивация к занятиям физической культурой у данной категории лиц формируется в более сложных условиях по сравнению с условно здоровыми людьми. Здесь важную роль играют не только физиологические ограничения, но и психологические аспекты, такие как страх травмирования, неуверенность в собственных силах, негативный опыт прошлого и ощущение социальной изоляции. В связи с этим процесс формирования мотивации должен учитывать индивидуальные особенности личности и быть направлен не только на развитие физической активности, но и на преодоление внутренних барьеров. Особую значимость приобретает роль социальной среды. Поддержка со стороны семьи, преподавателей, медицинских специалистов и сверстников способствует формированию положительного отношения к занятиям физической культурой. В условиях образовательных учреждений это выражается в создании инклюзивной среды, где каждый студент, независимо от состояния здоровья, чувствует себя частью коллектива. Практика показывает, что при наличии благоприятной атмосферы и уважительного отношения уровень вовлеченности значительно возрастает.

Важным фактором является доступность инфраструктуры и адаптированных программ [1]. Наличие специализированного оборудования, грамотное построение тренировочного процесса и учет медицинских показаний позволяют минимизировать риски и повысить эффективность занятий. При этом важно, чтобы физическая нагрузка воспринималась не как обязанность, а как естественная и полезная часть повседневной жизни. Формирование такого восприятия требует системной работы со стороны педагогов и тренеров. Также необходимо учитывать возрастные особенности. У молодых людей мотивация часто связана с внешними факторами — стремлением к социальной активности, улучшению внешнего вида, желанием быть принятым в коллективе. У лиц старшего возраста на первый план выходят вопросы здоровья, сохранения функциональной независимости и профилактики заболеваний. Таким образом, подход к формированию мотивации должен быть дифференцированным и учитывать приоритеты каждой возрастной группы.

Нельзя не отметить значимость современных технологий в повышении мотивации. Использование мобильных приложений, фитнес-трекеров и онлайн-платформ позволяет отслеживать прогресс, ставить цели и получать обратную связь. Это особенно важно для лиц с ограничениями по здоровью, так как дает возможность заниматься в комфортных условиях и контролировать свое состояние. Цифровые решения также расширяют доступ к информации

и делают процесс занятий более разнообразным и интересным. Кроме того, важным элементом является формирование устойчивых привычек. Регулярность занятий играет ключевую роль, так как именно она обеспечивает долгосрочный эффект. Для этого необходимо создавать такие условия, при которых физическая активность становится частью повседневного режима. Это может достигаться через постепенное увеличение нагрузки, постановку достижимых целей и поощрение даже небольших успехов.

С педагогической точки зрения эффективным является использование личностно-ориентированного подхода. Он предполагает учет индивидуальных возможностей, интересов и потребностей обучающихся [2]. В рамках данного подхода важно не только обучать, но и мотивировать, формируя у человека осознание ценности физической активности. Практика показывает, что именно внутренне осознанная мотивация является наиболее устойчивой и приводит к долгосрочным результатам. Отдельного внимания заслуживает вопрос самооценки. У лиц с ограничениями по здоровью она нередко снижена, что негативно влияет на уровень активности. Успешное участие в физических занятиях, достижение даже небольших результатов способствует повышению уверенности в себе и формированию позитивного образа «Я». Это, в свою очередь, усиливает мотивацию и способствует дальнейшему вовлечению в процесс.

Таким образом, формирование мотивации к занятиям физической культурой у лиц с ограничениями по здоровью представляет собой многофакторный процесс, включающий физиологические, психологические и социальные компоненты. Его успешная реализация возможна только при комплексном подходе, сочетающем индивидуализацию, поддержку со стороны окружения и создание благоприятных условий для занятий.

С целью углубления анализа проблемы формирования мотивации к занятиям физической культурой у студентов с ограничениями по здоровью было проведено анкетирование. В исследовании приняли участие 52 студента, относящихся к различным группам ограничений по состоянию здоровья, включая полностью освобожденных от практических занятий.

Таблица 1

Результаты опроса

Вопрос	Да (%)	Нет (%)
Считаете ли вы, что состояние здоровья является основной причиной низкой вовлеченности в занятия физической культурой?	71	29
Испытываете ли вы психологические барьеры (страх, неуверенность, стеснение) при участии в занятиях физической культуры?	65	35
Достаточно ли в вашем учебном заведении адаптированных программ по физической культуре для студентов с ограничениями?	38	62
Чувствуете ли вы себя исключенным из образовательного процесса из-за освобождения от практических занятий?	57	43
Интересовались ли вы теоретико-методической подготовкой по физической культуре как альтернативой практическим занятиям?	54	46
Готовы ли вы участвовать в альтернативных формах занятий (например, теоретические курсы, проектная деятельность, судейство)?	68	32
Считаете ли вы, что индивидуальный подход может повысить вашу мотивацию к занятиям физической культурой?	79	21
Помогают ли занятия физической культурой (в доступной форме)	61	39

вашей социализации в учебном коллективе?		
Достаточно ли информации вы получаете о возможностях участия в адаптивной физической культуре?	42	58
Хотели бы вы, чтобы в программе физического воспитания были учтены ваши индивидуальные ограничения и предложены альтернативы?	85	15

Опрос включал вопросы, направленные на выявление ключевых барьеров, уровня информированности и готовности к альтернативным формам участия в физическом воспитании. Полученные результаты показали, что большинство респондентов (около 71%) считают состояние здоровья основной причиной низкой вовлеченности в занятия физической культурой. Однако при более детальном анализе выяснилось, что значительную роль играют и психологические факторы: 65% опрошенных отметили наличие страха, неуверенности или стеснения при участии в занятиях. Особое внимание привлекает оценка условий образовательной среды. Лишь 38% студентов указали, что в их учебном заведении достаточно адаптированных программ по физической культуре, в то время как 62% считают их недостаточными или отсутствующими. Это напрямую связано с ощущением социальной изоляции: 57% респондентов признались, что чувствуют себя исключёнными из образовательного процесса. Интерес к альтернативным формам участия оказался достаточно высоким. Более половины опрошенных (54%) проявили интерес к теоретико-методической подготовке, а 68% выразили готовность участвовать в альтернативных форматах. При этом 79% студентов уверены, что индивидуальный подход способен значительно повысить их мотивацию. Также 61% отметили, что доступные формы активности положительно влияют на социализацию. Отдельно стоит отметить проблему информированности: только 42% респондентов считают, что получают достаточную информацию, тогда как 85% хотели бы видеть учет индивидуальных ограничений в программе. Обсуждение результатов показывает, что мотивация формируется под воздействием комплекса факторов — от физиологических до социально-психологических. Недостаток адаптированных программ и слабая информированность требуют совершенствования образовательной среды.

Таким образом, результаты исследования подтверждают необходимость комплексного подхода, включающего развитие адаптивных программ, повышение уровня информированности и создание условий для полноценной социализации студентов [5].

Библиографический список

1. Евсеев С.П. Адаптивная физическая культура : учебник. – М. : Советский спорт, 2016. – 320 с.
2. Лях В.И. Теория и методика физического воспитания : учебник. – М. : Просвещение, 2018. – 272 с.
3. Матвеев Л.П. Теория и методика физической культуры : учебник. – М. : Спорт, 2017. – 400 с.
4. Российская Федерация. Законы. О физической культуре и спорте в Российской Федерации : Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 30.12.2021) // Собрание законодательства РФ. – 2007. – № 50. – Ст. 6242.
5. Всемирная организация здравоохранения. Рекомендации ВОЗ по физической активности для здоровья [Электронный ресурс] // Официальный сайт ВОЗ. – URL: <https://www.who.int/ru/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity> (дата обращения: 04.04.2026).

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ ИНТЕРЕСОВ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НА ОСНОВЕ ЭТИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ

Братцев Е.А.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, Patison_FX@mail.ru

Аннотация. В данной статье представлено понятие «конфликт интересов» в контексте работы со стейкхолдерами, его значение и роль в процессе управления организацией. Рассмотрены основные типы конфликтов и ключевые этапы их этического разрешения. Приводятся рекомендации по минимизации конфликтных ситуаций на всех уровнях взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Ключевые слова: Конфликт интересов, стейкхолдеры, этическое разрешение конфликтов, медиация, переговоры, корпоративная этика, управление взаимоотношениями.

MANAGING CONFLICTS OF INTEREST WITH STAKEHOLDERS BASED ON ETHICAL PRINCIPLES

Brattsev E.A.

Scientific supervisor: Khairulina L.R.

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

Abstract. This article presents the concept of "conflict of interest" in the context of working with stakeholders, its meaning and role in the organization's management process. The main types of conflicts and the key stages of their ethical resolution are considered. Recommendations are given on minimizing conflict situations at all levels of interaction with stakeholders.

Keywords: Conflict of interest, stakeholders, ethical conflict resolution, mediation, negotiations, corporate ethics, relationship management.

В современных условиях глобальной экономической нестабильности и трансформации рынков парадигма корпоративного управления претерпевает фундаментальные изменения. Традиционная модель, ставящая во главу угла исключительно максимизацию прибыли для акционеров, постепенно уступает место стейкхолдерскому подходу, где ключевым фактором успеха становится способность организации выстраивать гармоничные и долгосрочные отношения с широким кругом заинтересованных сторон. Организация больше не воспринимается как изолированный экономический субъект; она рассматривается как открытая система, глубоко интегрированная в социальную среду. В этом контексте управление бизнесом превращается в непрерывный и сложный процесс балансировки разнонаправленных интересов, что неизбежно порождает противоречия, требующие компетентного разрешения.

Центральное место в этой проблематике занимает понятие «конфликт интересов». В управленческой практике оно часто трактуется узко — как юридическая коллизия или коррупционный риск, требующий административного вмешательства. Однако в рамках концепции стратегического менеджмента и корпоративной социальной ответственности (КСО) это явление приобретает гораздо более глубокий смысл. Конфликт интересов здесь следует понимать как объективную ситуацию, при которой удовлетворение потребностей

одной группы стейкхолдеров (например, собственников бизнеса) вступает в противоречие с ожиданиями или правами другой группы (сотрудников, потребителей, местных сообществ) [1]. Игнорирование этой этической составляющей, попытка решить конфликт исключительно с позиции силы или формального права, ведет к долгосрочным негативным последствиям: потере репутации, снижению лояльности клиентов и, в конечном счете, к финансовому краху. Российская практика последних лет наглядно демонстрирует, что компании, внедряющие системные этические регуляторы, оказываются более устойчивыми к кризисам [2].

Для детального анализа механизмов возникновения таких конфликтов необходимо обратиться к теории стейкхолдеров. Все заинтересованные стороны принято разделять на две большие группы, природа интересов которых кардинально различается. Внутренние стейкхолдеры — это «кровеносная система» организации: собственники, топ-менеджмент и персонал. Интересы собственников и инвесторов сфокусированы на финансовой отдаче: росте капитализации, дивидендах и увеличении доли рынка. В противовес этому, интересы наемных сотрудников лежат в плоскости социальной защищенности, достойной оплаты труда, безопасности условий работы и психологического комфорта. Фундаментальное противоречие здесь заложено в самой экономической логике: стремление менеджмента к сокращению издержек ради повышения прибыли часто реализуется за счет оптимизации фонда оплаты труда или социальных программ, что провоцирует скрытое или явное сопротивление персонала [3].

С другой стороны, внешние стейкхолдеры — потребители, поставщики, государственные регуляторы, общественные организации и СМИ — формируют внешнюю среду, в которой функционирует бизнес. Потребители требуют высокого качества продукции при низкой цене, поставщики заинтересованы в стабильности заказов, а общество ожидает от бизнеса ответственного поведения в вопросах экологии и социальной политики. Специфика управления этими группами заключается в том, что конфликт с ними может развиваться стремительно и непредсказуемо. Например, пренебрежение экологическими нормами ради экономии средств может привести не только к штрафам со стороны государства, но и к общественному бойкоту продукции, организованному через социальные сети, что нанесет непоправимый ущерб бренду [1].

Углубляясь в типологию конфликтов, можно выделить несколько наиболее острых форм проявления противоречий. Первым и классическим типом является агентская проблема (конфликт «Принципал – Агент» или «Акционер – Менеджер»). Наемные менеджеры, обладая оперативным контролем над ресурсами компании, могут действовать в своих личных интересах, которые не совпадают со стратегическими целями владельцев. Это может проявляться в стремлении к необоснованному расширению штата («строительство империй»), запуске имиджевых, но убыточных проектов, или манипуляциях с финансовой отчетностью для получения бонусов. Разрешение такого конфликта требует создания сложной системы сдержек и противовесов, включая независимый аудит и привязку вознаграждения к долгосрочным результатам [3].

Второй значимый тип — это конфликт «Бизнес – Социум». В условиях цифровой прозрачности любые действия компании становятся достоянием общественности. Стремление максимизировать прибыль за счет игнорирования социальных обязательств или экономии на экологической безопасности воспринимается обществом как нарушение негласного «общественного договора». Это создает риски не только репутационного, но и политического характера. Этическое разрешение таких ситуаций возможно только через интеграцию принципов устойчивого развития в стратегию компании, когда бизнес добровольно берет на себя обязательства сверх установленных законом норм [1].

На микроуровне организации возникают межличностные конфликты интересов, часто имеющие этическую подоплеку. Сюда относятся ситуации фаворитизма, nepотизма (найма родственников), использования служебного положения в личных целях или конфликта лояльностей (когда сотрудник работает на конкурента). Такие явления разрушают корпоративную культуру изнутри, создавая атмосферу недоверия и цинизма. Если сотрудники

видят, что руководство нарушает этические нормы, они начинают копировать это поведение, что приводит к тотальной деградации системы управления.

Эффективное управление описанными рисками невозможно без создания развитой этической инфраструктуры. Главным инструментом здесь выступает Кодекс корпоративной этики. Однако важно понимать, что это не должен быть формальный документ, «спущенный сверху». Действенный кодекс — это результат общественного договора внутри компании, закрепляющий ценности и нормы поведения. Он должен содержать четкие алгоритмы действий в спорных ситуациях: что делать, если клиент предлагает дорогой подарок? Как поступить, если начальник требует нарушить инструкцию? Наличие понятных ответов на эти вопросы снижает уровень стресса у сотрудников и минимизирует вероятность ошибочных решений.

Институционализация этики происходит через создание специализированных органов — комитетов по этике и служб комплаенс-контроля. В современной трактовке их роль смещается от карательной функции к консультативной и медиаторской. Комитет по этике должен стать тем местом, куда сотрудник может прийти с проблемой, не опасаясь преследования. Например, в случае возникновения конфликта интересов (например, наличие близкого родственника в конкурирующей фирме) комитет может предложить меры по его урегулированию через изменение должностных обязанностей или ограничение доступа к определенной информации, вместо увольнения ценного специалиста [2].

Ключевым процессом в разрешении уже возникших противоречий является медиация и переговоры. Авторитарный стиль управления, основанный на подавлении инакомыслия, в современном мире показывает свою неэффективность. Медиация предполагает привлечение нейтральной третьей стороны для поиска взаимовыгодного решения. В конфликтах с внешними стейкхолдерами (например, местными жителями, недовольными стройкой) медиатором может выступать представитель власти или независимый эксперт. Главная цель медиации — перевод конфликта из эмоциональной плоскости в рациональную, поиск точек соприкосновения интересов и заключение взаимоприемлемых соглашений.

Важнейшую роль в профилактике конфликтов играют стратегические коммуникации. Информационный вакуум всегда заполняется слухами и домыслами, которые провоцируют негатив. Политика информационной открытости, регулярная публикация нефинансовой отчетности, проведение дней открытых дверей и встреч с общественностью позволяют формировать доверие. Стейкхолдеры должны чувствовать, что их мнение слышат и учитывают. Вовлечение заинтересованных сторон в процесс принятия решений (например, через общественные слушания или опросы) превращает их из потенциальных оппонентов в партнеров.

Отдельно стоит остановиться на роли Корпоративной социальной ответственности (КСО) как системного превентивного механизма. КСО — это не благотворительность, а прагматичная стратегия управления рисками. Инвестируя в развитие персонала, охрану труда, экологию и социальные проекты в регионах присутствия, компания создает «подушку безопасности» в виде лояльности стейкхолдеров. В кризисной ситуации именно эта лояльность может стать решающим фактором выживания бизнеса. Более того, этическое поведение повышает привлекательность компании для талантливых сотрудников и ответственных инвесторов, создавая долгосрочное конкурентное преимущество [2].

На основе проведенного анализа можно сформулировать комплексные рекомендации для российских компаний. Во-первых, управление интересами стейкхолдеров должно быть интегрировано в стратегическое планирование. Любое управленческое решение должно проходить экспертизу на предмет того, как оно повлияет на ключевые группы влияния [3]. Во-вторых, необходимо активно развивать культуру «Speak Up» — атмосферу психологической безопасности, в которой сотрудники не боятся сообщать о проблемах и нарушениях. Это требует постоянной работы с менеджментом среднего звена, который часто становится барьером для прохождения информации. В-третьих, обучение этике должно стать непрерывным процессом, включенным в программы адаптации и кадрового резерва [1].

Наконец, процедуры раскрытия конфликта интересов должны быть максимально упрощены и де-бюрократизированы, чтобы стимулировать честность, а не скрытность.

Подводя итог, следует подчеркнуть, что полное устранение конфликтов интересов в организации невозможно, так как они являются естественным следствием разнообразия человеческих устремлений и экономических интересов. Однако задача менеджмента заключается не в утопическом стремлении к бесконфликтности, а в построении эффективной системы управления этими противоречиями. Переход к этическому лидерству, основанному на уважении, прозрачности и балансе интересов, позволяет трансформировать энергию конфликта в драйвер организационного развития. Компании, способные выстроить доверительные отношения со своими стейкхолдерами, получают не только репутационные дивиденды, но и обеспечивают себе устойчивое будущее в сложной экономической реальности.

Библиографический список

1. Симченко Н. А. Корпоративная социальная ответственность. Симферополь : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2019. 230 с.
2. Современные корпоративные стратегии и технологии в России. М. : Финансовый университет при Правительстве РФ, 2018. 458 с.
3. Развитие корпоративных стратегий и технологий в российских компаниях. Тверь : Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2019. 387 с.

ИЗУЧЕНИЕ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ SOFT SKILLS И КОММУНИКАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Бульс В. А.

Научный руководитель: Сокур Е. А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, m.vikka353352@gmail.com

Аннотация. В статье обосновывается тезис о том, что процесс обучения английскому языку в вузе является самостоятельной средой формирования soft skills – гибких навыков, напрямую определяющих коммуникативную культуру и конкурентоспособность молодого специалиста. В условиях распространения искусственного интеллекта, выступающего контекстом нарастающей конкуренции на рынке труда, данная взаимосвязь приобретает дополнительное измерение: английский язык становится ключом к эффективному взаимодействию с ИИ-системами, обучающие данные которых структурно ориентированы на английский. Автор приходит к выводу, что обучение английскому языку формирует коммуникативную культуру, востребованную как в партнёрстве с людьми, так и в работе с технологиями.

Ключевые слова: soft skills, английский язык, коммуникативная культура, искусственный интеллект, рынок труда, межкультурная коммуникация, профессиональное партнёрство.

ENGLISH LANGUAGE LEARNING AS A FACTOR IN DEVELOPING SOFT SKILLS AND COMMUNICATIVE CULTURE IN THE CONDITIONS OF GLOBAL COMPETITION

Buls V. A.

Scientific supervisor: Sokur E. A.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, m.vikka353352@gmail.com

Abstract. The article argues that the process of learning English at university constitutes an independent environment for developing soft skills – flexible competencies that directly determine a student's communicative culture and career competitiveness. In the context of artificial intelligence proliferation, which serves as a backdrop of growing labour market competition, this relationship gains an additional dimension: English language proficiency becomes a key to effective interaction with AI systems whose training data are structurally English-dominant. The author concludes that English language learning develops communicative culture relevant both to human partnership and to working with technology.

Keywords: soft skills, English language, communicative culture, artificial intelligence, labour market, intercultural communication, professional partnership.

Современный рынок труда претерпевает фундаментальные изменения: технологии искусственного интеллекта (ИИ) автоматизируют всё большее число задач, ранее выполнявшихся людьми, а конкуренция за рабочие места приобретает принципиально новый характер. Уже сегодня соискатель конкурирует не только с другими специалистами, но и с программными системами, способными в секунды решать задачи обработки данных, подготовки документов и ведения типовой переписки. По данным доклада Всемирного экономического форума «Будущее рабочих мест 2025», к 2030 году 39% ключевых навыков, востребованных на рынке труда, претерпят значительные изменения [10]. В этих условиях вопрос о том, что отличает человека от машины, становится не абстрактным философским, а сугубо практическим: ответ на него определяет карьерный успех молодого специалиста.

Вместе с тем обнаруживается противоречие: именно те навыки, которые наиболее востребованы рынком, – коммуникация, эмпатия, адаптивность – реже всего становятся

предметом целенаправленного развития. Традиционные учебные дисциплины формируют преимущественно *hard skills*: знание теорий, решение задач, работу с профессиональным инструментарием. *Soft skills* при этом остаются либо на самотёке, либо воспринимаются как врождённые качества, а не как компетенции, поддающиеся развитию. Это и есть проблема: студент выходит на конкурентный рынок труда с сильными техническими знаниями, но без сформированной коммуникативной культуры, которая сегодня решает исход карьерного выбора.

Именно поэтому важно переосмыслить роль дисциплин, которые кажутся «неспециализированными». Английский язык — одна из них. Цель настоящей статьи — обосновать, что процесс обучения английскому языку является эффективной средой формирования *soft skills* и коммуникативной культуры, напрямую коррелирующей с карьерным успехом, — причём не только в стенах вуза, но и в любом контексте непрерывного образования.

Коммуникативная культура (*communicative culture*) представляет собой интегральное качество личности, охватывающее совокупность знаний, умений и ценностных установок, обеспечивающих эффективное взаимодействие в разнообразных социальных и профессиональных контекстах. В её основе лежит способность не только передавать информацию, но и выстраивать отношения, распознавать эмоциональное состояние собеседника, управлять конфликтами и достигать взаимопонимания. В международном партнёрстве эта способность приобретает особое значение, поскольку предполагает преодоление не только языкового, но и культурного барьера.

Термин *soft skills* в научной литературе определяется как «собирательный термин, ссылающийся на множество вариантов поведения, которые помогают людям работать, а также успешно социализироваться; они применяются в любой профессии, любом виде деятельности и при любом взаимодействии между людьми» [1, с. 59]. В противовес им, *hard skills* — это технические умения и навыки, применяемые в рамках конкретной профессии. Принципиальное различие состоит в том, что *hard skills* поддаются измерению и автоматизации, тогда как *soft skills* — нет.

К ключевым *soft skills* относятся: коммуникация (*communication*), эмпатия (*empathy*), критическое мышление (*critical thinking*), умение работать в команде (*teamwork*), адаптивность (*adaptability*), лидерство (*leadership*) и способность к непрерывному обучению (*lifelong learning*). Значимость этих навыков подтверждена масштабными исследованиями: по данным Harvard University и Stanford Research Institute, гибкие навыки определяют 85% профессиональной успешности человека [1, с. 59].

Связь между коммуникативной культурой и *soft skills* органична: оба понятия описывают «человеческое измерение» профессиональной деятельности. При равных профессиональных знаниях именно уровень коммуникативной культуры становится решающим конкурентным преимуществом.

Прежде чем рассматривать механизм формирования *soft skills*, важно зафиксировать, почему изучение английского языка само по себе является стратегическим решением. По данным Pearson Global Learner Survey, специалисты с высоким уровнем владения английским зарабатывают в среднем на 30–50% больше, чем их равнозначные коллеги с низким уровнем; при этом 75% продвинутых англоговорящих удовлетворены своим доходом против 47% среди тех, кто владеет языком на начальном уровне [9]. Английский язык, таким образом, является не академической абстракцией, а измеримым карьерным ресурсом.

Столь же значимы данные о возрасте начала обучения. Масштабное исследование Hartshorne, Tenenbaum и Pinker (2018), охватившее 669 498 участников, показало: способность усваивать грамматику иностранного языка остаётся высокой вплоть до 17,4 лет, после чего начинается устойчивое снижение [6]. Эта цифра имеет принципиальное значение: 17–18 лет — это часто первый курс вуза. Иными словами, университет является последним этапом, на котором изучение английского языка осуществляется в условиях ещё не завершившегося критического периода языковой восприимчивости мозга — и одновременно последней структурированной образовательной средой перед непосредственным выходом на рынок труда. Упустить этот период — значит учиться английскому в дальнейшем с объективно большими затратами времени и усилий. Именно поэтому университетские занятия по английскому языку занимают особое место в формировании коммуникативной культуры.

Уроки иностранного языка, и в особенности английского, представляют собой уникальную образовательную среду, в которой *soft skills* формируются не как отдельная дисциплина, а органично, в процессе решения коммуникативных задач. Обсуждение кейсов, работа в парах и группах, подготовка презентаций, ведение дискуссий – все эти форматы, стандартные для современного преподавания английского языка, одновременно развивают умение слушать, аргументировать, договариваться и адаптироваться.

Немаловажно, что английский язык является *lingua franca* международного делового общения – глобальным языком-посредником, используемым носителями разных языков для взаимодействия в профессиональном пространстве. Студент, овладевающий им, осваивает нормы коммуникации, принятые в международном партнёрстве: лаконичность (*conciseness*), конкретность, уважение к позиции собеседника, умение чётко формулировать запрос. Особую роль играет развитие навыка *cross-cultural communication* (межкультурного общения): умения адаптировать стиль речи к культурному контексту партнёра.

Исследование Г. Н. Киселевой показывает, что систематическое включение заданий на развитие *soft skills* в практику преподавания английского языка повышает не только коммуникативную компетентность студентов, но и их общую профессиональную уверенность [1, с. 61]. Студент, привыкший публично излагать позицию на иностранном языке, преодолевает языковой барьер и одновременно вырабатывает устойчивость к стрессу, самопрезентационные навыки и гибкость мышления – качества, которые впоследствии проявляются в любом деловом взаимодействии, независимо от языка общения.

Влияние ИИ на рынок труда сегодня можно измерить. По данным PwC Global AI Jobs Barometer 2025, в профессиях, наиболее подверженных автоматизации, набор требуемых навыков меняется на 66% быстрее, чем в остальных, а вакансии, требующие компетенций в области ИИ, предлагают премию к зарплате в размере 56% [9]. Это означает, что рынок труда не исчезает – он трансформируется, причём стремительно.

Российский рынок демонстрирует схожие тенденции. По данным исследования hh.ru (ноябрь 2025 г.), 35% россиян планируют в 2026 году целенаправленно развивать коммуникативные навыки; среди молодёжи 18–24 лет эта доля достигает 48% [3]. Работодатели разделяют эту оценку: по данным «Коммерсантъ» (декабрь 2025 г.), 62% HR-менеджеров считают *hard skills* и *soft skills* одинаково важными при найме, ещё 25% отдают приоритет гибким навыкам [2]. Лидирующую позицию среди *soft skills* занимает коммуникация.

Таблица 1

Топ *soft skills* по данным международных и росс. исследований 2025 г.

Навык / Skill	WEF 2025 [10]	hh.ru, ноябрь 2025 [3]	Коммерсантъ, дек. 2025 [2]
Коммуникация (Communication)	топ-5	35% респондентов	Топ-1 у работодателей
Адаптивность (Adaptability)	топ-5	36% респондентов	топ-5
Критическое мышление (Critical thinking)	топ-5	30% респондентов	–
Эмпатия и активное слушание (Empathy, Active listening)	топ-10	–	топ-5
Лидерство (Leadership)	топ-5	–	топ-5

Данные таблицы 1 свидетельствуют: коммуникация стабильно лидирует во всех трёх источниках независимо от географии и методологии. Именно этот навык – в наибольшей мере формируемый в процессе изучения иностранного языка – оказывается наиболее востребованным работодателями.

Вместе с тем конкуренция с ИИ расширяет само понятие коммуникации: теперь оно включает взаимодействие «человек – ИИ». Исследователи из Университета Майнца определяют *prompt engineering* (промпт-инжиниринг) как «навык формулирования задачи, её контекста и ограничений желаемого решения для ИИ-ассистента» и обосновывают его статус как самостоятельной компетенции XXI века [5]. Авторы предупреждают: «хороший коммуникатор не обязательно обладает навыками, необходимыми для эффективного

взаимодействия с ИИ» [5]. Спрос на специалистов с навыками *prompt engineering* вырос в 2025 г. на 135,8%, а 68% компаний уже внедряют обучение этой компетенции [5].

Показательно, что наибольшую отдачу *prompt engineering* приносит именно на английском языке – и эта закономерность обусловлена самой природой обучения языковых моделей. По данным Li et al. (2024), около 92,65% обучающих токенов GPT-3 приходится на английский язык; в модели LLaMA 2 эта доля составляет 89,70% [7]. Официальная документация Anthropic фиксирует ту же закономерность: в бенчмарке мультязычной производительности английский принят за базовый уровень (100%), а русский язык не вошёл в перечень тестируемых языков [4]. Структурное неравенство обучающих данных не позволяет гарантировать паритет качества ответа на русском и английском языках: с высокой степенью вероятности запрос на английском (*English prompt*) открывает доступ к более плотному семантическому пространству модели. Таким образом, владение английским становится не только коммуникативным, но и инструментальным преимуществом.

При этом в сфере живого делового общения ИИ по-прежнему уступает человеку. ИИ-системы способны генерировать грамматически корректный текст, однако они не улавливают межкультурных нюансов: уместной паузы, интонационного акцента, неформального вступления, снимающего напряжение переговоров. Всемирный экономический форум в докладе «Будущее рабочих мест 2025» называет эмпатию и активное слушание в числе ключевых навыков, дефицит которых будет нарастать по мере распространения автоматизации [10]. Специалист, сформировавший коммуникативную культуру в процессе изучения английского языка, обладает именно этим – тем, что невозможно алгоритмизировать.

Обозначенная в начале статьи проблема – дефицит коммуникативной культуры у выпускников, подготовленных технически, но не коммуникативно – имеет конкретное решение. Изучение английского языка, воспринимаемое нередко как формальное требование учебного плана, является на деле одним из наиболее эффективных инструментов формирования *soft skills*: каждое занятие, каждая дискуссия, каждый групповой проект на иностранном языке развивает именно те компетенции, которые рынок труда ставит во главу угла. При этом важно выйти за рамки университетского контекста: изучение английского языка актуально для любого человека, в любом возрасте и формате – будь то онлайн-курсы, профессиональная переписка, подкасты или работа с ИИ-инструментами. Чем шире и регулярнее практика языка, тем глубже формируется коммуникативная культура. В условиях, когда искусственный интеллект становится полноправным участником профессиональной среды, а конкуренция выходит за пределы человеческого измерения, именно коммуникативная гибкость, межкультурная чуткость и умение взаимодействовать – с людьми и с технологиями – определяют успех. Английский язык – универсальный ключ к этим навыкам, и осваивать его никогда не рано и никогда не поздно.

Библиографический список

1. Киселева Г. Н. Формирование гибких навыков, необходимых в профессиональной деятельности, на уроках английского языка // Поволжский вестник науки. 2025. № 35. С. 59–64.
2. Кузнецова Е. Требования к соискателям в 2026 году: баланс hard и soft skills [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2025. 12 дек. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8281310> (дата обращения: 24.03.2026).
3. Россияне оценили свои профессиональные навыки и поделились планами по карьерному развитию на 2026 год [Электронный ресурс] // CNews. 2025. 18 нояб. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-11-18_rossiyane_otsenili_svoi_professionalnye (дата обращения: 24.03.2026).
4. Anthropic. Multilingual support [Электронный ресурс] // Claude API Documentation. 2025. URL: <https://platform.claude.com/docs/en/build-with-claude/multilingual-support> (дата обращения: 24.03.2026).
5. Federiakin D., Molerov D., Zlatkin-Troitschanskaia O., Maur A. Prompt engineering as a new 21st century skill // Frontiers in Education. 2024. Vol. 9. DOI: 10.3389/feduc.2024.1366434.
6. Hartshorne J. K., Tenenbaum J. B., Pinker S. A critical period for second language acquisition: Evidence from 2/3 million English speakers // Cognition. 2018. Vol. 177. P. 263–277. DOI: 10.1016/j.cognition.2018.04.007.
7. Li Z., Shi Y., Liu Z., Yang F., Payani A., Liu N., Du M. Language Ranker: A Metric for Quantifying LLM Performance Across High and Low-Resource Languages [Электронный ресурс]. 2024. arXiv:2404.11553. URL: <https://arxiv.org/abs/2404.11553> (дата обращения: 24.03.2026).
8. Pearson. English skills have life-changing impact, are seen as the key to unlocking higher pay, wider job opportunities, and better friendships [Электронный ресурс] : пресс-релиз. London : Pearson plc, 2024. 12 марта. URL: <https://plc.pearson.com/en-GB/news-and-insights/news/english-skills-have-life-changing-impact-are-seen-key-unlocking-higher-pay> (дата обращения: 24.03.2026).
9. PricewaterhouseCoopers. AI Jobs Barometer [Электронный ресурс]. London : PwC, 2025. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/ai/ai-jobs-barometer.html> (дата обращения: 24.03.2026).
10. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025 [Электронный ресурс]. Geneva : WEF, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата обращения: 24.03.2026).

ВЛИЯНИЕ ОНЛАЙН-ОТЗЫВОВ НА ПОКУПКУ МОДНОЙ ОДЕЖДЫ НА ПЛАТФОРМАХ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ

Гололобова Д.П., Конобелкина А.М.

Научный руководитель: Шмакова А.П.

Омский филиал Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, darinamay51@gmail.com, konobelkina07@bk.ru

Аннотация: Статья рассматривает влияние онлайн-отзывов на покупку одежды на платформах электронной торговли. Авторы определяют факторы, которые влияют на принятие решений о покупке модной одежды, а также описывают существующие проблемы на платформах электронной торговли. На основе проведенного исследования, они предлагают рекомендации, как устранить выявленные проблемы.

Ключевые слова: *онлайн-отзывы, доверие, намерение совершить покупку, платформы электронной коммерции, индустрия моды.*

THE IMPACT OF ONLINE REVIEWS ON THE PURCHASE OF FASHIONABLE CLOTHES ON E-COMMERCE PLATFORMS

Gololobova D.P., Konobelkina A.M.

Scientific supervisor: Shmakova A.P.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, darinamay51@gmail.com

Abstract: The article deals with the impact of online reviews on the purchase of clothes on e-commerce platforms. The authors identify the factors that influence the decision-making on the purchase of fashionable clothes, and describe the existing problems on the e-commerce platforms. Based on the study, they give recommendations how to solve the identified problems.

Keywords: *online reviews, trust, intention to make a purchase, e-commerce platforms, fashion industry.*

В эпоху цифровизации рынка отзывы в интернете играют решающую роль, помогая потребителям снизить уровень информационной неопределенности. Особенно важно это для студентов, которые активно пользуются онлайн-платформами, но при этом сталкиваются с финансовыми трудностями. Это делает их восприятие товаров и услуг особенно восприимчивым к качеству предоставляемой информации [1, 2]. Чтобы подтвердить наши предположения, мы провели исследование среди студентов Финансового университета.

В исследовании приняли участие 45 человек, что отражает гендерное соотношение, характерное для учебного заведения: 80% опрошенных составили женщины, а оставшиеся 20% — мужчины. Анкетирование осуществлялось дистанционно, и вопросы касались частоты покупок одежды через интернет, предпочтений платформ, критериев выбора и оценки отзывов по шкале от 1 до 5. Кроме того, респондентов просили указать, что именно вызывает у них беспокойство при заказе одежды онлайн. Для анализа данных применялись методы описательной статистики, а также сравнительный анализ с использованием t-критерия Стьюдента и корреляционный анализ с вычислением коэффициента Спирмена.

Полученные данные показывают, что подавляющее большинство студентов — активные онлайн-покупатели. Две трети опрошенных (57,8 %) совершают покупки одежды в интернете с регулярностью один-два раза в месяц. Еще 11,1 % респондентов делают это три-пять раз в месяц, а 6,7% — более пяти раз. Лишь 24,4 % опрошенных почти не покупают одежду онлайн.

Данное распределение указывает на то, что онлайн-канал стал основным способом приобретения одежды для студентов. Высокая частота покупок способствует формированию устойчивого опыта взаимодействия с цифровыми торговыми платформами.

Рынок онлайн-торговли одеждой в студенческой среде фактически монополизирован. Wildberries выступает основной платформой для подавляющего большинства респондентов — 97,8% опрошенных указали его в числе своих главных площадок. На втором месте, с заметным отрывом, идёт Ozon, который выбрали 57,8% респондентов. Другие площадки представлены менее активно: Lamoda получила лишь 6,7% голосов, а такие каналы прямых продаж, как Telegram и Instagram, пользуются популярностью у 4,4% студентов. Зарубежные платформы, такие как ASOS и Shein, также привлекли 4,4% поклонников, в то время как Avito пользуется интересом только у 2,2% опрошенных.

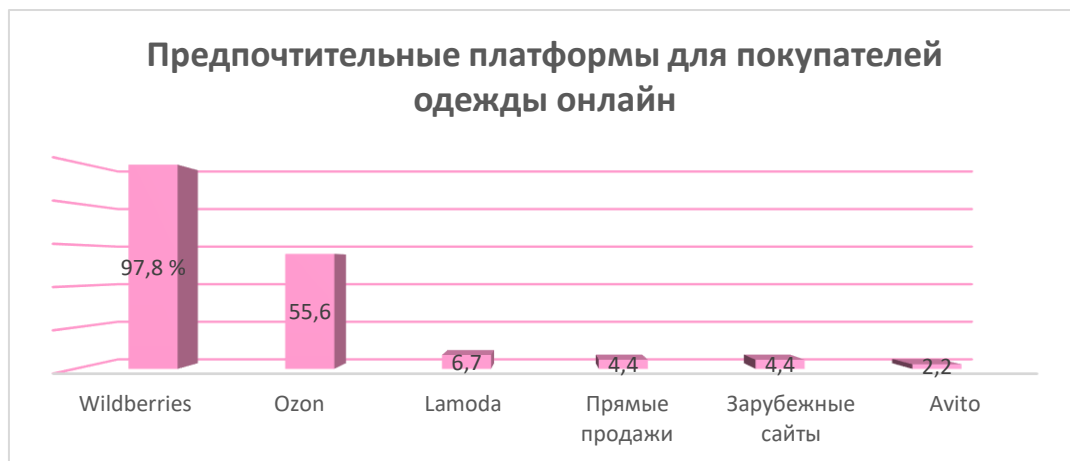


Рис. 1. Распределение респондентов по предпочтительным платформам для покупки одежды онлайн (в % от числа опрошенных)

При выборе одежды студентами первостепенное значение имеют цена и наличие фотографий с отзывами других покупателей. Эти факторы отметили более 80% респондентов. Рейтинг товара также важен для трёх четвертей опрошенных, тогда как текстовые комментарии имеют значение только для половины участников опроса. Высокая значимость визуального контента объясняется тем, что фотографии позволяют верифицировать внешний вид товара в естественных условиях, снижая риск несоответствия ожиданиям. Текстовые отзывы, напротив, уступают по ценности, поскольку требуют дополнительной интерпретации и не дают наглядного представления о товаре.

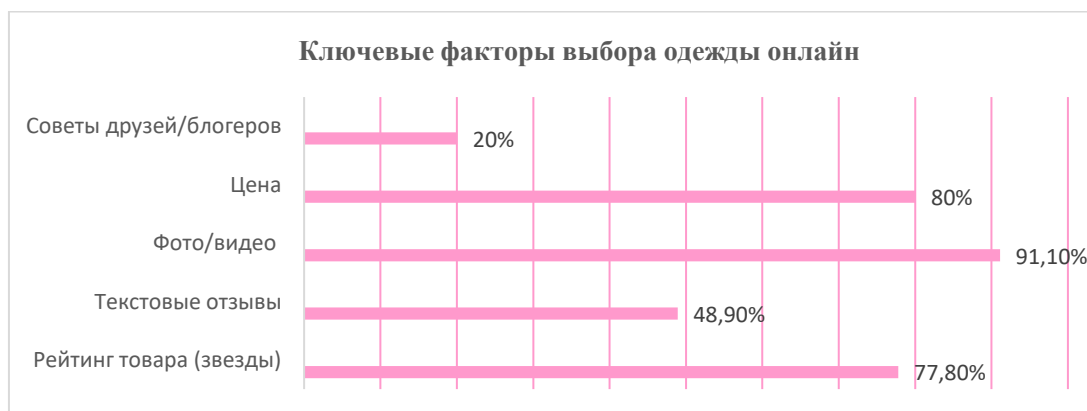


Рис. 2. Ключевые факторы выбора одежды онлайн (в % от числа опрошенных)

Наиболее показательными оказались ответы по шкале Лайкерта. Утверждение «Я всегда читаю отзывы перед покупкой одежды» получило среднюю оценку 4,49 балла из пяти, причем

80% респондентов выбрали максимальную оценку. Еще выше студенты оценили влияние визуального контента — средний балл составил 4,58, а 69% поставили пять. Эти цифры свидетельствуют о том, что обращение к отзывам стало устойчивой поведенческой нормой, а фотографии и видео воспринимаются как критически важный элемент. Гораздо ниже оценивается готовность купить вещь без отзывов, даже если она очень нравится и цена хорошая: средний балл здесь составил всего 3,16, причем более трети респондентов оценили свое согласие на два балла или ниже. Иными словами, отсутствие отзывов для многих студентов является непреодолимым барьером. Данный разрыв между высокой значимостью отзывов и низкой готовностью обходиться без них указывает на необходимость этого инструмента в потребительских практиках: студенты не просто предпочитают читать отзывы, они воспринимают их как обязательное условие безопасной покупки.

Анализ того, что именно тревожит студентов при заказе одежды онлайн, позволяет понять, какие риски они пытаются снизить с помощью отзывов. Главная тревога — качество ткани, которое может оказаться хуже, чем на фото: об этом сказали 69% опрошенных. Почти столько же беспокоятся о том, что размер не подойдет. Более половины опасаются получить брак или не ту модель. Цвет, который может отличаться от фотографий, тревожит треть респондентов. Сложность возврата волнует 31%, а мошенничество — лишь каждого девятого.

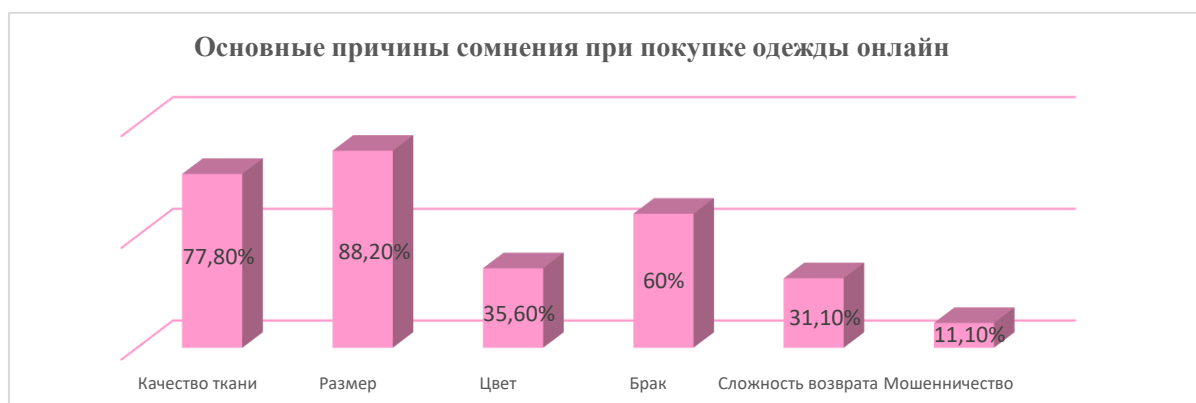


Рис. 3. Структура основных причин сомнений при заказе одежды онлайн (в % от числа опрошенных)

Сравнение ответов мужчин и женщин выявило устойчивые различия. Женщины читают отзывы чаще и ориентированы на визуальный контент в большей степени. Мужчины, напротив, чаще ограничиваются изучением рейтинга товара, не углубляясь в детали отзывов, и более склонны к импульсивным покупкам при привлекательной цене. Эти различия объясняются как разными стратегиями обработки информации, так и спецификой товарной категории: женская одежда характеризуется большей вариативностью фасонов и посадки, что объективно требует более детального анализа перед покупкой.

Корреляционный анализ позволил выявить внутренние связи между установками респондентов. Частота чтения отзывов и значимость визуального контента оказались умеренно связаны положительной корреляцией: те, кто систематически читает отзывы, одновременно высоко ценят наличие фотографий и видео. Более важной оказалась отрицательная корреляция между частотой чтения отзывов и готовностью покупать без них: чем выше вовлеченность в изучение отзывов, тем ниже склонность совершать покупки в их отсутствие. Также выявлена слабая положительная связь между частотой покупок и частотой чтения отзывов: более опытные онлайн-покупатели внимательнее относятся к мнению других, что может свидетельствовать о формировании адаптивных стратегий с накоплением опыта.

Обобщая результаты, можно утверждать, что онлайн-отзывы стали для студентов не просто вспомогательным инструментом, а ключевым элементом принятия решений о покупке одежды. Визуальный контент в отзывах ценится выше текстового, поскольку позволяет напрямую снизить основные риски, связанные с качеством, размером и цветом. Готовность

покупать одежду без отзывов крайне низка, особенно среди тех, кто привык читать их регулярно.

Вместе с тем исследование выявило системную проблему. При столь высокой зависимости от отзывов потребители не имеют надежных инструментов для проверки их достоверности. Студенты вынуждены полагаться на эвристики (шаблонность формулировок, наличие фотографий), но не обладают гарантированными способами отличить реальный отзыв от сфабрикованного. Кроме того, российские маркетплейсы не стимулируют покупателей оставлять качественные отзывы с фотографиями, из-за чего дефицит такого контента сохраняется. Это создает парадоксальную ситуацию: инструмент, который студенты считают критически важным, существует в условиях системного дефицита и недоверия.

Практические рекомендации вытекают из выявленных проблем. Российским маркетплейсам целесообразно активнее стимулировать покупателей оставлять отзывы с фотографиями — например, с помощью бонусов, кешбэка или участия в розыгрышах. Внедрение системы маркировки «подтвержденная покупка» и возможности сортировки отзывов по этому критерию помогло бы снизить уровень воспринимаемого недоверия. Структурирование отзывов с указанием роста, веса и подобранного размера сделало бы информацию более полезной и напрямую адресовало бы главные тревоги потребителей. Маркетинговые стратегии стоит дифференцировать с учетом гендерных особенностей: для женщин делать акцент на детальных отзывах с визуальным контентом, для мужчин — на рейтингах и кратких резюме.

Библиографический список

1. Красноставская, Н. В. Влияние онлайн отзывов покупателей на процесс принятия решения о покупке изделий ручной работы / Н. В. Красноставская, С. Г. Божук, Н. А. Плетнева, А. В. Бочарникова // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 6. — URL: <https://esj.today/PDF/71ECVN622.pdf> DOI: 10.15862/71ECVN622
2. Кутлина А.Р. Влияние отзывов на покупательское поведение на российских маркетплейсах // Экономика и парадигма нового времени. - 2025. №4(37). С.46-52.

КОМУНИКАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Грасмик М.О., Савицкий М.М.

Научный руководитель: Сокур Е.А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия

Аннотация. В статье рассматриваются особенности формирования доверия в деловом партнёрстве в условиях цифровой среды. Анализируются роль коммуникативной культуры, специфика онлайн-взаимодействия и основные коммуникативные стратегии, способствующие укреплению доверительных отношений между партнёрами. Сделан вывод о том, что эффективная коммуникация становится ключевым фактором успешного и долгосрочного сотрудничества в цифровой экономике.

Ключевые слова: *цифровая коммуникация, деловое партнёрство, доверие.*

COMMUNICATIVE CULTURE IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Grasmik M.O., Savitsky M.M.

Scientific Supervisor: Sokur E.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. The article examines the features of trust formation in business partnerships within the digital environment. It analyzes the role of communicative culture, the specifics of online interaction, and the main communication strategies that contribute to strengthening trust-based relationships between partners. The study concludes that effective communication becomes a key factor in successful and long-term cooperation in the digital economy.

Keywords: *digital communication, business partnership, trust.*

В наше время деловое общение всё чаще переносится в цифровую среду. Переговоры, обсуждение условий сотрудничества, обмен документами и решение рабочих вопросов теперь нередко происходят через электронную почту, мессенджеры, социальные сети и другие онлайн-платформы. С одной стороны, это делает взаимодействие более быстрым и удобным, однако с другой — создаёт новые сложности, поскольку без личного контакта партнёрам бывает труднее выстраивать доверительные отношения. Актуальность данной темы связана с тем, что доверие по-прежнему остаётся одной из ключевых основ успешного делового партнёрства, но в цифровой среде оно формируется уже по иным принципам. Здесь важны не только профессиональные качества участников общения, но и особенности самой коммуникации: стиль взаимодействия, скорость ответа, чёткость формулировок, открытость и способность вести конструктивный диалог.

Цель данной статьи заключается в рассмотрении коммуникативных стратегий, способствующих формированию доверия в деловом партнёрстве в условиях цифровой среды. Для этого необходимо раскрыть сущность коммуникативной культуры, определить особенности цифрового взаимодействия и выделить основные способы укрепления доверия между партнёрами в онлайн-общении. Прежде всего, важно отметить, что коммуникативная культура играет значимую роль в деловом партнёрстве, поскольку именно через общение стороны обмениваются информацией, согласовывают интересы и выстраивают рабочие отношения. Она включает не только умение ясно и грамотно выражать свои мысли, но и

уважительное отношение к собеседнику, соблюдение норм делового общения, точность формулировок и готовность к конструктивному диалогу. По сути, уровень коммуникативной культуры показывает, насколько человек способен выстраивать эффективное и понятное взаимодействие с другими людьми. Неотъемлемой частью делового партнёрства является и доверие. Оно снижает уровень неопределённости, делает сотрудничество более стабильным и создаёт основу для долгосрочных отношений. Когда партнёр действует последовательно, выполняет взятые на себя обязательства, открыто обсуждает рабочие вопросы и придерживается корректного стиля общения, доверие к нему постепенно возрастает. Таким образом, коммуникативная культура и доверие тесно взаимосвязаны, поскольку именно через грамотное и уважительное взаимодействие формируется представление о надёжности партнёра [7; 9].

Рассматривая современное деловое взаимодействие, необходимо учитывать, что сегодня значительная его часть происходит именно в цифровой среде. Многие рабочие вопросы решаются уже не при личных встречах, а с помощью электронной почты, мессенджеров, видеосвязи и социальных сетей. Такой формат делает коммуникацию более доступной и оперативной, позволяя взаимодействовать независимо от расстояния и времени. Однако вместе с этим возникают и определённые трудности [5].

Главная особенность цифрового общения заключается в отсутствии полноценного живого контакта. Собеседники не всегда могут увидеть эмоции друг друга, уловить интонацию, мимику или реакцию на сказанное, из-за чего одно и то же сообщение может восприниматься по-разному. Даже нейтральный текст иногда кажется слишком сухим или резким. Именно поэтому в онлайн-коммуникации особенно важно чётко формулировать мысли, избегать двусмысленности и соблюдать деловой стиль общения.

Кроме того, цифровое взаимодействие отличается высокой скоростью обмена информацией. В онлайн-среде партнёры часто ожидают оперативного ответа, а длительное молчание может восприниматься как отсутствие заинтересованности или несерьёзное отношение к сотрудничеству. Дополнительную сложность создаёт и высокий уровень информационного шума: ежедневно человек получает большое количество сообщений и предложений. В таких условиях доверие чаще формируется к тем партнёрам, которые умеют общаться ясно, уважительно и, по существу, [5]. В связи с этим становится очевидно, что доверие в цифровой среде не возникает само по себе — его необходимо целенаправленно формировать через грамотную коммуникацию. Одной из ключевых стратегий является персонализация общения. Когда сообщение выглядит не как стандартная рассылка, а как обращение к конкретному человеку с учётом его интересов или профессиональной деятельности, это повышает уровень внимания и демонстрирует серьёзный подход к взаимодействию.

Не менее важной является прозрачность коммуникации. Чёткое объяснение цели обращения, условий сотрудничества, сроков и ожидаемых результатов снижает неопределённость и способствует более быстрому формированию доверия. Напротив, размытые формулировки и отсутствие конкретики могут вызывать сомнения. Как правило, в деловом общении больше доверяют тем, кто говорит прямо и понятно [7; 8].

Значимую роль играет и последовательность поведения. Если человек придерживается одной позиции, не противоречит собственным словам и выполняет обещания, он воспринимается как надёжный партнёр. Существенное влияние оказывает и оперативная обратная связь: быстрый и содержательный ответ показывает заинтересованность и уважение к собеседнику, причём важна не только скорость реакции, но и качество предоставляемой информации. Дополнительно доверие укрепляется через демонстрацию компетентности. Уверенное изложение мыслей, грамотные ответы на вопросы и хорошее понимание темы создают положительное впечатление о партнёре как о специалисте. Важным фактором также становится готовность быть полезным уже на начальных этапах общения — например, предоставить полезную информацию или предложить возможное решение. Все это подтверждает, что доверие в цифровом деловом партнёрстве формируется благодаря

персонализации, прозрачности, последовательности, оперативности и профессионализму в коммуникации [1].

Однако, несмотря на все преимущества цифровой среды, существуют и факторы, которые могут препятствовать формированию доверия между партнёрами. Одной из наиболее распространённых проблем остаётся шаблонное и безличное общение. Сообщения, напоминающие массовую рассылку и не учитывающие особенности собеседника, редко вызывают интерес и часто воспринимаются как несерьёзные. Негативное влияние оказывает и отсутствие конкретики, когда цель или условия взаимодействия остаются неясными. Ещё одной распространённой ошибкой является несвоевременная обратная связь. Долгое отсутствие ответа или выборочная реакция на сообщения могут создать ощущение неуважения или отсутствия заинтересованности. Кроме того, доверие снижается, если в общении присутствуют резкий тон, давление, чрезмерная навязчивость или стремление быстро получить выгоду только для одной стороны. Такое поведение формирует впечатление ненадёжности и затрудняет установление полноценного делового контакта. Помимо ошибок, цифровое взаимодействие связано и с определёнными рисками, среди которых — искажение смысла сообщений, недопонимание, формирование ошибочного впечатления о партнёре и возможность столкновения с недобросовестным поведением. Поэтому особенно важно соблюдать культуру общения, внимательно относиться к форме и содержанию сообщений и выстраивать коммуникацию на основе ясности, уважения и последовательности. Только в этом случае цифровое общение может стать надёжной основой устойчивого и эффективного партнёрства [2; 3; 5].

Таким образом, можно сделать вывод, что в современных условиях цифровая среда стала одним из ключевых пространств делового взаимодействия, а коммуникативная культура — важным фактором формирования доверия между партнёрами. Онлайн-общение делает коммуникацию более удобной и оперативной, но одновременно усложняет процесс установления доверительных отношений из-за риска недопонимания и искажения смыслов.

Проведённый анализ показывает, что доверие в цифровом партнёрстве формируется постепенно и напрямую зависит от качества коммуникации. Персонализация общения, прозрачность, последовательность действий, оперативная обратная связь и демонстрация компетентности помогают снизить неопределённость и создать ощущение надёжности. При этом важным остаётся умение учитывать интересы другой стороны, поскольку партнёрство всегда строится на взаимности, уважении и готовности к конструктивному взаимодействию. Одновременно цифровая среда создаёт не только новые возможности, но и дополнительные риски: шаблонное общение, отсутствие конкретики, затянутые ответы или несоблюдение договорённостей способны быстро разрушить даже первоначально положительное впечатление. В условиях дистанционного взаимодействия любая коммуникативная ошибка может стать причиной отказа от сотрудничества, поэтому качество цифровой коммуникации напрямую влияет на эффективность партнёрских отношений.

Следовательно, коммуникативную культуру в цифровой среде следует рассматривать не просто как элемент делового этикета, а как практический инструмент построения устойчивого партнёрства. Грамотно выстроенное общение позволяет не только передавать информацию, но и формировать доверие, снижать риски, укреплять деловые связи и повышать результативность взаимодействия. В современной цифровой экономике именно умение эффективно выстраивать коммуникацию становится одной из ключевых основ успешного и долгосрочного делового партнёрства.

Библиографический список

1. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учебник и практикум для вузов / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова ; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. — М. : Издательство Юрайт, 2023. — 463 с.
2. Быстрова Н. В., Репина С. В., Адаменко С. О. К вопросу о цифровой среде доверия // Проблемы современного педагогического образования. — 2021. — № 70-4. — С. 57–60.

3. Ворникова Е. Д. Понятие цифровой среды доверия // Пробелы в российском законодательстве. — 2020. — Т. 13, № 6. — С. 251–257.
4. Гапе Е. А., Чалова А. С., Шульженко И. С., Лобачева А. С. Исследование значимости цифрового этикета как компетенции современного сотрудника // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 10, № 6. — С. 48–52.
5. Булочникова Н. М., Гладылина И. П., Гвоздев А. С., Пронская Е. С. Деловые коммуникации в цифровой среде в системе государственного управления // Финансовые рынки и банки. — 2022. — № 1. — С. 76–80.
6. Дзялошинский И. М. Коммуникация и коммуникативная культура : учебное пособие. — М. : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 606 с.
7. Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust // Academy of Management Review. — 1995. — Vol. 20, No. 3. — P. 709–734.
8. McKnight, D. H., Choudhury, V., Kacmar, C. The Impact of Initial Consumer Trust on Intentions to Transact with a Web Site: A Trust Building Model // The Journal of Strategic Information Systems. — 2002. — Vol. 11, No. 3–4. — P. 297–323.
9. Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future // Academy of Management Review. — 2007. — Vol. 32, No. 2. — P. 344–354.
10. Шарков Ф. И., Комарова Л. В. Деловые коммуникации : учебник. — М. : КноРус, 2021. — 222 с.

МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ОТНОШЕНИЯХ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Делова Е.Р.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, delovaliza05@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается актуальность механизма реализации корпоративной социальной ответственности (КСО) в контексте растущих ожиданий общества и инвесторов по отношению к этичному бизнесу. Цель исследования — анализ структуры механизма, его компонентов и методов взаимодействия со стейкхолдерами. Методы включают сравнительный анализ теоретических подходов и изучение практических кейсов на основе доступных данных. Основные результаты: механизм КСО включает политики, процедуры коммуникации и метрики оценки, ориентированные на баланс интересов стейкхолдеров; выявлены вызовы, такие как конфликты интересов и сложности измерения эффективности. Выводы подчеркивают необходимость системного подхода для устойчивого развития бизнеса.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, стейкхолдеры, заинтересованные стороны, механизм реализации, устойчивое развитие, управление отношениями, социальные инвестиции.

THE MECHANISM FOR IMPLEMENTING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN STAKEHOLDER RELATIONS

Delova E.R.

Scientific supervisor: Khairulina L.R.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, delovaliza05@gmail.com

Abstract. The article examines the relevance of the mechanism for implementing corporate social responsibility (CSR) in the context of growing societal and investor expectations for ethical business practices. The research aim is to analyze the structure of the mechanism, its components, and methods of stakeholder interaction. Methods include comparative analysis of theoretical approaches and examination of practical cases based on available data. Key results: the CSR mechanism encompasses policies, communication procedures, and evaluation metrics focused on balancing stakeholder interests; challenges such as interest conflicts and measurement difficulties are identified. Conclusions emphasize the need for a systemic approach to ensure sustainable business development.

Keywords: corporate social responsibility, stakeholders, interested parties, implementation mechanism, sustainable development, relationship management, social investments.

В современных условиях глобализации и усиления общественного контроля за деятельностью компаний корпоративная социальная ответственность (КСО) приобретает статус ключевого фактора конкурентоспособности. Рост запросов со стороны общества, инвесторов и регуляторов на прозрачность и этичное ведение бизнеса стимулирует компании к разработке механизмов, интегрирующих социальные аспекты в корпоративную стратегию. Корпоративная социальная ответственность подразумевает не только соблюдение

нормативных требований, но и добровольное участие в решении социальных проблем, что особенно актуально в отношениях со стейкхолдерами — группами, влияющими на бизнес или подверженными его воздействию. Механизм реализации КСО в таких отношениях представляет собой систему взаимосвязанных элементов, обеспечивающих баланс интересов и минимизацию рисков. Актуальность темы обусловлена необходимостью преодоления формального подхода к корпоративной социальной ответственности, когда компании ограничиваются декларациями, игнорируя практические инструменты взаимодействия. В статье анализируются теоретические основы, структура механизма и практические аспекты его применения.

Корпоративная социальная ответственность трактуется как добровольное обязательство компаний выходить за рамки законодательных норм, инвестируя в развитие общества и гармонизацию среды обитания. Теория стейкхолдеров, развиваемая в рамках корпоративного управления, подчеркивает необходимость учета интересов широкого круга сторон - от акционеров до сообществ и экосистем. В отличие от акционерной модели, ориентированной на максимизацию прибыли, стейкхолдерский подход рассматривает компанию как зону ответственности для всех заинтересованных групп, что способствует стабильному развитию. В этой модели бизнес не только удовлетворяет материальные потребности акционеров, но и выступает полем ответственности для более широкого круга участников, включая сотрудников, поставщиков и местные сообщества, что позволяет обеспечить эффективность деятельности и достижение необходимых результатов.

Теоретические основы механизма реализации корпоративной социальной ответственности включают принципы устойчивого развития, где бизнес интегрирует социальные и экологические аспекты в стратегию. Как отмечается в исследованиях, КСО влияет на конкурентоспособность, повышая репутацию и лояльность потребителей [4, с. 6]. Взаимодействие со стейкхолдерами строится на анализе их ожиданий и рисков, что позволяет минимизировать конфликты. Например, стейкхолдеры классифицируются по уровням влияния и вовлеченности, с акцентом на угрозы и возможности, аналогично управлению рисками. Такой подход обеспечивает переход от реактивных мер к проактивным стратегиям, где ответственность становится инструментом создания совместной ценности. Кроме того, эволюция концепции КСО связана с глобальными изменениями в экономике, где компании учитывают социальные и экологические последствия своей деятельности в условиях усиления конкуренции и ожиданий от властей, потребителей и общества [4, с. 5].

В европейской практике, например, акцент делается на ответственности за влияние на окружающую среду, что подчеркивает роль корпоративной социальной ответственности в обеспечении здоровья и безопасности сотрудников, соблюдении этики бизнеса и улучшении климата в организации. Исторически дискуссии о функциях бизнеса и его роли в обществе ведутся несколько десятилетий, и КСО эволюционировала от простого «жеста доброй воли» к стратегическому инструменту конкуренции [6, с. 93]. В западных странах существуют две основные теории корпоративного управления: акционерная, фокусирующаяся на интересах владельцев, и стейкхолдерская, учитывающая более широкий круг заинтересованных сторон [3, с. 50].

В контексте устойчивого развития корпоративной социальной ответственности предполагает не только диверсификацию финансовых ресурсов на социальные задачи, но и поиск баланса между инвестициями в социальную сферу и экономическими результатами. Финансовый аспект подразумевает роль государства в создании условий для КСО через налоговые льготы и программы, стимулирующие бизнес к участию в благотворительности и экологических инициативах. В России, где взаимодействие государства и бизнеса углубляется, корпоративная социальная ответственность способствует расширению социальной ответственности компаний, хотя пока число таких организаций ограничено из-за низкой осознанности роли бизнеса в социальном развитии.

Теоретически стейкхолдерский подход интегрируется в стандарты, такие как ГОСТ Р ИСО 26000, где подчеркивается уважение интересов заинтересованных сторон и взаимосвязи

между организацией, обществом и стейкхолдерами. Это позволяет компаниям переходить к комплексному анализу угроз и возможностей, связанных с человеческим фактором, отличая его от общих рисков. Методологическая база корпоративной социальной ответственности включает оценку степени социализации бизнеса через локальные критерии, объединенные в блоки, такие как экономическая эффективность, социальная вовлеченность и экологическая устойчивость. Интегральный показатель, рассчитываемый методом анализа иерархий, классифицирует уровни корпоративной социальной ответственности от низкого до высокого, подчеркивая зависимость благополучия бизнеса от согласования интересов ключевых стейкхолдеров. В практике крупных компаний, таких как ПАО «ЛУКОЙЛ», КСО реализуется через партнерства с органами власти и сообществами, что подтверждает теоретическую ценность стейкхолдерского подхода для устойчивого развития. Таким образом, теоретические основы подчеркивают необходимость комплексного учета стейкхолдерских интересов для минимизации рисков и усиления конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Механизм реализации корпоративной социальной ответственности в отношении со стейкхолдерами представляет собой структурированную систему, включающую политики, процедуры, инструменты коммуникации и метрики оценки. Структура механизма основана на этапах: идентификации стейкхолдеров, анализа их интересов, планирования взаимодействия и мониторинга результатов. Ключевые компоненты — это корпоративные стандарты, такие как ГОСТ Р ИСО 26000, подчеркивающие уважение интересов заинтересованных сторон и их взаимосвязи с организацией и обществом [8, с. 230]. Кроме того, стандарты типа AA1000SES ориентированы на вовлеченность, существенность и реагирование, что обеспечивает комплексное управление отношениями. Политики КСО определяют стратегические направления, включая социальные инвестиции и партнерства, где компании выходят за рамки обязательных норм, инвестируя в развитие общества. Процедуры включают каналы обратной связи, такие как опросы, интервью и совещания, для учета мнений стейкхолдеров и анализа угроз. Инструменты коммуникации - нефинансовые отчеты, где компании отчитываются о взаимодействии с заинтересованными сторонами, включая GRI-стандарты для раскрытия существенной информации. Метрики оценки строятся на локальных критериях, объединенных в блоки: экономическая эффективность, социальная вовлеченность и экологическая устойчивость. Интегральный показатель степени социализации бизнеса, рассчитываемый методом анализа иерархий, позволяет классифицировать уровень корпоративной социальной ответственности от низкого до высокого, с учетом весов критериев [2, с. 35].

Финансовый аспект механизма подразумевает налоговые льготы за благотворительность, стимулирующие инвестиции в социальную сферу, с учетом зарубежных практик, таких как вычеты до 10% в США или полные вычеты в Венгрии [1, с. 15]. Структура механизма детализируется по этапам, где определение включает постановку целей и идентификацию стейкхолдеров через внешние исследования и опросы. Планирование охватывает профилирование, карты стейкхолдеров (модели Митчелла с факторами власти, законности и срочности) и уровни взаимодействия (типология Джонсона по секторам). Подготовка предполагает мобилизацию ресурсов и устранение рисков. Реализация включает информирование, мероприятия и документирование. Оценка фокусируется на мониторинге и отчетности, с использованием индексов GRI. В проектах процедуры дополняются матрицами влияния и методами Белбина для команд [5, с. 29]. Финансовые компоненты включают затраты на экологию (например, в ЛУКОЙЛ — 59,2 млрд руб. в 2014 г., с акцентом на охрану воздуха) и социальные программы, с налоговыми преференциями за пожертвования. В России льготы для бизнеса за поддержку НКО достигли 3,6 млрд руб. в 2021 г. Метрики, такие как многоугольники, визуализируют разнородность критериев. В целом, механизм ориентирован на баланс интересов, минимизацию конфликтов и устойчивое развитие.

Ключевые стейкхолдерские группы включают внутренних (сотрудники, менеджмент) и внешних (потребители, поставщики, сообщества, регуляторы). Анализ их интересов выявляет потенциальные конфликты, такие как баланс между прибылью и социальными ожиданиями.

Одним из методов работы является группировка стейкхолдеров по влиянию, планирование коммуникаций и реагирование на риски. Для сотрудников механизм корпоративной социальной ответственности реализуется через этику бизнеса и программы развития, повышающие лояльность [7, с. 95]. С сообществами — через благотворительность и социальные инвестиции, что укрепляет репутацию. С регуляторами — соблюдение экологических стандартов, минимизирующее штрафы. Вызовы включают конфликты интересов, когда ожидания стейкхолдеров противоречат (например, инвесторы требуют прибыли, а сообщества — экологии). Сложности измерения эффективности проявляются в отсутствии унифицированных метрик, что приводит к формальному подходу. Решением становится внедрение многоугольников оценки для визуализации разнородности критериев и диалоговые платформы для разрешения конфликтов.

Практика реализации корпоративной социальной ответственности (КСО) демонстрирует её значительную эффективность в крупных компаниях, где механизм КСО интегрируется в общую стратегию развития, способствуя не только минимизации рисков, но и укреплению долгосрочных конкурентных преимуществ. В частности, анализ опыта ПАО «ЛУКОЙЛ» показывает, как комплексный подход к КСО позволяет балансировать экономические цели с социальными и экологическими обязательствами. Этот механизм включает в себя ключевые компоненты, такие как охрана окружающей среды, благотворительные инициативы и активное взаимодействие со стейкхолдерами, что подчеркивает переход от реактивных мер к проактивным стратегиям устойчивого развития. Компания последовательно инвестирует в природоохранные мероприятия, что не только снижает экологические риски, связанные с загрязнением атмосферы, почв и водных ресурсов, но и повышает инвестиционную привлекательность за счет демонстрации приверженности международным стандартам, таким как ISO 14001 и OHSAS 18001 [7, с. 92]. Например, в 2014 году общие затраты на экологическую безопасность превысили 59,2 млрд руб., с акцентом на охрану атмосферного воздуха (более 70% от суммы), предупреждение аварий и утилизацию отходов, что иллюстрирует практическую ориентацию на рациональное использование ресурсов и минимизацию негативного воздействия на окружающую среду.

Оценка эффективности такого механизма в ПАО «ЛУКОЙЛ» осуществляется через нефинансовые отчеты, которые служат инструментом прозрачного демонстрации баланса интересов различных стейкхолдеров, включая акционеров, сотрудников и местные сообщества. Эти отчеты не только фиксируют достигнутые результаты, такие как увеличение утилизации попутного нефтяного газа до 95% к 2016 году, но и способствуют укреплению репутации компании как социально ответственного игрока на рынке. Аналогично, в региональных предприятиях, таких как ОАО «Мордовцемент», механизм КСО оценивается с помощью интегрального показателя, построенного на основе метода анализа иерархий, что позволяет выявлять лидеров по степени социализации и корректировать стратегии развития [2, с. 39]. В контексте Республики Мордовия это предприятие демонстрирует высокий уровень социальной ответственности, с фокусом на экономическую эффективность, взаимоотношения с персоналом и вклад в местное сообщество, что подтверждается расчетами индекса социализации на уровне 0,339, значительно превышающим средние значения по выборке.

Однако практика также выявляет неудачные примеры реализации механизма КСО, когда формальный подход ограничивается лишь составлением отчетов без реальных изменений в операционной деятельности, что неизбежно приводит к потере доверия стейкхолдеров и снижению лояльности. Такие случаи подчеркивают риски игнорирования комплексного диалога с заинтересованными сторонами, где отсутствие инвестиций в социальные программы или экологические инициативы может спровоцировать конфликты интересов и репутационные потери. В целом, эффективность механизма КСО подтверждается эмпирическими данными о росте конкурентоспособности: компании с высоким уровнем социальной ответственности демонстрируют лучшие финансовые результаты, включая повышенную рентабельность и устойчивость в кризисных условиях. Для анализа разнородности критериев успешно применяются графические методы, такие как

многоугольники (радары), которые визуализируют распределение показателей по блокам и позволяют идентифицировать сильные и слабые стороны предприятия, способствуя более точному стратегическому планированию [2, с. 39]. Таким образом, интеграция КСО в отношения со стейкхолдерами не только усиливает социальную гармонию, но и служит катализатором экономического роста в долгосрочной перспективе.

Механизм реализации корпоративной социальной ответственности в отношениях со стейкхолдерами представляет собой системный инструмент, обеспечивающий баланс интересов и устойчивое развитие бизнеса. Эффективные элементы - интеграция политик, коммуникаций и метрик — позволяют преодолевать вызовы, такие как конфликты и измерение результатов. Перспективные направления совершенствования включают цифровизацию диалогов и расширение нефинансовой отчетности. Необходимость комплексного подхода, ориентированного на диалог и создание совместной ценности, подчеркивает роль корпоративной социальной ответственности в долгосрочной конкурентоспособности компаний.

Библиографический список

1. Андреева О. В. Корпоративная социальная ответственность: финансовый аспект // *Фундаментальные исследования*. 2022. № 3. С. 13-18.
2. Бикеева М. В. Социальная ответственность бизнеса. Поиск методов оценки // *Статистика и экономика*. 2020. Т. 17. № 4. С. 33-42.
3. Дуденков Д. А. Стейкхолдер-ориентированная модель компании в теории корпоративного управления // *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. 2013. № 3 (47). С. 50-53.
4. Лягутов К. Ю., Зеленский А. Л., Архипова О. В. Влияние корпоративной социальной ответственности на конкурентоспособность в бизнесе // *Экономический вектор*. 2023. № 4 (35). С. 5-8.
5. Ползунова Н. Н., Сухарева Т. А. Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта // *Вестник Владимирского государственного университета имени А. Г. и Н. Г. Столетовых*. Серия: Экономические науки. 2016. № 1 (11). С. 28-32.
6. Пустохин Д. А., Пустохина И. В. Национальные модели корпоративной социальной ответственности: сравнительный анализ // *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. 2020. № 5. С. 93-103.
7. Савина Т. Н. Практика реализации корпоративной социальной ответственности: опыт ПАО «ЛУКОЙЛ» // *Экономический анализ: теория и практика*. 2016. № 2 (437). С. 91-102.
8. Тюрина А. И. Механизм управления отношениями с заинтересованными сторонами компании // *Journal of Economy and Business*. 2020. Т. 5-3 (63). С. 229-234.

ИЗУЧЕНИЕ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА С ПОМОЩЬЮ СОВРЕМЕННЫХ МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ: МИНУСЫ И ПЛЮСЫ

Дубовик К.Д.

Научный руководитель: Сокур Е.А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, kristina.dubovik.2004@mail.ru

Аннотация. В работе рассматривается роль мобильных приложений в современном образовательном процессе на примере изучения английского языка. Анализируются популярные платформы, такие как «Duolingo», «Skyeng», «EWA», их методики и рыночные позиции, выявляя ключевое противоречие между маркетинговыми обещаниями «легкого» обучения и реальной педагогической эффективностью. Особое внимание уделяется систематизации преимуществ и недостатков такого формата.

Ключевые слова: *мобильные приложения, изучение английского языка, эффективность образования.*

LEARN ENGLISH USING MODERN MOBILE APPLICATIONS: CONS AND PROS

Dubovik K.D.

Scientific supervisor: Sokur E.A.

The Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, kristina.dubovik.2004@mail.ru

Abstract. The paper examines the role of mobile applications in the modern educational process using the example of learning English. Popular platforms such as «Duolingo», «Skyeng», and «EWA», their methods, and market positions are analyzed, revealing the key contradiction between marketing promises of «easy» learning and real pedagogical effectiveness. Special attention is paid to systematizing the advantages and disadvantages of this format.

Keywords: *mobile applications, learning English, educational effectiveness.*

В современном мире область образования стремительно меняется. Происходит глубинная цифровая трансформация, в рамках которой становится все меньше традиционных печатных учебников и все больше мобильных приложений с образовательным контентом. Наиболее ярко этот тренд проявляется в сфере изучения иностранных языков. За последнее десятилетие произошел настоящий взрыв популярности некоторых мобильных приложений, которые не только заняли значительную долю образовательного рынка, но и сформировали новую культуру «микрообучения». Именно здесь возникает ключевое противоречие, определяющее актуальность данной статьи: с одной стороны, маркетинговые стратегии разработчиков настойчиво продвигают идею «легкого и быстрого» овладения языком с помощью игровых занятий и коротких ежедневных практик, а с другой - педагоги, имеющие накопленный практический опыт, ставят под сомнение эффективность такого подхода для формирования устойчивых коммуникативных навыков. Актуальность заявленной темы обусловлена не только широкой распространенностью мобильных приложений среди различных возрастных и социальных групп, но и необходимостью пересмотра их роли в образовательном процессе.

Рассмотрим наиболее скачиваемые мобильные приложения для изучения английского языка. На сегодняшний день можно выделить три таких приложения, а именно: «Duolingo», «Skyeng» и «EWA: изучение языков».



Рис. 1. Количество скачиваний приложений для изучения английского языка

Проанализировав все данные по рассмотренным приложениям, можно прийти к нескольким важным заключениям. Лидирующим приложением по охвату аудитории и уровню доверия среди пользователей выступает «Duolingo». У этого приложения рейтинг пять звезд, причем выставлен он на основании 577 тысяч отзывов, а в разделе «Образование» оно прочно удерживает самую верхнюю позицию. Такие показатели говорят не просто о широкой известности, а о признании людей и очень высокой степени одобрения среди огромного числа пользователей. Это доказывает, что игровой формат обучения с непродолжительными ежедневными занятиями отлично работает на привлечение и удержание самой разной аудитории, особенно тех, кто только начинает изучать иностранный язык.

Приложение «EWA», имеет гораздо меньшее число оценок (194 тысячи) и 50-ю позицию в рейтинге образовательных приложений. Зато у него совсем другой подход к изучению языка, не такой, как у большинства. Здесь делают ставку на чтение книг и аудиокниг, где у каждого слова есть параллельный перевод. Такой литературный метод, конечно, находит своего пользователя – того, кто хочет разбирать лексику на примере настоящих произведений, таких как «Старик и море» или «Приключения Тома Сойера». Но если посмотреть на позицию в топе и количество оценок, становится понятно, что для широкой аудитории, которая привыкла к быстрому прогрессу и игровому формату, этот вариант подходит далеко не всем.

Приложение «Skyeng» — это что-то среднее между двумя предыдущими приложениями. Это легко заметить по оценкам: у него 4 звезды на основе 83 тысяч отзывов, и оно занимает 25-ю строчку в разделе «Образование». Главное, чем «Skyeng» отличается от других, — это сама модель работы. По сути, это не просто приложение для «зубрежки» слов, а целая платформа с живыми уроками, домашними заданиями, групповыми и индивидуальными занятиями, словарем и подготовкой к ОГЭ и ЕГЭ. То есть сервис «заточен» на долгосрочное и системное обучение, где важна обратная связь от преподавателя, и это его сильная сторона. Но как раз из-за этого рейтинг и ниже, чем мог бы быть: когда человек платит за занятия с реальным человеком, запросы у него становятся выше. Он хочет стабильную связь, грамотных учителей и четкую организацию, а если что-то идет не так, оценка сразу снижается. Таким образом, ни одно из трех приложений нельзя назвать лучшим для всех людей – у каждого своя задача, и подходят они под разные ситуации.

Тогда встает вопрос, который был затронут в самом начале статьи: какие минусы и плюсы возникают при изучении языка, когда используются игровые мобильные приложения? Оправдывает ли себя такой метод обучения или стоит придерживаться классических занятий

с учителями и репетиторами, чтобы хорошо овладеть иностранным языком?

Для того, чтобы дать развернутый ответ на поставленные вопросы, полезно взвесить все сильные и слабые стороны подобного формата обучения. Если говорить о плюсах использования обучающих мобильных приложений, то в первую очередь выделяются их удобство и повсеместная доступность. Процесс освоения иностранного языка органично вплетается в повседневные будни: заниматься можно в транспорте, по пути на учебу или работу, в очереди или прямо перед сном, что делает обучение гораздо менее обременительным. Кроме того, игровой подход серьезно «подстегивает» интерес и удерживает внимание, так как работают системы начисления очков, переход между уровнями и дух соперничества с другими пользователями. Немаловажно и то, что такие приложения дают обратную связь в режиме реального времени. Они помогают разобрать допущенные ошибки, поясняют сложные моменты и наглядно демонстрируют личный прогресс. Благодаря этому снижается уровень тревожности и страх сказать или написать что-то не так, а сам ученик чувствует себя свободнее и увереннее.

С другой стороны, у подобных языковых приложений есть и довольно серьезные минусы. «Главный недостаток - отсутствие живого общения с носителями языка» [4]. Каким бы продвинутым ни было приложение, оно не сможет заменить реального диалога с человеком, ведь именно в таком разговоре мы учимся понимать разные акценты, улавливать интонации и осваивать неформальные фразы и выражения. К тому же подобные сервисы создаются под массовую аудиторию, а значит, о глубоком индивидуальном подходе речи не идет. В отличие от хорошего репетитора, который подстраивается под конкретного ученика. В мобильных приложениях итоговый успех почти целиком зависит от собственной самодисциплины человека, а разработчики таких сервисов не несут ответственности за возможные пробелы в знаниях. Со временем даже самая увлекательная игровая методика может стать монотонной, и как только мотивация падает, обучение, как правило, прекращается. Такие приложения становятся хорошей базой для начального или среднего уровня, но если цель – свободное владение языком на продвинутом уровне, то их возможностей часто оказывается недостаточно, особенно в грамматике и построении развернутых конструкций.

Таким образом, можно сделать вывод, что мобильные приложения для изучения иностранных языков — это превосходный вспомогательный инструмент, но не полноценная замена традиционному обучению. Учитель или репетитор дают то, чего никогда не даст приложение: живое общение, индивидуальный план обучения, ответственность за результат, умение корректировать произношение и объяснять сложные нюансы, а также поддержку и дисциплину. Классические занятия особенно незаменимы для выхода на продвинутый уровень, развития разговорной речи и понимания живой речи носителей. Однако и отказываться от игровых приложений неразумно. Они идеально подходят для ежедневной «микропрактики», повторения лексики, отработки базовых конструкций, поддержания мотивации и создания эмоционально-положительного фона. Игровые мобильные приложения, разработанные для изучения иностранных языков, полностью оправдывают себя именно как дополнительное средство. Но полагаться только на них — неразумно, особенно если главной целью является свободное владение языком. Золотая середина заключается в сочетании: приложения для регулярной практики и мотивации, а учитель или репетитор — для глубокого разбора, живого диалога и контроля прогресса.

Библиографический список

1. Интеграция мобильных приложений в процесс : [сайт] // nsportal.ru. – URL: <https://nsportal.ru/shkola/inostrannye-yazyki/library/2014/11/24/integratsiya-mobilnykh-prilozheniy-v-protsess> (дата обращения: 29.03.2026).
2. Турбина Екатерина Петровна Изучение иностранного языка с помощью мобильных устройств: преимущества и недостатки // Ученые записки Шадринского государственного педагогического университета. 2024. №2. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/izuchenie-inostrannogo-yazyka-s-pomoschyu-mobilnyh-ustroystv-preimushchestva-i-nedostatki> (дата обращения: 29.03.2026).

3. О необходимости использования игры при обучении иностранному языку : [сайт] // Молодой ученый. – URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/210/11616> (дата обращения: 29.03.2026).

4. Плюсы и минусы изучения английского через приложения : : [сайт] // Продленка. – URL: <https://www.prodlenka.org/stati-obr/obobschenie-opyta/18946-plusi-i-minysi-izycheniya-angliiskogo-cherez-prilojeniya> (дата обращения: 30.03.2026).

ПОМОЩЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ИЗУЧЕНИИ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА

Епифанов К.С. Новиков В.Ю.

Научный руководитель: Сокур Е.А.

*Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
Россия, г. Омск, ул. Партизанская, д.6, эл. почта: novik.vladislav@internet.ru*

Аннотация. В статье рассматриваются особенности использования технологий искусственного интеллекта в процессе изучения английского языка. Анализируются основные направления применения ИИ в образовательной среде, включая персонализацию обучения, автоматизацию проверки заданий и развитие языковых навыков с помощью цифровых инструментов. Выявляются преимущества и ограничения использования ИИ, а также возможные риски, связанные с его внедрением. На основе проведённого анализа делаются выводы о целесообразности комбинирования традиционных и цифровых методов обучения.

Ключевые слова: *искусственный интеллект, изучение английского языка, цифровые технологии, персонализация обучения, образовательные платформы, автоматизация обучения, речевые технологии, образовательные инновации.*

ARTIFICIAL INTELLIGENCE HELP IN LEARNING ENGLISH

Epifanov K.E., Novikov V.Y

Scientific supervisor: Sokur.E.A

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk branch. Russia, Omsk, st. Partizanskaya, 6, e-mail: novik.vladislav@internet.ru

Abstract. The article examines the features of using artificial intelligence technologies in the process of learning English. The main areas of AI application in the educational environment are analyzed, including personalized learning, automated assessment, and the development of language skills through digital tools. The advantages and limitations of AI implementation are identified, as well as potential risks associated with its use. Based on the analysis, conclusions are drawn about the effectiveness of combining traditional and digital teaching methods.

Keywords: *artificial intelligence, English language learning, digital technologies, personalized learning, educational platforms, learning automation, speech technologies, educational innovations.*

In the context of rapid digitalization and rapid development of technology, English is gaining the status of the main instrument of international communication, which increases the importance of its study. However, traditional teaching methods do not always guarantee high results, so the search for new, more effective approaches is becoming relevant. In this context, artificial intelligence (AI) is of particular interest, opening up additional opportunities for organizing the educational process. The relevance of the topic is due to the active introduction of AI technologies in the field of education and their significant potential in improving the quality of learning foreign languages. These technologies allow us to take into account the individual characteristics of each student, ensure continuous practice and provide prompt feedback. Artificial intelligence is a set of software solutions capable of performing tasks related to information processing, data analysis, and interaction in natural language. In the educational field, AI is used to create systems that adapt the learning process to the user's level of training, fix errors and offer tasks tailored to individual characteristics. Modern educational

systems actively use AI to automate task verification, create personalized courses, and organize interactive interaction with students. Using AI allows you to reduce the time needed to evaluate results, provide quick feedback, and increase the intensity of independent work. In addition, access to educational resources is expanding, as learning becomes possible regardless of time and place. When learning English, digital technologies based on artificial intelligence play a key role in the development of basic language skills. Speech recognition systems allow you to analyze pronunciation, identify phonetic errors and correct them. Text processing algorithms are used to check grammar and vocabulary. Interactive tasks and dialog models provide communication practice by simulating real language situations. This makes it possible to effectively combine theoretical study of the material with regular practice in a digital environment.

The use of artificial intelligence in the process of learning English is realized through a number of interrelated aspects, covering both the learning process and the control of its results. The key here is personalization. Modern intelligent systems are able to analyze the current level of knowledge of the student, fix his mistakes and take into account the pace of completing tasks. On this basis, an individualized curriculum is formed, where the focus shifts to those topics that cause the greatest difficulties. Interactive educational platforms and mobile applications play an equally important role[1]. They offer a wide range of tasks, from tests and translation exercises to working with text and audio materials. It is noteworthy that the content of these tasks is not static – it changes dynamically depending on the success of the user. Upon successful completion of the tasks, the difficulty level gradually increases. In case of errors, the system returns to simpler material, thereby ensuring consistency and clarity of learning. A separate area is related to the use of chatbots and virtual assistants. They provide an opportunity to practice English in dialogue mode. The user can ask questions, respond to remarks, and have a casual conversation. The system analyzes the entered text or voice input and generates a response based on the context. This is especially valuable for developing conversational skills, as it creates the effect of real interaction. Automated task verification and detailed error analysis also occupy a significant place. Artificial intelligence-based systems are capable of detecting grammatical, spelling, and lexical inaccuracies. In this case, the student is not only pointed out the error, but also offered the correct option. In some cases, a brief explanation is provided, which helps to better understand the rule and prevent mistakes from happening again in the future. Another important aspect is speech recognition technology[2]. They are actively used to improve pronunciation and develop oral speech. The system compares the user's speech with a reference sample, evaluates the pronunciation accuracy and points out the mistakes made. This allows you to regularly train oral speech even without the direct participation of a teacher. All of these areas find practical implementation in modern digital tools and form the foundation for their effective use in the process of learning English.

However, despite the significant potential, the use of artificial intelligence in education requires a critical assessment of its capabilities and consideration of existing limitations.

In the modern educational paradigm, artificial intelligence (AI) occupies a significant place, including in the field of foreign language learning. The use of AI-based technologies promotes personalisation, interactivity and increased efficiency of the educational process. The current educational technology market offers a wide range of platforms that use AI algorithms for learning English. Among the most common solutions are:

- conversational bots (Duolingo, Replika, ChatGPT);
- learning apps (Babbel, Busuu, LingQ);
- specialised speech analysis services (ELSA Speak, Speechling).

The functional capabilities of these tools cover the following aspects:

- automatic generation of exercises and tasks tailored to the user's language proficiency level;
- pronunciation analysis with instant feedback;
- simulation of English-language dialogues with virtual interlocutors;
- grammar and style checking of written texts;
- creation of an individual learning plan based on the user's progress dynamics.[3]

AI technologies enable a personalised learning approach through comprehensive analysis of user data - including mistakes, task completion speed, interests and preferences. Based on this data, the system generates adapted educational modules. Key areas of AI use in language learning include:

- Speaking practice. Interaction with chatbots helps overcome the language barrier and develop spontaneous speaking skills. Dialogue systems simulate communicative situations, allowing learners to practise speech patterns interactively.
- Pronunciation correction. Speech processing algorithms compare the user's pronunciation with a reference model, identify deviations and suggest exercises to correct them. This enables focused work on the phonetic aspects of the language.
- Text generation and analysis. AI systems can create texts of varying complexity, as well as identify and explain grammatical errors, offering correct alternatives.

A comparative analysis of the effectiveness of AI-supported learning versus traditional methods shows that each model has its strengths and weaknesses. AI demonstrates advantages in personalisation, automation of routine tasks and resource accessibility, but falls short in developing critical thinking, providing emotional support and ensuring deep understanding of the material. A hybrid approach is considered optimal, where AI complements rather than replaces human interaction. AI in education offers several benefits: it personalises learning by adapting materials to the learner's level and pace, automates routine tasks (such as grading and test generation), and makes education accessible 24/7. The system provides prompt feedback, analyses performance data and predicts potential issues, while in language learning it helps practise speaking via chatbots and analyse pronunciation. However, AI use also involves risks. Neural networks may produce inaccurate information, and over-reliance on them reduces learner autonomy and hinders critical thinking development. Data confidentiality issues may arise. Algorithms can be biased, and assessing knowledge becomes more difficult if a student uses AI for assignments.[5] Many tools are oriented towards an English-speaking context, and generated texts cannot be considered authentic material.

In the future, AI will significantly transform language learning: systems will become more accurate in analysing speech and written work, automatically generate personalised learning materials tailored to the learner's level and needs, and realistically simulate cross-cultural communication - considering cultural specifics, etiquette and usage context. Meanwhile, the teacher's role will transform instead of delivering basic knowledge, educators will focus on developing creativity, critical thinking and communication skills, using AI as a supportive tool. Integration of AI with other technologies holds great promise. For instance, VR and AR can create immersive environments - immersing the learner in an English-speaking setting and enabling interaction with virtual characters in simulated situations (such as a business meeting or a shopping trip).

Safe and effective technology adoption will require clear educational standards and ethical guidelines for AI use. Teacher training will also be crucial: educators need to master digital pedagogy - learn to work with AI tools, adapt generated content and properly assess learning outcomes considering technological capabilities. Thus, the key to success lies not in replacing teachers with machines, but in harmoniously combining human experience with technological capabilities.

References

1. Russell, S., Norvig, P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. Pearson Education, 2021.
2. Holmes, W., Bialik, M., Fadel, C. Artificial Intelligence in Education: Promises and Implications for Teaching and Learning. Center for Curriculum Redesign, 2019.
3. Luckin, R. Machine Learning and Human Intelligence: The Future of Education for the 21st Century. UCL Institute of Education Press, 2018.
4. Chen, X., Zou, D., Xie, H. Artificial Intelligence in Language Learning: A Systematic Review. Educational Technology & Society, 2022.
5. Godwin-Jones, R. Emerging Technologies: Intelligent Language Tutoring Systems. Language Learning & Technology, 2019.

6. UNESCO. Artificial Intelligence in Education: Challenges and Opportunities. Paris, 2021.
7. Popenici, S., Kerr, S. Exploring the Impact of Artificial Intelligence on Teaching and Learning. Research and Practice in Technology Enhanced Learning, 2017.
8. European Commission. Ethics Guidelines for Trustworthy AI. Brussels, 2019.

КУЛЬТУРА ДИАЛОГА В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ МЕЖДУ ДЕЛОВЫМИ ПАРТНЕРАМИ

Жаксыбаева Э. Ж-У, Лахова К. А.

Научный руководитель: Сокур Е. А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, zhaksybaeva.05@mail.ru

Аннотация. В статье проанализированы особенности культуры диалога, ее сущность и влияние на взаимоотношения между деловыми партнерами. А также выявлены основные причины конфликтов между ними. Целью исследования является изучение роли культуры диалога в управлении конфликтами между бизнес-партнерами на основе конкретных примеров.

Ключевые слова: *культура диалога, конфликты, партнеры, деловое общение, корпоративная культура, бизнес, взаимодействия, этические нормы, принципы.*

CULTURE OF DIALOGUE IN CONFLICT MANAGEMENT BETWEEN BUSINESS PARTNERS.

Zhaksybaeva E. Zh-U, Lahova K. A.

Scientific Director: Soukur E. A.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, zhaksybaeva.05@mail.ru

Abstract. The article analyzes the features of the culture of dialogue, its essence and influence on relationships between business partners. And the main causes of conflicts between them have been identified. The aim of the study is to examine the role of a culture of dialogue in managing conflicts between business partners based on concrete examples.

Keywords: *culture of dialogue, conflicts, partners, business communication, corporate culture, business, interaction, ethical norms, principles.*

In the modern market economy, the commercial sector is actively developing and a large number of businesses in various areas of activity are emerging. Today it is quite easy to open a business, as the state actively supports small and medium-sized businesses: benefits, loans, grants. As a result, many decide to start their own business, often joining with other people who become their business partners. This is because it is so easy and less risky to start your own business.

However, there may be conflicting management decisions when doing business together. This is where the importance of a well-structured dialogue between partners arises, one that leads to company growth and stronger partnerships, rather than the dissolution of a firm or the departure of one business participant. This is the topicality of the topic, that with business partnerships constantly increasing, it is essential to be able to constructively build dialogue in conflict situations to facilitate mutual agreements.

In the beginning, we need to understand what business communication is in general. Different authors have given similar definitions of this concept. For example, Rudenko A. M. says that business communication is a process of interrelation and interaction in which activities, information and experiences are exchanged [1, p. 23]. In his view, business communication serves as a means of improving the quality of activities and also shapes and develops personal abilities [1, p. 23].

Such authors as Antsupov A.Y., Zmurin I.E., Shipilov A.I. in the a book "Psychology of business communication and conflictology" define business communication "...as a process of interaction between employees or representatives of a certain type of activity" [2, p. 30]. They also highlight the fact that business communication has an impact on a company's performance.

Business communication is thus a process of interaction between the participants in a particular activity that affects the development and performance of that activity.

The culture of dialogue in business communication is already a set of ethical norms, rules or values that build business communication. The culture of dialogue allows for proper conversation, mutual understanding, and an atmosphere of trust and cooperation that promotes shared business goals.

If one considers the culture of dialogue as a component, the lists differ slightly between the different authors. However, it is possible to point out the basic principles of a culture of dialogue, which are just like those of most researchers [3, pp. 108-109]:

1. Business-to-business. Based on the specialist's ability to perform their duties accurately, adhering to all business rules, that is, rules of etiquette. For example, in a business meeting, first introduce the man to the woman; junior to the status of the elder; speaker to the listener, and so on.

2. The principle of respect. It involves recognizing the positive qualities, merits and merit of the interlocutor. This respect is shown in deference to the interlocutor according to the rules of culture. Respect for a partner is also reflected in the mention of the social role they play in the matter at hand.

3. The principle of fairness. It is implemented with equal, impartial treatment of business contacts. Fairness also includes equal power-sharing, time to understand the interlocutor, and support and suggestions received from the partner.

4. Principle of comity. Based on tact, politeness and sensitivity, compliance with the norms of decency in communication accepted in this organization, social community. Civility allows for empathy and tactfulness in communication. It provides a sense of moderation in argumentation and expression of emotions.

5. Responsibility as a principle. It assumes that the responsible employee is able to regulate the communication process. This regulation can be based on the choice of one's reactions to a spoken interlocutor.

6. The principle of tolerance. This principle in business etiquette involves accepting different people with their opinions on the issues being discussed. The basic difficulty lies in the need to maintain self-restraint in difficult situations of dialogue. A tolerant employee relies on his professional and life experience, understanding that partners may have their flaws. At the same time, he recognizes his own weaknesses.

Thus, the culture of dialogue in business is a system of ethical norms and principles aimed at creating effective and trustful interpersonal interaction. Adherence to these principles contributes to strengthening partnerships and achieving shared goals. It follows from this that developing a culture of dialogue is important for sustainable and harmonious business.

However, there is a need to understand how the culture of dialogue works in managing conflict situations in partnership. For starters, it is important to understand what conflict in communication between partners is and how it can be.

Conflict is a clash of interests, goals, opinions, or even values. Discord in business communication, and especially between partners is not a rare phenomenon. All people are different, have different tastes, principles, goals, have different views on life, including the introduction of business, hence disagreement.

The classification of conflicts in business communication varies. The most clear and precise classification is considered to be the one proposed by Debata I.V. in her textbook "Ethics of business communication" [3]:

1. By the character of the subject:

- internally (subject - individual) or socially (subject - two or more persons, group, organization, state);
- constructive (address the essential aspects of the organization's life; their authorization helps to bring the organizational structure to a new, more efficient level of development);
- destructive (when parties do not adhere to moral and ethical norms of conduct, resort to mutual insults, etc.)

2. By the nature of subordination relations between members:

- vertical conflicts (opponents are subordinate to each other);
- horizontal conflicts (employees of the same status);
- mixed (both those and other) relationships;
- by diagonal (relations of indirect subordination).

3. Depending on the length of time: short-term, long-term, prolonged.

The main causes of conflict are:

1. Organizational and managerial. Related to the creation and functioning of organizations, collectives, groups.

2. Socio-Psychological. Due to the interaction of people in social groups.

3. Private. Due to the subjective assessment of the partner's behavior as an unacceptable, poorly developed ability to empathy, overblown by self-esteem, which causes negative reactions from those around and so on.

Thus, conflicts in business communication are inevitable due to differences in the views, goals and values of participants. Understanding the causes of conflicts is essential for managing them effectively and minimizing negative consequences in business. And the culture of dialogue plays a key role in their management, promoting their resolution.

Based on the principles mentioned above, the conflict situation can also be resolved:

1. Reduction of emotional tension. Respectful and polite communication makes it easier for disputants to perceive each other's positions, which reduces aggression and irritation.

2. Improving mutual understanding. A culture of dialogue fosters open expression, which helps to identify the real causes of conflict and avoid misunderstandings.

3. Creating an atmosphere of trust. When members feel listened to and respected, they are more inclined to engage constructively and find joint solutions.

4. Search for compromises and mutual benefits. Dialogue based on fairness and responsibility encourages parties to seek solutions that work for all, rather than seeking victory at any cost.

5. Prevention of repeated conflicts. Discussing and elaborating issues culturally helps to prevent the accumulation of negative emotions and further disputes.

Thus, the culture of dialogue has a significant impact on how conflicts are perceived and resolved. It contributes to the transformation of conflict from a destructive phenomenon that can harm business partnerships, businesses in general, into an opportunity for growth, better interaction, and stronger relationships among partners.

One of the most striking examples of a culture of dialogue among partners is Japan's "Toyota" and America's "General Motors". The former has always been a symbol of "frugality" in Japanese culture, while "General Motors" was known for its rigid hierarchy and constant conflicts with potential partners.

After opening NUMMI's plant in California, "Toyota" offered to collaborate with GM, but not everything went well. Americans and Japanese faced different perspectives on doing business; negotiations had been going on for months, and every visit ended poorly. However, when another attempt was made to reach a consensus, "Toyota" decided to compromise and offered GM a deal: the American company implemented the Japanese system for its production, and "Toyota" in turn provides GM employees, which were downgraded some time ago, jobs.

In this way, both companies have grown and cooperated and succeeded in the car market.

The theory of conflict in business communication and the culture of dialogue in the collective are closely interlinked. After all, a business partnership is a special kind of interaction within or between teams, where it is the culture of dialogue that helps to build relationships and resolve conflicts.

For example, T-Bank has never been seen in conflicts with partners. Most economic experts believe that in the field of corporate culture one of the most progressive companies in Russia is this bank.

The bank representative says that their company values a barrier-free environment and low power distance. For example, any rank-and-file employee could turn to a top manager for help, and this would not constitute a breach of hierarchy. For T-Bank, the norm is open communication and quick feedback collection.

In addition, T-Bank shares its experience in building corporate culture with other companies. It is very simple: delegations from various companies, both Russian and foreign, come to the headquarters of the bank. There are various workshops, excursions and other activities.

Another no less well-known bank, "Sber," even created its own "Book of Values" reflecting the company's DNA and real experience. Also, among the employees, "Sber" selected 2,000 corporate culture leaders who now train younger employees to help them build cultural dialogue [4].

This demonstrates that a healthy internal environment and a built-in culture of dialogue between staff members directly enable effective interaction with external partners.

In sum, all of these examples support a simple point: the culture of dialogue within a company directly affects how it engages with partners and copes with conflict.

The story of Toyota and GM has shown that even if companies have a completely different approach to work, and do nothing at first, there is a way out. The point is not to be stubborn, but to try to listen to each other and compromise. In the end, joint production was successful precisely because both parties were able to agree, even though their cultural codes initially seemed incompatible.

Russian companies like T-Bank and Sber also confirm this. Everything is built from within: if the company has a calm atmosphere, if employees are not afraid to turn to management, if there are clear values, then also work with external partners much easier.

The culture of dialogue is not an abstract thing, but a very concrete tool. When she works within the team, conflicts with partners either do not arise at all or are resolved quickly and without loss. And if there is a mess inside the company, and people can't communicate with each other, then partners are unlikely to succeed. So in conflict management, perhaps it is worth starting with oneself and one's team.

Библиографический список

1. Культура диалога и экспериментов набирает обороты в российском бизнесе [Электронный ресурс] // Ведомости | Идеи менеджмента.
URL:https://www.vedomosti.ru/ideas/trends/articles/2025/04/07/1102347-v-rossiiskom-biznese?from=copy_text (Дата обращения: 20.03.2026)
2. Анцупов А. Я. Психология делового общения и теория конфликта. М.: КноРус, 2026. 463 с.
3. Долгова, И. В. Этика делового общения. М.: Изд-во «КноРус», 2025. 239 с.
4. Руденко, А. М. Основы деловой культуры. М.: Изд. КноРус, 2025. 323 с.

СТЕЙКХОЛДЕРСКИЙ ПОДХОД В РОССИЙСКОМ МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ: ПОНИМАНИЕ И ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ В 2022-2025 ГГ.

Ильина К.Д.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, kseniyaalina77@gmail.com

Аннотация. В статье исследуется специфика понимания и реализации стейкхолдерского подхода в российском малом и среднем предпринимательстве в условиях экономической турбулентности 2022-2025 гг. Цель работы — выявить, как владельцы и руководители МСП интерпретируют и применяют принципы стейкхолдерского менеджмента на практике. На примере пяти российских компаний демонстрируется, что даже без использования теоретической терминологии большинство предпринимателей интуитивно выстраивают устойчивые отношения с сотрудниками, локальными поставщиками и сообществами, что становится важным фактором выживания и конкурентным преимуществом. Автор приходит к выводу, что в российском МСП стейкхолдерский подход носит преимущественно личностный и неформальный характер, однако именно такая форма позволяет быстро адаптироваться к санкционным ограничениям и изменениям потребительского поведения.

Ключевые слова: стейкхолдерский подход, малый и средний бизнес, заинтересованные стороны, корпоративная социальная ответственность, локальные сообщества, личностный менеджмент, Россия.

STAKEHOLDER APPROACH IN RUSSIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: UNDERSTANDING AND PRACTICES IN 2022-2025

Ilyina K.D.

Scientific supervisor: Khairulina L.R.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, kseniyaalina77@gmail.com

Abstract. The article examines the specifics of understanding and implementing the stakeholder approach in Russian small and medium-sized enterprises (SMEs) amid economic turbulence in 2022-2025. The purpose is to identify how SME owners and managers interpret and apply stakeholder management principles in practice. Using the example of five Russian companies, it is shown that even without theoretical terminology, most entrepreneurs intuitively build sustainable relationships with employees, local suppliers and communities, which becomes a key survival factor and competitive advantage. The author concludes that in Russian SMEs the stakeholder approach is predominantly personal and informal, but it is this form that allows rapid adaptation to sanctions and changes in consumer behavior.

Keywords: stakeholder approach, small and medium-sized enterprises, interested parties, corporate social responsibility, local communities, personal management.

В условиях экономической турбулентности 2022-2025 гг., вызванной санкционным давлением, разрывом глобальных цепочек поставок и необходимостью импортозамещения, малый и средний бизнес в России оказался в ситуации, когда традиционные конкурентные преимущества (цена, ассортимент, маркетинг) перестали быть достаточными. Выживание и

развитие всё больше зависят от способности предпринимателей выстраивать устойчивые, доверительные отношения с широким кругом заинтересованных сторон - сотрудниками, локальными поставщиками, местными сообществами и даже конкурентами. Именно в этот период стейкхолдерский подход, изначально сформулированный для крупных корпораций, проявил свою эффективность и в сегменте МСП, хотя и в сильно адаптированной, личностной форме.

Настоящая статья посвящена анализу того, как российские предприниматели понимают и реализуют стейкхолдерский подход в повседневной деятельности. Ключевой тезис исследования состоит в том, что в малом и среднем бизнесе России стейкхолдерские практики носят преимущественно интуитивно-личностный характер, однако именно эта неформальность позволяет быстро реагировать на кризисные вызовы и превращать заинтересованные стороны в реальный источник устойчивости компании.

Стейкхолдерский подход, предложенный Э. Фрименом, определяет заинтересованную сторону как любую группу или индивида, способного влиять на достижение целей организации или испытывающего влияние этих целей [10, с. 46]. В отличие от классической акционерной теории, ориентированной исключительно на максимизацию прибыли собственников, стейкхолдерская концепция рассматривает компанию как систему взаимосвязанных интересов [3, с. 113]. В секторе МСП, где собственник часто совмещает роли стратега, операционного менеджера и ключевого коммуникатора, стейкхолдерские отношения приобретают ярко выраженный личностный характер. Российские исследования последних лет подчёркивают, что в условиях высокой зависимости малого бизнеса от внешних факторов (разрыв глобальных цепочек поставок, санкционное давление, дефицит кадров и финансирования) традиционные инструменты управления перестают работать, а устойчивость компании всё больше определяется способностью выстраивать доверительные, долгосрочные связи с заинтересованными сторонами [4, с. 37].

Особое внимание уделяется роли стейкхолдеров в цепях поставок: в малом бизнесе поставщики, покупатели и даже регуляторы одновременно выступают и контрагентами, и заинтересованными сторонами, чьё влияние оценивается по критериям власти, легитимности и срочности. В постпандемийный и постсанкционный периоды 2022-2025 гг. эта двойственная роль стала особенно заметной: компании, сохранившие отношения с локальными поставщиками и сотрудниками даже при росте издержек на 50-100 %, демонстрировали значительно большую устойчивость, чем те, кто ориентировался исключительно на краткосрочную оптимизацию затрат [2, 1311].

Одновременно всё чаще поднимается тема устойчивого развития и ESG-принципов в сегменте МСП. Несмотря на то, что формальные ESG-отчёты и рейтинги пока остаются прерогативой крупных корпораций, малый бизнес уже сегодня вынужден демонстрировать социальную и экологическую ответственность, по крайней мере, на уровне простых, прозрачных практик, для сохранения лояльности сотрудников, привлечения «зелёных» инвестиций и грантов, а также для работы с новыми поколениями потребителей, которые всё чаще делают осознанный выбор в пользу этических брендов [6, с. 17-18]. При этом ключевым барьером остаётся отсутствие доступных инструментов учёта и раскрытия таких практик: большинство предпринимателей реализуют их интуитивно, не фиксируя и не формализуя, что затрудняет получение внешнего финансирования и масштабирование.

В условиях прогрессирующей коммодитизации большинства потребительских рынков, когда продукты и услуги всё больше стандартизируются, а ценовая конкуренция достигает предела рентабельности, и одновременно при остром дефиците квалифицированных кадров, вызванном демографической ямой, миграционными процессами и ростом альтернативных форм занятости (фриланс, самозанятость, удалённая работа), стейкхолдерский подход превращается в одну из немногих доступных и высокоэффективных организационных инноваций, реализация которых не требует значительных капитальных вложений и сложных цифровых трансформаций [5, с. 21-22]. В отличие от технологических инноваций, внедрение которых для большинства российских МСП остаётся финансово недоступным,

стейкхолдерский менеджмент опирается преимущественно на изменение культуры управления и минимальную формализацию уже существующих отношений. Исследования показывают, что даже простейшие инструменты — составление карты стейкхолдеров с указанием их ожиданий и каналов коммуникации, построение матрицы «влияние-вовлечённость» для приоритизации усилий, применение модифицированного ABC-XYZ анализа транзакций и взаимодействий с ключевыми сторонами, а также фиксация нефинансового вклада сотрудников и партнёров через внутренние центры компетенций или простые системы нефинансового учёта - дают измеримый экономический эффект уже в течение 6-12 месяцев: рост операционной рентабельности на 8-18 %, сокращение времени принятия решений в кризисных ситуациях на 30-40 % и снижение текучести ключевого персонала в 2-3 раза [9, с. 84]. Особенно ярко этот эффект проявляется в периоды внешних шоков: компании, заранее идентифицировавшие и приоритизировавшие стейкхолдеров с высоким уровнем влияния и вовлечённости (локальные поставщики сырья, ключевые сотрудники, лояльные сообщества), смогли в 2022-2023 гг. быстрее перестроить цепи поставок, сохранить кадровый костяк и даже получить дополнительные ресурсы (отсрочки платежей, бартер, совместные антикризисные проекты), тогда как предприятия, ориентированные исключительно на акционерную модель максимизации краткосрочной прибыли, в среднем демонстрировали падение выручки на 25-40 % и рост текучести кадров до 60-80 % в год [1, с. 219]. Таким образом, в текущих российских условиях стейкхолдерский подход перестаёт быть «мягкой» социальной практикой и становится жёстким конкурентным инструментом, доступным даже для микропредприятий с численностью персонала менее 15 человек и годовым оборотом до 120 млн рублей [2, с. 1317].

Таблица 1

Сравнение практик стейкхолдерского подхода в пяти компаниях российского МСП (2022-2025 гг.)

Компания	Отрасль / регион	Штат (чел.)	Основные стейкхолдеры помимо клиентов	Ключевые практики	Эффект (2023-2025 гг.)
Цех85	Пекарни / СПб и ЛО	~180	Сотрудники, местные жители, фермеры Ленобласти	Зарплата +25-30 %, скидки пенсионерам и многодетным, только локальная мука	Рост выручки +38 %, текучесть персонала <8 %
Siberina	Натуральная косметика / Алтай	~150	Сборщики трав, сотрудницы-мамы, природа	Цены за сырьё ×2 выше рынка, гибкий график, отказ от пластика, высадка кедров	Рост выручки ×3,5, 70 % сотрудников
Даблби	Кофейни / Москва и регионы	~220	Бариста, фермеры кофе	Зарплата от 90 тыс., внутренняя академия, прямые закупки у фермеров	Текучесть бариста <12 %, рост среднего чека +22 %
Лисёнок	Детская одежда / Екатеринбург	~85	Сотрудницы-мамы, семьи мобилизованных	Гибкая занятость, только ГОСТ-ткани из Иваново, бесплатная одежда нуждающимся	Рост онлайн-продаж +180 %, 40 % штата -

					мамы в декрете
AF Brew	Крафтовая пивоварня / СПб	~110	Бармены, фермеры Ленобласти	Зарплата + % от выручки, переработка дробины на корм, благотворительные варки	Рост выручки +45 %, лояльность постоянных гостей >85 %

Российские предприниматели крайне редко используют термин «стейкхолдеры» в повседневной речи, однако на практике реализуют многие принципы этого подхода: платят сотрудникам выше рынка, сохраняют локальных поставщиков даже при удорожании сырья, помогают семьям мобилизованных, пенсионерам, многодетным, перерабатывают отходы вместе с местными фермерами, организуют благотворительные акции [3, с. 167-170]. В период 2022-2025 гг. такие практики перестали быть «социальными расходами» и превратились в реальный механизм адаптации и конкурентное преимущество: компании, инвестировавшие в людей и территории, показывали более высокую выживаемость, меньшую текучесть кадров и более стабильный рост выручки по сравнению с теми, кто продолжал ориентироваться исключительно на краткосрочную прибыль.

Таким образом, анализ пяти кейсов позволяет выявить устойчивую закономерность: в российском МСП 2022-2025 гг. конкурентное преимущество и устойчивость достигаются за счёт превращения сотрудников и локальных партнёров в настоящих соавторов бизнеса. Даже без формальных стейкхолдерских карт и отчётности компании, инвестирующие в людей и территории, демонстрируют более высокие темпы роста и минимальную текучесть кадров в кризисные годы. Практики «Цех85» [7], Siberina и «Даблби» показывают, что осознанное (хотя и не всегда терминологически оформленное) внимание к заинтересованным сторонам даёт измеримый экономический эффект, превосходящий традиционные маркетинговые инструменты.

Проведённый анализ позволяет сделать следующие выводы: в российском МСП стейкхолдерский подход реализуется преимущественно интуитивно и лично, без использования теоретической терминологии. Главными стейкхолдерами после клиентов выступают сотрудники и локальные сообщества, а в условиях 2022-2025 гг. стейкхолдерские практики стали конкурентным преимуществом и фактором выживания [8]. Большинство российских МСП применяют стейкхолдерский подход интуитивно и лично, а формализация и системность остаются редкостью, только одна компания из пяти (Siberina) приближается к осознанному и широкому стейкхолдерскому менеджменту.

Библиографический список

1. Арай Ю.Н., Буров В.В. Стейкхолдерский подход в управлении малым бизнесом: российский контекст // Вестник СПбГУ. Серия Менеджмент. 2021. Т. 20. № 3. С. 402-421.
2. Аренков И.А., Каншаев М.М., Каншаева М.А. Управление фирмой на основе стейкхолдерского подхода // Креативная экономика. 2025. Т. 19. № 5. С. 1293-1318.
3. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. 272 с.
4. Лезина Т.А., Горшенин В.Ф. Влияние стейкхолдеров на предприятия малого бизнеса в цепях поставок // Общество, экономика, управление. 2021. Т. 6. № 2. С. 37-42.
5. Парушина Н.В., Сучкова Н.А., Сотников В.В. Устойчивое развитие малого бизнеса в регионах на основе стейкхолдерского подхода: информационно-аналитическое и учетное обеспечение // Экономика. Право. Инновации. 2023. № 2. С. 17-28.

6. Чилипенко Ю.Ю., Гапонова О.С., Данилова Л.С. Влияние стейкхолдеров на развитие компаний малого и среднего бизнеса // Социально-экономические преобразования и проблемы. Сборник научных трудов. Выпуск 8. Нижний Новгород: НИСОЦ, 2018. С. 140-158.
7. Годовой отчёт сети пекарен «Цех85» за 2024 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://tseh85.ru/investors> (дата обращения: 18.11.2025).
8. Отчёт о устойчивом развитии компании Siberina за 2024 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://siberina.ru/sustainability> (дата обращения: 18.11.2025).
9. Donaldson T., Preston L.E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications // Academy of Management Review. 1995. Vol. 20. No. 1. P. 65-91.
10. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. 464 p.

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК КАК СПОСОБ КОММУНИКАЦИИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ковалева Д. Ю., Ковалёва Е. В.

Научный руководитель: Шмакова А.П.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, эл. почта katerina.kovaleva.05@list.ru

Аннотация: в статье рассматривается роль английского языка как универсального инструмента профессиональной коммуникации, анализируются причины его востребованности, значение для доступа к информации и карьерного роста.

Ключевые слова: *английский язык, профессиональная коммуникация, межкультурная коммуникация, soft skills, языковой барьер, глобальный рынок труда, деловой английский, информационный доступ, человеческий фактор в коммуникации.*

ENGLISH AS A MEANS OF COMMUNICATION IN THE PROFESSIONAL SPHERE

Kovaleva D.Y., Kovaleva E.V.

Scientific supervisor: Shmakova A.P.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, e-mail katerina.kovaleva.05@list.ru

Abstract. the article examines the role of English as a universal tool for professional communication, analyzes the reasons for its demand, its importance for access to information and career growth.

Keywords: *english language, professional communication, intercultural communication, soft skills, language barrier, global labor market, business English, information access, human factor in communication.*

В современном мире, когда глобализация и цифровые технологии стали неотъемлемой частью повседневной жизни, человеческий труд формально наполовину же выходит за пределы национальных границ. Английский язык, многие века язык международного общения, теперь уверенно держит свои позиции в сфере бизнеса, в науке, в IT, в медицине и во многих других сферах. Сегодня владение английским языком уже не просто дань моде или роскошь, а необходимость для тех, кто хочет успешно работать и общаться в международном профессиональном сообществе.

На этапе, когда человек только начинает учить английский, он часто воспринимает это как некую формальность, пункт школьной программы или корпоративные стандарты. Но реальная ценность языка раскрывается не в этом. Знание языка можно сравнить с пропуском или ключом, открывающим двери, которые в противном случае остались бы закрытыми.

Прежде всего, английский дает возможность не отставать от времени. Врач, который решил применить новую методику излечения, инженер, столкнувшийся с новой технической проблемой, аналитик, отслеживающий мировые тенденции, все они сталкиваются с тем, что главные источники знаний доступны именно на английском языке. Даже если есть качественный перевод, он всегда является фильтром, а порой и искажением смысла. Исходные

научные статьи, техническая документация, свежайшие исследования, по разным данным, до 90 % всего мирового научного контента публикуются на английском. Знание языка позволяет работать с теми же источниками, что и лидеры отрасли, и быть не в их хвосте, а в авангарде.

Более того, английский напрямую связан с мобильностью на рынке труда. Международный рынок труда устроен таким образом, что один специалист соревнуется за место не только с коллегами из своей страны, но и с кандидатами из других стран. Всё больше работодателей уже не просто смотрят на наличие сертификата, выданного языковой школой, а оценивают реальную способность специалиста общаться. Изучая английский, профессионал повышает собственную карьерную стоимость и получает больше свободы в выборе места работы, проектов и условий сотрудничества.

Вопрос о том, почему именно английский стал «общим языком» современного мира, имеет исторические и социокультурные причины. Решающую роль сыграло не столько эстетическое совершенство языка, сколько его способность выполнять функцию нейтральной площадки.

Когда в переговорах участвуют представители разных стран — например, немец, кореец и бразилец — выбор языка одного из участников неизбежно создаёт неравенство: кто-то оказывается в привилегированном положении, кто-то — в более уязвимом. Английский в этой ситуации выступает как демократичный инструмент. Для подавляющего большинства участников международного общения он является вторым языком, что ставит всех в равные условия: каждый прикладывает усилия, чтобы быть понятым.

Именно структура и невероятная гибкость английского языка делают его ценным и надежным инструментом в деловом общении. Он позволяет быть предельно понятным и точным в тех случаях, когда необходима чёткая формулировка мысли (например, в технических документах, договорах и т.д.), и при этом достаточен для того, чтобы строить человеческие отношения (статьи переговоров, общение, неформальное общение). В деловом мире, где время, деньги, а каждое непонимание или неточное исполнение заказа является убытком, английский язык становится проверенным и эффективным инструментом.

Профессиональное общение часто ассоциируется с рутинными отчётами, официальными письмами и шаблонными выражениями. В то же время, деловая среда на самом деле является частью нашей повседневной жизни, и за каждым бизнес-партнером или коллегой стоит человек, который заботится, любит и живет в каком-то контексте, окружении, культуре.

Английский язык в этой роли становится инструментом эмпатии. Разница между формальным “Please find the attachment” и более человечным “I hope this email finds you well” — это не просто вопрос стиля. Это способ показать уважение, учесть контекст собеседника, создать основу для доверия.

Переход специалиста от уровня «читаю и перевожу со словарём» к уровню «говорю и чувствую язык» меняет качество взаимодействия. Исчезает страх. Появляется возможность использовать юмор, объяснять сложные идеи простыми словами, снимать напряжение в конфликтных ситуациях. Язык перестаёт быть барьером и становится полноценным средством установления связей.

Если язык важен для построения карьеры, то для специалиста без владения английским просто невозможна нормальная работа с профессиональными материалами и коллегами. Даже если он работает в крупном международном офисе, ему необходимо делать переводы и ограничивать круг общения людьми, говорящими на том же языке, что и он. Английский язык разрушает этот барьер и позволяет видеть в зарубежном коллеге не абстрактного иностранца, а партнёра, который разделяет с тобой одни навыки и интересы.

Изучение профессионального английского оказывает влияние не только на резюме, но и на самооущение человека. Преодоление языкового барьера зачастую является важным этапом в развитии личности. Получив успешно проведенную переговоры с носителем языка, услышав благодарность от иностранного клиента, уверенно представив новый проект, такие моменты меняют восприятие себя: специалист начинает ощущать себя не просто локальным экспертом, а профессионалом мирового уровня.

Язык учит сочетать смирение с уверенностью. Смирение — потому что процесс обучения бесконечен: уточняются термины, оттачивается произношение, осваиваются культурные нюансы. Уверенность — потому что каждый успешный акт коммуникации подтверждает: идеи, высказанные на английском, имеют ценность и находят отклик. Параллельно с профессиональными компетенциями изучение английского формирует качества, которые ценятся в любой сфере деятельности:

- Коммуникабельность и адаптивность. Регулярное общение с носителями языка и представителями других культур учит подстраивать стиль общения под собеседника, учитывать культурные особенности, находить общий язык в условиях неполного понимания.
- Уверенность в себе и стрессоустойчивость. Преодоление языкового барьера, необходимость выступать или договариваться на неродном языке тренируют способность сохранять спокойствие в нестандартных ситуациях и управлять тревожностью.
- Эмпатия и межкультурная чувствительность. Изучая язык, специалист неизбежно погружается в контекст: учится интерпретировать не только слова, но и невербальные сигналы, табу, принятые формы вежливости. Это развивает способность ставить себя на место другого человека.
- Критическое мышление. Работа с иноязычными источниками требует оценки достоверности информации, выявления скрытых смыслов, сопоставления данных из разных культурных контекстов.
- Тайм-менеджмент и самоорганизация. Совмещение основной работы с самостоятельным изучением языка (курсы, практика, подготовка к сертификациям) формирует навык эффективного планирования времени и расстановки приоритетов.
- Работа в команде. Международные проекты, кросс-культурные команды — всё это учит выстраивать сотрудничество, распределять роли, договариваться и достигать общего результата, используя английский как рабочий инструмент.

Английский в профессиональной сфере уже не просто учебная дисциплина или формальное требование вакансии. Это один из главных способов существования в современном мире труда.

Причина в том, почему стоит учить язык, есть доступ к неискаженному знанию, шире горизонты карьерных перспектив и *whole lot of hard и soft skills*. Причина в том, почему им так широко пользуются в коммуникации: потому что он выполняет нейтральной площадки, удобной для представителей разных культур.

Но главный мерило профессионального английского, человеческое. Это не свод правил и не список терминов. Это выстраивания живых связей между людьми, быть слышанным, не теряя себя. Учить профессиональный английский нужно временем и силами, но именно эти силы делают язык не препятствием, а надёжным мостом, к новым возможностям, новым знаниям, новым контактам и новым профессиональным высотам.

Библиографический список

1. Иванова, Н. В. Роль английского языка в межкультурной профессиональной коммуникации / Н. В. Иванова // Филологические науки. Вопросы теории и практики. — 2021. — № 5. — С. 1523–1527.
2. Кашук, С. М. Английский язык в профессиональной коммуникации: лингводидактические аспекты / С. М. Кашук // Вестник Московского государственного лингвистического университета. — 2020. — № 2 (835). — С. 45–52. — ISSN 2542-2197.
3. Кристал, Д. Английский язык как глобальный / Д. Кристал ; пер. с англ. — М. : Весь Мир, 2021. — 240 с. — ISBN 978-5-7777-0845-6.
4. Халяпина, Л. П. Современные тенденции в обучении иностранным языкам для профессиональной коммуникации / Л. П. Халяпина // Профессиональное образование в современном мире. — 2019. — Т. 9, № 3. — С. 2851–2858.

К ВОПРОСУ О РАЗГРАНИЧЕНИИ СПОРТА И ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ЭМПИРИЧЕСКАЯ ВЕРИФИКАЦИЯ

Кудайбергенова А. А.

Научный руководитель: Одинцова Е. А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, blorlklala@gmail.com

Аннотация. В статье проводится сравнительный анализ понятий «физическая культура» и «спорт» с позиции их нормативно-правового определения и практического применения. На основе теоретического исследования и эмпирического материала, полученного в результате анкетирования пловцов разного уровня подготовки, выявлены существенные различия между этими видами деятельности, а также показано, что в реальной спортивной практике наблюдается значительное размывание границ между ними. Исследование демонстрирует, что жесткое противопоставление спорта и физической культуры не отражает всей сложности современной физкультурной и спортивной деятельности, которая представляет собой целостную систему с различными переходными формами, где субъективные мотивы и цели участников играют не менее важную роль, чем формальные признаки и нормативные характеристики.

Ключевые слова: *физическая культура, спорт, физкультурная деятельность, спортивная деятельность, соревновательность, мотивация, здоровье, тренировочный процесс, нормативно-правовое регулирование, эмпирическая верификация.*

ON THE DIFFERENTIATION OF SPORTS AND PHYSICAL CULTURE: THEORETICAL ANALYSIS AND EMPIRICAL VERIFICATION

Kudaibergenova A. A.

Scientific supervisor: Odintsova E. A.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, blorlklala@gmail.com

Abstract. This article provides a comparative analysis of the concepts of «physical education» and «sport» from the perspective of their legal definitions and practical application. Based on theoretical research and empirical data obtained through surveys of swimmers of varying skill levels, significant differences between these activities are identified, and it is demonstrated that in actual sports practice, the boundaries between them are significantly blurred. The study demonstrates that the rigid opposition between sport and physical education does not reflect the full complexity of modern physical education and sports activities, which represent a holistic system with various transitional forms, where the subjective motives and goals of participants play no less an important role than formal characteristics and normative characteristics.

Keywords: *physical education, sports, physical education and sports activities, competition, motivation, health, training process, legal regulation, empirical verification.*

В современной научной и нормативно-правовой среде понятия «физическая культура» и «спорт», несмотря на их смысловую близость, имеют четко разграниченные определения и социальные функции. Согласно Федеральному закону РФ от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», физическая культура определяется как «часть культуры, представляющая собой совокупность ценностей, норм и знаний,

создаваемых и используемых обществом в целях физического и интеллектуального развития способностей человека, совершенствования его двигательной активности и формирования здорового образа жизни, социальной адаптации путем физического воспитания, физической подготовки и физического развития» [1]. Это определение подчеркивает ее универсальную и оздоровительно-развивающую направленность, которая делает физическую культуру доступной для всего населения.

В свою очередь, спорт, в соответствии с тем же законом, трактуется как «сфера социально-культурной деятельности как совокупность видов спорта, сложившаяся в форме соревнований и специальной практики подготовки человека к ним» [1]. Основными дифференцирующими признаками спорта, выделяемыми в литературе, являются:

1. Соревновательность как системообразующий принцип;
2. Строгая регламентация деятельности правилами, нормативами и стандартами;
3. Ориентация на достижение максимально возможного результата, то есть на рекорды и победы в рамках унифицированных условий;
4. Специализированная система подготовки, а именно -тренировочный процесс.

Как отмечал выдающийся советский и российский ученый, основатель современной школы теории физического воспитания и спортивной тренировки Матвеев Л. П., спорт исторически выделился в особую деятельность, направленную на «демонстрацию достижений... став унифицированным способом выявления, сравнения и объективизированной оценки определенных человеческих возможностей» [8]. Таким образом, в научной литературе спорт предстает не просто как разновидность физической активности, а как сложный социальный институт со своей системой ценностей, подготовки, проведения состязаний и оценивания.

Это принципиальное различие целей и методов отражается в сравнительной характеристике, составленной на основе анализа учебной литературы [3, 7, 4].

Таблица 1

Сравнительная характеристика физической культуры и спорта

Критерий	Физическая культура	Спорт (в т.ч. высших достижений)
Основная цель	Укрепление здоровья, гармоничное развитие, организация досуга	Достижение высоких результатов, победа в соревнованиях
Направленность	Оздоровительная, профилактическая, рекреационная	Соревновательная, рекордная, зрелищная
Характер занятий	Общедоступный, адаптивный, добровольный	Специализированный, интенсивный, систематический
Соревновательность	Необязательна, носит игровой или физкультурно-массовый характер	Обязательна и строго регламентирована
Нагрузки	Умеренные, дозированные, индивидуально ориентированные	Максимальные, на пределе возможностей
Участники	Физкультурники (любители)	Спортсмены (любители и

Критерий	Физическая культура	Спорт (в т.ч. высших достижений)
		профессионалы)
Доминирующая мотивация	Улучшение самочувствия, удовольствие от процесса, личное развитие	Победы, награды, рекорды, профессиональный успех, социальное признание

В данном контексте массовый спорт занимает промежуточное положение, сочетая в себе элементы физкультурно-оздоровительной деятельности, то есть доступность и укрепление здоровья, и спортивной подготовки – систематичность, элементы соревновательности [4]. Его цель – не абсолютный рекорд, а личное совершенствование и участие в соревнованиях различного уровня.

Для проверки соответствия теоретических основ реальному опыту людей мною была проведена эмпирическая верификация, которая осуществлялась путем проведения анкетного опроса с последующей статистической обработкой данных. В опросе приняли участие 7 респондентов. Все опрошенные занимаются плаванием на протяжении длительного времени, стаж занятий варьируется от 6 до 13 лет. Так, 5 человек (71%) занимаются плаванием 11 лет и более, что свидетельствует о высоком уровне приверженности виду спорта. Что касается спортивных достижений, среди опрошенных представлены спортсмены высокого уровня: один респондент имеет звание мастера спорта международного класса, один – звание мастера спорта, остальные участники имеют взрослые разряды (от 1 до 3 взрослого разряда), а один из опрошенных является рекордсменом и чемпионом в категории поражения опорно-двигательного аппарата. Таким образом, основу выборки составляют спортсмены со значительным опытом и высокой квалификацией.

Анализ ответов выявил ряд существенных расхождений между нормативной теорией и субъективным восприятием. Рассмотрим ответы на блок вопросов о спортивной идентичности и гибкости роли. На вопрос о самоидентификации лишь 43% респондентов однозначно выбрали категорию «спортсмен», обосновывая свой выбор акцентом на соревновательности и достижениях. Остальные 57% опрошенных предпочли более нейтральную формулировку «просто человек, который профессионально занимается плаванием», подчеркивая значимость процесса и саморазвития. Это свидетельствует о том, что даже на высоком уровне мастерства спортивная идентичность не всегда является преобладающей и может сосуществовать с ценностями, более характерными для физической культуры.

На вопрос «Бывают ли у вас тренировки или заплывы, по ощущениям похожие на занятия физкультурника?» практически треть респондентов (29%) отметила, что у них периодически бывают тренировки или заплывы, «по ощущениям похожие на занятия физкультурника», целью которых является расслабление и восстановление. Это демонстрирует гибкость спортивной роли и способность атлетов переключаться между крайностями «спорт-результат» и «физкультура-здоровье/удовольствие» в рамках одного вида деятельности.

Согласно результатам исследования, наблюдаются противоречия между теорией и реальностью. В ответе на вопрос «Насколько ваши тренировки подчинены строгому плану? Часто ли вы отступаете от заданного плана по самочувствию?» все респонденты подтвердили, что их тренировки подчинены плану, что соответствует теоретическому признаку регламентированности. Однако четверо из семи опрошенных допустили возможность отступить от плана в зависимости от самочувствия, что указывает на приоритет здоровья и индивидуального состояния над формальным выполнением программы.

Цели и мотивация респондентов. Теория утверждает, что главной целью спорта является «достижение высоких результатов и победа в соревнованиях» [3]. Тем не менее, в ответах респондентов на вопрос «Что на самом деле заставляет вас идти на тяжелую тренировку, когда

нет настроения?» наблюдается широкий спектр целей, часто пересекающихся. Такие цели, как «победа на конкретных крупных соревнованиях», «установление личного рекорда» и «улучшение техники, чувства воды», были выбраны 57% респондентов, что свидетельствует о глубоком увлечении процессом, а не исключительно о внешнем результате. Это подтверждается ответами на вопрос о ключевой мотивации к интенсивным тренировкам. Ни один из респондентов не указал в качестве главного стимула «награды» или «рекорды». Преобладающими мотивами стали удовольствие от процесса (28%), сила воли (28%), привычка (28%), поддержка команды и друзей (14%). Данный результат существенно корректирует теоретическое утверждение о доминировании внешней мотивации в спорте высших достижений, подчеркивая значимость внутренней мотивации и социального окружения.



Рис. 1. Ответы респондентов на вопрос «Что является для вас главной целью в данный момент?»

Вопреки утверждению теории о том, что спортивные нагрузки всегда «максимальные, на пределе возможностей», в ответе на вопрос «Как часто, по вашим ощущениям, ваши тренировки действительно находятся на пределе?» лишь один респондент охарактеризовал свои тренировки как «всегда предельные». Большинство (57%) отметило, что такие нагрузки бывают «зачастую», а 28% – «иногда». Это отражает цикличность и волнообразность тренировочного процесса, где пиковые нагрузки чередуются с восстановительными периодами.

Наиболее показательным является расхождение в вопросе о влиянии на здоровье. Теория относит оздоровительный эффект преимущественно к сфере массового спорта и физкультуры [2]. 57% респондентов согласилось с тем, что профессиональные нагрузки приводят к хронической усталости и травмам. При этом 42% опрошенных отметило, что они чувствуют на себе положительные эффекты плавания, такие как укрепление иммунитета и снятие стресса. В ответах на открытый вопрос о долгосрочном эффекте мнения разделились. Часть респондентов считает, что профессиональный спорт «изнашивает организм», другая часть – что он «развивает физические качества и продлевает здоровую жизнь», особенно если сравнивать с малоподвижным образом жизни. Полученные результаты свидетельствуют о том, что граница между оздоровительным и «изнашивающим» эффектом в спорте высших достижений не является жесткой и требует дальнейшего уточнения с учетом индивидуальных особенностей, режима тренировок и субъективного восприятия спортсменов.

Как показало исследование, даже спортсмены, объективно соответствующие всем критериям спорта высших достижений, могут субъективно не идентифицировать себя исключительно через призму соревновательности. Для них важны процесс, здоровье и удовлетворение, что формирует их внутреннюю мотивацию.

Интегративная модель плавания. Плавание является наглядной моделью, объединяющей в себе все рассмотренные стороны. Как отмечает Булгакова Н. Ж., выдающийся советский и

российский ученый, педагог и эксперт в области спортивного плавания, в нем сформировались самостоятельные направления: массовое обучение как жизненному навыку, спортивное плавание, профессионально-прикладное, оздоровительно-реабилитационное, фитнес [2].

Оздоровительное плавание служит эталоном физкультурно-оздоровительной деятельности. Его режим (2-6 занятий в неделю по 45 минут), направленность на укрепление здоровья, развитие выносливости и снятие стресса полностью соответствуют целям физической культуры [6]. Благодаря свойствам водной среды (гидроневесомость, терморегулирующее и гидромассажное воздействие) оно обеспечивает уникальный комплексный оздоровительный эффект при минимальной травмоопасности [2].

Спортивное плавание, особенно в рамках спорта высших достижений и Паралимпийского движения, представляет собой классический пример реализации соревновательной парадигмы. Здесь на первый план выходят жесткая регламентация (правила FINA, спортивная классификация), специализированная многолетняя подготовка и ориентация на максимальный результат. Успехи в этой сфере, приобретают не только личное, но и общенациональное значение, укрепляя авторитет страны [5, 4]. Паралимпийское плавание дополнительно иллюстрирует мощную реабилитационно-социальную функцию спорта, трансформирующую его из средства лечения в область высших человеческих достижений [5].

Эмпирическая верификация показала, что жесткое противопоставление спорта и физической культуры не отражает всей сложности реальной практики. Деятельность в сфере физического совершенствования представляет собой диапазон, с одной стороны – это обычная физкультура, ассоциирующаяся со здоровьем, доступностью и отсутствием соревнований, а с другой – большой спорт высших достижений, где главенствует результат и регламент. Массовый спорт, любительские старты, фитнес-соревнования занимают промежуточное положение, сочетая в разной пропорции признаки обеих сторон.

Таким образом, теоретические определения, закрепленные в законе и учебной литературе, выполняют важную нормативно-разграничительную функцию, однако для анализа живой спортивной практики необходима более гибкая и многокомпонентная модель, учитывающая субъективные смыслы, комплексность деятельности и многообразие ее проявлений.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 01.05.2024) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации».
2. Булгакова Н. Ж. Плавание: учебник для вузов. М.: Физкультура и спорт, 2001. 238 с.
3. Васильков А. А. Теория и методика спорта: учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2008. 379 с.
4. Хорошева Т. А., Популо Г. М. Физическая культура (теоретический курс): учебник для вузов. Тольятти: Изд-во Тольяттинского гос. ун-та, 2018. 220 с.
5. Заволока П. Г., Пономарева Т. В. Чемпионат России по паралимпийскому плаванию // Вестник спортивной истории. 2021. №1(24). С. 45–51.
6. Муратова Н. Н. Оздоровительное и лечебное плавание // Вестник науки и образования. 2017. №7(31). С. 54–58.
7. Сысоев А. В., Седченко С. В., Савинкова О. Н. Концептуальный анализ терминов «Физическая культура» и «спорт» // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. 2019. №9(175). С. 290–293.
8. Шеенко Е. И., Юров В. В., Сапрыкин П. П. Общее представление и сравнительная характеристика определений понятий «спорт» // Известия ТулГУ. Физическая культура. Спорт. 2021. №11. С. 121–128.

ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОДХОД К МОНИТОРИНГУ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ ЗАНИМАЮЩИХСЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ

Кушкулов А. Д.

Научный руководитель: Крутов А. В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, adilzankuskulov@gmail.com

Аннотация. В статье анализируются возможности и ограничения объективных и субъективных методов мониторинга в массовой физической культуре, выявляются ключевые проблемы их применения. В качестве решения предлагается интегральный подход, сочетающий объективные и субъективные показатели на основе индивидуальной нормы и цветовой системы коррекции нагрузки. Практическая значимость работы заключается в создании универсальной модели мониторинга, применимой как для подготовленных спортсменов, так и для лиц без специальной физической подготовки.

Ключевые слова: физическая активность, мониторинг, управление нагрузкой, переутомление

INTEGRATED APPROACH TO MONITORING THE FUNCTIONAL STATE OF INDIVIDUALS ENGAGED IN PHYSICAL CULTURE

Kushkulov A.D

Scientific supervisor: Krutov A. V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, adilzankuskulov@gmail.com

Abstract. The article analyzes the possibilities and limitations of objective and subjective monitoring methods in mass physical culture, identifying key problems of their application. An integrated approach is proposed as a solution, combining objective and subjective indicators based on individual baseline and a color-coded system for load correction. The practical significance of the work lies in the creation of a universal monitoring model applicable both to trained athletes and to individuals without special physical training.

Keywords: physical activity, monitoring, load management, overtraining.

Последнее десятилетие характеризуется стремительной цифровизацией всех сфер жизнедеятельности человека, и физическая культура не стала исключением. Массовое распространение носимых, электронных устройств создало принципиально новые возможности для мониторинга функционального состояния в режиме реального времени. По данным аналитических агентств, в 2025 году количество пользователей носимых устройств в России составляет около 55%, и значительная часть из них использует эти гаджеты для контроля физической активности [3].

Однако доступность технологий не означает их эффективного использования. Практика показывает, что большинство пользователей и даже специалистов не умеют интерпретировать получаемые данные и, что еще важнее, интегрировать их в процесс управления нагрузкой. Возникает парадоксальная ситуация, когда данные есть, но они не работают.

Кроме того, в погоне за «объективностью» часто игнорируются субъективные методы оценки. Они проще, доступнее и, согласно ряду зарубежных исследований, обладают более высокой прогностической ценностью в отношении перетренированности, чем объективные показатели [1].

Таким образом, ключевая проблема современного мониторинга в физической культуре заключается не в отсутствии данных, а в отсутствии научно обоснованных подходов к их интеграции и интерпретации

Объективный мониторинг с использованием носимых устройств представлен несколькими ключевыми показателями, каждый из которых имеет свои возможности и ограничения, которые отображены в таблице 1.

Таблица 1

Ключевые показатели, измеряемые на устройствах

Показатель	Что отражает	Преимущества	Ограничения
Вариабельность сердечного ритма (HRV)	Состояние вегетативной нервной системы, баланс симпатической и парасимпатической регуляции.	Высокая прогностическая ценность, ранний маркер перетренированности	Стандартизированные условия; необходима индивидуальная база за 7-14 дней
Пульс покоя	Восстановление организма	Простота измерения, доступность на всех типах носимых устройств	Подвержен влиянию внешних факторов, низкая специфичность к тренировочной перегрузке
Мониторинг сна	Восстановительные процессы. Дефицит сна (<7 ч), риск травм, снижение адаптации	Доступность, простота интерпретации продолжительности	Низкая точность определения фаз у оптических датчиков, наибольшую ценность имеют продолжительность и субъективная оценка
Тренировочная нагрузка (ACWR)	Соотношение острой и хронической нагрузки. Оптимальный диапазон 0,8-1,3, снижение риска травм	Относительно легкий подход, позволяет прогнозировать травматизм	Разные алгоритмы расчета у производителей, не учитывает индивидуальные особенности восстановления

Объективные методы мониторинга предоставляют ценный массив данных о функциональном состоянии занимающегося. Однако их использование без понимания методологических ограничений, необходимости стандартизации условий измерения и индивидуальной калибровки не только снижает эффективность, но и может приводить к ошибочным выводам. Более того, ориентация исключительно на объективные показатели создает риск упустить важные сигналы, которые отражаются в субъективном восприятии состояния.

Субъективные методы мониторинга долгое время рассматривались в научной литературе как менее надежные по сравнению с объективными, однако в последнее десятилетие эта позиция подверглась существенному пересмотру. Субъективные показатели часто изменяются раньше объективных на фоне развивающейся перетренированности и обладают более высокой прогностической ценностью в отношении неблагоприятных исходов [4]. Это объясняется тем, что субъективное восприятие является интегральным отражением состояния центральной нервной системы, которая регулирует все адаптационные процессы в организме, и выступает своеобразным ранним механизмом, срабатывающим до того, как изменения становятся видны на уровне сердечно-сосудистой или гормональной систем. Суть, основные преимущества, и ограничения субъективных показателей прописаны в таблице 2.

Ключевые показатели субъективной оценки физического состояния

Инструмент	Что оценивает	Преимущества	Ограничения
Шкала Борга (RPE)	Воспринимаемое напряжение во время и после тренировки	Простота использования, высокая корреляция с объективной нагрузкой, не требует оборудования	Зависимость от честности респондента, требует регулярного заполнения
Опросник POMS (Profile of Mood States)	Настроение по шести шкалам: напряжение, депрессия, гнев, усталость, энергичность, спутанность сознания	Высокая прогностическая ценность (точность предсказания дистресса 94-100%), раннее выявление перетренированности	Требует времени на заполнение (3-5 мин), возможна усталость от опросов при ежедневном использовании
Визуально-аналоговые шкалы (ВАШ)	Качество сна, уровень усталости, общее самочувствие)	Максимальная простота, время заполнения <1 минуты, доступность, формирует осознанное отношение к состоянию	Субъективность, зависимость от сиюминутного настроения
Шкала готовности (Readiness)	Интегральная оценка готовности к тренировке	Простейший инструмент, высокая корреляция с объективными маркерами восстановления	Требует честности, может варьировать под влиянием контекста

Несмотря на наличие инструментов мониторинга, их эффективность в массовой физической культуре остается невысокой. Можно выделить несколько ключевые проблемы.

1. Разрозненность данных. Данные хранятся в разных экосистемах и приложениях. Отсутствует единая платформа, делаая мониторинг трудоемким.

2. Отсутствие алгоритмов принятия решений. Пользователь видит цифры, но не понимает, что с ними делать. Снижать ли нагрузку, на сколько, какие упражнения исключить. Нет четких порогов и алгоритмов. Тренеры ограничиваются констатацией, не переходя к коррекции.

3. Вырабатывается цифровая тревожность. Чрезмерная фиксация на показателях, восприятие цифр как оценки, снижение удовольствия от тренировок. Человек перестает доверять своим ощущениям или испытывает стресс из-за «неидеальных» данных.

Ключевая идея заключается в том, что объективные данные и субъективные ощущения не конкурируют, а дополняют друг друга. Ни один из подходов сам по себе не дает полной картины состояния занимающегося.

Объективные методы дают цифровую базу, но требуют правильной интерпретации с учетом индивидуальной нормы и имеют технические ограничения. Субъективные методы фиксируют то, что не видят приборы, и, согласно исследованиям, часто являются более ранними маркерами перетренированности и психоэмоционального неблагополучия. На основе сочетания объективных и субъективных показателей принимается решение о коррекции нагрузки.

Нужно выстроить интегральную систему мониторинга состояния, которая будет основываться на определенных принципах работы.

Первый принцип - ежедневная оценка по двум каналам. Каждый день занимающийся фиксирует субъективные показатели по визуально-аналоговым шкалам 1-10 или 1-5 баллов. При наличии носимых устройств дополнительно собираются объективные данные и тренировочная нагрузка. Весь процесс занимает не более 2 минут в день.

Второй принцип заключается в интерпретация через индивидуальную норму. Все показатели оцениваются не по усредненным нормативам, а относительно индивидуальной базы, которая формируется за первые 7-14 дней наблюдения. Это позволяет учитывать уникальные особенности каждого человека, ведь один и тот же уровень HRV или пульса может быть нормой для одного и сигналом перегрузки для другого.

Третий принцип основывается на алгоритме принятия решений. На основе комбинации показателей принимается простое решение по цветовой схеме. Зеленый уровень, если все показатели в норме, означает плановую тренировку с запланированной интенсивностью и объемом. Желтый уровень, один-два показателя в тревожной зоне, требует снижения интенсивности на 20-30%, упрощения упражнений. Красный уровень, три и более показателя в тревожной зоне или хотя бы один в критической, предполагает отмену тренировки и переход к восстановительным практикам.

Такой подход позволяет учитывать индивидуальные особенности, снизить риск перетренированности и травм, сохранить доверие к собственным ощущениям, не отказываясь от технологий. Также данная стратегия позволяет проводить эффективный мониторинг даже без дорогостоящих гаджетов, поскольку субъективные шкалы могут использоваться самостоятельно.

Современный мониторинг в физической культуре располагает как объективными, так и субъективными методами. Однако их эффективность в массовой практике остается низкой из-за разрозненности данных, отсутствия алгоритмов принятия решений и ориентации исследований на спорт высоких достижений.

Библиографический список

1. Monitoring the athlete training response: subjective self-reported measures trump commonly used objective measures: a systematic review. [Электронный ресурс] // Read by QxMD URL: <https://read.qxmd.com/read/26423706/monitoring-the-athlete-training-response-subjective-self-reported-measures-trump-commonly-used-objective-measures-a-systematic-review> (дата обращения: 17.03.2026).

2. Гельман В. Я. Использование фитнес-браслетов для контроля состояния здоровья при ответственном самолечении // Медицина. 2025. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-fitness-brasletov-dlya-kontrolya-sostoyaniya-zdorovya-pri-otvetstvennom-samolechenii> (дата обращения: 20.03.2026).

3. Исследование ВЦИОМ: 55% российской интернет-аудитории за последний год пользовались фитнес-трекерами или умными часами [Электронный ресурс] // cnews. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-05-23_issledovanie_vtsiom_55_rossijskoj (дата обращения: 23.03.2026).

4. Кондратьева А. А. Понятие и методологические возможности оценки физического и функционального состояния организма // Вестник науки. 2023. №3 (60). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-metodologicheskie-vozmozhnosti-otsenki-fizicheskogo-i-funktsionalnogo-sostoyaniya-organizma> (дата обращения: 23.03.2026).

5. Нечаева О. С. Эффективность использования гаджетов на занятиях физической культурой у студентов // Вестник науки и образования. 2022. №2-1 (122). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-ispolzovaniya-gadzhetrov-na-zanyatiyah-fizicheskoy-kulturoy-u-studentov> (дата обращения: 20.03.2026).

КОММУНИКАТИВНАЯ КУЛЬТУРА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Лакеева В. В., Косолапова К. Д.

Научный руководитель: Сокур Е. А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г.

Омск, Россия, lakeeva05@bk.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию коммуникативной культуры современного менеджмента в условиях цифровой трансформации. Выявлены ключевые противоречия управленческого взаимодействия, обоснована роль психологической безопасности и развивающей обратной связи как основы эффективной коммуникативной культуры, а также предложены практические рекомендации по совершенствованию коммуникативных компетенций руководителей.

Ключевые слова: коммуникативная культура, цифровая трансформация, искусственный интеллект, психологическая безопасность, управленческие компетенции, управление персоналом.

COMMUNICATION CULTURE OF MODERN MANAGEMENT

Lakeeva V. V., Kosolapova K. D.

Scientific Director: Soukur E. A.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, lakeeva05@bk.ru

Abstrac. The article is devoted to the study of the communicative culture of modern management in the context of digital transformation. The key contradictions of managerial interaction are identified, the role of psychological safety and developmental feedback as the basis of an effective communicative culture is substantiated, and practical recommendations for improving the communicative competencies of managers are proposed.

Keywords: communication culture, digital transformation, artificial intelligence, psychological safety, management competencies, and personnel management.

Personnel management is one of the key areas of management, which largely determines the success of the organization and its competitiveness in the market. Human resources management activities are multifaceted, they include not only a creative component, but also involve a large number of routine procedures that can be algorithmized. In this regard, in order to increase labor productivity, some of the business processes and personnel management functions can be implemented using innovative and modern digital technologies, artificial intelligence, robots, machine learning, etc. [4, с. 2269].

At the moment, modern management is undergoing a profound transformation: a hybrid form of work, digitalization, and a reassessment of the human role are all changing management principles. From this point of view, the communicative culture becomes a key factor of competitiveness. Today, management effectiveness is assessed not only by the degree of KPIs, but also by the quality of communications within and outside the company.

The relevance of this topic is due to a number of contradictions that arise in modern management. Improved ICT provides new opportunities for rapid data exchange, but at the same time, the lack of personal interaction is increasingly evident, the risk of misunderstanding between employees is

increasing, and the psychological climate in the team is deteriorating. In the context of network structures and a distributed format of work, traditional management models involving linear transfer of orders lose their effectiveness. Today, employees want openness, transparency, and engagement from supervisors. That is why, taking into account the introduction of new channels of interaction, changes in the values of generations G and H, as well as tools for the dissemination of artificial intelligence, it is necessary to rethink approaches to the assessment and formation of managerial competencies in the field of management.

The purpose of this article is to reveal the meaningful characteristics of the communicative culture of modern management in the context of digitalization, identify key barriers that arise in managerial interaction, and identify areas for improving the communicative competencies of managers that ensure the effectiveness of organizational management.

To begin with, it is necessary to define the concept of communicative culture. For example, A. Ya. Kibanova argues that communicative culture is «knowledge, skills, and skills in the field of organizing human interaction and in the business sphere proper, allowing you to establish psychological contact with business partners, achieve accurate perception and understanding in the communication process, predict the behavior of business partners, and direct the behavior of business partners to the desired result» [1, c. 128]. Based on the definition given by A. Ya. According to Kibanov, the communicative culture of management is a set of norms, principles, values and behavioral models that managers and employees of an organization possess for effective information exchange, coordination of actions, decision-making, and achievement of managerial goals.

Today, management is facing new challenges, namely digital transformation, which is changing not only the tools and methods, but also the nature of the interaction between the team and management. The digital environment creates a paradoxical situation: often technologies designed to facilitate and improve the ways of transmitting information, on the contrary, create a barrier to establishing trusting relationships and an empathic communicative culture. So, what problems does modern management have to face in the context of digital transformation?

Firstly, there is a lack of live communication. The communicative culture in personnel management is characterized by the ability to establish psychological contact and the effectiveness of using verbal (words) and non-verbal means of communication [2, c. 263].

With the proliferation of hybrid or remote formats, non-verbal signals (facial expressions, gestures, intonation, etc.), which are a key factor in establishing understanding and trust, become impossible. Regular video conferences reduce the ability to empathize and focus while listening, the risk of "digital fatigue" increases, and live communication is replaced by formal reports and short messages in instant messengers.

Third, the paradox of artificial intelligence. At first glance, the introduction of AI tools, such as assistants, automatic dialog analysis systems, and feedback generation, contributes to increased efficiency. However, from the point of view of forming a communicative culture, this approach carries serious risks. The transfer of functions requiring empathy and consideration of individual context to algorithmic systems leads to a gradual degradation of the manager's deep dialogue skills. For an employee, in turn, receiving automated messages results in the loss of a sense of personal attention, which, as shown in classical studies by E. Mayo, remains one of the key factors of engagement. In this case, the task of the manager is not to abandon technology, but to consciously use it as an auxiliary tool that complements, but does not replace, direct live communication.

Fourth, the generation gap. «Along with objective communication, business communication is hampered by such a subjective factor as people's preconceived ideas about innovation. We are talking about our fellow citizens who do not accept everything new because they are accustomed to the old, which seems stable and stable, even if it is a stereotypical relic. As a result of communication interaction with them, the meaning and perception of the message are distorted, as a result, the level of effectiveness of the impact decreases, its effectiveness slows down the feedback process». Representatives of generations X, Y and Z may perceive acceptable communication channels, formality / informality of tone, the speed of the expected response and the boundaries of personal space in different ways [2, c. 65].

The communicative culture of a modern manager requires the ability to adapt the style of interaction to the characteristics of different groups of employees, while maintaining the same principles of respect, transparency and feedback.

Digital transformation is certainly changing the tools of a manager, but the main challenge lies deeper.: Today, communication culture is no longer just a "soft skill" and is turning into a key management resource. Previously, communication served either to convey orders or to maintain job satisfaction, but now it forms such critically important phenomena as psychological safety and quality feedback.

Open communication is based on the principle of psychological security, confirmed by the Hawthorne experiments, and later by the famous Google project Aristotle project. «The initial orientation of the Hawthorne experiment was based on the theories of scientific management at that time. Subsequently, it turned out that Mayo's great discovery related to the Hawthorne experiment was that social and psychological factors have a stronger impact on labor productivity than physical ones, provided that the organization of work itself is already sufficiently effective. Simply put, Mayo found that experimentation revealed new types of social interaction. The completely unplanned and unconstructively managed management system of public associations is of paramount importance for the production of labor» [3, c. 19]. Google's Aristotle project also confirmed this idea. «The Aristotle project didn't just show what makes teams effective; it quantified the impact of psychological safety on productivity. The data is clear: teams that put trust, openness, and collaboration first outperform their colleagues in every important indicator».[5] It's about moving from total control to trust: a leader who admits his own mistakes and encourages dissent creates an environment where employees are not afraid to speak out. Feedback is also being transformed in a similar way: the classical model of "evaluating the past" is giving way to a dialogue focused on future development, where concreteness, timeliness and joint search for solutions become key.

The same approach applies to conflicts – instead of suppressing or smoothing out, the modern manager acts as a facilitator, helping the parties identify real interests and come to a constructive agreement. Finally, team management is unthinkable without taking into account intergenerational and personal differences: flexibility in choosing communication strategies, whether it's a formal email or a quick messenger, allows you to build a dialogue with each employee. The above competencies, from empathy to active listening skills, form a single system, which in the era of digitalization is becoming a determining factor in the effectiveness of a leader.

Previous analysis has shown that the communicative culture is a key management resource, but recognition of its importance inevitably raises the question of how to identify and develop these competencies. Before talking about development, it is necessary to assess the current state, and here traditional quantitative metrics like the speed of response to letters are of little use – they do not reflect the real depth of interaction. In practice, an audit of real-world communications works more effectively: analyzing how meetings are held, tasks are formulated, and feedback is provided reveals gaps between the declared principles and daily practice. An additional picture is provided by anonymous employee surveys, as well as the 360-degree method, through which the manager can see his "blind spots". Indirect markers of low culture are often high turnover, rumors, or frequent conflicts – such indicators signal that the system requires intervention.

The development itself is not limited to one-time trainings. Sustainable changes occur only with a systematic approach, when attention is paid not only to the technique of providing feedback, but also to emotional intelligence – self-regulation and empathy.

Finally, it is important to understand that such changes are impossible if they are not supported at the level of the entire organization. The first head sets the tone with his style: when top management demonstrates openness and willingness to dialogue, it becomes a model for all levels. Otherwise, even mid-level systematic training is doomed to failure.

Summarizing the theoretical prerequisites and challenges of the digital environment, it allows us to offer a number of practical recommendations addressed to managers who seek to build effective interaction with the team.

The first recommendation implies a conscious choice of communication channel: in conditions of an abundance of messengers, e-mail and video calls, it is important to correlate the format with the context - complex or emotionally significant issues require a personal conversation or video call, whereas routine tasks are more effectively solved in chats. The second recommendation, based on the legacy of the school of human relations, is to create psychological security: employees should be able to express their opinions and admit mistakes without fear of punishment, and the head here needs to demonstrate his own vulnerability and encourage dissent.

The third recommendation is related to the transformation of feedback, which should become a developing dialogue instead of a formal assessment. This means timeliness, concreteness without a transition to personality and orientation towards the future – a transition from direct communication to feedback, when the focus shifts from analyzing the past to a joint search for solutions. The fourth recommendation concerns conflict management, where the manager does not act as a judge, but as a facilitator, helping the parties to formulate genuine interests and keeping the discussion in a constructive direction. The fifth recommendation requires an individual approach that takes into account intergenerational and personal differences: common principles of respect and transparency are implemented through flexible communication strategies that respond to different expectations of employees.

Special attention should be paid to the communicative discipline in the digital environment – observing the boundaries of working hours, clarity of wording and conciseness, as well as the understanding that automation should not replace live communication. Finally, all of the above is impossible without constant reflection and willingness to adjust your own style.: regular collection of feedback from subordinates, analysis of difficult situations with colleagues and participation in development programs are becoming not optional, but necessary elements of maintaining communicative competencies.

Thus, in the context of digital transformation, the communicative culture of the head becomes a key management resource. The work reveals contradictions between automation and the preservation of empathy, the expansion of technological capabilities and the lack of personal interaction. Transferring functions to algorithms creates the risk of losing deep dialogue skills, which actualizes a human-centered approach.

The basis of an effective communication culture is psychological safety, openness and developing feedback. The formation of communicative competencies requires a systematic approach and the support of the first supervisor.

The developed recommendations make it possible to transform communication culture from a "soft skill" into an effective management tool.

Библиографический список

1. Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отношений. М. : Изд. ИНФРА-М, 2023. 383 с.
2. Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. Психология управления персоналом. М. : Изд. Юрайт, 2026. 400 с.
3. Мелешкова С.А. Статья Хоторнские эксперименты Э. Мэйо // Современные проблемы экономики и менеджмента: материалы XIV Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» (Новосибирск, 2022). Новосибирск: Изд-во СГУПС, 2022. С. 19.
4. Носырева, И. Г. Внедрение технологий искусственного интеллекта как вызов специалистам по управлению персоналом // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12, № 11. С. 2267-2288.
5. Pretty N. Project Aristotle: Google's Data-Driven Insights on High-Performing Teams [Электронный ресурс]. URL: <https://www.aristotleperformance.com/post/project-aristotle-google-s-data-driven-insights-on-high-performing-teams> (дата обращения: 31.03.2026).

ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ ПАДЕЛ-ТЕННИСА В ИНФРАСТРУКТУРУ УНИВЕРСИТЕТА КАК РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ГИПОДИНАМИИ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННЫХ ГОРОДСКИХ ПРОСТРАНСТВ

Никогосян А.А.

Научный руководитель: Одинцова Е.А.

*Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск,
Россия, 100dot18sl240021@edu.fa.ru*

Аннотация. В статье рассматривается проблема гиподинамии студентов в условиях дефицита площадей городских вузов. В качестве решения предлагается внедрение падел-тенниса — доступной и социально ориентированной дисциплины. На примере Омского филиала Финансового университета обоснована нецелесообразность закрытых площадок и предложена модель создания открытого спортивного кластера в рекреационной зоне. Автором рассчитаны капитальные затраты, сформирована смета инвентаря и разработана схема государственно-частного партнерства. Научная новизна заключается в гибридной модели эксплуатации объекта, совмещающей учебный процесс и коммерческую аренду для обеспечения самоокупаемости.

Ключевые слова: *падел-теннис, физическое воспитание студентов, гиподинамия, спортивная инфраструктура вуза, ГЧП в спорте, экономика спорта, Омск.*

PROSPECTS FOR INTEGRATING PADEL TENNIS INTO UNIVERSITY INFRASTRUCTURE AS A SOLUTION TO PHYSICAL INACTIVITY WITHIN LIMITED URBAN SPACES

Nikogosyan A.A.

Research Supervisor: Odintsova E.A.

*Omsk Branch of The Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk,
Russia, 100dot18sl240021@edu.fa.ru*

Abstract. This article addresses the issue of physical inactivity among students in urban universities facing a shortage of traditional sports infrastructure. The author proposes the introduction of padel tennis as an innovative solution due to its low entry barrier and high social engagement. Based on an audit of the Omsk branch of the Financial University, the study demonstrates the inefficiency of indoor courts and suggests a model for an outdoor sports cluster in a dedicated recreational zone. The research includes a calculation of capital expenditures, an inventory budget, and a proposed public-private partnership framework. The scientific novelty lies in the development of a hybrid operational model that integrates the educational process with commercial leasing to ensure project self-sufficiency.

Keywords: *padel tennis, students' physical education, physical inactivity, university sports infrastructure, PPP in sports, sports economics, Omsk.*

Проблема малоподвижного образа жизни сегодня стоит особенно остро, и студенты — не исключение. Из-за высокой учебной нагрузки, регулярной подготовки к семинарам и написания курсовых работ они вынуждены вести преимущественно сидячий образ жизни, что критически снижает их повседневную физическую активность.

Эта локальная проблема отражает пугающую мировую статистику. Как показывают исследования ВОЗ, опубликованные в журнале *The Lancet Global Health*, в 2022 году около 1,8 миллиарда взрослых (почти треть населения) не соблюдали нормы физической активности [7], и при сохранении тенденции этот показатель достигнет 35% к 2030 году. Среди подростков ситуация еще тревожнее: согласно данным из *The Lancet Child & Adolescent Health*, более 80% школьников 11–17 лет не достигают рекомендованного уровня активности [6]. Студенты находятся на стыке этих возрастных групп, поэтому для них борьба с гиподинамией имеет первостепенное значение.

Традиционное физическое воспитание проигрывает цифровой среде, а расширению инфраструктуры мешают объективные барьеры. Места в действующих корпусах ограничены, а строительство новых комплексов в условиях исторической застройки центра города требует огромных бюджетов и часто попросту невозможно. Возникает потребность в таком виде спорта, который имеет низкий порог входа, не требует обширных площадей и крупных капиталовложений, но при этом вовлекает студента в активную социализацию.

Оптимальным ответом на этот вызов становится падел-теннис [15]. Объектом данного исследования выступает база физвоспитания в условиях плотной городской застройки [9], а главной целью — научное обоснование эффективности создания открытого падел-кластера на прилегающей к университету территории.

Выбор обоснован уникальными характеристиками самой игры. В отличие от большого тенниса, падел имеет крайне низкий порог входа: стеклянные ограждения и короткие ракетки позволяют новичкам комфортно играть и получать полноценную кардионагрузку уже на первой тренировке [15]. Не менее важна и компактность: на площади одного стандартного теннисного корта легко размещаются три площадки для падел-тенниса [8], что является решающим аргументом для плотной застройки Омска. Парный формат игры превращает тренировку в мощный инструмент социализации и формирования связей между студентами разных факультетов.

Экономическая гибкость проекта позволяет использовать гибридную модель: днем корты служат для пар по дисциплине «Физическая культура», а вечером и в каникулы работают в формате коммерческого проката для горожан, обеспечивая проекту частичную самоокупаемость.

Реализовать инициативу предлагается через механизм государственно-частного партнерства [1]. При такой схеме муниципалитет предоставляет землю под спортивное использование, а университет берет на себя роль инвестора и оператора. Это создает синергию: вуз решает проблему здоровья студентов, а город повышает общую привлекательность урбанистической среды.

Из-за отсутствия доступа к техническим паспортам зданий оценка помещений проводилась на базе экспертных наблюдений и нормативов [4], что выявило критическое несоответствие аудиторного фонда требованиям динамичных видов спорта. Первым вариантом рассматривался большой спортзал с игровым полем 18 на 9 метров (строгий стандарт волейбольной площадки [3]), боковыми зонами безопасности около 1 метра и свободным пространством от 3 до 5 метров за лицевыми линиями. Зал непрерывно эксплуатируется и работает на пределе пропускной способности, поэтому установка массивных конструкций для падел-тенниса полностью уничтожит существующую инфраструктуру и исключит проведение базовых групповых занятий по плану вуза.

В качестве альтернативы рассматривались пустующие цокольные помещения, которые изначально планировалось переоборудовать под корты. Однако студенты выразили большую потребность в классическом тренажерном зале, и технический аудит подтвердил нецелесообразность размещения кортов в подвале. Главным препятствием стала высота

межэтажных перекрытий — от 3 до 3,5 метров, тогда как специфика биомеханики падел-тенниса требует потолков не менее 6–8 метров для выполнения высоких защитных ударов [12]. Таким образом, цоколь признан наиболее рациональным местом именно для силового фитнеса.

Поскольку внутренние резервы университета исчерпаны, оптимальной площадкой с высокой транспортной доступностью признан прилегающий сквер им. Дзержинского, общая площадь которого составляет порядка 4 га. Стандартный падел-корт занимает 200 м² (20×10 м) [12], поэтому проектируемый кластер из 3 кортов вместе с межкоровыми пролетами и техническими зонами потребует участка около 800–1000 м². Это изъятие составит менее 2,5% от общей площади сквера, что позволит сохранить зеленые насаждения и экологический баланс, радикально повысив социальную значимость городской среды. Для минимизации рисков при интенсивной уличной эксплуатации к материалам кластера предъявляются повышенные требования, спецификация которых представлена в таблице 1 [5].

Таблица 1

Спецификация оборудования и материалов падел-корта

Элемент конструкции	Оптимальная спецификация	Инженерно-эксплуатационное обоснование
Стеклянное ограждение	Закаленное ударопрочное стекло 12 мм	Обеспечение высокой ветровой устойчивости на открытом пространстве и зрелищности турниров.
Сетчатое ограждение	Стальная оцинкованная сетка с порошковым покрытием и усиленным крепежом	Предотвращение деформации при сильных ударах мяча и физическом контакте игроков.
Покрытие	Монофиламентная искусственная трава (ворс 10–12 мм), засыпка — мелкий кварцевый песок (0,4–0,8 мм)	Снижение ударной нагрузки на голеностоп за счет контролируемого скольжения. Синий цвет покрытия обеспечивает максимальную контрастность желтого мяча для видеосъемки.
Освещение	От 4 до 8 мачт (LED-прожекторы 150–200 Вт), индекс защиты IP65/66	Равномерная засветка корта для комфортной игры в вечернее время. Защита от влаги и механических повреждений.
Металлокаркас	Стальной профиль с горячим цинкованием. Один корт — панорамного типа	Защита от коррозии на открытом воздухе. Панорамная конструкция (без задних стоек) центрального корта оптимизирована для проведения финалов соревнований.

Помимо самих игровых площадок, концепция проекта предполагает создание сопутствующей инфраструктуры. На внешние сетчатые ограждения рекомендуется монтировать ветрозащитные экраны из спортивной баннерной сетки с логотипом университета, что позволит стабилизировать аэродинамику мяча на открытом воздухе. Спортивное оснащение целесообразно дополнить мобильными судейскими вышками и механическими табло. Учитывая высокую социальную вовлеченность в падел-теннисе, в межкоровых зонах планируется организовать зоны отдыха с теньевыми навесами и скамейками, которые будут формировать комфортную среду для общения студентов.

Предполагаемое использование высококачественных материалов не только позволит полностью закрыть внутренние потребности вуза в спортивной инфраструктуре, но и откроет перспективы для коммерциализации. Ожидается, что в свободное от учебного плана время корты будут обладать высоким потенциалом для сдачи в почасовую аренду жителям города. Внедрение такой бизнес-модели способно обеспечить стабильный финансовый поток, достаточный для полного покрытия операционных расходов и ускорения возврата первоначальных инвестиций.

Оценка экономической емкости проекта базируется на методе прямого калькулирования затрат. Смета на строительство спортивного кластера из трех кортов сформирована на основе актуальных рыночных котировок 2026 года на специализированное оборудование и средних расценок на строительно-монтажные работы в Сибирском федеральном округе.

В расчетах учтена спецификация материалов премиум-класса, обеспечивающая долговечность инфраструктуры в условиях открытой городской среды: горячее цинкование металлоконструкций, ударопрочное закаленное стекло, монофиламентная искусственная трава, а также интеграция одного панорамного корта и благоустройство прилегающей территории. Смета капитальных затрат представлена в таблице 2 [11, 14].

Таблица 2

Смета капитальных затрат на создание кластера падел-тенниса

Статья затрат	Ед. изм.	Кол-во	Стоимость за ед. (тыс. руб.)	Итого (тыс. руб.)
Подготовка основания (выемка грунта, песчано-щебеночная подушка, армированная бетонная плита 200 мм)	м ²	1000	4,2	4 200
Комплекты кортов (стальной каркас с горячим цинкованием, закаленное стекло 12 мм, искусственная трава 12 мм, сетка)	компл.	3	2 800	8 400
Система освещения (мачты, LED-прожекторы 200 Вт, подведение электросетей)	компл.	3	450	1 350
Строительно-монтажные работы (сборка конструкций, монтаж остекления, склейка покрытия) и транспортная логистика	услуга	1	2 100	2 100
Инфраструктурное оснащение (теневые навесы, скамейки, мобильные судейские вышки, ветрозащитные экраны)	усл. ед.	1	650	650
ИТОГО				16 700

Для обеспечения бесперебойного образовательного процесса (проведение практических занятий по физической культуре), а также для реализации коммерческой стратегии кластера (предоставление инвентаря в платную аренду) требуется формирование первичного фонда специализированной экипировки.

Смета на закупку стартового инвентаря сформирована на основе дифференцированного подхода к выбору оборудования, что позволяет сбалансировать эксплуатационную стойкость и коммерческий потенциал объекта. Для массового студенческого спорта предусмотрен базовый сегмент, включающий ракетки из стекловолокна, которые отличаются повышенной износостойкостью и способностью нивелировать технические ошибки начинающих игроков. Параллельно с этим выделен премиальный сегмент карбоновых ракеток с улучшенными игровыми характеристиками, ориентированный на платную аренду и проведение любительских турниров. Завершает комплектацию блок расходных материалов, включающий тренировочные мячи и специализированные средства защиты инвентаря, необходимые для поддержания его долговечности. Смета на закупку инвентаря представлена в таблице 3 [13].

Таблица 3

Смета на закупку стартового комплекта спортивного инвентаря

Наименование инвентаря	Технические характеристики / Назначение	Кол-во	Ед. изм.	Цена за ед. (тыс. руб.)	Итого (тыс. руб.)
Ракетки для падела (базовые)	Стекловолокно, круглая форма. Для учебных групп и новичков	16	шт.	6,5	104,0
Ракетки для падела (премиум)	Карбон, каплевидная форма. Для платной аренды и опытных игроков	8	шт.	15,0	120,0
Мячи для падела	Коробка на 24 банки (72 мяча). Стартовый запас на 1 активный сезон	5	кор.	24,0	120,0
Тренировочные тележки	Металлический каркас на колесах, вместимость от 70 мячей. Для проведения групповых занятий	3	шт.	12,0	36,0
Расходные материалы	Намотки на ручку, защитные бамперы на обод ракеток	1	компл.	15,0	15,0
Запасные сетки	Профессиональная сетка для падел-тенниса	2	шт.	8,5	17,0
Системы хранения	Стеллажи и запираемые шкафы для организации инвентарной комнаты	1	компл.	35,0	35,0
ИТОГО					447,0

Совокупная капиталоемкость проекта, включая инфраструктуру и стартовый инвентарь, составляет 17,1 млн рублей. Для развития спортивной базы вуза это умеренные инвестиции. В отличие от строительства закрытых комплексов с многомиллиардными бюджетами, открытый падел-кластер позволяет оперативно решить проблему дефицита игровых площадей.

Ключевое ограничение проекта — климат Омской области. В условиях резко континентального климата комфортная эксплуатация открытых площадок возможна лишь 5–6 месяцев в году (с мая по октябрь) [10]. Для минимизации зимнего простоя в перспективе стоит возвести воздухоопорную конструкцию, что сделает объект всесезонным.

Суровые зимы также угрожают инженерным элементам (пучение грунтов, снеговая нагрузка). Эти риски нивелируются усиленной армированной бетонной плитой толщиной до 200 мм и качественным дренажом. Обязательное горячее цинкование металлоконструкций защитит каркас от коррозии при таянии снега. Дополнительный риск — сложная логистика крупногабаритного стекла из европейской части РФ, что требует страховки груза и резерва времени.

Так как участок муниципальный, прямая застройка силами университета невозможна. Оптимальный механизм — государственно-частное партнерство [1] или концессионное соглашение [2].

В рамках модели функции разграничены. Администрация города предоставляет землю без коммерческой аренды и оказывает административную поддержку. А университет покрывает капитальные затраты и выступает оператором объекта, отвечая за техобслуживание, уборку и безопасность.

Взаимодействие выгодно всем: вуз получает современную базу, а город бесплатно улучшает урбанистическую среду. Коммерциализация объекта в вечернее время обеспечит финансовую устойчивость проекта. Внедрение падел-тенниса — эффективный ответ на гиподинамию студентов и рациональный сценарий при дефиците площадей внутри вуза.

Научная новизна заключается в интеграции нового спорта в среду Омска: предложена модель совмещения интересов вуза и города через создание кластера, занимающего менее 2,5% площади рекреационной зоны при сохранении высокой пропускной способности.

Практическая значимость подтверждена расчетами: инвестиции в 17 млн рублей позволяют создать базу «под ключ». Дифференцированная закупка инвентаря (от массовых до

премиальных ракеток) формирует устойчивую финансовую модель с частичной самокупаемостью. Таким образом, падел-теннис выступает эффективным инструментом использования городского пространства и вовлечения молодежи в спорт.

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 : Федеральный закон № 224-ФЗ : [принят Государственной думой 1 июля 2015 года : одобрен Советом Федерации 8 июля 2015 года] : текст с изменениями и дополнениями на 28 декабря 2025 года // Правовая справочно-информационная система «КонсультантПлюс».
2. Российская Федерация. Законы. О концессионных соглашениях : Федеральный закон № 115-ФЗ : [принят Государственной думой 6 июля 2005 года : одобрен Советом Федерации 13 июля 2005 года] : текст с изменениями и дополнениями на 15 декабря 2025 года // Правовая справочно-информационная система «КонсультантПлюс».
3. Об утверждении правил вида спорта «волейбол» : приказ Минспорта России от 14.10.2025 № 834 // Правовая справочно-информационная система «КонсультантПлюс».
4. СП 278.1325800.2024. Здания образовательных организаций высшего образования. Правила проектирования : утвержден приказом Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации от 25 декабря 2024 г. № 912/пр : введен в действие с 26 января 2025 г. М. : Минстрой России, 2024. 84 с.
5. Базовые рекомендации по открытию падел клуба и строительству кортов для падела. М.: Федерация Падела России, 2024. 15 с.
6. Guthold R., Stevens G. A., Riley L. M., Bull F. C. Global trends in insufficient physical activity among adolescents: a pooled analysis of 298 population-based surveys with 1.6 million participants // The Lancet Child & Adolescent Health. 2020. Vol. 4, iss. 1. P. 23–35.
7. Strain T., Flaxman S., Guthold R. [et al.] National, regional, and global trends in insufficient physical activity among adults from 2000 to 2022: a pooled analysis of 507 population-based surveys with 5-7 million participants // The Lancet Global Health. 2024. Vol. 12, iss. 8. P. e1232–e1243.
8. Базовые требования к оборудованию теннисных кортов [Электронный ресурс] // Альфаспорт : официальный сайт. URL: <https://alfasport.by/bazovye-trebovaniya-k-oborudovaniyu-tennisnyx-kortov/> (дата обращения: 14.03.2026).
9. Генеральный план города Омска [Электронный ресурс] // Администрация города Омска : официальный сайт. URL: <https://admomsk.ru/web/guest/city/urban-planning/masterplan> (дата обращения: 25.03.2026).
10. Климат г. Омска [Электронный ресурс] // ФГБУ «Обь-Иртышское УГМС» : официальный сайт. URL: <http://omsk-meteo.ru/index.php/ru/home/klimat-g-omska> (дата обращения: 20.03.2026).
11. Корт для игры в падел LS Technology [Электронный ресурс] // Спортивные Технологии : интернет-магазин. URL: <https://sports-tech.ru/catalog/ulichnye-sportivnye-ploshchadki/kort-dlya-igry-v-padel-ls-technology/> (дата обращения: 25.03.2026).
12. Официальные правила [Электронный ресурс] // Федерация падела России : официальный сайт. URL: <https://federationpadel.ru/rules> (дата обращения: 14.03.2026).
13. Падел [Электронный ресурс] // Спортмастер : интернет-магазин. URL: https://www.sportmaster.ru/catalog/vidy_sporta_/padel/ (дата обращения: 25.03.2026).
14. Цены на строительство [Электронный ресурс] // ДОМ-55 : официальный сайт. URL: <https://dom-55.com/tseny-na-stroitelstvo/> (дата обращения: 25.03.2026).
15. Why this fast-growing sport is an effective workout for both brain and body [Электронный ресурс] // National Geographic. URL: <https://www.nationalgeographic.com/health/article/padel-exercise-health-benefits> (дата обращения: 13.03.2026).

АНГЛИЙСКИЙ КАК МЕТАЯЗЫК ПАРТНЕРСТВА: ФИЛОСОФИЯ ТЕРМИНОВ PARTNERSHIP, STAKEHOLDER, ACCOUNTABILITY

Остришко Р.М.

Научный руководитель: Сокур Е.А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, ostrishkor@mail.ru

Аннотация. В статье разбираются три английских термина — partnership, stakeholder, accountability, за каждым из них стоит не просто перевод на русский, а целая система взглядов, которая во многом определяет современную культуру делового общения. Английский язык здесь работает как метаязык, он задаёт нормы и рамки того, как мы понимаем партнёрские отношения.

Ключевые слова: Английский как метаязык, партнерство, коммуникативная культура, stakeholder, accountability, деловая коммуникация.

ENGLISH AS A METALANGUAGE OF PARTNERSHIP: THE PHILOSOPHY OF THE TERMS PARTNERSHIP, STAKEHOLDER, ACCOUNTABILITY.

Ostrishko R.M.

Scientific supervisor: Sokur E.A.

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

Abstract. The article examines three English terms — partnership, stakeholder, accountability — each of which carries not just a Russian translation but an entire system of views that largely defines the modern culture of business communication. English here functions as a metalanguage: it sets the norms and boundaries of how we understand partnership relations.

Keywords: English as a metalanguage, partnership, communicative culture, stakeholder, accountability, business communication.

Сегодня, когда границы между национальными рынками становятся всё более размытыми, а деловые и научные контакты охватывают практически весь мир, коммуникация перестала быть просто техническим инструментом. Теперь это сложный социальный механизм, который определяет правила игры на международной арене. В такой ситуации английский язык окончательно закрепился не просто как средство для разговора, а как полноценный метаязык — то есть универсальная знаковая система, через которую кодируются базовые принципы делового взаимодействия [1, с.10]. Сегодня многие ключевые понятия управления, финансов и корпоративной этики формулируются и осмысливаются именно через английскую терминологию. Будущему специалисту в области финансов приходится работать не только с цифрами и моделями, но и со смыслами. Если он поймёт философскую нагрузку, которая заложена в таких терминах, как partnership, stakeholder и accountability, это станет основой его профессиональной компетенции. Ошибки же в толковании этих понятий могут обернуться серьёзными последствиями: проваленные переговоры, сорванные сделки, репутационные потери и даже прямые финансовые убытки.

Цель статьи — подробно разобрать, как английский язык в роли метаязыка формирует философию партнёрства. Для этого мы проведём семантический и прагматический разбор

трёх терминов (partnership, stakeholder, accountability) и посмотрим, как они влияют на коммуникативную культуру в международном деловом общении.

То, что английский сегодня выполняет функцию глобального *lingua franca*, — результат сложного переплетения истории, экономики и технологий [1, с. 25]. Известный лингвист Дэвид Кристалл отмечает: распространение английского в мире шло в две волны. Сначала через экспансию Британской империи, затем через экономическое и технологическое лидерство США [1, с. 30]. В отчёте Британского Совета «English Next» тоже подчёркивается: английский стал не просто языком общения, а обязательным условием для участия в глобальных бизнес-процессах [2, с. 45].

Когда наступила цифровая эра, английский укрепил свои позиции как язык технологий и науки. Большинство программного обеспечения, научных публикаций и данных в интернете представлены именно на нём. Это создало эффект снежного кома: чтобы быть в курсе последних разработок, участвовать в международных проектах и иметь доступ к передовым знаниям, нужно владеть английским. В итоге он стал фактическим стандартом для любой деятельности, выходящей за пределы одной страны.

В бизнесе и праве английский выполняет важную роль унификатора. Представьте: российская компания заключает контракт с китайским партнёром или бразильским инвестором. Если использовать английский, можно избежать сложностей двойного перевода и связанных с этим юридических рисков. Английская юридическая терминология (общее право, *common law*) одна из самых проработанных в мире, и многие её понятия не имеют прямых аналогов в других правовых системах. Применяя английский как метаязык, компании стандартизируют процессы, снижают издержки на транзакции и делают коммуникацию прозрачнее. Например, соглашение о партнёрстве часто подписывают на английском именно ради юридической ясности для обеих сторон, а всех заинтересованных лиц приглашают на встречу через единую англоязычную платформу.

Слово *partnership* этимологически связано с *partner* (участник, товарищ) и суффиксом *-ship*, который обозначает состояние или качество (вспомним *friendship*, *leadership*). Исторически понятие партнёрства возникло в англосаксонской правовой системе (*common law*) как особая форма ведения бизнеса (*partnership*), отличающаяся от корпорации (*corporation*) или единоличного владения (*sole proprietorship*). Ключевая особенность такого партнёрства была неограниченная ответственность участников по долгам.

Однако сегодня в деловой речи смысл термина *partnership* сильно расширился. Доз и Хамел, например, считают, что успешное партнёрство строится не столько на юридических контрактах, сколько на синергии ресурсов, взаимном доверии и долгосрочной перспективе [3, с. 89]. Они подчёркивают: настоящий партнёрский альянс предполагает не простой обмен ресурсами, а совместное создание новой ценности, которую по отдельности стороны получить не могут [3, с. 112].

При переводе на русский язык термин «партнёрство» часто воспринимается через призму формальных договорных отношений. В российской деловой культуре исторически сильна тенденция к формализации связей через жёсткие контракты, где прописаны все права и обязанности. Английское же понимание *partnership* носит более гибкий и ценностно-ориентированный характер. Оно подразумевает взаимное доверие, которое часто ценится выше юридических гарантий; разделение рисков и выгод, где партнёры выступают как единая команда перед лицом вызовов; а также долгосрочную перспективу развития. Это различие в акцентах отражает разницу в коммуникативных культурах: англосаксонская модель больше ориентирована на построение отношений (*relationship building*), тогда как постсоветская модель долгое время опиралась на формальные институты.

Чтобы лучше понять философию термина, посмотрим на его употребление в реальных фразах: успешное партнёрство строится на доверии и взаимном уважении, а не только на пунктах договора; партнёрство подразумевает совместную ответственность за результаты, мы либо добиваемся успеха вместе, либо терпим неудачу вместе; в стратегическом партнёрстве обе стороны получают выгоду от сотрудничества, используя сильные стороны друг друга.

«Stakeholder»: расширение границ ответственности.

Термин stakeholder ввёл в научный оборот Р. Эдвард Фриман в 1984 году, и это произвело настоящую революцию в теории управления [4, с. 46]. До этого доминировала так называемая «акционерная» модель (shareholder theory), согласно которой единственная цель компании максимизировать прибыль для её владельцев, то есть акционеров. Концепция стейкхолдеров раздвинула границы ответственности менеджмента. Фриман определяет stakeholder как любое лицо или группу лиц, которые могут влиять на достижение целей организации или на которых влияет деятельность этой организации [4, с. 52].

Включение концепции стейкхолдеров в философию партнёрства кардинально меняет подход к коммуникации. Если раньше компания общалась преимущественно с инвесторами (через финансовую отчётность) и клиентами (через рекламу), то теперь она обязана выстраивать диалог со всеми группами влияния. Дональдсон и Престон в своей классической статье отмечают, теория стейкхолдеров имеет не только описательный, но и нормативный характер: она предписывает, как именно компания должна управлять отношениями с заинтересованными сторонами [5, с. 70]. Это порождает новые требования к коммуникативной культуре: необходимость прозрачно сообщать о своих действиях всем заинтересованным сторонам; переход от монолога (информирования) к диалогу (выяснению мнений и ожиданий); а также способность балансировать зачастую противоречивые интересы разных стейкхолдеров.

К стейкхолдерам относятся сотрудники, клиенты и местное сообщество. Если пренебречь интересами любой из этих групп, можно получить репутационный ущерб. Вовлечение стейкхолдеров критически важно для успеха проекта, их обратная связь помогает заранее снизить риски.

«Accountability» как фундамент доверия в партнёрстве.

В русском языке слова «ответственность» и «подотчётность» часто используются как синонимы. Однако английское accountability имеет более узкое и очень важное для бизнеса значение. Ответственность (responsibility) — это обязанность выполнять задачу. А подотчётность (accountability) — это обязанность отвечать за результат выполнения этой задачи перед кем-то конкретным [6, с. 78].

Человек может быть ответственным за проект (responsible for the project), но подотчётным (accountable) за его успех будет руководитель или владелец бизнеса. Иными словами, accountability всегда предполагает наличие «отчитывающегося» (accountor) и «проверяющего» (accountee) [6, с. 82]. Это вертикальная связь власти и контроля.

В философии партнёрства принцип подотчётности служит фундаментом доверия. Когда партнёры знают, что за каждое действие придётся отчитаться и объяснить его целесообразность, это снижает риски оппортунистического поведения (обмана) [7, с. 135]. Механизмы реализации подотчётности включают регулярную отчётность по ключевым показателям эффективности (KPI), аудит финансовой деятельности и оценку результатов проекта с участием всех партнёров. Без культуры подотчётности любое партнёрство превращается в рискованную авантюру.

Подотчётность обеспечивает прозрачность в партнёрствах, это своего рода клей, который удерживает отношения вместе. Каждый партнёр подотчётен за свои обязательства перед совместным предприятием.

Как английский язык меняет коммуникативную культуру партнёрства.

Использование английского языка как метаязыка имеет двойственное влияние на коммуникативную культуру. С одной стороны, оно способствует взаимопониманию («эффект эсперанто для профессионалов»). Единая терминология позволяет быстро договариваться о правилах игры [2, с. 50]. С другой стороны, существуют риски: прямой перевод терминов может исказить их первоначальный смысл; носители английского языка имеют неявное преимущество в переговорах; стремление использовать «правильные» английские термины иногда приводит к излишней бюрократизации коммуникации.

Тем не менее плюсы единого языка перевешивают минусы. Главное понимать не просто словарное значение термина, но и его культурный контекст. Как показывают Доз и Хамел, в успешных стратегических альянсах партнёры не просто пользуются общей терминологией, они разделяют общие ценности, которые закреплены в этой терминологии [3, с. 98].

Заключение.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод, что английские термины *partnership*, *stakeholder* и *accountability* являются не просто элементами профессиональной лексики, а носителями целостной философии современного делового взаимодействия. Они кодируют фундаментальные ценности: взаимное доверие, учёт интересов всех участников процесса и прозрачную ответственность за результат [4, с. 103; 6, с. 85]. Использование этих понятий позволяет формировать единое коммуникативное пространство, в котором представители разных культур могут эффективно сотрудничать на основе общепринятых стандартов.

Таким образом, владение этим метаязыком выходит далеко за рамки простого знания слов. Оно требует глубокого понимания культурных и этических основ, заложенных в эти понятия. Умение оперировать категориями доверия, взаимной выгоды и подотчётности становится ключевой компетенцией для построения устойчивых и долгосрочных отношений в бизнесе и науке. Следовательно, изучение философии этих терминов является необходимым условием для формирования современной коммуникативной культуры и успешной профессиональной деятельности специалиста XXI века.

Библиографический список

1. Crystal D. *English as a Global Language*. — 2nd ed. — Cambridge: Cambridge University Press, 2003. — 212 с.
2. Graddol D. *English Next*. — London: British Council, 2006. — 128 с.
3. Doz Y., Hamel G. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. — Boston: Harvard Business School Press, 1998. — 288 с.
4. Freeman R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. — Cambridge: Cambridge University Press, 2010. — 276 с.
5. Donaldson T., Preston L.E. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications* // *Academy of Management Review*. — 1995. — Vol. 20, No. 1. — P. 65–91.
6. Tricker B. *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. — 3rd ed. — Oxford: Oxford University Press, 2015. — 521 с.
7. Mayer C. *Firm Commitment: Why the Corporation is Failing Us and How to Restore Trust in It*. — Oxford: Oxford University Press, 2013. — 320 с.

СОЦИАЛЬНО-ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ УСТОЙЧИВОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКИМ БИЗНЕСОМ НА ОСНОВЕ СООБЩЕСТВ

Пискун В.Ю., Зозуля К.О.

Научный руководитель: Шмакова А.П.

*Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации,
г. Омск, Россия, эл. почта: vilenapiskun2006@gmail.com*

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена ростом интереса к устойчивому туризму и необходимостью объяснить, как факторы принимающего сообщества и туристского опыта совместно влияют на устойчивость community-based tourism. Цель статьи — систематизировать социально-поведенческие детерминанты устойчивого управления таким туристическим бизнесом. Задачи включают анализ теоретических подходов, описание концептуальной модели и обоснование применения SEM. Результаты показывают, что благополучие сообщества и качество жизни посетителей являются взаимосвязанными предикторами устойчивых результатов.

Ключевые слова: *устойчивый туризм, туризм на основе сообществ, благополучие сообщества, качество жизни посетителей.*

SOCIO-BEHAVIORAL DETERMINANTS OF SUSTAINABLE COMMUNITY-BASED TOURISM MANAGEMENT

Piskun V. Y., Zozulya K. O.

Scientific supervisor: Shmakova A.P.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, e-mail: vilenapiskun2006@gmail.com

Abstract. The relevance of the study is determined by the growing interest in sustainable tourism and the need to explain how host community factors and tourist experience jointly affect the sustainability of community-based tourism. The purpose of the article is to systematize the socio-behavioral determinants of sustainable management of such tourism business. The objectives include analyzing theoretical approaches, describing the conceptual model and substantiating the use of SEM. The results show that community well-being and visitors' quality of life are interrelated predictors of sustainable outcomes.

Keywords: *sustainable tourism, community-based tourism, community well-being, visitor quality of life*

Устойчивое развитие туристической отрасли в последние годы рассматривается как одно из ключевых направлений совершенствования региональной экономики и социальной политики. Особое место в этой системе занимает туризм на основе сообществ, при котором местные жители выступают не только получателями экономических выгод, но и непосредственными участниками проектирования, предоставления и регулирования туристских услуг. Такой формат позволяет сочетать экономические, социальные, культурные и экологические эффекты, однако требует научного осмысления факторов, обеспечивающих его устойчивость.

Научная проблема заключается в том, что существующие исследования чаще всего анализируют либо особенности принимающего сообщества, либо впечатления и удовлетворённость посетителей. При этом их совместное влияние на устойчивые результаты

общинного туризма раскрыто недостаточно полно. В связи с этим возникает необходимость в интегрированном подходе, позволяющем описать систему взаимосвязей между социально-поведенческими характеристиками сообщества, качеством опыта посетителей и итоговыми параметрами устойчивого управления.

Теоретическая основа исследования включает положения концепции устойчивого развития, теории запланированного поведения, теории социального обучения и экономики впечатлений [1, с. 79; 3, с. 362]. Их интеграция позволяет рассматривать устойчивость туристического бизнеса на основе сообществ как результат взаимодействия двух ключевых блоков факторов.

Первый блок представлен благополучием сообщества, под которым понимается совокупность ресурсных, организационных и поведенческих характеристик принимающей стороны: сотрудничество между участниками, доверие, управленческая ответственность, подлинность локального продукта, способность учитывать экологические и социокультурные последствия туристической деятельности [6; 7, с. 817]. Второй блок связан с качеством жизни посетителей, включающим оценку инфраструктуры, безопасности, уровня сервиса, насыщенности впечатлений и экологичности туристической среды [2, с. 176; 4, с. 871; 10].

Для проверки взаимосвязи данных факторов целесообразно применение структурного моделирования уравнений, которое позволяет одновременно оценивать латентные конструкты и устанавливать прямые и косвенные связи между ними [5]. Методологически такая модель даёт возможность анализировать устойчивые результаты туристического бизнеса на базе местных сообществ через воспринимаемые экономические, социальные, культурные и экологические эффекты. При этом институциональная среда, развитие технологий, рыночные силы и финансовая устойчивость рассматриваются как контекстные условия, модифицирующие проявление основных связей [8; 9].

Проведённый теоретико-аналитический обзор позволяет сделать вывод о наличии устойчивой логической связи между благополучием сообщества и качеством жизни посетителей в системе общинного туризма. Благополучие сообщества создаёт основу для формирования качественного туристского опыта, поскольку именно местные участники обеспечивают доступ к ресурсам, культурной аутентичности и безопасной среде пребывания. В свою очередь, высокий уровень опыта посетителей усиливает готовность к повторным визитам, позитивным рекомендациям и поддержке ответственных практик туризма.

Таким образом, устойчивые результаты туристического бизнеса на основе сообществ формируются как итог синергии между внутренним потенциалом территории и положительным опытом посетителей. На уровне гипотез это выражается в трёх положениях: благополучие сообщества положительно влияет на устойчивые результаты туристического бизнеса на базе местных сообществ; качество жизни посетителей также положительно влияет на устойчивые результаты; между этими двумя конструкциями существует статистически значимая положительная связь. Использование SEM в данном случае выступает наиболее обоснованным инструментом для последующей эмпирической проверки указанных зависимостей.

В ходе исследования установлено, что устойчивое управление туристическим бизнесом на основе сообществ не может объясняться только экономическими показателями или только качеством предоставляемых услуг. Его следует рассматривать как результат взаимодействия социальных, поведенческих и организационных факторов. Ключевое значение имеют благополучие сообщества и качество жизни посетителей, которые образуют взаимосвязанную систему предпосылок устойчивости.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенный подход может использоваться при разработке мер поддержки общинного туризма, ориентированных на расширение участия местных жителей, повышение качества туристского опыта и развитие ответственных моделей управления территорией.

Итак, интегрированный подход к анализу общинного туризма показывает, что долгосрочная устойчивость данного сектора определяется не отдельными факторами, а их

системным сочетанием. Научная новизна статьи состоит в объединении социально-поведенческих характеристик принимающего сообщества и опыта посетителей в единой логике.

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической апробацией предложенной модели на данных различных туристических направлений, проведением сравнительного анализа между странами, а также включением в модель дополнительных переменных, связанных с цифровизацией, институциональной поддержкой и механизмами локального участия.

Библиографический список

1. Anggani M. F., Maemuna I. I., Saepudin P. Research on service quality toward tourist satisfaction in Lebakmuncang tourism village // *Journal of Sustainable Tourism and Entrepreneurship*. 2025. Vol. 7, No. 1. P. 79–93.
2. D'Souza C. J., Shetty A. Tourism and well-being: a new dimension for future research // *Cogent Social Sciences*. 2024. Vol. 10, No. 1. Art. 2319705.
3. Duong N. L., Pham L. Examining the influence of expectations on local tourism destination choices in the Central Highlands of Vietnam // *Journal of International Economics and Management*. 2024. Vol. 24, No. 3. P. 176–196.
4. Erul E., Woosnam K. M. Explaining residents' behavioral support for tourism using two theoretical frameworks // *Journal of Travel Research*. 2021. Vol. 61, No. 2. P. 362–377.
5. Kline R. B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press, 2010. 427 p.
6. Liang A. R.-D., Tung W.-F., Wang T.-S., Hui V. W. Harnessing co-creation in community-based tourism experiences // *Tourism Management Perspectives*. 2023. Vol. 48. Art. 101157.
7. Pramanik S. A. K., Rahman M. Z. Influence of local communities in strengthening support for sustainable tourism development // *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*. 2023. Vol. 25, No. 4. P. 817–841.
8. Qu Q., Timothy D. J., Wang Z., Su Y. Bottom-up heritage conservation, tourist demand and households as providers of cultural authenticity // *Tourism Recreation Research*. 2024. Vol. 50, No. 5. P. 979–994.
9. Raikov T., Markoulides G. A., Anthony J. C., Menold N. Evaluation of Cronbach's alpha and its relationship to scale reliability: a direct Bayesian factor analysis procedure // *Measurement: Interdisciplinary Research and Perspectives*. 2024. Vol. 22, No. 1. P. 78–89.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ В ЭПОХУ ГИПЕРКОНКУРЕНЦИИ: ЭТИКА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛЬНЫМИ ДАННЫМИ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Самотаев В. Э.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
Vladislav5s5@mail.ru

Аннотация. В данной статье рассматривается проблема взаимодействия организаций с потребителями в эпоху гиперконкуренции. Рассматривается этика работы с персональными данными в нынешней ситуации. Демонстрируется наглядный пример пренебрежения безопасностью данных. Выделяются принципы взаимодействия с потребителями и обеспечения их прав.

Ключевые слова: *Персональные данные, права потребителей, взаимодействие с потребителями.*

INTERACTION WITH CONSUMERS IN THE AGE OF HYPERCOMPETITION: ETHICS OF WORKING WITH PERSONAL DATA AND ENSURING CONSUMER RIGHTS

Samotaev V.E.

Scientific supervisor: Khairulina L.R.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
Vladislav5s5@mail.ru

Abstract. This article discusses the problem of organizations' interaction with consumers in the era of hyper-competition. It examines the ethics of working with personal data in the current situation. It demonstrates a clear example of disregard for data security. It highlights the principles of interacting with consumers and ensuring their rights.

Keywords: *Personal data, consumer rights, and consumer interaction.*

Нынешняя обстановка на рынке отмечается трансформацией к состоянию обостренной конкуренции. Данная среда отличается повышенной агрессивностью, высокой скоростью изменений, разнообразными устремлениями конкурентов и усиленной интенсивностью соперничества. В рамках обостренной конкуренции любые преимущества в операционной деятельности, включая передовые технологии, бизнес-модели или пользовательские интерфейсы, утрачивают свою уникальность в кратчайшие сроки.

В результате, классические подходы, базирующиеся на доминировании в ценовой политике или уникальности продукции, демонстрируют снижение результативности в перспективе долгого времени. Соревнование в большей степени происходит не между конкретными товарами или услугами, а между конкурирующими бизнес-моделями, предлагающими различные способы создания и доставки ценности потребителю.

На этом фоне основным стратегическим ресурсом компании становятся данные о клиентах. Глубокая аналитика персональных данных позволяет предвосхищать потребности, предлагать релевантные предложения и выстраивать персонализированное взаимодействие, что является ключом к удержанию потребителя. Однако именно на этом стыке возникает центральное противоречие современного бизнеса: стремление к лидерству через

персонализацию сталкивается с растущими требованиями этики, конфиденциальности и законодательства в области защиты персональных данных и прав потребителей. Таким образом, формирование этичной и правовой модели работы с данными превращается из рутинной задачи в стратегический императив выживания и развития компании на рынке.

Гиперконкуренция является новым состоянием конкурентной среды. Она становится все более жесткой, а успеха добиваются часто не традиционные конкуренты, а новые игроки, которые меняют сами правила ведения бизнеса. В такой среде невозможно скопировать лишь три элемента: команду, стратегию и лояльность клиентов. Последние два напрямую зависят от того, как компания выстраивает взаимодействие с потребителем и обращается с его персональной информацией.

Параллельно с изменением конкурентной среды трансформируется и потребитель. Современный потребитель стремится к свободе самоопределения, требует больше выбора, большей власти над процессом принятия решения и не желает быть объектом манипуляции. Он становится активным субъектом, формирующим взаимодействие с брендом. Потребители хотят не только получать персонализированные услуги, но и участвовать в жизни компании и создании продукта. Это требует от компаний перехода от одностороннего вещания к диалогу и глубокому, прочному взаимодействию, основанному на взаимном доверии. В этих условиях многие компании видят возможность роста не в доминировании на рынке, а в завоевании потребительской лояльности.

Деятельность компании в этой области в России регулируется, прежде всего, Федеральным законом № 152-ФЗ «О персональных данных», принятым в 2006 году. «Целью настоящего Федерального закона является обеспечение защиты прав и свобод человека и гражданина при обработке его персональных данных, в том числе защиты прав на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну» [1].

Закон устанавливает ключевые принципы обработки данных: законность и справедливость, ограничение достижением конкретных целей, минимизацию объема собираемых данных, точность и безопасность. Субъекту персональных данных предоставляются существенные права, включая право на доступ к своим данным, их уточнение и уничтожение.

Отдельного внимания заслуживает классификация данных, приведенная в законе. Помимо общих персональных данных (ФИО, паспортные данные, адрес и т.д.), закон выделяет специальные категории (сведения о расовой и национальной принадлежности, политических взглядах, состоянии здоровья, интимной жизни) и биометрические персональные данные. Обработка специальных и биометрических данных осуществляется в рамках более строгого режима и, как правило, требует отдельного, явно выраженного согласия субъекта. Нарушение законодательства о персональных данных влечет за собой существенную административную ответственность. Так, в 2025 году были ужесточены штрафы, и за незаконное распространение биометрических данных компаниям грозит штраф до 20 миллионов рублей.

Осознавая риски и ограниченность только законодательных мер, крупнейшие российские игроки рынка Big Data («Сбер», «Яндекс», «Mail.ru», «Мегатон», «МТС» и другие) в конце 2019 года составили и подписали Кодекс этики использования данных. Этот документ носит рекомендательный характер и регламентирует порядок сбора, обработки, хранения и использования данных. В случае нарушения компания не несет финансовых штрафов по Кодексу — единственным наказанием является «исключение лица из Реестра добросовестных участников рынка данных в порядке, предусмотренном положением о Совете» [4].

Эксперты отмечают, что первичная цель Кодекса — возможность убеждать государство, что отрасль обработки данных не требует дополнительного регулирования, поэтому бизнес-сообщество объединяется для создания общих правил. При этом Кодекс содержит и спорные моменты. Например, он закрепляет, что для персонификации рекламы в любом масштабе не требуется согласие людей — нужно только дать возможность отказаться, что может привести к увеличению объема назойливой рекламы. Таким образом, Кодекс представляет собой

попытку саморегулирования, которая, однако, не всегда полностью совпадает с интересами конечного потребителя.

Ярким примером практических последствий пренебрежения безопасностью данных является инцидент с банком «Дом.РФ», произошедший в начале апреля 2021 года. В интернет были выставлены на продажу данные потенциальных заемщиков, включая такие конфиденциальные сведения, как СНИЛС, ИНН, домашний адрес и место работы клиентов, которые подали заявки на оформление кредита. В самой компании заявили, что уязвимость обнаружили в механизме дистанционной подачи первичных заявок на получение кредита.

«Файл содержит 104,8 тыс. записей. Первые из них датируются февралем 2020 года, последние — мартом 2021 года. Записи могут содержать сумму потенциального кредита, номер телефона и адрес электронной почты при минимальном заполнении заявки либо полный набор персональных данных, которые требуются для оформления кредита: Ф.И.О., дата рождения, сумма и вид кредита (потребительский), номер телефона, почтовый ящик, паспортные данные, ИНН, СНИЛС, домашний адрес, адрес места работы, должность, размер дохода, а также информацию о доверенном лице (Ф.И.О., номер телефона, кем приходится заемщику и т.п.) и другие сведения»[3].

Данная ситуация наглядно демонстрирует несколько критических проблем, актуальных для российского бизнес-ландшафта:

1) Недостаточность технических мер защиты: даже в крупных государственных финансовых институтах существуют уязвимости в ИТ-системах, что прямо нарушает требование Федерального закона № 152-ФЗ об обеспечении безопасности персональных данных.

2) Репутационные и финансовые потери: Подобные инциденты наносят сокрушительный удар по репутации компании, подрывая основу для долгосрочного доверия потребителей. Помимо репутационного ущерба, компания рискует столкнуться с крупными штрафами со стороны регуляторов.

3) Прямой ущерб правам потребителей: Утечка таких чувствительных данных, как СНИЛС и ИНН, создает реальные риски для граждан, включая возможность мошенничества и краж личных данных.

Этот пример иллюстрирует, что формальное соблюдение законодательства без построения реально работающей системы безопасности данных не только неэтично, но и экономически нецелесообразно, так как ведет к прямым убыткам и потере конкурентных позиций.

В условиях, когда технологическое превосходство теряет свою значимость, а доверие невозможно скопировать, российским компаниям необходимо пересмотреть свои подходы. Формирование этичной и клиентоцентричной экосистемы работы с данными должно базироваться на нескольких принципах, выходящих за рамки строгого следования 152-ФЗ РФ.

В первую очередь, стоит начать с разработки внутренней этической рамки. Компаниям следует устанавливать собственные, более строгие, чем того требует закон, правила использования данных. Такие внутренние стандарты, сформулированные при участии топ-менеджеров, юристов и маркетологов, должны давать сотрудникам четкое понимание, какие действия с данными допустимы, а какие недопустимы.

Во-вторых, важно обеспечивать прозрачность и коммуникации. Этичные практики должны быть не внутренним секретом, а публичным активом бренда. Размещение на сайте понятного заявления о принципах работы с данными, прозрачные уведомления о сборе данных с простыми опциями согласия, регулярная отчетность перед потребителями — все это формирует капитал доверия. В диалоге с регуляторами крайне полезно демонстрировать открытость своей политики.

Большую роль играет интеграция прав потребителей в клиентский опыт. Права потребителя не должны быть скрыты в глубине юридического раздела сайта. Компании-лидеры делают интерфейсы для управления персональными данными (просмотр, настройки приватности, запрос на удаление) такими же простыми и удобными, как и процесс покупки. Это превращает обременительную обязанность в элемент позитивного клиентского опыта и большое конкурентное преимущество.

Благодаря использованию упомянутых принципов, российским организациям предоставляется возможность обеспечивать права потребителей и повышать их доверие к самой компании, что создает большую лояльность между бизнесом и клиентами и обеспечивает успех работы продолжительный период.

Подводя итоги вышесказанному, можно сделать логическое заключение, что эпоха гиперконкуренции представляет собой переход от борьбы за рыночную долю к борьбе за доверие и уважение потребителя. В этой абсолютно новой среде интенсивный сбор и анализ персональных данных являются не опцией, а необходимостью для выживания организации. Однако их использование перестает быть исключительно технологической или правовой задачей, возводясь в ранг стратегической и этической.

Как показывает российская практика, включая инициативы по саморегулированию и негативные примеры утечек личных данных населения, компании, которые рассматривают соблюдение прав потребителей и этические принципы работы с данными как барьер для роста или не уделяют этим вопросам значительное внимание, в долгосрочной перспективе проигрывают тем организациям, которые инвестируют в построение прозрачной, подотчетной и клиентоцентричной системы дата-менеджмента, формируют единственный по-настоящему устойчивый актив — безусловное доверие своих клиентов. Это доверие, основанное на уважении к приватности и правам личности, становится новым и залогом долгосрочного лидерства на российском рынке.

Библиографический список:

1. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 24.06.2025) "О персональных данных" Статья 2 [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/a604dd29e5e18c22deccfd293e0af8e2abe70d83/ (дата обращения 04.10.2025)
2. «ДОМ.РФ» — финансовый институт развития в жилищной сфере [Электронный ресурс]. URL: <https://дом.рф/?ysclid=mgntuw14nx836947129> (дата обращения 05.10.2025)
3. Журнал РБК от 05.04.2021 [Электронный ресурс] // Данные желающих взять кредит в банке «Дом.РФ» выставили на продажу. URL: <https://www.rbc.ru/finances/05/04/2021/606884099a7947c826949628> (дата обращения 05.10.2025)
4. Институт развития интернета [Электронный ресурс] // Кодекс этики использования данных. URL: <https://ac.gov.ru/files/content/25949/kodeks-etiki-pdf?ysclid=mgnvucqrcb86073650> (дата обращения 10.10.2025)

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО «СЛАБЫМИ» СТЕЙКХОЛДЕРАМИ: ЭТИКА И СТРАТЕГИЯ РАБОТЫ С ЛОКАЛЬНЫМИ СООБЩЕСТВАМИ И БУДУЩЕМИ ПОКОЛЕНИЯМИ

Самотаев В.Э.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
Vladislav5s5@mail.ru

Аннотация. В данной статье рассматривается взаимодействие со «слабыми» стейкхолдерами – локальными сообществами и будущими поколениями, не имеющими прямого влияния, но критически важными для устойчивого развития. Описываются принципы и стратегические подходы к включению в корпоративную политику их интересов. Приводится наглядный пример успешного взаимодействия с данным типом стейкхолдеров.

Ключевые слова: «Слабые» стейкхолдеры, локальные сообщества, будущие поколения, стратегии взаимодействия со стейкхолдерами.

INTERACTION WITH "WEAK" STAKEHOLDERS: ETHICS AND STRATEGY FOR WORKING WITH LOCAL COMMUNITIES AND FUTURE GENERATIONS

Samotaev V.E.

Scientific supervisor: Hairulina L.R.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
Vladislav5s5@mail.ru

Abstract. This article discusses the interaction with "weak" stakeholders – local communities and future generations, who do not have direct influence, but are critical for sustainable development. It describes the principles and strategic approaches to incorporating their interests into corporate policies. The article provides a clear example of successful interaction with this type of stakeholders.

Keywords: "Weak" stakeholders, local communities, future generations, and stakeholder engagement strategies.

Эволюция корпоративного управления в сторону стейкхолдер-ориентированных моделей выявила структурный дисбаланс в отношении заинтересованных сторон, обладающих разным объемом ресурсов и власти. Этот дисбаланс становится особенно очевидным при анализе так называемых «слабых» стейкхолдеров — групп, чьи интересы систематически оказываются на периферии корпоративного внимания в силу их неспособности к немедленному воздействию на бизнес. «Речь идет о локальных сообществах, чья среда обитания и социальный капитал напрямую зависят от деятельности компании, и о будущих поколениях, чьи интересы не учитываются в настоящем. Эти категории могут быть определены как «слабые» стейкхолдеры, характеризующиеся минимальной силой влияния, но исключительно высокой легитимностью и уязвимостью» [1].

Традиционный подход к взаимодействию с локальными сообществами зачастую воспроизводит покровительственную модель, где компания позиционируется как благодетель, оказывающий спонсорскую и благотворительную помощь. Подобная практика, несмотря на внешнюю позитивность, консервирует отношения асимметрии и зависимости, сводя социальную ответственность к инструменту смягчения репутационных рисков. Этически более состоятельной представляется парадигма, в рамках которой корпорация осознает себя

неотъемлемой частью локальной социально-экологической системы. «Эффективное взаимодействие с местными сообществами должно базироваться на принципах диалога и соучастия, когда решения, затрагивающие их жизненные интересы, принимаются при их непосредственном и равноправном участии» [2]. Это требует от компании развитой способности к эмпатии и умение распознавать не только явные запросы, но и скрытые тревоги, надежды и ценности сообщества.

В отношении будущих поколений этическая задача приобретает метафизический характер. Поскольку их «голос» объективно отсутствует в современной коммуникации, корпорация вынуждена руководствоваться принципом ответственности перед отсутствующим. Это влечет за собой необходимость применения презумпции осторожности и отказа от проектов, необратимые последствия которых для потомков не могут быть достоверно оценены. С.А. Барков выделил в контексте исследования темпоральных аспектов КСО, что «современная корпорация оказывается моральным агентом, чья ответственность простирается вперёд, во времени, захватывая горизонты, выходящие за рамки её операционного цикла и даже её рыночного существования» [4]. Таким образом, этика в данном контексте трансформируется из реактивной категории в проактивную, требующую опережающего прогнозирования и солидарности с теми, кто не может предъявить своих прав.

Особо затруднительным является моральный конфликт, связанный с распределением активов между нуждами настоящего и перспективами будущего. Осуществляя капиталовложения в продолжительные экологические инициативы или теоретические изыскания, организация намеренно сокращает свои действующие ресурсы, рассчитывая на вероятные выгоды в будущем. Данное решение требует от руководства значительной степени ответственности и осознания того, что подлинная стабильность достигается лишь посредством согласованного равновесия интересов всех временных периодов. При этом, необходимо учитывать долгосрочные последствия каждого решения для окружающей среды и будущих поколений, а также вовлекать заинтересованные стороны в процесс принятия решений для обеспечения прозрачности и справедливости. Необходимо также учитывать, что в условиях быстро меняющейся экономической и экологической обстановки, прогнозирование будущих потребностей и выгод может быть сложной задачей, требующей применения передовых аналитических методов и экспертных оценок.

Стратегическое переосмысление роли «слабых» стейкхолдеров открывает возможность рассматривать инвестиции в их благополучие не как безвозвратные издержки, а как капиталовложения в долгосрочную стабильность и устойчивость самого бизнеса. Лояльное и процветающее локальное сообщество представляет собой не только буфер против социальных конфликтов, но и источник кадрового потенциала, а также элемент цепочки создания стоимости через развитие малого и среднего предпринимательства на территории. Создание вокруг предприятия сети малых поставщиков формирует устойчивую экосистему, снижающую логистические издержки и повышающую гибкость производства.

Интересы будущих поколений включены в концепцию ESG (Экология, Социальная ответственность, Управление). Инвестиции в «зеленые» технологии, циркулярные бизнес-модели и декарбонизацию по своей сути являются формой диалога с будущим. Компания, игнорирующая это темпоральное измерение, аккумулирует «отложенные риски» — риск будущего обесценивания активов и потери конкурентоспособности в условиях ужесточения нормативного давления и изменения потребительских предпочтений. В данном контексте заслуживает внимания мнение Е.Г. Ясина и М.И. Левина, которые, исследуя устойчивость предприятий в России, подчеркивают, что «стратегическая ориентация на внешн~~их~~х стейкхолдеров, включая местные сообщества, становится фактором снижения транзакционных издержек и повышения инвестиционной привлекательности компании в долгосрочной перспективе» [5].

Креативная стратегия в данной сфере заключается в том, чтобы адаптировать «слабость» данных стейкхолдеров в стратегический актив. Например, институционализация «советов будущего» или этических комитетов с участием футурологов, экологов и представителей

молодого поколения позволяет проводить экспертизу долгосрочных последствий управленческих решений. Взаимодействие с локальными сообществами может эволюционировать от поддержки к сотворению «территорий опережающего развития», где бизнес выступает не спонсором, а катализатором инноваций, а сообщество — их соавтором и бенефициаром.

Важным аспектом стратегического подхода является измерение эффективности инвестиций в «слабых» стейкхолдеров. Традиционные финансовые метрики здесь оказываются недостаточными — требуется разработка комплексных систем нефинансовой отчетности, учитывающих социальный капитал, природный капитал и человеческий капитал в их долгосрочной динамике. Индекс социального доверия, уровень образованности местного населения, качество окружающей среды — данные показатели становятся стратегическими KPI любой современной организации.

Наглядным примером комплексной интеграции принципов работы со «слабыми» стейкхолдерами в российских условиях является стратегия минерально-химической компании «ФосАгро». «ФосАгро – российская вертикально-интегрированная компания, один из ведущих мировых производителей фосфорсодержащих удобрений» [6].

Являясь градообразующим предприятием для ряда моногородов, компания изначально осознает свою взаимосвязь с благополучием локальных сообществ. В этическом измерении «ФосАгро» демонстрирует переход от патернализма к модели «ответственного соседства». Это проявляется в обеспечении открытого экологического контроля посредством обнародования данных в актуальном времени, формируя связи, основанные на уверенности, а не на утаивании сведений. Ключевым моментом становится внедрение продолжительных образовательных инициатив, как, например, «ФосАгро-классы», ориентированные на подготовку собственных специалистов непосредственно из числа местных жителей. Данный метод даёт возможность рассматривать население не как вероятных противников, а как союзников в общем развитии. Регулярно проводятся программы социальных инвестиций, создаются новые рабочие места для местных жителей, что изначально положительно влияет на весь процесс взаимосвязи с организацией.

«Программы социальных инвестиций Группы «ФосАгро» реализуются исходя из интересов общественной пользы, чаще всего — на основе партнерских отношений с органами государственной власти и местного самоуправления, с местными сообществами, с общественными организациями, в том числе специально создаваемыми Компанией некоммерческими организациями, а также с образовательными учреждениями и другими заинтересованными сторонами» [3].

Стратегическое измерение данной политики проявляется в существенном снижении репутационных и операционных рисков, обеспечении стабильного притока квалифицированных кадров и формировании уникального конкурентного преимущества на глобальном рынке. Производство экологически чистых («зеленых») удобрений с пониженным содержанием вредных примесей позиционируется компанией не только как коммерческий продукт, но и как вклад в продовольственную безопасность и здоровье будущих поколений. Таким образом, этические обязательства перед «слабыми» стейкхолдерами становятся органичным элементом бизнес-модели, работающим на её устойчивость и конкурентоспособность.

Особого внимания заслуживает подход компании к решению проблемы временного горизонта. Инвестируя в научные исследования и образовательные программы, «ФосАгро» демонстрирует готовность вкладывать часть текущей прибыли в формирование устойчивого будущего. Создание собственного учебного центра и сотрудничество с ведущими вузами страны — это не просто элементы HR-стратегии, а практическая реализация принципа темпоральной ответственности, когда инвестиции в человеческий капитал рассматриваются как фундамент долгосрочного развития.

Вышеперечисленное позволяет сделать заключение, что взаимодействие со «слабыми» стейкхолдерами — локальными сообществами и будущими поколениями — представляет

собой не второстепенную функцию, а критически важный элемент современной корпоративной рациональности.

Стратегическая перспектива раскрывает потенциал подобных инвестиций как механизма снижения «темпоральных рисков» и создания прочных основ для долгосрочной конкурентоспособности.

Опыт ведущих компаний, таких как «ФосАгро», свидетельствует о том, что успешная интеграция интересов «слабых» стейкхолдеров требует оригинальных управленческих решений, включающих создание прозрачных систем отчетности, вовлекающие практики планирования и проактивную экологическую политику. Особую значимость приобретает разработка комплексных систем измерения нефинансовой эффективности, позволяющих количественно оценивать социальные и экологические инвестиции.

В конечном счете, организация, способная к диалогу с «молчаливыми» стейкхолдерами, оказывается не только более этичной, но и более устойчивой и предсказуемой в будущем. Формирование архитектуры устойчивого развития, основанной на принципах инклюзивности и долгосрочной ответственности, становится ключевым вызовом для современного корпоративного управления и залогом конкурентоспособности в условиях нарастающей глобальной нестабильности.

Библиографический список

1. Теория стейкхолдеров и корпоративное управление: учебное пособие / Под ред. В.И. Петрищева. М.: ИНФРА-М, 2020. 54 с.
2. Чумиков А.Н. Связи с общественностью: теория и практика: учебник. М.: Дело, 2019. 112 с.
3. Устойчивое развитие [Электронный ресурс] //Отчет «ФосАгро» 2022. URL: <https://www.phosagro.ru/investors/reports/year/> (дата обращения: 11.10.2025).
4. Барков С.А. Социальная ответственность бизнеса: временной горизонт и моральные дилеммы // Социологические исследования. 2021. № 5. С. 75-83.
5. Ясин Е.Г., Левин М.И. Устойчивость российских компаний: стейкхолдерский подход // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16, № 4. – С. 34
6. Группа «ФосАгро» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.phosagro.ru/about/> (дата обращения 13.11.2025).

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ ДЛЯ СПЕЦИАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Самотаев В.Э., Братцев Е.А.

Научный руководитель: Сокур Е.А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, Vladislav5s5@mail.ru, Patison_FX@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются современные подходы к обучению английскому языку для специальных целей (ESP) студентов-экономистов, направленные на формирование комплексной профессиональной коммуникативной компетенции. Особое внимание уделяется внедрению инновационных технологий, таких как проектное обучение и метод кейсов, в сочетании с принципами аутентичности материалов и студентоцентрированности. Предложенная методика, основанная на модульной структуре курса и современных системах оценки, призвана обеспечить готовность выпускников к эффективному взаимодействию в международной деловой среде.

Ключевые слова: *ESP, обучение английскому языку, профессиональная коммуникативная компетенция, высшее экономическое образование, инновационные технологии, метод кейсов, проектное обучение, аутентичные материалы.*

MODERN APPROACHES TO TEACHING ENGLISH FOR SPECIFIC PURPOSES IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM OF ECONOMICS

Samotaev V.E., Bratcev E.A.

Scientific supervisor: Sokur E.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, Vladislav5s5@mail.ru, Patison_FX@mail.ru

Abstract. The article examines modern approaches to teaching English for Specific Purposes (ESP) for economics students, aimed at developing a comprehensive professional communicative competence. Particular emphasis is placed on the implementation of innovative technologies such as project-based learning and the case method, combined with the principles of material authenticity and student-centeredness. The proposed methodology, based on a modular course structure and modern assessment systems, is designed to ensure graduates' readiness for effective interaction in the international business environment.

Keywords: *ESP, English language teaching, professional communicative competence, higher economic education, innovative technologies, case method, project-based learning, authentic materials.*

В условиях глобальной экономической интеграции и роста академической мобильности английский язык утратил статус второстепенной академической дисциплины, превратившись в базовый инструмент профессиональной реализации. Для студентов экономического профиля способность выстраивать эффективную коммуникацию на иностранном языке становится не столько конкурентным преимуществом, сколько обязательным условием успешного трудоустройства. Современные работодатели ожидают от выпускников не только владения отраслевыми знаниями, но и умения участвовать в межкультурном диалоге, анализировать зарубежные источники и ориентироваться в

глобальных экономических процессах. В этой связи методика преподавания английского языка для специальных целей (ESP – English for Specific Purposes) требует пересмотра устоявшихся подходов и смещения фокуса с формально-грамматического аспекта на коммуникативно-деятельностный.

Целевая установка обучения ESP заключается не в простой передаче лексико-грамматического материала, а в поэтапном формировании профессиональной коммуникативной компетенции. Данная категория, описанная в Общеввропейских компетенциях владения иностранным языком (CEFR), охватывает способность человека гибко и уместно применять языковые средства в конкретных рабочих ситуациях. Для экономиста это практическое умение вести переговоры, интерпретировать финансовую отчетность зарубежных организаций, выступать перед международной аудиторией и грамотно строить деловую переписку. Как подчеркивается в документах Совета Европы, ключевая задача обучения состоит в том, чтобы «развить у обучающегося коммуникативную компетенцию, то есть способность использовать язык правильно и уместно для достижения целей общения» [1]. Реализация этой задачи меняет привычную роль студента: он перестает быть пассивным получателем информации и становится активным участником образовательного процесса. Функция преподавателя, в свою очередь, сводится к организации работы с аутентичными источниками и созданию учебных ситуаций, максимально приближенных к будущей профессиональной деятельности.

Продуманная структура курса выступает необходимым условием системного развития языковых навыков. Модульный принцип организации позволяет разбить содержание на логически завершенные блоки – например, «Мировая экономика и торговля», «Финансовые рынки и банковское дело», «Корпоративное управление». Такое построение способствует погружению в профессиональную терминологию в контексте конкретных экономических тем. Дополнительную эффективность дает двухэтапная модель обучения: на первом этапе акцент делается на закреплении базовых грамматических структур и общенаучной лексики, на втором – на решении профессионально ориентированных коммуникативных задач. Подобная последовательность согласуется с дидактическим принципом, согласно которому «обучение представляет собой процесс последовательной дифференциации и интеграции», где базовые элементы служат фундаментом для более сложных видов деятельности [2]. Такой подход исключает преждевременную перегрузку студентов специальной терминологией и обеспечивает прочную основу для дальнейшего профессионально-языкового развития.

Эффективность обучения ESP базируется на нескольких ключевых принципах, каждый из которых задает определенную линию построения занятий. Один из них – принцип аутентичности – требует включения в учебный процесс материалов, отражающих реальные речевые практики экономиста. Это могут быть статьи из деловой прессы (*The Economist*, *Financial Times*), публичные выступления руководителей центральных банков, годовые отчеты компаний, а также кейсы, построенные на реальных бизнес-ситуациях. Другой принцип – студентоцентрированность – предполагает адаптацию содержания курса под образовательные запросы и профессиональные планы конкретной группы. Для этого на начальном этапе проводится анализ потребностей, результаты которого корректируют тематику занятий и отбор учебных материалов. Не менее значим интегративный подход к формированию навыков, исходящий из того, что языковые умения развиваются не изолированно, а во взаимосвязи. На практическом занятии работа с текстом балансового отчета может сопровождаться прослушиванием комментариев аналитика, последующим обсуждением в малых группах и написанием итогового резюме. Принцип профессиональной направленности задает контекст всего обучения: язык осваивается через экономическое содержание, с опорой на отраслевую терминологию и моделированием рабочих ситуаций. Как отмечают Хатчинсон и Уотерс, ESP представляет собой «подход к обучению языку, при котором все решения о содержании и методах основываются на причинах, побудивших учащегося к изучению языка» [3]. Это позволяет студенту воспринимать учебный процесс как часть становления своей профессиональной идентичности.

Перечисленные принципы реализуются через современные образовательные технологии, которые приходят на смену традиционным лекционно-упражненческим формам.

Проектное обучение (Project-Based Learning) зарекомендовало себя как действенный способ развития аналитического мышления. Студенты выполняют долгосрочные исследовательские проекты, требующие сбора эмпирических данных, их интерпретации и публичной защиты. Например, проект, посвященный анализу экономической политики конкретной страны, предполагает работу с макроэкономическими показателями, оценку мер государственного регулирования и формулирование прогнозов. Помимо языковых навыков, данный метод формирует умения работать в команде, распределять задачи и аргументированно излагать собственную позицию.

Метод кейсов (Case Method) позволяет студентам погрузиться в реальную деловую ситуацию. Разбор конкретного случая – будь то стратегия выхода компании на внешний рынок или антикризисные меры в условиях экономической нестабильности – требует приложения как предметных знаний, так и языковых средств. Ценность метода заключается в том, что он учит «понимать ситуацию и принимать решение, а не искать единственно правильный ответ» [4]. В процессе обсуждения кейса студенты осваивают навыки диагностики проблем, оценки альтернатив и выработки стратегии действий.

Деловые и ролевые игры создают для студентов безопасную среду, в которой можно отрабатывать сложные коммуникативные сценарии. Имитация переговоров с зарубежными партнерами, участие в симуляционном заседании совета директоров или прохождение собеседования на позицию аналитика позволяют применить профессиональную лексику в динамичном режиме. В таких условиях акцент смещается с формальной грамматической правильности на достижение коммуникативного результата, что способствует развитию беглости речи и уверенности в своих силах.

Веб-квесты и подкасты открывают доступ к массиву аутентичных материалов, которые могут быть интегрированы как в аудиторную, так и в самостоятельную работу. Веб-квесты направляют студентов на выполнение исследовательских заданий с использованием открытых интернет-ресурсов (сайты центральных банков, статистические порталы, корпоративные отчеты). Подкасты (например, IMF Podcast или программы Financial Times) дают возможность слушать актуальные экономические обзоры в оригинальном звучании, что развивает навыки восприятия речи на слух и расширяет тематический кругозор.

Оценка в современной модели ESP не сводится к итоговому контролю, а становится органичной частью учебного процесса. Она должна быть непрерывной, вариативной и ориентированной на измерение сформированных компетенций. Комбинация формирующего и итогового оценивания позволяет получить разностороннюю картину достижений студента.

Формирующее оценивание осуществляется на протяжении всего курса и включает взаимное рецензирование устных выступлений, участие в дискуссиях, регулярное выполнение письменных заданий малого объема. Оно обеспечивает оперативную обратную связь и помогает своевременно корректировать траекторию обучения.

Итоговое оценивание проводится по завершении модуля или семестра и может принимать форму защиты проекта, развернутого анализа кейса или комплексного экзамена, объединяющего задания на чтение, письмо и устную речь. Эффективным инструментом признается портфолио, позволяющее отследить динамику развития навыков. Как подчеркивают Браун и Абейвикрама, «эффективная оценка должна отражать эффективное обучение; она должна быть ориентирована на выполнение задач и учитывать контекст» [5]. Следовательно, оценочные процедуры необходимо приближать к реальным профессиональным коммуникативным задачам, оценивая не столько воспроизведение информации, сколько способность к практическому действию.

Таким образом, модернизация методики преподавания английского языка для студентов-экономистов выступает закономерным ответом на вызовы современного глобального рынка труда. Отказ от узколингвистического подхода в пользу профессионально ориентированной модели, основанной на аутентичных материалах и активных методах

обучения, позволяет сформировать у будущих специалистов комплексную коммуникативную компетенцию. Модульное структурирование содержания, внедрение проектной деятельности, кейс-метода и интерактивных форматов работы обеспечивают не только языковую подготовку, но и развитие критического мышления, исследовательских умений и готовности к самостоятельному профессиональному развитию. В конечном счете, такая система обучения повышает конкурентоспособность выпускников на международном рынке труда и создает основу для их полноценного участия в глобальном профессиональном сообществе.

Библиографический список

1. Совет Европы. Общеевропейские компетенции владения иностранным языком: изучение, обучение, оценка : дополнительный том / Совет Европы. — Страсбург : Издательство Совета Европы, 2020. — Цит. по: Электронно-библиотечная система Znanium. — URL: <https://znanium.ru> (дата обращения: 15.03.2026).
2. Зимняя И. А. Ключевые компетенции как результативно-целевая основа компетентного подхода в образовании / И. А. Зимняя. — Москва : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2016. — Цит. по: Электронно-библиотечная система Znanium. — URL: <https://znanium.ru> (дата обращения: 15.03.2026).
3. Hutchinson T. English for Specific Purposes: A learning-centred approach / T. Hutchinson, A. Waters. — Cambridge : Cambridge University Press, 1987. — 183 p.
4. Barnes L. B. Teaching and the Case Method: Text, Cases, and Readings / L. B. Barnes, C. R. Christensen, A. J. Hansen. — Boston : Harvard Business School Press, 1994. — 333 p.
5. Brown H. D. Language Assessment: Principles and Classroom Practices / H. D. Brown, P. Abeywickrama. — New York : Pearson Education, 2019. — 386 p.

ЭВОЛЮЦИЯ СПОРТИВНОГО ИНВЕНТАРЯ: КАК ТЕХНОЛОГИИ МЕНЯЮТ СПОРТ?

Сафронова М.К.

Научный руководитель: Крутов А.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия

Аннотация. В статье рассмотрено влияние технологических инноваций на развитие спортивного инвентаря и результаты спортсменов. Анализируются вопросы эффективности, безопасности, доступности технологий и их влияния на честность соревнований, а также отношение молодежи к технологизации спорта. Целью работы является проведение всестороннего разбора того, как технологическая эволюция спортивного инвентаря меняет современные виды спорта, и выявить ключевые векторы этого влияния.

Ключевые слова: *Спортивный инвентарь, технологии в спорте, инновации, безопасность, эффективность, цифровизация, спортивные результаты.*

THE EVOLUTION OF SPORTS EQUIPMENT: HOW AR TECHNOLOGIES CHANGING SPORTS?

Safronova M.K.

Scientific supervisor: Krutov A.V.

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

Abstract. The article examines the impact of technological innovations on the development of sports equipment and athletes' performance. It analyzes the issues of efficiency, safety, and accessibility of technologies and their influence on the fairness of competitions, as well as the attitude of young people towards the technologicalization of sports. The purpose of this work is to provide a comprehensive analysis of how the technological evolution of sports equipment is changing modern sports and to identify the key vectors of this influence.

Keywords: *Sports equipment, technology in sports, innovation, safety, efficiency, digitalization, and sports performance.*

На данный момент спорт подвергся серьезным изменениям. В современном спорте активно вводятся новые технические решения, что в частности касается спортивного инвентаря. Благодаря новым материалам, улучшение аэродинамических характеристик, развитие сенсорных технологий и аналитических систем сегодня меняется не только подход к тренировкам, но и сам взгляд на предел человеческих сил. Современные технологии помогают спортсменам не только во время тренировки, но и во время отдыха. Различный отдых komponуется с помощью информационных систем, исходя из потребностей каждого спортсмена, позволяя быстрее восстанавливаться физически и психологически, что дает возможность более эффективно тренироваться. В итоге спортсмен более точно и эффективно работает с оборудованием и благодаря этому со временем добивается лучших результатов. Я хочу уточнить, что технологии внесли изменения не только в пользу спортсменов, но и в

пользу зрителей. Но из-за таких изменений в спор вступают ученые и этики, выступая за то, чтобы у всех были равные возможности. Вот почему важно знать, как развивалось спортивное снаряжение.

На ранних этапах оборудование для спорта создавалось из подручных материалов. Инвентарь обычно был уникальным, так как не подгонялся под единые стандарты. Большинство действий в игре имитировали охоту и труд. С развитием социальных институтов спорт стал отделяться, это явление стало сопровождаться ростом сложности оборудования и введением четких правил его использования. В античный период произошла волна стандартизации спортивного инвентаря. Появились требования к форме, размерам и массе оборудования. Это нововведение повысило объективность оценки соревнований. Дополнительно происходила разработка новых снарядов и их адаптация к нововведенным правилам.

В связи с новыми технологическими достижениями стали появляться новые материалы, при этом композитные материалы, такие как углеродные волокна, занимают важное место среди них. Инновационные технологии основаны на быстродействии и универсальности их применения, что и повлияло на их распространение в сфере спорта. В современном мире, технологии стали неотъемлемой частью спортивной деятельности. Я бы хотела уточнить, что подобные материалы широко используются в велоспорте, теннисе и т.д., так как сочетают в себе высокую прочность и легкий вес, что позволяет лучше передавать энергию от спортсмена к оборудованию. Данный факт критично влияет на результат.

Модернизация эргономики и аэродинамики также играют большую роль. Современные дизайны стали разрабатываться, подстраиваясь под анатомию и движения человека. Я думаю, стоит упомянуть, что в скоростных видах спорта снижение сопротивления воздуха имеет критически важное значение, тк. даже минимальные изменения могут повлиять на результат. Именно поэтому при проектировании стали активно использовать компьютерное моделирование.

Следующим этапом стало появление интеллектуального спортивного оборудования. В него внедряются датчики, которые отслеживают разные показатели: скорость, ускорение, силу и так далее. Специальные программы анализируют эти данные, корректируя процесс тренировок. Новая экипировка умеет отслеживать показатели тела. Я предполагаю, что все вышеперечисленное помогает индивидуально подобрать тренировочный план каждому спортсмену.

Технологические изменения в спорте напрямую связаны с улучшением результатов деятельности и постановкой новых рекордов. Спортсмены совершенствуют свои профессиональные данные не только через новые методики тренировок, но и через внедрение инноваций. Улучшение характеристик инвентаря и оборудования позволяет наиболее эффективно раскрывать физические возможности спортсмена. Безусловно, уровень безопасности в таких обстоятельствах высок, так как новые материалы позволяют надежно защищать спортсмена через эффективное поглощение ударных нагрузок, что значительно снижает риск профессиональных травм. Я бы хотела отметить, что новые технологии не только полноценно защищают спортсмена, но и могут послужить угрозой, так как позволяют увеличивать нагрузки и скорости. Поэтому важно постоянно совершенствовать стандарты безопасности.

Из-за новых и современных технологий в спорте, появляются социально-экономические сложности. Одной из которых является то, что не у каждого есть доступ к современному оборудованию. Высокая цена создает неравенство, так как не все спортсмены могут позволить себе новое дорогостоящее оборудование. В борьбе с этим вводят сертификацию и некоторые ограничения.

Для более детального исследования отношения к технологическим изменениям в спортивной сфере я провела исследование среди 15 студентов. Большинство респондентов оценивает влияние технологий положительно. Наиболее часто отмечались такие эффекты, как

повышение безопасности и зрелищности (по 33%). При этом 27% указали на риск усиления неравенства.

Вопрос о «технологическом допинге». Первая треть опрошенных считает, что естественным этапом развития спорта является использование высокотехнологичного оборудования. Вторая треть опрошенных считает, что технология является нарушением только если она запрещена на уровне законодательства. 20% опрошенных придерживаются позиции, которая гласит о том, что технологическое преимущество представляет собой угрозу чистой конкуренции. Я могу сделать вывод, что для молодого поколения технологическое развитие спорта является объективной реальностью.

При выборе спортивного инвентаря ключевым фактором оказался внешний вид (67%), далее - бренд (40%). Технические характеристики имеют меньшее значение (27%), что свидетельствует о важности имиджевой составляющей. Данный результат позволяет предположить, что в повседневной практике спортивный инвентарь для молодежи выполняет не только функциональную, но и имиджевую роль.

Интересным оказался и вопрос о том, насколько технологии меняют роль спортсмена. Почти половина участников исследования (47%) считает, что сущность роли атлета в целом остается неизменной, а технологии лишь модифицируют инструменты, которыми он пользуется. Около трети респондентов уверены, что инновации позволяют раскрывать новые грани спортивного мастерства. Лишь небольшая часть участников придерживается радикальной точки зрения, согласно которой спортсмен постепенно превращается в оператора сложного технологического комплекса. Я могу сделать вывод, что среди молодежи преобладает взгляд «человек-центр вселенной» на развитие спорта, в котором спортсмен остается ключевой фигурой, а технологии рассматриваются как средство усиления его возможностей.

Позитивное отношение студентов к технологическому прогрессу демонстрирует ответ на вопрос о будущем спорта. Почти половина опрошенных считает важным фактором дальнейшего развития спортивной индустрии - активное внедрение инноваций. Значительная часть участников выделяет важность обеспечения равного доступа к новым технологиям.

Могу отметить, что молодые люди верят и поддерживают перспективы технологического развития спорта, но выделяют потребность обеспечения равных условий, поэтому наиболее важной задачей является разработка мер, позволяющих качественное сочетание технологического прогресса с сохранением фундаментальных принципов спорта.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что изменения и эволюционирование спортивного инвентаря происходят вместе с техникой, наукой и обществом в целом. Ранее спортивное оборудование изготавливалось из простых природных материалов, но сейчас все изменилось, теперь это сложные высокотехнологичные системы, в которых объединились достижения биомеханики, материаловедения и новых цифровых технологий. Подобные изменения дали спортсменам новые возможности и позволили добиться таких результатов, которые раньше казались непостижимыми. Дальнейшее развитие должно быть осторожным, так как стоит учитывать не только пользу инноваций, но и возможные социальные и этические проблемы. Главная задача современного спорта: найти баланс между справедливостью и новыми технологиями, это важно, так как от этого зависит дальнейшее развитие.

Библиографический список

1. Абрамов А.В., Смолянинов К.М., Родичева М.В. и др. Современные тенденции развития функциональных текстильных материалов одежды для занятия спортом и активного отдыха // Костюмология. — 2024. — № 2. — С. 1–20.
2. Блохина Е.Б., Коновалов В.Н. Анализ мировых рекордов в легкой атлетике у мужчин на дистанции 100 метров на основе системного подхода // Наука и спорт: современные тенденции. — 2023. — № 2. — С. 63–69.

3. Иванов И.И., Петрова А.А. Спортивная психология: теория и практика. — М.: Издательство «Спорт», 2021. — 320 с.
4. Кузнецов В.Л., Сидорова Н.В. Технологии тренировки в легкой атлетике: современные подходы. — СПб.: Издательство «Наука», 2022. — 250 с.
5. Николаев С.П., Федорова Е.И. Инновационные методы в тренировочном процессе спортсменов // Научные исследования в спорте. — 2023. — № 3. — С. 78–85.
6. Тихомиров В.Е. Спорт и здоровье: взаимосвязь и влияние // Интернет-ресурс. — Режим доступа: [<https://www.sporthealth.ru/articles/2022/03/15/sporthealth>](<https://www.sporthealth.ru/articles/2022/03/15/sport-health>) (дата обращения: 15.03.2023).

КОМПЛЕКСНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДА КАРТИРОВАНИЯ ЗНАНИЙ

Сафронова М.К., Дудкова О.С.

Научный руководитель: Шмакова А.П.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, safronovamks@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены ключевые тенденции развития исследований в области исламских финансов в период 2014–2024 гг. Анализируются динамика публикационной активности, тематическая структура работ, география исследований и институциональные центры, а также противоречие между нормативными принципами распределения рисков и доминированием долговых инструментов в практике. Целью работы является всесторонний анализ эволюции научной повестки в сфере исламских финансов и выявление основных направлений ее дальнейшего развития с учетом влияния технологических инноваций и процессов гармонизации регулирования.

Ключевые слова: *исламские финансы; распределение рисков; этические инвестиции; публикационная активность; исламский банкинг.*

A COMPREHENSIVE KNOWLEDGE MAPPING STUDY OF GLOBAL TRENDS

Safronova M.K., Dudkova O.S.

Scientific supervisor: Shmakova A.P.

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

Abstract. The article examines key trends in the development of research in Islamic finance over the period 2014–2024. It analyzes the dynamics of publication activity, the thematic structure of studies, the geography of research, and institutional centers, as well as the contradiction between the normative principles of risk-sharing and the dominance of debt-based instruments in practice. The aim of the paper is to provide a comprehensive analysis of the evolution of the research agenda in Islamic finance and to identify the main directions for its further development, taking into account the impact of technological innovations, ESG approaches, and regulatory harmonization processes.

Keywords: *Islamic finance; risk-sharing; ethical investment; publication activity; Islamic banking.*

В данной работе мы представили обзор ключевых тенденций в области исследований исламских финансов за период 2014–2024 годов. На основе анализа публикационной активности рассматриваются динамика роста числа работ, основные тематические направления, география исследований и ключевые институциональные центры. Мы выяснили, что увеличение интереса к теме во многом связано с ростом доли мусульманского населения и глобальным запросом на этическое инвестирование. Основное внимание уделяется противоречию между нормативными принципами распределения рисков и преобладанием долговых инструментов в реальной практике. Отдельное место отводится роли технологических инноваций и необходимости гармонизации регулирования как перспективным направлениям развития отрасли.

Исламские финансы представляют собой уникальную финансовую систему, базирующуюся на принципах шариата, которые запрещают ссудный процент (риба), чрезмерную неопределенность (гарар) и спекулятивные операции (майсир). В основе этого

подхода лежат требования обеспеченности активов и распределения рисков между участниками, что должно способствовать социальной справедливости и устойчивому развитию [4]. За последнее десятилетие интерес к этой сфере значительно вырос, что во многом объясняется увеличением доли мусульманского населения в мире и растущим спросом на этические инвестиционные инструменты за пределами стран с мусульманским большинством. Период с 2014 по 2024 год стал важным этапом институционального развития исламских финансов, на который наложили отпечаток глобальные экономические потрясения, стремительное распространение финансовых технологий и усиление внимания к экологическим и социальным аспектам ведения бизнеса. Перечисленные факторы напрямую повлияли и на повестку академических исследований, стимулируя поиск ответов на новые вызовы.

Мы отметили, что не смотря на заметный рост числа публикаций, увеличившийся более чем в два с половиной раза — примерно с 58 до 154 работ в год, — в научной среде сохраняется устойчивая критика в отношении разрыва между декларируемыми принципами и реальной практикой. Исследователи указывают, что институты исламских финансов на деле часто отдают предпочтение не моделям с полноценным разделением рисков, а более простым в управлении и регулировании инструментам, таким как мурабаха (торговая наценка). Упомянутое несоответствие вызывает вопросы насколько академическое сообщество отражает в своих работах реальные проблемы отрасли. Анализ публикационной активности демонстрирует наибольший объем исследований, приходящийся на такие дисциплины, как экономика, эконометрика и финансы, на них приходится около 35,7% всех работ, далее следуют бизнес, управление и бухгалтерский учет (27,2%), социальные науки (21,6%). Судя по распределению, исламские финансы разбирают через призму традиционной экономической теории. Социальные и гуманитарные науки тоже заметно присутствуют. Связано это с тем, что у исламских финансов сильная этическая и религиозная основа.

В географическом плане наблюдается явная концентрация исследовательской активности в Малайзии, занимающей лидирующие позиции как по числу публикаций на уровне институтов и стран, так и по наличию профильных научных журналов. Малайзия значительно опережает других лидеров в исламском банкинге, включая Индонезию, США и Саудовскую Аравию. Ситуация отражает последовательную государственную политику Малайзии по развитию исламского финансового образования и созданию специализированных исследовательских центров. Вопреки исторической роли арабских стран в зарождении исламских финансов, их академическое присутствие в ведущих базах данных остается скромным. Заметную активность проявляют университеты Турции и некоторых западных стран, изучающие исламские финансы как альтернативную модель или как часть сравнительного анализа финансовых систем.

Подавляющее большинство наиболее цитируемых авторов имеют имена арабского или мусульманского происхождения, указывая на их принадлежность к институтам стран с преобладающим исламским населением. Среди ведущих журналов, публикующих работы по исламским финансам, выделяется *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, демонстрирующий устойчивый рост числа публикаций и за последние годы ставший главной площадкой для распространения результатов исследований.

Издания *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, сохраняют стабильную нишевую аудиторию, а вот по темпам роста лидеру уступают. Характерной особенностью является волатильность публикационной активности: заметный всплеск, пришедшийся на 2020 год, связывается с повышенным интересом к устойчивости исламских финансов в условиях пандемии COVID-19, после чего последовала фаза стабилизации и новый подъем в 2024 году.

Важный вывод проходит через многие работы, остается констатация разрыва между идеалами распределения рисков и преобладанием долговых инструментов в реальной банковской практике [2]. В литературе эта проблема получила название «синдром мурабахи». Банки предпочитают более предсказуемые и менее рискованные схемы финансирования, хотя

с точки зрения нормативной этики шариата более предпочтительными считаются партнерские модели. Исследователи видят причины такого положения в сложности контроля за использованием средств в партнерских сделках, в недостатке прозрачности и в неразвитости механизмов корпоративного управления [5, 6]. В качестве возможных направлений преодоления этого разрыва предлагается более активное внедрение финансовых технологий, включая блокчейн и смарт-контракты, помогающие повысить прозрачность операций и снизить риски недобросовестного поведения [3]. Другим перспективным направлением называется интеграция принципов концепции устойчивого развития бизнеса, позволяющая не только расширить инвестиционную базу, но и вернуть исламским финансам их изначальную социальную миссию. Для этого, как отмечают авторы, необходима гармонизация регулирования и выработка единых стандартов, отсутствующих сейчас как на национальном, так и на наднациональном уровне [1].

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что исламские финансы представляют собой динамично развивающуюся область, в которой пересекаются вопросы экономики, права, этики и современных технологий. Увеличение числа исследований во многом связано с ростом мусульманского населения и повышением интереса к этическим финансам в мире. Тем не менее сохраняются серьезные вызовы, связанные с рассогласованием теории и практики, с фрагментацией регулирования. Дальнейшее развитие этой сферы требует более глубоких эмпирических исследований существующих практик, поиска инновационных решений, позволяющих вернуться к изначальным принципам справедливости и разделения рисков, заложенным в основу исламской финансовой модели.

Библиографический список

1. Беккин, Р. И. Исламские финансы в современном мире: экономические и правовые аспекты / Р. И. Беккин ; под ред. Г. И. Мухаметшина. – Москва : Умма, 2014. – 283 с.
2. Воронцов, С. А. Исламские финансовые институты в мировой финансовой архитектуре / С. А. Воронцов, А. М. Пономарев // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2020. – № 10 (125). – С. 7–11.
3. Григорьев, В. В. Исламские финансы как альтернативная модель финансового посредничества в условиях глобальной нестабильности / В. В. Григорьев // Вестник ГУУ. – 2023. – № 4. – С. 156–162.
4. Егоров, А. В. Исламский банкинг: принципы, инструменты и перспективы развития в РФ / А. В. Егоров, И. В. Меркурьев // Деньги и кредит. – 2016. – № 6. – С. 48–53.
5. Зарипов, И. А. Исламские финансы: от нишевого продукта к глобальному индустриальному сегменту / И. А. Зарипов // Экономика. Налоги. Право. – 2022. – Т. 15, № 2. – С. 114–125.
6. Калимуллина, М. Э. Исламские финансы: тенденции развития и особенности регулирования / М. Э. Калимуллина // Экономическая политика. – 2021. – Т. 16, № 3. – С. 54–77.

СПОРТ, ИСКУССТВО ИЛИ ИХ СИНТЕЗ? ОТНОШЕНИЕ МОЛОДОГО ПОКОЛЕНИЯ К ФИГУРНОМУ КАТАНИЮ

Сенникова А.П.

Научный руководитель: Одинцова Е.А.

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

Аннотация. Статья посвящена комплексному исследованию фигурного катания как уникального социально-культурного явления на стыке спорта и искусства. Рассматриваются исторические предпосылки развития данного вида спорта, его ключевые особенности, а также роль в формировании физической и эстетической культуры личности. Особое внимание уделяется анализу восприятия фигурного катания современной молодёжью. В основе работы лежат результаты социологического опроса студентов, позволившие выявить парадокс между высоким зрительским интересом и низкой готовностью к профессиональным занятиям.

Ключевые слова: *фигурное катание, спорт и искусство, молодёжь, социологический опрос, восприятие спорта, физическая культура, спортивная мотивация.*

SPORTS, ART OR THEIR SYNTHESIS? THE ATTITUDE OF THE YOUNGER GENERATION TOWARDS FIGURE SKATING

Sennikova A.P.

Scientific supervisor: Odintsova E.A.

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

Abstract. The article is devoted to a comprehensive study of figure skating as a unique socio-cultural phenomenon at the intersection of sport and art. The historical prerequisites for the development of this sport, its key features, as well as its role in the formation of physical and aesthetic culture of the individual are considered. Special attention is paid to the analysis of the perception of figure skating by modern youth. The work is based on the results of a sociological survey of students, which revealed the paradox between high audience interest and low willingness to engage in professional activities.

Keywords: *figure skating, sports and art, youth, sociological survey, perception of sports, physical education, sports motivation.*

Фигурное катание - один из самых красивых и эмоциональных видов спорта. Он сочетает в себе физическую подготовку, художественное выражение и музыку. В отличие от многих других видов спорта, здесь нужны не только выносливость и техника, но и артистизм, умение передать образ и вызвать эмоции у зрителей. Именно это и делает фигурное катание особенным и притягательным для людей разного возраста. В наше время фигурное катание занимает важное место в жизни общества. Его часто показывают по телевизору, рассказывают в соцсетях и спортивных шоу, что помогает прокачивать интерес к этому виду особенно у молодёжи. Для многих подростков и молодых людей фигурное катание - не просто спорт, а источник вдохновения, пример настойчивости, дисциплины и творческого самовыражения.

Но отношение к нему среди молодёжи бывает разным: с одной стороны - восхищение, с другой - понимание, что это требует много сил и времени. Эта статья посвящена тому, чтобы разобраться в особенностях фигурного катания как спорта, его истории и роли в жизни современной молодёжи. Особое внимание уделено тому, как молодые люди относятся к этому виду спорта и насколько они им интересуются. Цель статьи - показать фигурное катание как спортивное и культурное явление и исследовать мнение молодёжи через опрос. Для этого рассматриваются главные черты спорта, кратко рассказывается его история, анализируется нынешнее состояние и приводятся результаты опроса среди студентов.

1. Фигурное катание как особый вид спорта

Фигурное катание - уникальный спорт, где соединяются физическая подготовка и искусство. Спортсмены должны быть сильными, выносливыми, координированными и гибкими, но при этом проявлять артистизм, уметь слушать музыку и передавать эмоции. Такое сочетание выделяет фигурное катание среди других видов, где главный акцент только на физическую сторону. Технически спорт очень сложный. Это прыжки, вращения, дорожки из шагов, которые нужно отрабатывать годами и делать с большой концентрацией. Прыжки - аксель, тулуп, сальхов и лутц - различаются по числу оборотов и степени сложности, их качество сильно влияет на итоговую оценку. Вращения и шаги требуют точного контроля тела, баланса и плавности. Ошибки в технике могут привести не только к снижению оценки, но и к травмам, поэтому здесь много ответственности и риск высокий. Ещё важна художественная часть. Музыка, хореография и костюмы помогают спортсмену создать образ и донести его до зрителей и судей. Чувство музыки, работа с образом, умение выражать эмоции - так же важны, как и точность в технике. Часто фигурное катание сравнивают с балетом или танцем на льду. Этот спорт сильно влияет и на личность спортсмена. Регулярные тренировки развивают дисциплину, настойчивость, трудолюбие, а участие в соревнованиях помогает справляться с напряжением и стрессом. С ранних лет спортсмены учатся ставить цели, преодолевать трудности и нести ответственность за результат. Так, фигурное катание — не просто спорт, а сложное и многогранное занятие, где совмещаются физическое развитие, творческое самовыражение и личностный рост. Это привлекает как зрителей, так и тех, кто сам им занимается.

2. Краткая история развития фигурного катания

Фигурное катание началось в Европе, где люди сначала просто катались на коньках по замёрзшим рекам и озёрам. Со временем это стало не просто транспортом, а и развлечением, спортом. Уже в XVIII-XIX веках в Северной и Центральной Европе появились первые школы и соревнования по фигурному катанию. В конце XIX века фигурное катание официально признали спортом. В 1892 году создали Международную федерацию конькобежного спорта, которая начала вводить единые правила и развивать соревнования на международном уровне. Фигурное катание стало одним из первых зимних видов спорта на Олимпиадах, что повысило его популярность. В России этот спорт начал активно развиваться в XX веке. Здесь сформировалась мощная школа, известная высокой техникой и выразительностью. Российские и советские фигуристы много раз побеждали на крупных соревнованиях и внесли большой вклад в развитие спорта. Среди выдающихся спортсменов - трёхкратная олимпийская чемпионка Ирина Роднина, Евгений Плющенко с его сложными прыжками, а также Татьяна Навка и Роман Костомаров в танцах на льду. Сегодня известны такие звёзды, как Алина Загитова, Анна Щербакова и Александра Трусова, которая славится сложными четверными прыжками. Также популярна Камила Валиева с выразительным стилем и мастерством. Достижения этих спортсменов помогают привлекать молодёжь, формируют престиж спорта и показывают пример целеустремлённости и профессионализма. Фигурное катание продолжает меняться, сочетая традиции с новыми требованиями - усложняются элементы, меняются правила судейства и увеличивается значение художественной стороны.

3. Фигурное катание в современном обществе и отношение молодёжи

В XXI веке фигурное катание остаётся одним из самых популярных зимних видов спорта. Его успех тесно связан с СМИ, телевидением и интернетом. Показы соревнований, ледовые шоу и спортивные проекты дают возможность многим следить за выступлениями и узнавать особенности спорта. Благодаря этому фигурное катание остаётся интересным не только профессионалам, но и зрителям, включая молодёжь. Большую роль в популяризации играют соцсети. Короткие видео с эффектными моментами, тренировки и закулисные съёмки делают спорт понятнее и ближе для молодёжи. Через такие платформы создаётся образ фигуриста как сильного, целеустремлённого и творческого человека. Это подогревает интерес, особенно среди подростков, для которых фигуристы - пример для подражания. Молодёжь в целом относится к фигурному катанию положительно. Многие ценят его яркость, эмоции и красоту. Для части молодёжи это искусство, потому что важны музыка, костюмы и передача образа. В то же время многие видят в фигурном катании тяжёлый спорт, где нужна серьёзная физическая подготовка и самоотдача. Но не все хотят заниматься им профессионально. Основные причины - большие нагрузки, риск травм, необходимость начинать тренировки с детства, а также время и деньги, которые на это требуются. Это часто мешает молодёжи начать заниматься, особенно, если есть учёба и другие дела. Так что для молодёжи фигурное катание - престижный, красивый и эмоционально насыщенный спорт. Оно привлекает как искусство и зрелище, но заниматься серьёзно могут не все. Это говорит о том, что надо работать над тем, чтобы спорт стал доступнее и интереснее для молодого поколения.

4. Исследование: опрос студентов о фигурном катании

Чтобы подробнее понять отношение студентов, был проведён опрос. В нём приняли участие 35 студентов 17-22 лет. Опрос проходил онлайн. В таблице показаны вопросы и результаты.

Таблица 1

Результаты опроса студентов

№	Вопрос	Ответ	Кол-во	%
1	Интересуетесь ли вы фигурным катанием?	Да	23	66
		Нет	12	34
2	Как часто вы смотрите фигурное катание?	Регулярно	9	26
		Иногда	12	34
		Редко	8	23
		Не смотрю	6	17
3	Как вы воспринимаете фигурное катание?	Как спорт	8	23
		Как искусство	5	14
		Как сочетание спорта и искусства	22	63
4	Какие элементы наиболее привлекательны?	Прыжки и техника	14	40

		Музыка и хореография	11	31
		Костюмы и образы	6	17
		Эмоции выступлений	4	12
5	Хотели бы вы заниматься фигурным катанием?	Да	11	31
		Нет	24	69
6	Что мешает заниматься фигурным катанием?	Высокие физические нагрузки	13	37
		Риск травм	9	26
		Недостаток времени	8	23
		Высокая стоимость	5	14
7	Считаете ли вы фигурное катание популярным среди молодежи?	Да	21	60
		Скорее да	9	26
		Скорее нет	5	14
8	Влияют ли социальные сети на интерес к фигурному катанию?	Да	25	71
		Нет	10	29
9	Знаете ли вы известных фигуристов?	Да	27	77
		Нет	8	23
10	Является ли фигурное катание частью спортивной культуры России?	Да	29	83
		Нет	6	17

Результаты показывают, что фигурное катание заинтересовало 66% студентов. Большинство воспринимает этот спорт как сочетание физики и искусства (63%). При этом регулярно смотрят соревнования только 26%, остальные делают это время от времени или не смотрят вовсе, что говорит о среднем уровне вовлечённости. Многие отмечают, что соцсети и медиа влияют на интерес к фигурному катанию (71%) и признают его важность в российской спортивной культуре (83%). Также 77% знают известных спортсменов. Но заниматься самим хотят далеко не все - только 31%, при этом проблемы - большие физические нагрузки (37%),

риск травм (26%), нехватка времени (23%) и высокая цена занятий (14%). К этому можно добавить недостаток доступных катков и тренеров.

5. Значение фигурного катания и перспективы развития

Фигурное катание важно не только как спорт, но и как культурное явление. Оно помогает развивать выносливость, координацию и гибкость, а также влияет на личность. Регулярные тренировки учат дисциплине, ответственности и умению справляться с эмоциями. Эти качества полезны не только в спорте, но и в жизни. Для молодёжи фигурное катание часто становится источником вдохновения. Даже если они не занимаются им сами, вид спорта воспринимается как красивое сочетание силы и труда. Просмотр выступлений и шоу мотивирует к активному образу жизни и повышает спортивную культуру. Но есть проблемы: дорогостоящие занятия, тяжёлые нагрузки, риск травм и необходимость начинать рано. Это важно для молодёжи, которая совмещает учёбу и другие занятия. Перспективы связаны с тем, чтобы спорт стал доступнее и заметнее в медиа. Нужно больше катков, секций, хороших тренеров, а также сделать занятия и экипировку дешевле. Популяризировать фигурное катание через соцсети и массовые мероприятия тоже важно. Включение спорта в учебную и внеучебную жизнь поможет заинтересовать больше молодых людей. В статье рассмотрено фигурное катание как уникальный вид, где совмещены спорт и искусство. Проанализированы основные моменты, история и современное состояние, а также отношение молодёжи к этому виду спорта. Анализ показал, что фигурное катание вызывает устойчивый интерес у студентов и воспринимается как сочетание спорта и искусства. Молодёжь ценит его зрелищность и эмоции, но занятия многим кажутся сложными и затратными. Опрос подтвердил важное место фигурного катания в спортивной культуре молодёжи. Большинство хорошо знакомы со спортом и признают влияние соцсетей. Однако количество тех, кто хочет заниматься, невысоко из-за барьеров. Так что фигурное катание остаётся значимой частью современной спортивной и культурной жизни. Чтобы оно развивалось и привлекало молодёжь, нужно делать его более доступным и активно использовать современные коммуникации. В итоге фигурное катание сохраняет актуальность и остаётся источником вдохновения, эстетического удовольствия и полезных жизненных ценностей.

Библиографический список

1. История фигурного катания // РУВИКИ URL: https://ru.ruwiki.ru/wiki/История_фигурного_катания (дата обращения: 30.10.2025).
2. Что такое фигурное катание — основная информация и правила // Чемпионат URL: <https://www.championat.com/figureskating/article-5970230-figurnoe-katanie-cto-eto-istoriya-pravila-vidy.html> (дата обращения: 01.11.2025).
3. Чуряева А.М., Алексеенков А.Е. Фигурное катание как художественное искусство спорта // Наука-2020. 2022. №2 (56). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/figurnoe-katanie-kak-hudozhestvennoe-iskusstvo-sporta> (дата обращения: 02.11.2025).

ЭТИЧНЫЕ И НЕЭТИЧНЫЕ МЕТОДЫ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ: ГДЕ ПРОХОДИТ ГРАНИЦА

Скиба К. Г.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, skiba.10.17@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется проблема разграничения этических и неэтичных методов конкурентной разведки в условиях глобализации и цифровизации экономики. На основе анализа научной литературы и эмпирических кейсов рассмотрены возможности применения анализа открытых источников (OSINT) в сравнении с практиками промышленного шпионажа, вопросы приватности и правовые рамки. Доказано, что системное использование OSINT обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество без нарушения закона и этических норм, тогда как неэтичные методы приводят к уголовной ответственности и значительным экономическим потерям. Предложены критерии разграничения и рекомендации по подготовке специалистов конкурентной разведки в России.

Ключевые слова: конкурентная разведка, OSINT, промышленный шпионаж, этика бизнеса, приватность, экономическая безопасность.

ETHICAL AND UNETHICAL COMPETITIVE INTELLIGENCE METHODS: WHERE IS THE LINE

Skiba K.G.

Scientific supervisor: Khairulina L.R.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, skiba.10.17@mail.ru

Abstract. The article examines the problem of distinguishing between ethical and unethical methods of competitive intelligence in the context of globalization and digitalization of the economy. Based on the analysis of scientific literature and empirical cases, the possibilities of using open source intelligence (OSINT) are considered in comparison with the practices of industrial espionage, privacy issues and legal frameworks. It is proved that the systematic use of OSINT provides a sustainable competitive advantage without violating the law and ethical standards, while unethical methods lead to criminal liability and significant economic losses. Criteria for delimitation and recommendations for training competitive intelligence specialists in Russia are proposed.

Keywords: competitive intelligence, OSINT, industrial espionage, business ethics, privacy, economic security.

В условиях глобализации и цифровизации экономики, когда конкуренция между компаниями приобретает все более острый характер, тема этических и неэтичных методов конкурентной разведки приобретает особую актуальность, поскольку определяет не только стратегическое преимущество бизнеса, но и устойчивость национальной безопасности, а также этические рамки корпоративного поведения. Появление различных методов, включая использование продвинутых технологий сбора информации, ставит перед российскими организациями задачу формирования института подготовки специалистов по конкурентной разведке, способных адекватно реагировать на вызовы, связанные с защитой коммерческих тайн и анализом открытых источников [7, с. 255]. В современной рыночной среде, где

информация становится ключевым ресурсом, ущерб от неэтичных практик, таких как промышленный шпионаж, оценивается в миллиарды ежегодно, что подчеркивает необходимость баланса между законными методами разведки и предотвращением нарушений, ведущих к финансовым потерям и репутационным рискам [6, с. 35]. Кроме того, развитие цифровых технологий, включая алгоритмы роевого интеллекта, усиливает риски приватности, превращая ее из статической сферы в динамичный процесс, где защита личных данных становится необходимостью [10, с. 62]. Таким образом, исследование этой границы позволяет не только минимизировать угрозы экономической безопасности организации, но и способствовать формированию нормативно-правовой базы, включая этические нормы, для эффективного использования открытых источников информации в контексте национальной стратегии.

К этичным методам конкурентной разведки относятся практики, основанные на законном сборе и анализе информации из открытых источников, которые не нарушают приватность и способствуют прозрачному принятию управленческих решений, в то время как неэтичные методы включают промышленный шпионаж, подразумевающий незаконное получение коммерческих тайн через подкуп, взлом или социальную инженерию, что приводит к уголовной ответственности и угрозам экономической безопасности [9, с. 94]. Этичные подходы, такие как мониторинг социальных сетей, патентных баз и корпоративных реестров, позволяют компаниям прогнозировать риски и возможности без нарушения норм, как это подчеркивается в стратегиях национальной безопасности, где разведка открытых источников информации (РОИИ) выступает основным инструментом для укрепления позиций на рынке, в отличие от неэтичных практик, где акцент на обмане приводит к дискредитации конкурентов и введению в заблуждение потребителей, что квалифицируется как недобросовестная конкуренция по Парижской конвенции. Неэтичные методы, включая фишинг или внедрение агентов, не только противоречат этическим кодексам, таким как SCIP, но и наносят ущерб репутации, как в случаях кражи чертежей или технологий, что исторически иллюстрируется примерами из Древнего Рима до современного Китая, где шпионаж стал формой недобросовестной конкуренции, приводящей к потере прибыли в 60% случаев от утечки 20% конфиденциальной информации [5, с. 249]. В контексте цифрового общества этичное использование методов подразумевает уважение к приватности, для предотвращения рисков, связанных с ложной информацией от взломанных элементов роя [10, с. 65], в то время как неэтичные практики усугубляют социальные изменения, включая анонимизацию занятости и переосмысление иерархии. Промышленный шпионаж — это прежде всего получение нелегальными методами закрытой информации, имеющей требуемый политический и экономический подтекст, необходимый для успешного развития национальных бизнес-идей и политических проектов в рамках одной страны или группы стран, а также с целью личного обогащения или повышения конкурентоспособности [4, с. 113]. Внедрение инструментов и методов конкурентной разведки обладает огромными преимуществами, позволяющими компании своевременно реагировать на изменения внешней среды, тем самым превратив собственные слабости в преимущества [2, с. 7].

OSINT (Open Source Intelligence, разведка на основе открытых источников) — это метод систематического сбора и анализа публичной информации из различных источников, таких как социальные сети, веб-сайты, патентные базы и корпоративные реестры, который позволяет организациям получать до 95% необходимой информации о конкурентах без нарушения приватности и правовых норм, делая его ключевым этичным инструментом в стратегическом менеджменте. В бизнесе OSINT применяется для мониторинга рыночных тенденций, оценки рисков и выявления возможностей, где инструменты вроде Maltego или Recon-ng помогают связывать разрозненные данные в coherent картину, повышая эффективность решений и минимизируя переход к неэтичным практикам [8, с. 1415]. Открытые источники информации в интернете (OSINT) представляют собой широкий спектр данных и информации, доступных публично через различные онлайн-платформы и ресурсы. Применение OSINT в инновационном производстве включает этапы от определения целей до

анализа рисков, способствуя стратегическому планированию и защите от промышленного шпионажа через прозрачные методы [6, с. 30].

Практическое применение анализа открытых источников (OSINT) в конкурентной разведке подтверждает его высокую эффективность при полном соблюдении правовых и этических норм, позволяя компаниям получать до 95% необходимой информации о конкурентах без риска уголовной ответственности. В фармацевтической отрасли крупная европейская компания в 2022–2023 гг. использовала мониторинг патентных баз (Espacenet, USPTO), публикаций в PubMed и профилей ключевых учёных в ResearchGate и LinkedIn, что позволило заранее выявить партнёрство двух конкурентов по разработке препарата от редкого заболевания, оперативно подать заявку на аналогичный грант и увеличить долю рынка на 14% в сегменте генной терапии [8, с. 1421].

В ритейле Amazon в период торговых ограничений 2018–2019 гг. применила OSINT-инструменты (Panjiva, ImportGenius) и анализ постов поставщиков в соцсетях, перенаправила 22% импортных потоков из альтернативных стран и избежала дополнительных затрат на 18 млн долларов, сохранив полную прозрачность процесса и соответствие GDPR [1, с. 31]. В процессе юридической экспертизы перед M&A в 2021 г. британская консалтинговая фирма с помощью OSINT (Companies House, новостные агрегаторы, судебные реестры) выявила скрытые долги и проваленные инвестиции цели приобретения, что спасло клиента от убытков в 4,7 млн фунтов и репутационных рисков [6, с. 31]. В кибербезопасности финтех-стартап в 2023 г. применил OSINT (анализ даркнет-форумов, метаданных фишинговых писем и GitHub-репозиторий) и установил связь атак с конкретной хакерской группировкой, предотвратив кражу данных на сумму более 2 млн долларов.

Эти кейсы демонстрируют, что системное использование OSINT на этапах планирования, сбора, анализа и распространения данных превращает его в мощный инструмент стратегического менеджмента, полностью соответствующий этическим кодексам SCIP и национальному законодательству, и даёт устойчивое конкурентное преимущество без перехода в «серую» или нелегальную зону.

Практическое применение неэтичных методов конкурентной разведки, таких как промышленный шпионаж, подтверждает их разрушительный эффект для экономической безопасности организаций, поскольку они подразумевают незаконное получение конфиденциальной информации, приводящее к уголовной ответственности и финансовым потерям в миллиарды долларов. В текстильной отрасли Великобритании в конце XVIII века американский подмастерье Самюэль Слейтер, работавший на английской фабрике, запомнил чертежи текстильных станков и нелегально эмигрировал в США, где в 1793 году построил аналогичную фабрику в Потакете, штат Род-Айленд, что разрушило монополию Англии на рынке и привело к экономическим убыткам для британских производителей, иллюстрируя классический случай кражи технологий через внедрение агента [4, с. 113].

В банковской сфере братья Ротшильды в начале XIX века использовали сеть шпионов для получения конфиденциальной информации о поражении Наполеона при Ватерлоо в 1815 году, что позволило Натану Ротшильду симулировать панику на Лондонской бирже, массово продав акции, а затем скупить их по заниженной цене, заработав миллионы и подорвав позиции конкурентов через манипуляцию рынком [4, с. 113]. В современной автомобилестроительной отрасли китайская компания Shuanghuan Automobile в 2008 году скопировала дизайн BMW X5, выпустив модель CEO SUV, что привело к судебному разбирательству, где китайский суд отклонил претензии BMW, позволив продолжить производство подделок и нанеся ущерб репутации и продажам оригинального бренда [5, с. 219].

В пищевой промышленности итальянская компания Ferrero Rocher в 2000-х годах столкнулась с массовыми подделками конфет в Китае, потратив более 1 миллиона долларов на судебные иски, чтобы добиться запрета на производство фальсификатов. В сфере азартных игр российская букмекерская компания «Лига ставок» в 2010-х годах разместила рекламу с фразой «Лучший букмекер» без объективных подтверждений, что было признано актом недобросовестной конкуренции Комиссией Санкт-Петербургского УФАС, повлекло

административный штраф и репутационные потери [2, с. 12]. Эти кейсы подчеркивают, что неэтичные методы, включая подкуп, кражу и введение в заблуждение, не только противоречат Уголовному кодексу РФ (статья 183) и Парижской конвенции, но и приводят к банкротствам в 60% случаев утечки 20% конфиденциальной информации, подрывая устойчивость бизнеса в отличие от легитимных практик OSINT.

В условиях глобализации и цифровизации экономики разграничение этических и неэтичных методов конкурентной разведки приобретает ключевое значение для обеспечения стратегического преимущества бизнеса, устойчивости национальной безопасности и соблюдения этических норм корпоративного поведения, где анализ открытых источников (OSINT) выступает как законный инструмент для прогнозирования рыночных тенденций без нарушения приватности, в то время как промышленный шпионаж, включающий кражу технологий и манипуляцию информацией, приводит к уголовной ответственности и экономическим потерям, подчеркивая необходимость баланса между инновациями и правовыми рамками. Исследование подтверждает, что этические методы, такие как мониторинг патентных баз и социальных сетей, позволяют компаниям повышать конкурентоспособность до 14% в сегментах вроде генной терапии, минимизируя риски и способствуя оценке рисков в соответствии с GDPR и кодексом SCIP, в отличие от неэтичных практик, исторически иллюстрируемых случаями вроде кражи чертежей Слейтером или биржевой аферы Ротшильдов, которые разрушают монополии и вызывают банкротства. Таким образом, четкая граница между этическими и неэтичными методами определяется критериями законности, прозрачности и уважения к приватности, где внедрение внутренних политик и подготовки специалистов по конкурентной разведке становится адекватным ответом на нарастающие угрозы, способствуя формированию нормативной базы и этических стандартов в цифровом обществе.

Библиографический список

1. Васильченко А. И. Недобросовестная конкуренция как угроза экономической безопасности: правовые аспекты // Архитектура. Строительство. Образование. 2018. № 2 (11). С. 28-34.
2. Грошева Е. С. Конкурентная разведка в структуре современной организации // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2020. № 4. С. 5-13.
3. Жакшылыков И. Ж. Экономический шпионаж - вид недобросовестной конкуренции // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2020. № 7-1 (46). С. 148-150.
4. Зюкин С. Г. Мировой опыт промышленного шпионажа // Вестник Тамбовского государственного технического университета. 2016. № 3. С. 112-118.
5. Каболов А. И. Промышленный шпионаж и конкурентная разведка в деятельности предприятия // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. 2017. № 2. С. 215-221.
6. Кохно П. А., Креопалов В. В. Менеджмент конкурентной разведки в инновационном производстве // Научный вестник ОПК России. 2015. № 4. С. 25-37.
7. Кравцов А. А., Кондрашов С. С., Жанкевич И. О. Формирование института подготовки специалистов конкурентной разведки в России... // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Образование и педагогические науки. 2019. Т. 1 (828). С. 254-265.
8. Мищиряков И. В., Шевелев А. Д., Макачук Д. В., Жданова М. М. Исследование инструментов и методов для сбора и анализа открытой информации в сети Интернет (OSINT) // Вестник науки. 2024. № 6 (75). Т. 3. С. 1414-1425.
9. Чич Ш. А., Пак К. А. Уголовная ответственность за промышленный шпионаж // Научный журнал. 2018. №6 (29). С. 93-96.
10. Шаткин М. А. Проблема приватности в цифровом обществе роевого интеллекта // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. 2024. Т. 24, вып. 1. С. 62-66.

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИИ И США

Сорокина М. А., Сорокина Л. А.

Научный руководитель: Сокур Е. А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, risorokima98@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются системы налогообложения малого бизнеса в России и США, анализируются налоговые режимы, ставки и механизмы государственной поддержки. Цель работы — провести сравнительный анализ систем налогообложения малого бизнеса в России и США, выявить ключевые особенности каждой системы и определить их влияние на развитие малого предпринимательства. Авторы пришли к следующим выводам. В США децентрализованная налоговая система и механизм сквозного налогообложения (pass-through taxation) создают гибкие условия для ведения бизнеса, налоги не являются главной проблемой предпринимателей), что способствует росту и масштабированию малого бизнеса. В России, несмотря на наличие специальных налоговых режимов, упрощающих старт предпринимательской деятельности, наблюдается рост налоговой нагрузки, что превращает налоги в основную проблему для владельцев малого бизнеса и сдерживает развитие сектора.

Ключевые слова: малый бизнес, налогообложение, США, Россия, налоговая система, государственная поддержка, специальные налоговые режимы.

TAXATION OF SMALL BUSINESSES IN RUSSIA AND THE USA

Sorokina M. A., Sorokina L. A.

Scientific Director: Soukur E. A.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, risorokima98@gmail.com

Abstract. The article examines the taxation systems of small businesses in Russia and the USA, analyzes tax regimes, rates, and mechanisms of state support. The purpose of the work is to conduct a comparative analysis of the small business taxation systems in Russia and the USA, identify the key features of each system, and determine their impact on the development of small business. The authors came to the following conclusions. In the United States, a decentralized tax system and a pass-through taxation mechanism create flexible business conditions; taxes are not the main problem for entrepreneurs, which contributes to the growth and scaling of small businesses. In Russia, despite the existence of special tax regimes that simplify the start of a business, there is an increase in the tax burden, which turns taxes into a major problem for small business owners and hinders the development of the sector.

Keywords: small business, taxation, USA, Russia, tax system, state support, special tax regimes

Small business is a crucial element of the modern economy, providing employment, fostering competition, and creating an environment for innovation. The efficiency of its operation is largely determined by the tax system and government support measures.

The United States and Russia implement different models of small business taxation, making a comparison between them relevant for identifying effective tools to stimulate entrepreneurship.

The U.S. tax system is a decentralized model comprising three levels: federal, state, and municipal. Each level may establish its own taxes, creating a diversity of tax conditions and encouraging competition among jurisdictions.

In the Russian Federation, the tax system is centralized, with its main parameters determined at the federal level. Small business is regulated through special tax regimes that reduce the tax burden and simplify administration.

The American small business taxation system is characterized by high flexibility. A key feature is the pass-through taxation mechanism, which avoids double taxation: the company's profit is taxed at the owner's level.

The main taxes in the United States include:

- Corporate tax – tax on corporate profits (21%);
- Income tax – progressive rate ranging from 10% to 37%;
- Self-employment tax – 15.3%, covering Social Security and Medicare;
- Sales tax – set at the state and municipal levels, varying by jurisdiction.

Additionally, entrepreneurs can use tax deductions and tax credits, including the R&D tax credit, which can significantly reduce the actual tax burden.

The Russian small business taxation system focuses on the application of special tax regimes and includes the full range of taxation forms provided by law [1, p. 161- 162].

Criteria for classifying as a small business:

- Number of employees – up to 100 people;
- Annual income – up to 800 million rubles.

The main taxation types for small businesses in the Russian Federation include:

- Simplified Taxation System (STS) – allowing a choice of taxable object: income (6% rate) or income reduced by expenses (15% rate);
- Patent Taxation System (PTS) – used by individual entrepreneurs, involving a fixed tax amount;
- Professional Income Tax (PIT) – used by self-employed citizens with rates of 4% (when working with individuals) and 6% (with legal entities);
- Unified Agricultural Tax (UAT) – intended for agricultural producers.

As of January 1, 2026, significant changes in tax policy have occurred in Russia: the value-added tax (VAT) rate was increased from 20% to 22%; conditions for applying special tax regimes have been tightened. These changes have led to an increased tax burden on small businesses [2].

Small business plays a key role in the U.S. economy: it accounts for 99.9% of all enterprises; employs over 61 million people; and contributes 44–50% of GDP. In the Russian Federation, as of 2025, 6.76 million small and medium-sized enterprises (SMEs) were registered (a 3% increase year-over-year); employment is approximately 38.6 million people (including the self-employed); contribution to GDP is 21.7% [7].

By 2025, nearly 34.84 million small business entities were operating in the United States. This represents a colossal share – 99.9% of all companies in the country. Over the past year, their number increased by 0.28%, and since the beginning of the current decade, growth has already exceeded 9.7%.

According to the U.S. Small Business Administration (SBA), small enterprises are typically considered companies with 50 to 1,500 employees and annual revenue between \$1 million and \$40 million.

In the U.S., the key support institution is the Small Business Administration (SBA), established in 1953.

Main government support measures:

- The 7(a) loan program, providing up to \$5 million for business development;
- Microloan program – up to \$50,000;
- Government guarantees for loans issued by commercial banks;
- Assistance for small business participation in government procurement (in 2022 – 27.2% of federal contracts);
- Tax incentives, including the R&D tax credit.

In the Russian Federation, government support for small business is implemented through a set of financial, tax, and infrastructure tools.

Key measures include:

- The federal project "SMEs and Support for Individual Entrepreneurial Initiative" (2025–2030) with an annual budget of approximately 40 billion rubles;
- Grant support (from 100,000 to 500,000 rubles, and in some cases up to 1 million rubles);
- Subsidies for business development, including reimbursement of costs for equipment, rent, and exhibition participation;
- Preferential lending with government support for the banking sector;
- Tax holidays, reduced rates, and preferential insurance contributions;
- Support infrastructure ("My Business" centers, business incubators, the SME.RF digital platform).

Despite the existence of a developed support system, the entrepreneurial environment remains unstable. According to research, in 2026, 52% of entrepreneurs expect worsening business conditions; about 31% are considering closing or selling their business; a significant portion of enterprises operate under conditions of limited financial stability[8].

In the United States in 2025, small businesses are primarily facing rising costs – this accounts for five of the top ten most acute problems. According to a Statista survey, the main hardship for 24% of respondents was inflation. Personnel quality ranked second in frequency of mention (21%). Next come taxes (17%) and weak demand (5%).

Table 1

Comparative Table of Tax Systems of the USA and Russia by Key Indicators

Indicator	USA	Russia
Type of system	Decentralized tax system	Centralized tax system
Main taxes	corporate tax — 21%, income tax — 10–37%, self-employment tax — 15.3%, sales tax — varies	STS — 6% / 15%; PIT — 4% / 6%, PTS — fixed amount, UAT — special regime Insurance contributions — 30%
Indirect taxes	sales tax — varies by state (typically 0–10%)	VAT — 22% (since 2026)
Government support	Small Business Administration (SBA): – loans up to \$5 million (7(a)) – microloans up to \$50,000 – 27.2% of government contracts – tax incentives (R&D tax credit)	Federal project "SMEs": – grants (100,000 – 1 million rubles) – subsidies – preferential lending – tax holidays – "My Business" centers
Advantages	The tax system offers entrepreneurs high flexibility, pass-through taxation avoids double taxation, and tax deductions reduce the tax burden while stimulating investment and innovation.	The tax system simplifies business through special regimes with lower rates and minimal accounting, easing market entry and reducing administrative burdens for small businesses.
Disadvantages	The tax system is highly complex due to federal, state, and local requirements, raising administrative costs and the need for specialists. The combined taxes and mandatory payments also create a significant total tax burden.	Despite preferential regimes, raising the VAT rate to 22% increases the tax burden, reducing financial stability and pressuring entrepreneurs — many expect conditions to worsen.

A key feature of small business taxation in the United States is the decentralized model, the pass-through taxation mechanism (avoiding double taxation), as well as the widespread use of tax deductions and credits, including incentives for innovation. In Russia, the tax system for small businesses is based on special tax regimes (STS, PTS, PIT, UAT), which simplify administration and reduce the initial burden. However, since 2026, there has been an increase in the fiscal burden: the VAT rate has risen to 22%.

These differences in tax systems have varying effects on the development of small businesses. In the US, taxes are not the main problem for entrepreneurs — inflation and workforce quality take precedence. The flexible tax system promotes business growth and scaling: small businesses account

for up to 50% of GDP and employ over 61 million people. In Russia, by contrast, the rising tax burden turns taxes into the primary problem for the entrepreneurial sector. The result is that 52% of entrepreneurs expect worsening business conditions, 31% are considering closing their businesses, and the contribution of small business to GDP is only 21.7%.

Thus, the American taxation model is more effective at stimulating small business development, while the Russian model requires adjustments toward reducing the tax burden and increasing the stability of tax conditions.

References

1. Belova O.V. Optimization of Small Business Taxation in Russia: Current Problems and Development Prospects. // Scientific Research Journal. 2020. No. 1(14). P. 161-162.
2. Federal Law No. 425-FZ of November 28, 2025 "On Amendments to Parts One and Two of the Tax Code of the Russian Federation, Certain Legislative Acts of the Russian Federation, and the Invalidation of Certain Legislative Acts (Provisions of Legislative Acts) of the Russian Federation". // ConsultantPlus.URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_520020/ (Application date: 02.04.2023)
3. Hellerstein J., Hellerstein W. State and Local Taxation. — New York : Foundation Press, 2014. — 1340 p.
4. Internal Revenue Service. Self-Employed Individuals Tax Center [Electronic resource]. — URL: <https://www.irs.gov/businesses/small-businesses-self-employed> (Application date: 04.04.2026)
5. Internal Revenue Service. Tax Guide for Small Business (Publication 334) [Electronic resource]. — Washington : IRS, 2025. — URL: <https://www.irs.gov/publications/p334> (Application date: 04.04.2026)
6. Johnson R. Taxation of Agricultural Income [Electronic resource]. — Washington : Congressional Research Service, 2015. — URL: <https://www.nationalaglawcenter.org/wp-content/uploads/assets/crs/RL33243.pdf> (Application date: 04.04.2026)
7. Small and Medium Business of Russia. Obstacles to Development and New Challenges [Electronic resource] // Higher School of Economics. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/1127880980.pdf> (Application date: 03.04.2026)
8. PRIM: Small Business at the End of 2025 [Electronic resource] // Sociology of Small Business. URL: <https://smbiz.fom.ru/post/prim-malyj-biznes-v-konce-2025-goda> (Application date: 03.04.2026)
- 9.U.S. Small Business Administration. Frequently Asked Questions About Small Business [Electronic resource]. — URL: <https://advocacy.sba.gov> (Application date: 04.04.2026)
10. U.S. Small Business Administration. Small Business GDP, 1998–2022 [Electronic resource]. — URL: <https://advocacy.sba.gov> (Application date: 04.04.2026)
11. U.S. Small Business Administration. Small Business Procurement Scorecard [Electronic resource]. — URL: <https://www.sba.gov> (Application date: 04.04.2026)

ВЛИЯНИЕ КОМАНДНЫХ ВИДОВ СПОРТА НА РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И МЯГКИХ НАВЫКОВ (SOFT SKILLS) У СТУДЕНТОВ

Стеба В. М.

Научный руководитель: Крутов А.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия

Аннотация. В современном мире работодатели всё чаще обращают внимание не только на диплом и профессиональные знания выпускников, но и на их личные качества: умеет ли человек общаться, работать в команде, брать на себя ответственность и справляться со стрессом. Цель написания данной статьи – влияние командных видов спорта (в том числе в учебных учреждениях) на формирование у студентов «мягких навыков» (soft skills).

Ключевые слова: командный спорт, мягкие навыки, студенты, умение договариваться, спорт в вузе, социальные навыки, развитие личности

THE IMPACT OF TEAM SPORTS ON THE DEVELOPMENT OF SOCIAL COMPETENCIES AND SOFT SKILLS IN STUDENTS

Steba V. M.

Scientific supervisor: Krutov A. V.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, E-mail: conference-omsk@fa.ru.

Abstract: In today's world, employers increasingly pay attention not only to graduates' diplomas and professional knowledge, but also to their personal qualities: their ability to communicate, work in a team, take responsibility, and cope with stress. The purpose of this article is to examine the impact of team sports (including those in educational institutions) on the development of students' soft skills.

Keywords: team sports, soft skills, students, negotiation skills, university sports, social skills, personal development

Современная система высшего образования сталкивается с перестройкой из-за изменений на рынке труда и требований цифровой экономики. Работодатели всё чаще оценивают не только специализированные навыки, но и личные качества соискателей, их умение находить общий язык в команде. Ключевыми становятся способность к установлению контактов, готовность брать на себя ответственность за ход работы и умение разрешать конфликты. Именно эти характеристики определяют успех на профессиональной успешности. [6]

Вместе с тем классическая образовательная модель, сосредоточенная на передаче теории и оценке индивидуальных результатов, редко формирует у студентов полноценные социальные навыки. Недостаток практики в взаимодействии приводит к росту интереса к внеаудиторным формам вовлечения, особенно к командным видам спорта.

Занятия спортом в команде, основанные на постановке общих задач, соблюдении правил и функциональном распределении ролей, создают естественные условия для отработки гибких навыков. Участие в тренировочном процессе или соревнованиях университетского уровня погружает студентов в обстоятельства, стимулирующие развитие лидерского потенциала, эмоционального интеллекта и навыков конструктивного диалога.[5]

Следовательно, актуальность представленной работы продиктована потребностью в выявлении и обосновании действенных методов развития социальных компетенций у

студенчества, а также слабой изученностью ресурса командных видов спорта как подобного метода в контексте высшей школы. Исходя из этого, целью исследования выступает оценка воздействия командных спортивных занятий на процесс становления ключевых мягких навыков у студентов.

Результаты эмпирического исследования влияния командных видов спорта на развитие soft skills у студентов.

С целью верификации теоретических положений о влиянии командных видов спорта на формирование социальных компетенций было проведено эмпирическое исследование. Представлен анализ ответов студентов, позволяющий оценить уровень вовлеченности студентов в спортивную деятельность, их субъективную оценку развития ключевых мягких навыков, а также характер переноса данных навыков в академическую и внеучебную сферы.

1. Занимались/занимаетесь ли вы командным видом спорта на регулярной основе (минимум 1 раз в неделю в течение сезона или учебного года)?

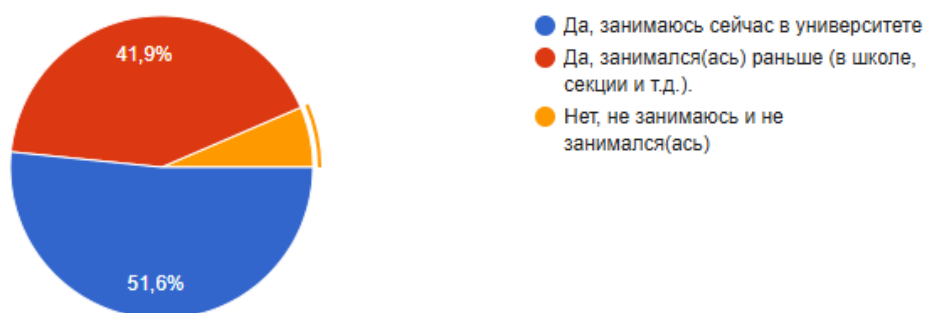


Рис. 1. Анализ вовлеченности студентов в командную спортивную деятельность

Первичный срез данных был направлен на выявление степени вовлечённости студентов в среду командного спорта. Респондентам был задан вопрос о наличии регулярного опыта занятий (минимум один раз в неделю на протяжении сезона или учебного года) (Рис.1).

Анализ распределения ответов показал, что подавляющее большинство опрошенных (93,5%) имеют опыт занятий командными видами спорта. При этом выборка разделилась на две основные группы: «актуальные спортсмены» (51,6%), занимающиеся в настоящее время в вузе, и «спортсмены в анамнезе» (41,9%), имевшие опыт в школьный период или в сторонних секциях. Доля респондентов, никогда не вовлеченных в командные спортивные практики, составила всего 6,5%.

Высокая степень охвата респондентов спортивным опытом создает репрезентативную базу для исследования корреляций. Незначительный объем группы «не спортсменов» позволяет рассматривать ее как малую контрольную группу. Тот факт, что более половины выборки составляют студенты, вовлеченные в спорт именно на базе университета, подчеркивает значимость вузовской инфраструктуры как института социализации и площадки для формирования надпрофессиональных компетенций. [2]

Ключевым блоком исследования стала самооценка респондентами степени влияния спортивного опыта на развитие конкретных составляющих soft skills. Использовалась порядковая шкала Ликерта от 1 до 5, где 1 соответствовал полному отсутствию влияния, а 5 – максимальному развивающему эффекту. Полученные данные демонстрируют выраженную положительную динамику. Суммарная доля высоких оценок (4 и 5 баллов) составила 79%. Распределение ответов выглядит следующим образом:

«Значительное развитие» (5 баллов) – 38,7%;

«Хорошее развитие» (4 балла) – 40,3%;

«Среднее развитие» (3 балла) – 16,1%;

«Слабое развитие» (2 балла) – 3,2%;
«Отсутствие развития» (1 балл) – 1,6%. (Рис.2).

2. Как, по вашему мнению, занятия командным спортом повлияли на развитие у вас следующих навыков? *(Оцените по шкале от 1 до 5, где: 1 - совсем не развил, 5 - значительно развил)*

- Коммуникация (умение четко выражать мысли, слушать других)
- Командная работа и кооперация
- Лидерство и ответственность
- Управление эмоциями в стрессовых ситуациях (например, при проигрыше)
- Дисциплина, тайм-менеджмент (сочетание тренировок и учебы)
- Решение проблем и тактическое мышление

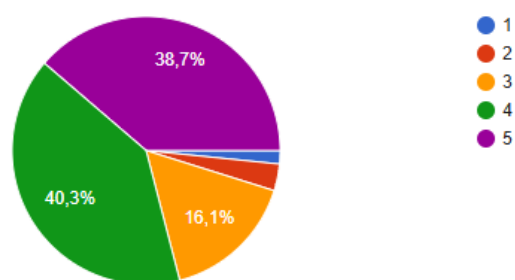


Рис. 2. Субъективная оценка развития мягких навыков под влиянием спорта

Доля респондентов, отметивших высокий и очень высокий уровень влияния (79% - такие цифры свидетельствуют, что студенты воспринимают командные виды спорта как мощный инструмент формирования soft skills. Ситуации сотрудничества, соревновательности и ролевого взаимодействия, характерные для спортивной среды, выступают естественной платформой для отработки коммуникативных умений, дисциплины и эмоционального интеллекта. [4]

Группа студентов (16,1%), оценившая влияние на 3 балла, представляет интерес для дальнейших исследований. Вероятно, данная оценка обусловлена либо недостаточной рефлексией процесса развития навыков в момент занятий, либо внешними организационными факторами (недостаток игровой практики), нивелирующими часть положительного эффекта. [1]

Крайне низкий процент негативных оценок (4,8% суммарно по позициям 1 и 2) свидетельствует о том, что даже при наличии таких факторов, как нереализованные амбиции или неблагоприятный психологический климат в команде, респонденты склонны признавать определенный вклад спорта в их личностное развитие.

Для оценки устойчивости и универсальности сформированных компетенций респондентам был задан вопрос о применении навыков, полученных в спорте, за его пределами. Результаты подтверждают концепцию «трансверсальности» (переноса) soft skills. [3]

Распределение ответов на вопрос о сферах применения навыков:

Другие студенческие активности (профком, творческие коллективы) – 43,5%;

Общение с друзьями и личные отношения – 27,4%;

Учебная деятельность (групповые проекты, семинары) – 16,1%;

Отсутствие применения (спорт как изолированная сфера) – 12,9%. (Рис.3).

3. Применяете ли вы навыки, полученные в командном спорте, в других сферах своей жизни?



Рис. 3. Анализ использования переноса навыков

Суммарно 87,1% респондентов отмечают перенос спортивных навыков в иные жизненные контексты. Это эмпирически опровергает возможный тезис о спорте как о «закрытой системе» и доказывает, что сформированные в его рамках паттерны поведения (коммуникация, ответственность, лидерство) носят надпрофессиональный характер. Наиболее высокий показатель (43,5%) приходится на сферу других студенческих активностей. Данный факт объясняется структурной и функциональной близостью спортивной команды и творческого/общественного коллектива. Студенты осуществляют осознанный или неосознанный перенос моделей ролевого поведения (капитан, организатор, «игрок поддержки») и навыков координации совместных действий. [2] Наименьший показатель среди сфер применения (16,1%) демонстрирует учебная деятельность. Это указывает на существующее противоречие: несмотря на декларируемый переход к компетентностному подходу, реальная организация учебного процесса в вузе зачастую остается ориентированной на индивидуальные достижения и слабо активизирует навыки кооперации, развитые студентами в спорте. 12,9% респондентов, не применяющих спортивные навыки вне секции, вероятно, либо не прошли стадию рефлексии и осознания своего опыта, либо их спортивная карьера была узкоспециализированной и жестко регламентированной, что препятствовало генерализации опыта.

Проведенный анализ эмпирических данных позволяет сформулировать следующие выводы, имеющие значение для педагогической практики и организации воспитательной работы в вузе: командные виды спорта выступают действенным инструментом формирования мягких навыков: 79% респондентов зафиксировали высокую степень влияния спортивной деятельности на развитие соответствующих компетенций. Soft skills, приобретенные в спортивной среде, демонстрируют свойство трансверсальности. Большинство респондентов (87,1%) успешно интегрируют их в иные сферы жизнедеятельности, преимущественно в общественную активность и межличностную коммуникацию. Выявлен разрыв между высоким уровнем переноса навыков во внеучебную деятельность и относительно низким — в академическую среду.

Это актуализирует задачу поиска методов интеграции успешных практик командообразования из спорта в групповые формы учебной работы (проектный метод, кейс-стади). Полученные данные могут быть использованы для разработки программ развития soft skills в вузах, где опыт студенческих спортивных команд следует рассматривать не только как оздоровительную деятельность, но и как ресурс для формирования социально-компетентной личности будущего специалиста.

Библиографический список

1. Дмитриенко О. В., Колыванова Л. А., Лазарев А. В. Роль soft skills в развитии конструктивного взаимодействия субъектов образовательного процесса // Известия Самарского научного центра РАН. Социальные, гуманитарные, медико-биологические науки. - 2025. - Т. 27, № 1. - С. 23-30. - DOI: 10.37313/2413-9645-2024-27-100-23-30.
2. Николаева И. В., Васельцова И. А., Грязнов С. А. Формирование социальных компетенций студентов через командные виды спорта // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта стр. 89-96.
3. Kang X., Meng Q., Su C.-H. School-Based Team Sports as Catalysts for Holistic Student Wellness: A Narrative Review // Behavioral Sciences. - 2024. - Vol. 14, № 7. - Article 528. -DOI: 10.3390/bs14070528.
4. Исследование VK Education: для 27 % молодежи гибкие навыки важнее технических на старте карьеры // CNews. - 2024. - URL: <https://www.cnews.ru/>. (дата обращения: 03.01.2026)
5. Майер А. Выпускникам российских вузов не хватает soft-skills на первом месте работы // Ведомости. - 2024. - URL: <https://www.vedomosti.ru/>. (дата обращения: 15.01.2026)
6. Работа в команде и бизнес-коммуникации: ученые ИТМО назвали самые востребованные soft skills на рынке труда // ITMO News. - 2024. - URL: <https://news.itmo.ru/>. (дата обращения: 03.01.2026)

ДИСКУРС ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ: ПОКОЛЕНЧЕСКИЙ РАЗРЫВ И СТОИМОСТЬ СДЕЛКИ

Ткаченко В.А.

Научный руководитель: Сокур Е. А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, tckachenko.v1k@yandex.ru

Аннотация. В статье анализируются поколенческие различия в деловой коммуникации как фактор, влияющий на эффективность бизнес-партнёрства. Целью работы является выявление связи между рассогласованием дискурсивных практик бумеров и зумеров и ростом транзакционных издержек. Автор приходит к выводу, что коммуникационная культура перестаёт быть «мягким» фактором и становится прямым источником издержек, а внедрение гибридных коммуникативных протоколов позволяет их снизить.

Ключевые слова: *дискурс, поколенческие различия, формальная коммуникация, неформальная коммуникация, транзакционные издержки, бизнес-партнёрство.*

BUSINESS COMMUNICATION DISCOURSE: THE GENERATIONAL GAP AND TRANSACTION VALUE

Tkachenko V.A.

Scientific supervisor: Sokur E. A.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, tckachenko.v1k@yandex.ru

Abstract. This article analyzes generational differences in business communication as a factor influencing the effectiveness of business partnerships. The aim of this study is to identify the link between the mismatch in the discursive practices of Boomers and Zoomers and the increase in transaction costs. The author concludes that communication culture ceases to be a “soft” factor and becomes a direct source of costs, while the implementation of hybrid communication protocols allows for their reduction.

Keywords: *discourse, generational differences, formal communication, informal communication, transaction costs, business partnership.*

In today’s business world, representatives of different generations—from Baby Boomers (born 1965–1980) to Gen Z (born 1997 and later)—are increasingly interacting with one another. Each generation has its own established communication habits: some prefer formal letters and phone calls, while others favor messaging apps and short messages. These differences, long perceived as mere «stylistic quirks,» are now becoming a factor that directly influences the effectiveness of business partnerships and the value of transactions [3]. The purpose of this article is to analyze generational differences in business communication as a clash of different discursive practices and to assess their impact on financial results.

In contemporary humanities, the concept of «discourse» extends beyond linguistic text analysis to encompass the social, historical, and political dimensions of communication. As Ruth Wodak emphasizes in her work «The Politics of Fear», discourse is not merely a set of utterances, but a complex unity of semiotic practices that are simultaneously socially conditioned and socially

constitutive. In other words, on the one hand, discourse is shaped by social institutions, historical context, and collective experience; on the other hand, it actively participates in the construction of social reality, reinforcing or challenging certain norms, values, and hierarchies [1, p. 73]. Discourse is always linked to macro-themes (e.g., “business partnership” or “intergenerational communication”) and implies a multiplicity of perspectives, which makes it inevitably connected to argumentation and ways of justifying positions. This approach allows us to analyze not only what the participants in communication say, but also how they say it, which contexts they bring to the fore, and what social meanings they produce

Within the discourse-historical approach, formal discourse in business communication involves the use of official channels (email, document management systems), a hierarchical structure of communication, and the formal documentation of agreements. Informal discourse, on the other hand, is characterized by the use of messaging apps and corporate chat rooms, horizontal interaction, and rapid response times [2, pp. 40–41]. The problem arises when these systems are out of sync, as communication participants, unaware of the differences between the systems used, interpret the other party’s actions based on their own discursive logic.

The research hypothesis is that the mismatch between formal and informal discourses across generations leads to misunderstandings, prolonged negotiations, and increased transaction costs in business partnerships, making communication culture not a «soft» factor but a direct source of financial losses.

The methodological foundation of this study is the discourse-historical approach. To analyze the communicative practices of business partners, it is important to identify a four-level model of context: socio-political/historical context—the generational experience of the participants; current discursive context—contemporary business practices; text context—specific texts of messages; and intertextual connections—references to other discourses and practices. An analysis of discursive strategies, particularly strategies of nomination (how participants refer to one another and the subject of discussion) and predication (what characteristics are attributed to them), allows us to identify the mechanisms of constructing formal and informal discourses in business communication [2, pp. 40–41].

What is often referred to as «different communication styles» between generations appears, in terms of discourse analysis, as a clash of discursive practices, each of which has its own logic, norms, and expectations. Let’s turn to the quantitative aspects of this clash.

The modern labor market is characterized by the simultaneous presence of several generations. Companies with age diversity outperform less diverse ones by 35% in terms of productivity; however, realizing this potential requires taking generational communication characteristics into account. By 2025, Generation Z will make up 25% of the global workforce. They typically prefer asynchronous channels—chats and messaging apps—and have a negative attitude toward unplanned calls, which they perceive as an invasion of their personal space [4].

As shown in Table 1, unlike Gen Zers, Boomers are twice as active in using the corporate intranet. Differences also extend to time expectations: 77% of Gen Zers expect a response on the same day, while 46% of respondents, regardless of age, cite «differing expectations regarding response times» as the main communication problem [5]. At the same time, 39% of young employees under 35 regularly implement «silent periods,» putting their messaging on hold, which reflects a need to control their communication load—a trait less common among older generations.

Millennials occupy an intermediate position between Baby Boomers and Gen Z. They are already receptive to digital communication formats (preferring messaging apps and not insisting on excessive formality), but retain some traditional skills—about half of them feel comfortable making phone calls.

Table 1

Statistics on Generational Differences in Communication

Parameter	Boomers	Millennials	Gen Z
Use the corporate internet	Twice often as Gen Z	Somewhere in between	Less often
Consider unscheduled calls a problem	Rarely	Sometimes	Negatively
Prefer asynchronous communication – chats, messengers	Rarely	Often	Yes
Spend time on work chats, % of work time	22%	24%	28%
Regularly pause messaging (silent periods)	Rarely	Rarely	39%

Russian zoomers are less likely than their peers abroad to view excessive bureaucracy as an obstacle to their work—around 47% compared with 64% in the global sample [5]. The differences in discursive practices described above are not an abstract theoretical issue. One in four Gen Zers views changing jobs as a way to avoid communicative discomfort with older colleagues [3]. These data allow us to assert that communication culture is not a “soft” factor, but a direct source of transaction costs in business partnerships.

Differences in generational communication styles cease to be an abstract problem when it comes to the financial results of business partnerships. The question that often remains outside the scope of discussion is this: how much do misunderstandings, delayed responses, and differing tones in correspondence cost? Researchers at MIT Sloan Management Review introduce the concept of “communication friction” to describe this—the costs arising from misalignments in the styles, channels, and expectations of participants in business communication (Brynjolfsson & Hitt, 2024). This friction includes time spent clarifying positions, additional rounds of coordination, psychological discomfort that reduces willingness to cooperate, and, ultimately, direct financial losses.

In the context of business partnerships, this friction has measurable quantitative parameters. Communication breakdowns, including generational ones, increase the cost of M&A deals by 15–20%. In absolute terms, this means that a deal that could have been closed for \$10 million ends up costing \$11.5–12 million—a difference that is difficult to attribute to «unavoidable costs.» The main sources of this cost increase are protracted negotiations—each additional round of negotiations requires time from lawyers, financiers, and top managers—as well as additional due diligence and re-checks, and the risk of the deal falling through entirely due to accumulated communication friction.

Annual losses incurred by American companies due to generational conflict are estimated at \$56 billion. This figure stems from a variety of factors: employees in multi-generational teams lose an average of 5.3 hours per week coordinating communication styles, resolving misunderstandings, and “translating” messages from one discourse to another. Although direct extrapolation of foreign data to the Russian economy requires caution, the existence of comparable indicators confirms the universality of the problem. Annual losses incurred by Russian organizations due to internal communication breakdowns reach 8.7 trillion rubles, and employees spend about 2 hours of their workday on unproductive discussions [8]. These figures indirectly indicate that «communication friction» is a significant factor for Russian businesses as well. Furthermore, 28% of Gen Zers consider changing jobs as a way to avoid communication discomfort with older colleagues [3]. This means that companies incur not only direct losses from reduced efficiency but also indirect ones—from employee turnover, hiring, and onboarding new employees.

The business world’s response has not been long in coming. In response to the identified risks, companies are implementing “hybrid protocols”—a combination of formal and informal communication channels—as well as training employees in the skills needed to «switch» between discourses. Such measures reduce deal-closing times by 22% [8]. This effect is achieved because negotiators stop wasting time figuring out “how to communicate properly” and focus on the substance of the deal.

In global business discourse, there is an increasingly frequent call to «stop treating ‘soft’ skills as something secondary and start treating them with the seriousness they deserve» The results of this study confirm this thesis as it applies to generational differences in communication: ignoring this factor becomes not only short-sighted but also economically unjustified, while investments in hybrid communication protocols yield a measurable economic return.

Thus, the cost of a transaction in a business partnership depends not only on price, interest rates, and discounts, but also on the specific terms agreed upon by the parties. And the sooner negotiators learn to recognize and account for each other’s communication styles, the lower their transaction costs will be.

References

1. Wodak R. The Politics of Fear: The Shameless Normalization of Far-Right Discourse / R. Wodak. — 3rd ed. — London : SAGE Publications, 2021. — 340 p.
2. Reisigl M. The Discourse-Historical Approach / M. Reisigl, R. Wodak // Methods of Critical Discourse Studies / ed. by R. Wodak, M. Meyer. — 3rd ed. — London : SAGE Publications, 2016. — 23–61 p.
3. Salesloft. The \$56B Cost of Generational Conflict — and How AI Can Fix It [Electronic resource] : Research Report / Clari + Salesloft, Workplace Intelligence. — 2026. — URL: <https://www.salesloft.com/resources/guides/generational-conflict-ai-sales-productivity> (accessed: 04.04.2026).
4. McKinsey & Company. What is the future of work? Gen Z and the new communication norms [Electronic resource] / McKinsey & Company. — 2022. — URL: www.mckinsey.com (accessed: 04.04.2026).
5. Ромир. Поколения Z и Y в России: ценности, коммуникация, финансы [Электронный ресурс] / Исследовательский холдинг «Ромир». — 2024. — URL: romir.ru (дата обращения: 04.04.2026).
6. SuperJob / CNews. Даже в рабочих чатах женщины говорят больше мужчин [Электронный ресурс] / SuperJob, CNews. — 2025. — URL: www.cnews.ru/news/line/2025-09-12 (дата обращения: 04.04.2026).
7. McKinsey & Company. The hidden cost of poor communication in M&A deals [Electronic resource] / McKinsey & Company. — 2023. — URL: www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance (accessed: 04.04.2026).
8. РБК Компании. Как изменятся коммуникации сотрудников компаний на работе в 2025 году [Электронный ресурс] / РБК Компании. — 2025. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/2M7Xh6yKUo/kak-izmenyatsya-kommunikatsii-sotrudnikov-kompanij-na-rabote-v-2025-godu/> (дата обращения: 04.04.2026).

СТАНДАРТИЗАЦИЯ АНГЛОЯЗЫЧНОЙ ФИНАНСОВОЙ ТЕРМИНОЛОГИИ КАК ФАКТОР МИНИМИЗАЦИИ ТРАНСГРАНИЧНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РИСКОВ

Третьякова А. Н.

Научный руководитель: Сокур Е.А.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, e-mail:
Tretiakova.anna06@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрено влияние процессов стандартизации англоязычной финансовой терминологии на обеспечение экономической безопасности в условиях глобализации. Анализируются лингвистические механизмы возникновения трансграничных экономических рисков, вызванных неоднозначной интерпретацией профессиональных понятий и терминологическими лакунами. Целью работы является обоснование роли унификации финансового языка как инструмента снижения неопределенности в международных транзакциях и аудиторской деятельности. Автор статьи пришел к следующим выводам, что внедрение единых лексических стандартов (на базе МСФО и международных регламентов) минимизирует вероятность финансовых махинаций, ошибок в отчетности и способствует укреплению экономической стабильности государства при взаимодействии с внешними партнерами.

Ключевые слова: финансовая терминология, стандартизация, экономическая безопасность, трансграничные риски, англоязычный дискурс, финансовый мониторинг, международные стандарты, профессиональная коммуникация, минимизация угроз, глобализация.

STANDARDIZATION OF ENGLISH FINANCIAL TERMINOLOGY AS A FACTOR IN MINIMIZING CROSS-BORDER ECONOMIC RISKS

Третьякова А. Н.

Научный руководитель: Сокур Е.А.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, e-mail:
Tretiakova.anna06@gmail.com

Abstract. The article examines the impact of the standardization of English financial terminology on ensuring economic security in the context of globalization. The author analyzes the linguistic mechanisms behind the emergence of cross-border economic risks caused by ambiguous interpretations of professional concepts and terminological gaps. The purpose of the study is to substantiate the role of unifying financial language as a tool for reducing uncertainty in international transactions and auditing activities. The author concludes that the implementation of uniform lexical standards (based on IFRS and international regulations) minimizes the likelihood of financial fraud and reporting errors, while contributing to the strengthening of state economic stability during interaction with foreign partners.

Keywords: financial terminology, standardization, economic security, cross-border risks, English-language discourse, financial monitoring, international standards, professional communication, risk mitigation, globalization.

In the modern architecture of global markets, English has long ceased to be perceived as some kind of optional communication tool. On the contrary, it is now a fully-fledged "operating system" of

global finance [4, p. 22]. In our view, the issue of unifying a professional thesaurus has already outgrown the confines of pure linguistics, becoming a strict strategic imperative in the security system. Any cognitive dissonance arising in interpreting the terms of complex transactions inevitably generates latent risk zones. Such "gray spots" can destabilize the national financial system during a crisis, so working towards uniform terminology is, first and foremost, a matter of protecting sovereign interests.

Cross-border threats often take root in so-called "semantic gaps." Such gaps arise when the domestic legal framework simply lacks adequate equivalents for new English-language instruments [4, p. 45]. Attempts to replace them with similar-sounding but legally different terms lead to protracted litigation. We believe that establishing a strict conceptual vertical can eliminate such ambiguity at the contract drafting stage. Linguistic precision in this context acts as a real financial asset, ensuring the overall stability of the system.

IFRS regulations, which are fundamentally based on the English-language accounting logic [3, p. 112], play a special role in standardization processes. The presence of a unified "language of numbers" allows government regulators to conduct in-depth diagnostics of the activities of transnational holdings without any risk of distorting the facts. When assets and liabilities are named according to a strictly defined template, the scope for manipulation by unscrupulous players is sharply reduced. It is quite clear that effective oversight is virtually impossible today without the free use of English-language financial discourse standards [8, p. 46].

The problem of terminological purity is no less acute in the area of combating money laundering. Standards developed by the FATF group exclusively in English require pinpoint accuracy when implemented in our legislation. Any liberal interpretation of categories such as "due diligence" creates dangerous legal loopholes, which criminal organizations immediately exploit to siphon off funds. Strict adherence to international definitions of control procedures allows Russian banks to build reliable filters against dubious transactions [8, p. 49].

The rapid shift of the global economy toward digitalization has given rise to a whole host of blockchain-related neologisms. While international law lacks universally accepted definitions for smart contracts, fertile ground for regulatory arbitrage exists. This provokes chaotic capital movements, often disguised as technological breakthroughs. We believe the state's active participation in developing this new vocabulary is essential in order to promptly identify risks and protect digital infrastructure from external influences.

How we interpret sanctions restrictions also has a colossal impact on the country's overall security. They are often written in English with a deliberate degree of ambiguity [6, p. 210]. Terms such as "facilitation" can be interpreted extremely broadly by Western officials, creating the threat of secondary sanctions for domestic businesses. In fairness, it should be noted that a meticulous linguistic analysis of primary sources gives companies the opportunity to maneuver, finding safe loopholes for foreign economic activity. In this situation, knowledge of the nuances of language acts as effective intellectual armor.

Audit verification, being a key data verification tool, is also based on international ISA standards [7, p. 15]. If the audit report is written in strict accordance with the English-language thesaurus, it becomes a clear and legitimate marker for any foreign partner. Such trust is a fragile resource for maintaining a country's investment attractiveness. Any unfortunate misunderstanding caused by a translation error can cost the state billions in losses and lead to erroneous management actions in the long term.

In the real sector of the economy, communication barriers fatally slow down decision-making, which is critical during periods of market turbulence [4, p. 132]. Seconds spent clarifying the terms of an offer can sometimes result in missed opportunities of strategic significance. Training personnel in financial English in its standardized form should be considered a direct investment in personnel security. Professionals who are able to instantly read global market signals are much more likely to identify anomalies in cash flows [8, p. 51].

Globalization processes inevitably lead to the borrowing of vocabulary, but their spontaneous introduction into the Russian language can provoke semantic chaos. We are convinced that

standardization should go hand in hand with the creation of official registers of terms sanctioned by the regulator. This will help eliminate unnecessary noise when concluding major transactions. Order in terminology lays the foundation for the correct operation of automated risk monitoring algorithms [6, p. 245]. Incidentally, it is precisely the lack of order that often becomes the root cause of system failures.

The ethical aspect of this problem is also interesting: standardizing definitions prevents unscrupulous players from using euphemisms to conceal operational failures [3, p. 190]. The English-speaking business environment has accumulated a rich arsenal of jargon designed to airbrush out negative financial results. The presence of strict frameworks forces businesses to engage in honest dialogue with stakeholders. In this sense, linguistic discipline acts as a kind of barrier to corporate fraud. Integration within structures such as BRICS also necessitates relying on English as a universal technical platform. When developing collective security measures, a unified terminology helps avoid distortions that arise during multi-stage translations between national languages. This significantly accelerates the harmonization of legal systems in partner countries. Here, English serves as a universal code of international solidarity, removing unnecessary barriers.

Modern finance is a living, constantly mutating matter, and its standards cannot be frozen forever [6, p. 301]. It is crucial for domestic regulators to keep abreast of the transformations in English business discourse, working proactively. Leveraging global experience in linguistic unification does not mean a loss of sovereignty. On the contrary, a clear understanding of the rules of the game gives the state the opportunity to more convincingly defend its position on the global stage in a highly competitive environment. According to current statistics, documentation errors caused by language barriers generate colossal losses annually across the globe. For developing economies, such miscalculations can trigger sovereign default. Standardization of terminology ensures the degree of data comparability that is critical for counterparty verification [3, p. 201]. This creates a transparent environment where state reserves are protected from the vagaries of misinterpretation of the terms of their placement.

The role of linguistic examination of contracts, where literally every comma must comply with the standard, cannot be underestimated. Analysis of arbitration practice confirms that the use of anachronisms or non-specific terminology is often the main reason for defeat in international disputes. The security of state assets abroad directly correlates with the quality of the linguistic training of international lawyers. Standardization provides them with a reliable frame of reference for defending the country's interests in the courts. In the area of countering cyber threats, unified attack vector names allow coordination centers to exchange information in real time [8, p. 47]. Hacker attacks are stateless, so having a common language for describing them is key to quickly localizing incidents. Semantic precision here serves as the foundation for building a secure perimeter for the entire banking system. This insures the economy against systemic collapses, which could, in theory, paralyze entire regions in a matter of hours.

Furthermore, clear terminological standards significantly simplify the lives of Russian exporting companies. When foreign compliance requirements are formulated in clear English, the risk of inadvertent violations and hefty fines is minimized. This objectively increases the competitiveness of our businesses in foreign markets. Confidence in the legal clarity of interpretations allows companies to more aggressively explore new niches [6, p. 189]. It's also worth addressing the psychological aspect: the absence of terminological confusion reduces the level of nervousness among market participants [4, p. 172]. We often witness market panic fueled by poorly translated financial news in news agencies' feeds. Official clarifications from regulators, based on strict standards, can instantly quell such information leaks. Information hygiene in the financial sector is simply unthinkable without strict control over the conceptual apparatus.

Ultimately, the unity of financial language is a matter of existential trust. Trust between the state, business, and investors is the invisible capital that keeps the system from collapsing during periods of turbulence. Clear and unchangeable rules of the game minimize the risks of opportunistic behavior by transaction participants. In this sense, linguistic orderliness becomes one of the supporting pillars of the modern financial architecture. To sum up the above, we note that a systematic

fight against cross-border risks is impossible in conditions of linguistic chaos. Only consistent standardization of the English-language financial thesaurus can ensure the degree of transparency required for the secure movement of capital. This enables Russia not only to participate in global processes but also to maintain full control over its own security in the long term.

To strengthen the country's position in the global market, it is necessary to accelerate the development of a domestic school of financial linguistics and actively influence standardization institutions [8, p. 52]. Only by achieving semantic harmony can we aspire to sustainable development in an era of global change. The future of our security today is written not only in numbers in reports, but also in precisely worded terms.

References

1. О безопасности: Федеральный закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2011. № 1. Ст. 2.
2. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 // Собрание законодательства РФ. 2017. № 20. Ст. 2902.
3. Алимов С. А. Влияние международных стандартов финансовой отчетности на экономическую безопасность предприятия. М.: Экономика, 2020. 256 с.
4. Белова Н. А. Англоязычная финансовая терминология в глобальном дискурсе. СПб.: Филолог, 2021. 180 с.
5. Financial Action Task Force on Money Laundering (FATF) [Electronic resource] // FATF Official Website. URL: fatf-gafi.org (date accessed: 02.04.2024).
6. Лебедева М. В. Трансграничные риски в мировой экономике. Екатеринбург: Урал-Издат, 2022. 312 с.
7. Международные стандарты аудита: сборник научных трудов. М.: Финансы и статистика, 2023. С. 15–92.
8. Пряхина А. В. Лингвистические аспекты финансового мониторинга // Вестник экономической безопасности. 2021. № 4. С. 45–52.

ИНТЕГРАЦИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМУ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТАНОВЛЕНИЯ ЛИЧНОСТИ

Трофименко И.В., Кабакова М.В.

Научный руководитель: Одинцова Е.А.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
Trofimenko1508@gmail.com, Kabakova.mari.2005@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается интеграция физической культуры в образовательное пространство высшей школы как неотъемлемый фактор профессионального становления будущего специалиста. Особое внимание уделяется анализу влияния регулярной двигательной активности на развитие ключевых профессионально значимых качеств: стрессоустойчивости, психофизической выносливости и умственной работоспособности. Обосновывается каким образом физическая культура формирует, помимо физического здоровья, социально-личностные, профессионально значимые компетенции, востребованные на рынке труда на момент анализа.

Ключевые слова: физическая культура, спорт, профессионально-прикладная физическая подготовка, физическое воспитание студентов, копинг-стратегии

INTEGRATION OF PHYSICAL CULTURE INTO THE HIGHER EDUCATION SYSTEM: ITS SIGNIFICANCE FOR THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF THE INDIVIDUAL

Trofimenko I.V., Kabakova M.V.

Scientific supervisor: Odintsova E.A.

Financial university under the Government of the Russian Federation (FinU), Omsk, Russia,
Trofimenko1508@gmail.com, Kabakova.mari.2005@mail.ru

Abstract. The article examines the integration of physical culture into the educational space of higher school as an essential factor in the professional development of a future specialist. Special attention is paid to analyzing the impact of regular motor activity on the development of key professionally significant qualities: stress resistance, psychophysical endurance, and mental performance. The paper substantiates how physical culture, in addition to physical health, forms social, personal, and professionally significant competencies that are in demand in the labor market at the time of the analysis.

Keywords: physical culture, sport, professionally applied physical training, physical education of students, coping strategies

Современный рынок труда характеризуется высокой степенью гибкости и предъявляет к выпускнику системы высшего образования требования, выходящие далеко за пределы узкопрофессиональных компетенций. Так, востребованными становятся междисциплинарность мышления, адаптивность к быстрой смене технологических и нормативных укладов и владение широким спектром универсальных, личностных навыков, включая стрессоустойчивость, способность к самоорганизации в рамках командного взаимодействия, ответственность и т.п. В рамках этой логики ключевым условием успешного профессионального становления выступает не только академическая успеваемость, но и способность будущего соискателя эффективно интегрировать собственный

психоэмоциональный ресурс в структуру профессиональной деятельности.

Однако в массовой образовательной практике физическая культура, обладающая прямым и множественным спектром инструментов для формирования указанных качеств, продолжает восприниматься обучающимися и, нередко, даже преподавательским сообществом, как дисциплина, существующая в отрыве от карьерных стратегий и притязаний. В связи с этим неизбежно возникает противоречие между объективной потребностью будущего соискателя в управлении собственной работоспособностью и отсутствием рефлексивного понимания роли нагрузок, сопряженных с физической активностью, в достижении профессиональной успешности. Преодоление такого разрыва требует переосмысления физической культуры и формирования у студенческого сообщества ее восприятия не как факультативного элемента образовательного процесса, а как значимого ресурса становления универсальной компетентностной базы будущего специалиста. Исследование подобного рассогласования и выявление потенциальных способов его устранения и будут выступать целью настоящего исследования.

В качестве методологической базы для более детального изучения сформулированной проблемы в настоящем исследовании использован метод социологического опроса, реализованного в форме анонимного анкетирования. Выбор данного метода обусловлен необходимостью получения количественно измеримых данных о восприятии студентами влияния занятий физической культурой на отдельные компоненты их профессионального становления, а также выявления устойчивых паттернов восприятия дисциплины в контексте карьерных ожиданий.

Объектом исследования выступили студенты высших учебных заведений г. Омска, осваивающие образовательные программы бакалавриата и специалитета. Важная деталь: среди респондентов отсутствуют студенты силовых, военных и прочих подобных высших учебных заведений, чьи профессиональные компетенции напрямую связаны с уровнем физической подготовки. Предметом исследования стали реальные представления студентов о роли физической культуры в формировании профессионально значимых качеств и универсальных компетенций.

Основным инструментом сбора данных выступила авторская анкета, разработанная на основе теоретического анализа актуальных научных работ в области социологии и психологии с учетом специфики ориентации на формирование профессиональных качеств и компетенций.

Общий объем выборки составил 60 респондентов трех высших учебных заведений г. Омска; гендерное распределение сложилось следующим образом: 68% женщины (41 респондент), 32% мужчины (19 респондентов); возрастной состав полностью соответствует студентам-бакалаврам и специалистам и не предполагает ошибок выборки (18-25 лет).

Теперь, когда методологическая база исследования была достаточно описана, возможно переходить к результатам опроса.

На рисунке 1 отражены мотивы респондентов посещать занятия физической культуры в высших учебных заведениях.



Рис. 1. Мотивы студентов, побуждающие их посещать занятия по физической культуре

Ответы демонстрируют ярко выраженный прагматичный подход к физической культуре, где подавляющее большинство, а именно 52 человека (86,7% респондентов), посещают занятия преимущественно ради освоения учебного плана и «закрытия» семестра. Наравне с этим, важно подчеркнуть, что внутренние мотивы у респондентов также присутствуют: 38 человек или 63,3% выборки указали желание укрепить здоровье и поддерживать физическую форму, 24 респондента ищут снятия стресса и психологическую разгрузку, 15 студентов, или 25% выборки, указали в качестве мотива общение с друзьями и командное взаимодействие, при этом только 9 человек связывают посещение занятий с желанием улучшить спортивные результаты и участвовать в соревнованиях.

Описанная комбинация ответов студентов четко указывает на доминацию конформизма над осознанными внутренними мотивами. Иначе говоря, физическая культура в сознании большинства студентов выступает прежде всего как обязательный элемент программы высшего образования, а не как самостоятельный способ профессионального и личностного развития. Тенденция является маркером того, что воспитывающий потенциал физической культуры реализуется не в полной мере.

Далее, рассмотрим мнение студентов по вопросу качеств, развиваемых посредством занятий физической культурой (рис. 2).

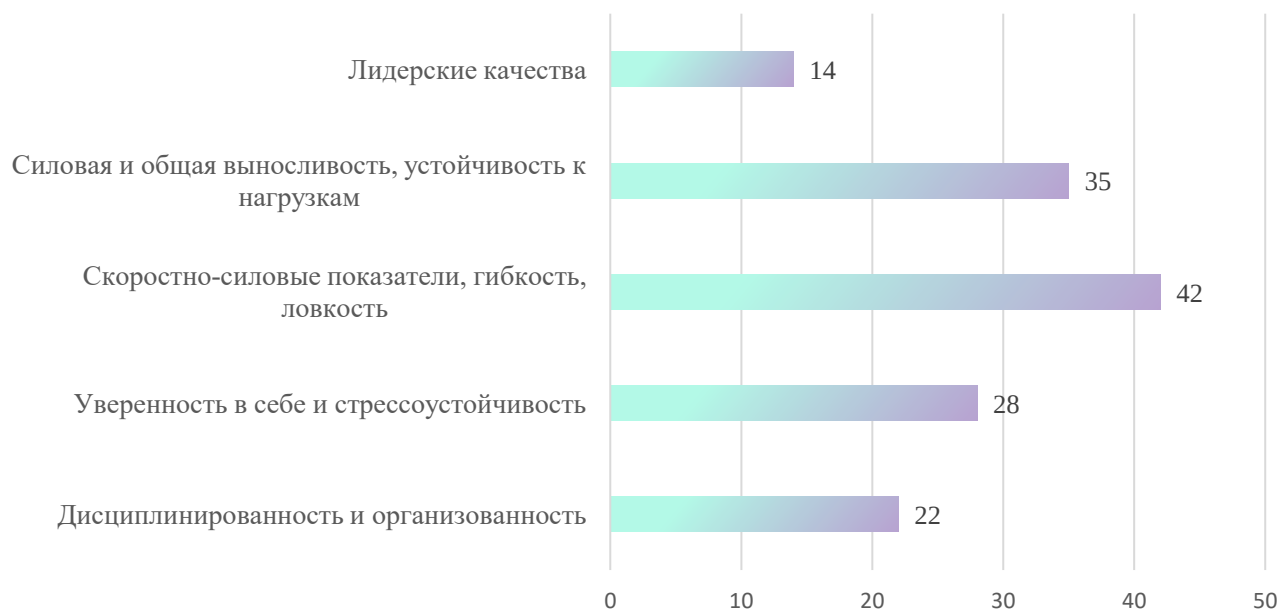


Рис. 2. Качества, формируемые занятиями физической культуре по мнению студентов

При оценке качеств, развиваемых спортом, фокус внимания респондентов смещен в сторону физиологических аспектов. Здесь 42 человека (70% выборки) отметили скоростно-силовые показатели и гибкость, а 35 респондентов выбрали общую выносливость и устойчивость к нагрузкам. Связали спорт с уверенностью в себе и стрессоустойчивостью 28 человек. 22 студента, то есть 36,7%, отметили дисциплинированность и организованность, и только 14 респондентов указали, что физическая культура способствует развитию лидерских качеств. Указанная структура ответов помогает выявить очень важный тренд: так, студенты гораздо чаще видят в занятиях физической культурой поле для совершенствования физических качеств, тогда как на корреляцию между спортом и личностно-профессиональным ростом обращено значительно меньше внимания. Это означает, что у физической культуры есть признанный ресурс формирования базовой работоспособности, но её вклад в лидерство, саморегуляцию, организацию деятельности и коммуникацию осознаётся заметно слабее. Для профессионального становления это важно, потому что именно эти качества выделяют

будущего специалиста на рынке труда в условиях неизбежно растущей конкуренции. Можно говорить о том, что воспитательный и компетентностный потенциал физической культуры недостаточно интерпретируется студентами как профессионально значимый.

Перейдем к одному из ключевых вопросов настоящей работы: отбросив ранее выдвинутые субъективные гипотезы, непосредственно рассмотрим мнение респондентов о роли физической культуры в профессиональном становлении (рис. 3).



Рис. 3. Мнение респондентов о роли физической культуры в процессе профессионального становления современного студента

Так, 10 человек, или 16,7%, считают физическую культуру одним из ключевых факторов формирования конкурентоспособного специалиста. 19 респондентов, то есть 31,7%, рассматривают физическую культуру как вспомогательный инструмент для формирования компетенций. 26 студентов, а это 43,3%, называют её скорее формальностью, имеющей косвенное отношение к профессии. Ещё 5 человек, или 8,3%, полагают, что занятия, скорее, отнимают время, которое можно было бы потратить на более качественное и детальное освоение профильных дисциплин.

Таким образом, возможно количественно подтвердить исходную гипотезу: физическая культура в массовом сознании студентов пока не занимает позиции значимого профессионального ресурса. Если объединить первые две, более позитивные позиции, получаем 48,4%, то есть примерно половина выборки признаёт некоторую профессиональную применимость физической культуры. Тогда же другая половина, напротив, воспринимает её либо как формальность, либо как конкурента профильному обучению. Данное наблюдение имеет принципиальную значимость для настоящего исследования, ибо показывает, что значимость физического воспитания и физической культуры осознаётся студентами скорее фрагментарно и не становится общепринятой частью представления о профессиональной траектории. Иными словами, физическая культура в настоящий момент скорее встроена в образовательный процесс административно, нежели является прямым профессиональным запросом будущих соискателей.

В рамках логики работы, напрашивается разработка какого-либо практического решения, способного исправить сложившуюся ситуацию. Так, было принято решение выявить мнения респондентов по поводу возможных изменений, необходимых к внесению в устройство занятий по физической культуре (рис. 4)

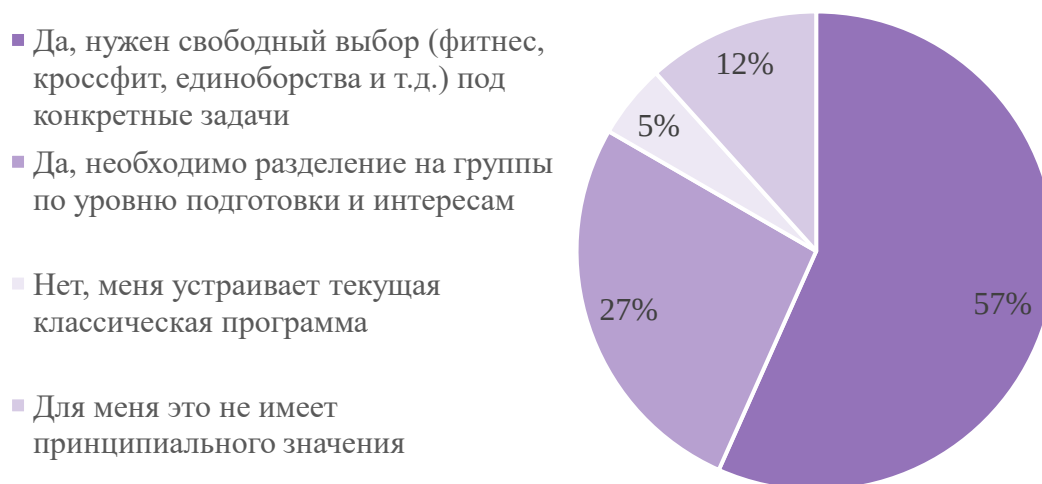


Рис. 4. Мнение респондентов о необходимости изменений в программу занятий по физической культуре

Можно заметить, что запрос на трансформацию образовательной среды выражен респондентами предельно четко. Так, 34 человека требуют свободного выбора направлений под конкретные задачи, 16 настаивают на разделении по уровню подготовки и интересам и лишь 10 респондентов (17% совокупности) либо удовлетворены текущей программой, либо безразличны к внесению изменений в нее. Студенты не отвергают физическую культуру как таковую, а хотят сделать её более гибкой, адресной и соотнесённой с их интересами и профессиональными ожиданиями.

Подводя итоги проведенного исследования, хочется отметить, что студенты, в целом, признают оздоровительную функцию физической культуры и ее весомую роль при борьбе со стрессом, однако связь с профессиональным становлением осознаётся ими скорее. Физическое воспитание воспринимается прежде всего как обязательный элемент учебного плана, а не как полноценный ресурс развития конкурентоспособности, саморегуляции и универсальных навыков, столь востребованных на современном конкурентном рынке труда. Это подтверждает наличие разрыва между формальной значимостью дисциплины и её реальной включённостью в профессиональное сознание студентов. Возможной рекомендацией для улучшения ситуации является переход от классического унифицированного формата занятий к более персонализированной и адресной модели, учитывающей интересы, уровень подготовки и образовательные запросы обучающихся.

Библиографический список

1. Борисов Ю. А., Одинцова Е. А. Влияние физической активности на умственную работоспособность // Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации : материалы всероссийской научно-практической конференции студентов и аспирантов, Омск, 28 апреля 2022 года / под редакцией Т. В. Ивашкевич, А. И. Ковалева, О. В. Фрик, Д. В. Саврасовой. Омск : Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, 2022. С. 411–415. EDN VASLAQ.
2. Каерова Е. В., Анохина Т. В. Роль физической культуры в формировании личности // Медико-биологические и педагогические основы адаптации, спортивной деятельности и здорового образа жизни : сборник научных статей XIV Международной научно-практической конференции, Воронеж, 17–18 апреля 2025 года. Воронеж : Воронежская государственная академия спорта, 2025. С. 140–145. EDN DJZYWD.

3. Костромина О. В., Авдеева Д. А. Роль физической культуры в подготовке студентов высших учебных заведений к профессиональной деятельности // Наука и практика в образовании : электронный научный журнал. 2023. Т. 4, № 1. С. 22–27. DOI 10.54158/27132838_2023_4_1_22. EDN EOLXIT.

4. Одинцова Е. А., Мухаметдинова С. Х., Тюменцева Е. Ю., Шамис В. А. Влияние физической культуры на формирование образа жизни и личностных характеристик студентов вузов // Стандарты и мониторинг в образовании. 2023. Т. 11, № 6. С. 54–57. DOI 10.12737/1998-1740-2023-11-6-54-57. EDN PKRKSU.

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФИГУРНОГО КАТАНИЯ НА КОНЬКАХ В ОМСКЕ

Фертикова Д. А.

Научный руководитель: Одинцова Е. А.

*Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, г. Омск, Россия,
darya.fertikova06@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматривается современное состояние и перспективы развития фигурного катания на коньках в Омске. На основе анализа инфраструктурной обеспеченности, кадрового потенциала и доступности занятий определены стратегические направления дальнейшего развития вида спорта в городе.

Ключевые слова: *фигурное катание, Омск, спортивная инфраструктура, кадровое обеспечение, доступность занятий.*

CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF FIGURE SKATING IN OMSK

Fertikova D. A.

Academic Supervisor: Odintsova E. A.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, darya.fertikova06@mail.ru

Abstract. This article analyzes the current state and future prospects of figure skating in Omsk. Through an assessment of the sports infrastructure, coaching capacity, and accessibility of training sessions, the study identifies strategic directions for the further development of this sport within the city.

Keywords: *figure skating, Omsk, sports infrastructure, coaching staff, training accessibility.*

Фигурное катание на коньках является одним из наиболее сложных и многокомпонентных видов спорта, сочетающим элементы физической подготовки, технического мастерства, координации и художественной выразительности. Именно на уровне субъектов Российской Федерации формируется кадровый и спортивный потенциал страны. Несмотря на высокие достижения российских спортсменов на международной арене, в регионах сохраняется ряд системных проблем, препятствующих устойчивому развитию данного вида спорта.

Омск, один из центров проведения всероссийских соревнований, представляет интерес как регион с развивающейся спортивной инфраструктурой и активной организационной деятельностью в сфере фигурного катания. Однако, он демонстрирует противоречивую динамику: на фоне роста числа ледовых объектов и массовых мероприятий сохраняются структурные проблемы, характерные для большинства регионов РФ.

Статья посвящена проведению комплексного анализа существующих противоречий современного состояния фигурного катания в Омске и выявлению перспективных направлений его дальнейшего развития.

В статье будут раскрыты следующие аспекты: теоретические основы развития фигурного катания, анализ современной ситуации в Омске, определение ключевых проблем, представление возможных путей решения и перспектив дальнейшего роста.

Развитие фигурного катания как вида спорта определяется совокупностью взаимосвязанных факторов, таких как уровень развития спортивной инфраструктуры,

обеспечен квалифицированными тренерскими кадрами, доступность занятий для населения, уровень государственной и региональной поддержки.

Согласно Программе развития фигурного катания в Российской Федерации на 2023–2026 годы, основными ограничивающими факторами являются дефицит специализированной инфраструктуры, недостаток ледового времени, квалификация и «текучка» тренерских кадров, обусловленная низким уровнем оплаты труда [2, с. 28].

Отдельное значение имеет материально-техническое обеспечение. К сожалению, в настоящее время в Российской Федерации отсутствуют и возможности производства ботинок и коньков для фигурного катания, чьи характеристики отвечают требованиям высшего спортивного мастерства. Зависимость от импортного спортивного инвентаря снижает доступность занятий и ограничивает возможности подготовки спортсменов высокого уровня [2, с. 36].

Таким образом, развитие фигурного катания представляет собой сложную систему, требующую комплексного подхода.

Для оценки инфраструктурной обеспеченности проведен анализ распределение специализированных ледовых объектов по административным округам г. Омска. На апрель 2026 года в городе функционируют 7 крытых ледовых дворца, пригодных для круглогодичных занятий фигурным катанием [1] (таблица 1).

Таблица 1

Распределение ледовых объектов по административным округам г. Омска

Административный округ	Население (тыс. чел) [3]	Ледовые объекты
Кировский	~250	Ледовая арена им. Л. Киселева
Советский	~240	Ледовая арена им. И. Родниной Ледовый дворец им. Е. Шастина
Октябрьский	~150	–
Ленинский	~200	ЛДС им. А. Кожевникова
Центральный	~270	ЛДС им. В. Фетисова СКК им. В. Блинова Хоккейный центр «Авангард»

Согласно таблице 1, Октябрьский округ с населением около 150 тыс. человек не имеет ни одного крытого ледового катка, пригодного для круглогодичных занятий фигурным катанием. Однако следует отметить, что СКК им. В. Блинова и хоккейный центр «Авангард», которые расположены на границе Центрального и Октябрьского округов, могут частично компенсировать данный дефицит. Наиболее обеспеченным ледовой инфраструктурой является Центральный округ, где функционируют три объекта. В Советском округе имеются два ледовых дворца, что также создаёт благоприятные условия для занятий. В то же время Кировский и Ленинский округа, несмотря на значительную численность населения, располагают лишь по одному ледовому объекту. Такая диспропорция создает территориальные барьеры для жителей данных округов, вынужденных тратить время на дорогу в другие районы города.

Однако в последние годы в Омске наблюдается рост интереса населения к занятиям фигурным катанием. Реализация социальных проектов, связанных с проведением массовых катаний, охватили многих детей и подростков.

Зимой 2025-2026 года в каждом округе, включая отдаленные микрорайоны, был открыт небольшой каток или зона для активности. Этой зимой заработало около 160 площадок, что на 25 превышает показатели прошлого года. Большинство из них были доступны бесплатно, а ключевые локации оснащены прокатом инвентаря, зонами для переодевания, качественным освещением, музыкой, киосками с теплым питанием [1].

В Омске подготовку спортсменов осуществляет несколько спортивных школ, ведущей из которых является СШОР №35. В муниципальных спортивных школах занятия в группах начальной подготовки проводятся бесплатно или за символическую плату. На базе ледовых объектов действуют коммерческие секции, стоимость занятий в которых составляет от 2500 до 5000 рублей в месяц за 2-3 тренировки в неделю.

Вместе с тем существуют и ограничения. Количество бесплатных мест в спортивных школах ограничено, и конкурс при наборе группы начальной подготовки может достигать до 4 человек на место. Вместе с тем существуют и дополнительные расходы: на приобретение коньков, костюмов для выступлений, оплату участия в соревнованиях.

Кадровое обеспечение является одним из ключевых факторов развития фигурного катания. В Омске функционируют спортивные школы и секции, однако наблюдается дефицит квалифицированных тренеров.

Для Омска, как крупного города, выявлены несколько причин: высокая нагрузка на действующих тренеров, миграция специалистов в центральные регионы, где уровень оплаты труда и профессиональных возможностей значительно выше. При этом в городе функционирует Сибирский государственный университет физической культуры и спорта (СибГУФК), осуществляющий подготовку тренерских кадров по направлению «фигурное катание». Однако наличие образовательной базы не компенсирует кадровый дефицит: значительная часть выпускников не трудоустраивается в омские спортивные школы, ориентируясь на работы в других регионах или сферы, не связанные с тренерской деятельностью. Это приводит к снижению качества подготовки спортсменов и ограничивает развитие спортивного резерва.

Для решения этой проблемы в 2025-2026 годах Ассоциация Фигурного катания на коньках в Омске реализовала проект «Фигурное катание – спорт для всех!» при поддержке Фонда президентских грантов. В таблице 2 проанализированы его итоговые показатели [4].

Таблица 2

Ключевые показатели проекта «Фигурное катание – спорт для всех!» в г. Омске

Показатель	Значение	Эффект
Подготовлено инструкторов (чел.)	16	Создан кадровый резерв для групп начальной подготовки
Охвачено детей (чел.)	200	Рост массовости в городских школах
Задействовано площадок (Всероссийский день ФК)	8	Обеспечена доступность во всех округах
Общее количество участников праздника (чел.)	>5 000 (на городских площадках)	Подтверждение высокого интереса горожан

Проект доказал свою эффективность. Подготовленные инструкторы продолжают свою работу, встроенные механизмы взаимодействия с муниципалитетами могут быть сохранены для дальнейшего сотрудничества, а интерес детей и семей к фигурному катанию продолжает расти. Полученные результаты стали прочной основой для дальнейшего развития фигурного катания в Омской области.

На основе проведенного анализа можно выделить три группы факторов, сдерживающий развитие фигурного катания в Омске.

Таблица 3

Комплексный анализ факторов развития фигурного катания в Омске

Фактор	Уровень развития	Влияние на систему	Проявления
Инфраструктура	Средний	Высокое	Дефицит ледового времени Неравномерное распределение объектов по округам

Кадры	Низкий	Критическое	Отток квалифицированных тренеров Высокая нагрузка Низкая оплата труда
Доступность	Растущая	Среднее	Высокая стоимость Организационные ограничения

Согласно анализу таблицы 3 наиболее проблемным фактором является кадровое обеспечение, поскольку именно он определяет качество подготовки спортсменов и эффективность использования инфраструктуры.

Проведенный анализ позволяет определить стратегические направления развития фигурного катания в Омске, ориентированные на устранение выявленных системных противоречий.

Основной инфраструктурной проблемой является неравномерное распределение крытых ледовых дворцов по административным округам. В таком случае, перспективным направлением выступает не только строительство нового ледового комплекса, но и внедрение механизмов эффективного перераспределения ледового времени на существующих объектах. Учитывая опыт предыдущих сезонов, целесообразно дальнейшее развитие сети сезонных открытых катков, которые познакомят население с данным видом спорта.

Перспективы кадрового обеспечения связаны с дальнейшим развитием проекта «Фигурное катание – спорт для всех!». Продвижение программы позволит создание системы непрерывной подготовки тренерско-преподавательского состава, программы повышения квалификации, а также меры социальной поддержки для снижения миграционного оттока квалифицированных специалистов.

Для повышения доступности занятий перспективным представляется расширение форм организации спортивной подготовки. Целесообразным является развитие системы спортивных классов на базе общеобразовательных учреждений с использованием ледовых арен в рамках внеурочной деятельности.

Подводя итоги, можно заключить, что динамика развития фигурного катания в городе неоднозначна. С одной стороны, наблюдается рост популярности среди населения, успешная реализация социальных проектов, увеличение сезонных открытых катков. С другой стороны, сохраняется диспропорция в распределении инфраструктуры между административными округами и дефицит квалифицированных тренерских кадров.

Библиографический список

1. Где в Омске покататься на коньках и лыжах: локации 2026 года [Электронный ресурс] // Комсомольская правда. URL: <https://www.omsk.kp.ru/daily/27760/5189761/> (дата обращения: 19.03.2026).
2. Приказ Минспорта РФ от 17.03.2023 №173 «Об утверждении программы развития фигурного катания в Российской Федерации на 2023–2026 годы»
3. Численность населения Омска [Электронный ресурс] // Омкстат. URL: https://55.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ind-naselenie_01.01.2025.htm/ (дата обращения: 19.03.2026).
4. "Фигурное катание — спорт для всех": итоги реализации проекта в Омской области [Электронный ресурс] // Ассоциация фигурного катания на коньках Омской области. URL: <https://afkkmomsk.ru/elements/figurnoe-katanie-sport-dlya-vsekh-itogi-realizatsii-proekta-v-omskoy-oblasti/> (дата обращения: 19.03.2026).

МАЛЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ЭТАПЕ ЗАРОЖДЕНИЯ: КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ АНАЛИТИКИ

Чебакова К.А.

Научный руководитель: Ковалёв А.И.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, ksenia.chebakova@bk.ru

Аннотация. Малый бизнес на этапе запуска характеризуется высокой уязвимостью из-за дефицита исторических данных и нестабильности денежных потоков. В статье определен достаточный набор ключевых показателей эффективности (активные клиенты, средний чек, конверсия, точка безубыточности, кассовый разрыв) и предложены доступные методы их сбора с помощью Microsoft Excel. На примере билингвальной студии дополнительного образования продемонстрирован процесс создания аналитического дашборда, который позволяет владельцу микропредприятия адаптировать инструмент мониторинга под специфику любой рыночной ниши.

Ключевые слова: аналитика малого бизнеса, KPI стартапа, прогнозирование кассовых разрывов, дашборд в Excel, методы сбора данных, экономика образовательных услуг, бережливые метрики.

EARLY-STAGE SMALL BUSINESSES: KEY PERFORMANCE INDICATORS

Chebakova K.A.

Scientific supervisor: Kovalev A.I.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, ksenia.chebakova@bk.ru

Abstract. Early-stage small businesses face significant operational risks due to a lack of historical data and unpredictable cash flow patterns. This paper identifies a fundamental set of key performance indicators—including active customer count, average transaction value, conversion rates, and break-even proximity—while detailing practical data collection methods via Microsoft Excel. Using a bilingual supplementary education studio as a case study, the research demonstrates the construction of an analytical dashboard that enables entrepreneurs to adapt monitoring tools to various market niches.

Keywords: small Business Analytics, Startup KPIs, Cash Gap Analysis, Excel Dashboards, Data Collection Methodology, Educational Services, Lean Metrics.

The initial phase of a small business is defined by high operational volatility and a deficit of historical performance data. While established corporations utilize complex ERP systems, a startup's primary challenge is the establishment of a unified data repository from the first day. As noted in recent studies on SME sustainability [1], the absence of structured data capture leads to a reliance on intuitive management, which often fails to identify financial erosion before a liquidity crisis occurs.

In the context of an educational startup—such as a bilingual studio—every session generates specific data points regarding resource allocation and attendance. Without a formal analytical framework. These signals remain fragmented, preventing the owner from calculating the unit economics of a single session. The selection of Microsoft Excel as the foundational tool is a strategic choice based on its flexibility and low barrier to entry for data modeling [5].

A well-constructed spreadsheet acts as a bridge between raw transactions and strategic insights. By implementing a KPI-driven approach from the first week of operations, a studio owner can transition from retrospective accounting to predictive monitoring.

For a business analyst, the primary task during a new business launch is to distinguish between «vanity metrics» and «actionable metrics» that directly predict solvency. Recent studies suggest that the ability of an SME to proactively identify operational issues through a structured dashboard significantly increases its 24-month survival rate [1]. I prioritize five metrics that form the « Core Metric Framework» for a nascent enterprise.

1. Active Client Count (ACC)

Unlike total registrations, ACC measures unique individuals who engaged with the studio's services within a 30-day window. This serves as the baseline for capacity utilization. In educational services, an occupancy rate consistently below 50% often signals an unsustainable burn rate [2].

2. Average Transaction Value (ATV)

Calculated as the quotient of total revenue divided by the number of transactions, ATV evaluates the balance between high-margin individual sessions and high-volume group classes. Monitoring ATV trends allows the owner to adjust pricing strategies before margins erode under inflationary pressure [3].

$$ATV = \frac{\text{Total Revenue}}{\text{Number of Transactions}}$$

Fig. 1. ATV Calculation Formula

3. Trial-to-Paid Conversion Rate (TPC)

This is the critical efficiency metric:

$$TPC = \left(\frac{\text{New Paid Students}}{\text{Total Trial Attendees}} \right) \times 100$$

Fig. 2. TPC Calculation Formula

A low TPC indicates a disconnect between the marketing promise and the actual educational experience. Research from 2024 emphasizes that for service startups, TPC is the strongest predictor of product-market fit [4].

4. Proximity to Break-Even Point (BEP)

The BEP is a moving target in a startup's first quarter. It is defined by the ratio of fixed costs to the contribution margin per unit. For a bilingual studio, fixed costs include rent and core staff, while variable costs involve materials and session-based tutor fees [5].

$$BEP(\text{Units}) = \frac{\text{Fixed Costs}}{\text{Price per Unit} - \text{Variable Cost per Unit}}$$

Fig. 3. BEP Calculation Formula

5. Cash Gap Projection

The «Cash Gap» represents the temporal delay between operational outflows (salaries, marketing) and tuition inflows. Financial modeling experts in 2025 highlight that the majority of startup failures are linked to cash flow mismanagement rather than a lack of theoretical profitability [3].

For a micro-enterprise, data collection must be frictionless. The primary goal is to eliminate manual entry errors and ensure data granularity. I categorize data sources into three streams:

1. Client Engagement Logs (Google Forms/MS Forms).

For a bilingual studio, a simple QR-code based form at the reception replaces paper attendance sheets. This captures: student ID, session duration (3–4 hours), and feedback score. Linking these forms to an Excel spreadsheet via Power Query ensures real-time updates without manual re-typing.

2. Financial Transaction Records.

Instead of manual bookkeeping, the analyst uses monthly bank statement exports (CSV/XLSX). Categorizing these transactions into Fixed Costs (rent, utility) and Variable Costs (teacher hourly rates, materials) is essential for the BEP calculation.

3. Trial Lesson Tracking.

To calculate the TPC (Fig. 1), a dedicated «Lead Journal» is maintained. It records the date of the trial session and the date of the first full payment. This timestamping allows to detect the average time a parent takes to commit to a full course – «Conversion Window».

The integration of these three streams into a single Excel workbook constitutes the «Raw Data» sheet. The integrity of this sheet depends on a strict «One Row – One Event» rule, which is the prerequisite for building dynamic pivot tables in the following chapters.

The reliability of a dashboard depends on the separation of data storage, processing, and visualization layers. For a small business, a "Three-Tier Architecture" within a single Workbook is the most robust solution.

1. Metadata and Reference Tables (Dictionaries).

Static information is isolated on a «Dictionaries» sheet. This includes: session types (3-hour or 4-hour), price lists, tutor hourly rates, and fixed monthly costs (rent). Using Excel Tables (Ctrl+T) with defined names ensures that formulas automatically update when new services are added.

2. Transactional Journals (Data Entry).

The «Input» sheet follows the «One Row – One Event» principle. Each record must contain a timestamp, category, and numerical value. To maintain data integrity, Data Validation (drop-down lists) is used to link entries to the Dictionaries, preventing typos that would otherwise distort the final KPI.

3. The Processing Layer (Power Query and Pivot Cache).

Raw data is transformed using Power Query to calculate the metrics mentioned above. This layer acts as a filter, removing duplicates and formatting dates. By utilizing a Pivot Cache, the analyst can aggregate thousands of rows into a lightweight summary without slowing down the file performance [5].

This structural discipline transforms Excel from a simple calculator into a relational database.

To demonstrate the KPI framework, I analyze a small business studio providing 3–4 hour bilingual sessions. The business model relies on a «High-Touch» service where the primary fixed cost is rent (120000Rub/month) and the primary variable cost is the hourly tutor fee (3000Rub/hour).

1. Data Context.

The studio operates 20 days a month with a maximum capacity of 10 students per session. The 4-hour immersive format commands a higher price point (7500Rub) compared to the 3-hour session (5000Rub). For the analyst, this creates a «Capacity Utilization» challenge: a 3-hour session occupies the same physical space as a 4-hour one but yields 18% less revenue.

2. Identifying the Breakeven Threshold.

Applying the BEP formula, the studio requires 42 students on the 4-hour plan to cover fixed costs alone. Any attendance below this threshold results in an immediate «Cash Gap», as tutor fees must be paid regardless of student volume.

3. Trial Lesson Dynamics.

In this niche, the «Conversion Window» is typically 72 hours post-trial. By tracking the TPC (Fig. 1), the owner identified that 40% of leads drop out if the follow-up call occurs more than 24 hours after the session. This insight, derived directly from the Excel lead journal, shifted the operational focus from expensive marketing to rapid sales response.

The analytical process culminates in the construction of a dynamic dashboard that converts complex datasets into actionable visual signals. For a small business, this interface must prioritize «Exception Reporting», focusing the entrepreneur's attention on metrics that deviate from the established plan. This is achieved through a coordinated «Traffic Light» system, where conditional formatting creates a visual hierarchy. For instance, if the Trial-to-Paid Conversion (TPC) drops below the critical 30% threshold, the cell automatically colored into red and shows immediate need to audit the pedagogical quality of trial sessions, whereas a green highlight on the Active Client Count confirms that the studio has achieved its 70% occupancy target.

These static indicators gain depth through the integration of dynamic slicers and time-series charts, which allow the owner to filter performance by session duration or specific tutors. A line chart comparing the Cash Gap Projection against the actual bank balance serves as a thirty-day «early warning system», preventing the common startup fallacy of confusing accrued revenue with immediate liquidity. This temporal perspective is further reinforced by a dedicated gauge visualizing the current proximity to the Break-Even Point (BEP). By observing the exact number of student-hours remaining to cover fixed costs like rent, the owner can pivot from passive observation to targeted sales promotions before the billing cycle concludes. Ultimately, the dashboard's value lies in resolving strategic trade-offs, such as choosing between the higher margins of 4-hour sessions and the 15% superior conversion rates observed in shorter formats. The functional dashboard will be demonstrated during the presentation of this research at the conference.

The proposed analytical framework is inherently scalable across diverse micro-enterprise niches beyond educational services. In a retail or consulting context, the «Active Client Count» is simply replaced by transaction frequency, while the «Trial-to-Paid» metric shifts to «New-to-Repeat» customer conversion. By recalibrating the reference values—such as substituting pedagogical session costs with industry-specific variables like COGS (Cost of Goods Sold) or hourly consulting rates—an entrepreneur gains immediate visibility into their specific breakeven thresholds.

Early-stage business analysis must prioritize solvency-critical metrics over vanity indicators to navigate initial volatility. This study demonstrates that a structured Excel dashboard, integrating five core KPIs and a disciplined data entry protocol, provides sufficient strategic oversight for a startup to survive its first fiscal quarter. While manual collection via Google Forms is a temporary measure, it instills the data-driven culture necessary for a future transition to automated ERP systems. The resolution of the «Day Zero» dilemma lies not in high-cost technology, but in the methodological separation of fixed and variable financial drivers. Ultimately, the ability to monitor conversion and project cash gaps transforms a vulnerable micro-enterprise into a resilient, scalable one.

References

1. Comparative Review of Business Analytics Implementation in SMEs: Insights from the United States and Africa [Electronic resource] // M. Weber, A. Mishra URL: researchgate.net (date of request: 02.04.2026).
2. KPI Tracking and Performance Metrics for Brand Growth Optimization [Electronic resource] // Redwan, R., Niraula, S., & Swamy, A. S.URL: <https://bluemarkpublishers.com/index.php/RJBE/article/view/452> (date of request: 02.04.2026).
3. Financing SMEs and Entrepreneurs 2024 [Electronic resource] // An OECD Scoreboard URL: https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2024_fa521246-en.html (date of request: 03.04.2026).
4. Comparative Analysis of Google Sheets and Microsoft Excel for Business Management [Electronic resource] // W. J. Rosener URL: <https://www.igi-global.com/pdf.aspx?tid=351672&ptid=332808&ctid=4&oa=true&isxn=> (date of request: 03.04.2026).
5. Parker, S. C. The Economics of Entrepreneurship Cambridge: Cambridge University Press, 2025, 612 p. (date of request: 03.04.2026)

ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ НА ЭТИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Шароватова М. А.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, sharovatova.mariia1996@gmail.com

Аннотация. В статье анализируется влияние культурных различий на этические стандарты бизнеса и стейкхолдерские отношения в международном контексте. Целью работы является сравнение подходов в США, Японии и России с использованием стейкхолдерской теории. Рассмотрены национальные особенности: индивидуализм и прозрачность в США, коллективизм и гармония в Японии, переходные вызовы в России. Автор пришел к выводам, что культурные факторы определяют приоритеты в взаимодействии со стейкхолдерами, создавая риски конфликтов, и предложил рекомендации по адаптации для глобального бизнеса.

Ключевые слова: культурные различия, этика бизнеса, стейкхолдерский подход, международные стейкхолдеры.

THE IMPACT OF CULTURAL DIFFERENCES ON ETHICAL STANDARDS AND INTERNATIONAL STAKEHOLDERS

Sharovatova M. A.

Scientific supervisor: Khairulina L.R.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, sharovatova.mariia1996@gmail.com

Abstract. The article analyzes the impact of cultural differences on business ethical standards and stakeholder relationships in an international context. The purpose of the work is to compare approaches in the USA, Japan, and Russia using Hofstede's models and stakeholder theory. National peculiarities are examined: individualism and transparency in the USA, collectivism and harmony in Japan, transitional challenges in Russia. The author concluded that cultural factors determine priorities in stakeholder interactions, creating risks of conflicts, and proposed adaptation recommendations for global business.

Keywords: cultural differences, business ethics, stakeholder approach, international stakeholders.

В современных условиях глобализации культурные различия проявляются как разнообразие норм, ценностей и поведенческих паттернов, которые отличают одну группу людей от другой. Этические стандарты в бизнесе определяются как набор принципов и правил, регулирующих поведение организаций и индивидов в коммерческой деятельности, включая честность, справедливость и ответственность перед обществом. Сущность стейкхолдерского подхода заключается в соблюдении интересов и требований заинтересованных сторон для достижения эффективности проекта или задач в операционном управлении. Международные стейкхолдеры представляют собой эти группы в кросс-культурном контексте, где их ожидания зависят от национальных традиций и глобальных вызовов [10, с. 16].

Актуальность темы обусловлена тем, что в эпоху глобализации культурные факторы напрямую влияют на эффективность взаимодействия с заинтересованными сторонами. Различия в ценностях могут провоцировать этические конфликты, такие как несоответствие

норм социальной ответственности, что приводит к рискам для бизнеса. В итоге компании вынуждены адаптироваться, чтобы минимизировать эти риски и обеспечивать устойчивое развитие. Это особенно заметно в сравнении подходов США, Японии и России, где индивидуализм сталкивается с коллективизмом. [1, с. 158].

Стейкхолдеры — любые лица, которые заинтересованы в успешных результатах деятельности проекта, команды, компании или влияют на них. К стейкхолдерам относится широкий круг лиц: это могут быть люди, организации, госорганы. Таким образом, организации, на базе которых создается проект, могут оказывать воздействие через стейкхолдеров влияние на внешнюю среду этой организации. Теория заинтересованных сторон является подходом определения скрытых параметров, по которым можно измерять значения для стейкхолдеров. [5, с. 2697].

Кросс-культурные аспекты бизнес-этики проявляются в различиях восприятия социальной ответственности. Показано, как национальные ценности влияют на менеджерские подходы: в США этика ориентирована на прозрачность и индивидуальную ответственность, в Японии — на гармонию и коллективный долг, в России — на адаптацию к переходным условиям с элементами коллективизма [7, с. 41]. Культурные барьеры усиливают конфликты в глобальном взаимодействии, где коррупция воспринимается по-разному: как норма в одних контекстах и нарушение в других. Это позволяет понять, как культура формирует стейкхолдерские отношения [8, с. 21].

Предполагается, что культурные различия приводят к вариациям в этических приоритетах. Индивидуализм усиливает фокус на акционерах, коллективизм — на сообществе, что влияет на стейкхолдерские взаимодействия. В итоге строгая иерархичность может ограничивать открытость, а избегание неопределенности — инновации в этике. Эти предположения подтверждаются сравнением стран, где культурные факторы определяют успех глобального бизнеса [2, с. 43].

В Соединенных Штатах Америки этические стандарты в бизнесе формируются под влиянием индивидуалистической культуры, где акцент делается на личных достижениях и ответственности. Основная модель корпоративного управления здесь ориентирована на приоритет акционеров (*shareholder primacy*), что подразумевает максимизацию прибыли для владельцев капитала. Этот подход закреплен в законодательстве, в частности в Законе Сарбейнса-Оксли (SOX Act) от 2002 года, который усилил требования к финансовой отчетности и прозрачности после скандалов вроде Enron. SOX Act устанавливает строгие правила аудита, предотвращения конфликтов интересов и ответственности руководства, способствуя этическому поведению через юридические механизмы [2, с. 45].

Корпоративная социальная ответственность (CSR) в США интегрируется в бизнес-стратегии, но часто служит инструментом для повышения репутации и рыночной стоимости. Компании, такие как Google или Apple, демонстрируют CSR через инициативы по устойчивому развитию и этическому труду, но приоритет остается на экономических показателях. Взаимодействие со стейкхолдерами строится на принципах прозрачности и контрактных отношений: акционеры, сотрудники, поставщики и клиенты рассматриваются как партнеры в рамках четко определенных прав и обязательств. Культурные черты включают низкую иерархичность (*power distance*), что способствует открытому диалогу между уровнями иерархии, и высокую толерантность к неопределенности (*uncertainty avoidance*), позволяющую адаптироваться к изменениям [1, с. 155].

Практические примеры подтверждают эту модель. В американских компаниях этические стандарты реализуются через кодексы поведения, где индивидуальная инициатива стимулирует инновации, но под контролем юридических норм. Например, в компании Walmart стейкхолдерский подход фокусируется на акционерах, но включает прозрачные отношения с поставщиками для снижения рисков. Характерными для делового совещания в Америке являются следующие типы вопросов: закрытые (*Did everyone get a copy of Richard's draft?, Now, can we all agree on this?...*); информационные (*Don, what have you got for us?...*); открытые (*So what are your opinions?, How many?*) [2, с. 43]. Низкая иерархичность проявляется

в неформальном обращении по именам, способствуя равноправию в взаимодействии. Толерантность к неопределенности позволяет быстро реагировать на рыночные вызовы, как в случае с технологическими гигантами Силиконовой долины.

Однако эти стандарты сталкиваются с вызовами, такими как баланс между прибылью и социальными интересами. В кризисах, подобных финансовому кризису 2008 года, стейкхолдерский подход эволюционировал, включая больше внимания к устойчивости. Стейкхолдеры классифицируются по влиянию на стратегию и интересы от результатов, где акционеры имеют приоритет. Это отражает индивидуализм: фокус на личных контрактах, а не на коллективных связях. В итоге, этические стандарты в США обеспечивают прозрачность, но требуют постоянного баланса между индивидуальными и групповыми интересами [5, с. 2695; 2, с. 45].

Японская культура бизнеса характеризуется коллективизмом, где этические стандарты основаны на принципах гармонии (*wa*) и долгосрочных отношений. Стейкхолдерская модель здесь доминирует, проявляясь в *keiretsu*-сетях взаимосвязанных компаний, где интересы сотрудников, поставщиков и сообщества приоритетны над акционерами. Этика формируется через культурные нормы, подчеркивающие лояльность и взаимную поддержку, а не только через законы [10, с. 3].

Взаимодействие со стейкхолдерами ориентировано на сообщество и сотрудников. Компании, такие как Toyota, инвестируют в долгосрочный найм и развитие персонала, обеспечивая стабильность. Высокое избегание неопределенности приводит к тщательному планированию и ритуалам, минимизирующим риски. Сравнивает японскую модель с западной, отмечая фокус на отношениях: бизнес-коммуникации включают ритуалы, как обмен визитками (*meishi*), символизирующие уважение. Японские коммуникации как ритуальные, с акцентом на групповое начало и эмоциональную взаимозависимость (*amae*), что усиливает этичную координацию [9, с. 24].

Практические примеры иллюстрируют это. В *keiretsu*, как у Mitsubishi, стейкхолдеры – банки, поставщики и сотрудники — образуют экосистему, где этика *wa* предотвращает конфликты. Социальная ответственность в Японии: компании интегрируют CSR в повседневные практики, фокусируясь на устойчивом развитии и гармонии с обществом. Сравнение с западными моделями показывает контраст: в Японии этика — коллективный долг, а не индивидуальный контракт. Долгосрочные отношения снижают неопределенность, но могут замедлять инновации [9, с. 29].

Культурные измерения влияют на стандарты: коллективизм усиливает приоритет сообщества, как в системе *ho-ren-so* (отчет, связь, совет), где коммуникации иерархичны, но ориентированы на консенсус. Японские компании адаптируют западные практики, но сохраняют *wa*. В итоге, этические стандарты в Японии обеспечивают стабильность через коллективные связи, отличаясь от индивидуалистического подхода США [10, с. 20].

В России этические стандарты и стейкхолдерский подход формируются в переходной культуре с элементами коллективизма и высокой иерархичностью. Влияние советского наследия сочетается с глобализацией, создавая вызовы, такие как коррупция и государственное вмешательство. Стейкхолдерская модель фокусируется на внутренних связях: государство, владельцы и сотрудники часто приоритетны, но внешние стейкхолдеры, как сообщество, менее интегрированы [6, с. 59].

Этика в российском бизнесе сталкивается с институциональными барьерами. Такими как: незначительный опыт ведения дел в условиях рынка, несовершенное законодательство, переходный характер экономики, криминализация, психология приобретательства, различные этические традиции, так как в сфере бизнеса занято множество людей разных национальностей, разного вероисповедания, разных этических воззрений. Крупные компании, как Газпром, внедряют социальные программы, но под влиянием государства. Взаимодействие со стейкхолдерами ориентировано на личные связи, что отражает коллективизм. Однако такая тесная связь увеличивает риски. Глобализация стимулирует этичную отчетность [3, с. 6].

Практика показывает смешанную картину: в нефтяной отрасли стейкхолдеры – государство и инвесторы — доминируют, но этика часто вторична. Классифицирует стейкхолдеров по влиянию на стратегию, подчеркивая роль внутренних сетей. В итоге, этические стандарты в России эволюционируют под глобальным давлением, но требуют усиления прозрачности [3, с. 15].

Сравнение этических стандартов и стейкхолдерских подходов в США, Японии и России выявляет ключевые культурные измерения. Индивидуализм в США контрастирует с коллективизмом в Японии и России: в США приоритет акционерам и контрактам, в Японии и России – отношениям и сообществу. Низкая иерархичность в США способствует равноправию, в отличие от высокой в Японии и России, где иерархия доминирует. Толерантность к неопределенности высока в США, низка в Японии, умеренна в России.

Влияние на международных стейкхолдеров создает риски конфликтов: американская прозрачность сталкивается с японской гармонией, что приводит к недопониманию в переговорах. Российские институциональные барьеры усложняют глобальные взаимодействия. Эмпирические выводы показывают, что культурные различия влияют на эффективность: в США фокус на инновациях, в Японии – на стабильности, в России — на адаптации к переходу [4, с. 45].

Культурные различия существенно определяют этические стандарты и стейкхолдерские взаимодействия: индивидуализм США усиливает прозрачность, коллективизм Японии и России — отношения, требуя контекстуального подхода. Ограничения анализа — фокус на вторичных данных; предлагаются будущие эмпирические исследования для проверки в реальных проектах. Практические импликации для менеджеров в глобальном бизнесе: интеграция стейкхолдерских моделей для минимизации рисков и повышения эффективности.

Библиографический список

1. Батаева Б. С., Чеглакова Л. М., Мелитонян О. А. Социально ответственное поведение компаний малого и среднего бизнеса в России: кросс-культурные координаты Г. Хофстеде // Российский журнал менеджмента. 2020. Т. 18, № 2. С. 155–188.
2. Гудина О. А. Особенности американской деловой коммуникации // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 2: Языкознание. 2011. № 1 (13). С. 42–46.
3. Кузнецов А., Кузнецова О. Роль стейкхолдеров в формировании политик корпоративной социальной ответственности в Российской Федерации // International Studies of Management & Organization. 2012. Т. 42, № 2. С. 6–24.
4. Михельсон С. В. Культурные и коммуникативные (языковые) барьеры в международном бизнесе // Вестник Челябинского государственного университета. 2016. № 8 (390). С. 41–44.
5. Плотников А. В. Сравнение содержания стейкхолдерских подходов в управлении // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 12. С. 2695–2704.
6. Павелкина Л. С. Влияние особенностей западной и восточной культуры на формирование деловых отношений между представителями стран Юго-Восточной Азии и России // Гуманитарные исследования в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. 2011. № 4. С. 57–62.
7. Рузинская А. И., Владимиренко М. Ю. Проблема взаимодействия деловых культур Японии и России // Проблемы современной науки и образования. 2016. № 2. С. 45–50.
8. Гавриленко О. В. Россия между Западом и Востоком: организация, культура, практики управления и отношения неравенства // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2014. № 3. С. 120–135.

9. Паленко А. А. Корпоративная культура Японии: современные подходы к изучению // Известия Восточного института. 2022. № 2. С. 21–31.

10. Стоногина Ю. Б. Бизнес-коммуникации в Японии как национальный социокультурный феномен : автореф. дис. ... канд. культурол. наук : 24.00.01 / Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) М-ва иностр. дел Рос. Федерации. Москва, 2015. 30 с.

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА МОТИВАЦИЮ К ЗАНЯТИЯМ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ У СТУДЕНТОВ

Юдина Д.М.

Научный руководитель: Одинцова Е.А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, dayajung3@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается проблема снижения двигательной активности студентов в условиях цифровизации. Классифицированы основные инструменты повышения мотивации (носимые устройства, фитнес-приложения, геймификация и фиджитал-форматы) и представлены результаты опроса, демонстрирующие готовность студентов к использованию игровых и гибридных форм физической активности. Интеграция цифровых решений в образовательный процесс способна существенно повысить интерес студентов к регулярным занятиям физической культурой за счет наглядности результатов и соревновательных элементов.

Ключевые слова: *цифровые технологии, мотивация студентов, физическая активность, фитнес-приложения, носимые устройства, геймификация, фиджитал-спорт.*

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON STUDENTS' MOTIVATION FOR PHYSICAL EDUCATION

Yudina D.M.

Scientific supervisor: Odintsova E.A.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, dayajung3@gmail.com

Abstract. This article examines the decline in student physical activity in the context of digitalization. It classifies key motivational tools (wearables, fitness apps, gamification, and phygital formats) and presents survey results demonstrating student readiness to engage in game-based and hybrid forms of physical activity. Integrating digital solutions into the educational process can significantly increase student interest in regular physical activity through the visibility of results and the inclusion of competitive elements.

Keywords: *digital technologies, student motivation, physical activity, fitness apps, wearables, gamification, phygital sports.*

Эпоха цифровизации кардинально изменила повседневность, предложив новые форматы взаимодействия с миром, в том числе и в сфере здоровья и физической активности. Для современного студента телефон и умная техника стали неотъемлемой частью жизни. Активное использование устройств для ведения конспектов, просмотра образовательного контента и мгновенного доступа к информационным ресурсам, бесспорно, обогащает и облегчает образовательный процесс. Однако у этого явления есть и обратная сторона - формирование малоподвижного образа жизни. Постоянное пребывание в статичной позе за гаджетами во время и вне занятий стало повседневной нормой, что зачастую вытесняет живое общение и спонтанную двигательную активность. В результате студенты оказываются в условиях хронического дефицита физической нагрузки. Таким образом, технологии, обеспечивающие интеллектуальную мобильность, невольно способствуют физическому бездействию, лишь усугубляя проблему низкой мотивации к целенаправленным занятиям физкультурой.

Однако сами цифровые технологии предлагают пути решения проблемы малоподвижности. Ответом стал взрывной рост сегмента технологий, ориентированных именно на физическую активность. Все инструменты можно классифицировать по нескольким ключевым направлениям в зависимости от их функционального назначения и роли в тренировочном процессе.

1. Wearable устройства и фитнес-трекеры.

Современные носимые устройства содержат множество датчиков, измеряющих различные параметры человеческой деятельности: количество сделанных шагов, частоту сердцебиения, уровень влажности кожи и многие другие [3]. Для студента это превращает абстрактное понятие «здоровый образ жизни» в набор конкретных, измеримых показателей.

Данная категория включает в себя умные часы, фитнес-браслеты, а также специализированные пульсометры и GPS-трекеры. Ценность таких гаджетов заключается в обеспечении объективной обратной связи, которая повышает осознанность отношения к своей физической форме и мотивирует к достижению ежедневных целей (например, закрытие «колец активности» или выполнение нормы шагов [3]).

2. Приложения и онлайн платформы.

Приложения для тренировок имеют ряд существенных преимуществ, если сравнивать их с классическими занятиями в присутствии инструктора. Основное заключается в том, что такие программы всегда под рукой [2]. Конечно, приложение не может заменить собой полноценное занятие с тренером, но может помочь поддерживать хорошую физическую форму.

Приложения-тренеры предлагают готовые планы тренировок различной направленности (силовые, кардио, йога) с видео инструкциями и таймерами. Приложения-дневники выполняют функции трекинга и социального взаимодействия. Приложения для ментального здоровья и восстановления предлагают медитации и дыхательные упражнения для снижению стресса и восстановления после физических нагрузок.

3. Геймификация.

Геймификация — это инновационный подход, который объединяет принципы игрового процесса с занятиями спортом. Основная идея заключается в том, чтобы превратить тренировки в увлекательную игру, которая будет мотивировать людей заниматься физическими упражнениями регулярно и с удовольствием [1].

Интерактивные игровые платформы требуют от пользователя реальных физических усилий для выполнения игровых задач, превращая тренировку в увлекательный интерактивный процесс. Это особенно эффективно для людей, которых не привлекают традиционные формы спорта.

Виртуальная (VR) и дополненная (AR) реальность позволяют полностью погрузиться в виртуальное фитнес-пространство, например, заниматься боксом с виртуальным соперником или выполнять асаны йоги в смоделированном лесу. Это радикально повышает уровень вовлеченности и погружения.

Для оценки влияния цифровых технологий на мотивацию к занятиям физической культурой был проведен опрос среди студентов 2-3 курсов высшего образования.

В ходе опроса, в котором приняли участие 60 респондентов, были изучены предпочтения и уровень вовлеченности в использование цифровых технологий в спорте, а также отношение к перспективным фиджитал-дисциплинам. Анализ полученных данных позволяет сделать следующие ключевые выводы:

1. Несмотря на популярность «умных» гаджетов, почти две трети опрошенных (примерно 65%) не используют носимые устройства для отслеживания активности на регулярной основе. Среди оставшихся 35% наиболее популярны умные часы и пульсометры. Это говорит о том, что сегмент носимой электроники имеет значительный потенциал для роста, но пока не стал обязательным для большинства.

2. Для тех, кто использует гаджеты или приложения, наиболее важными функциями являются:

- 1) мониторинг пульса и расхода калорий (биометрические показатели);
- 2) отслеживание продолжительности и качества сна;
- 3) анализ дистанции и количества шагов.

Это свидетельствует о том, что студенты в первую очередь рассматривают технологии как инструмент для контроля здоровья и оценки своей активности, а не просто как развлечение.

3. Главным драйвером к использованию спортивных технологий для большинства респондентов (более 70%) является наглядность процесса и статистика. На втором месте по значимости желание лучше понять состояние своего здоровья. Интересно, что такие факторы, как «игровые элементы» или «соревнование с друзьями», хотя и присутствуют в ответах, но не являются основными.

4. Осведомленность о фиджитал-спорте.

Только около 15% респондентов хорошо знакомы с термином «фиджитал». Примерно 50% что-то слышали, но не вдавались в подробности. Остальные впервые столкнулись с этим понятием в ходе опроса.

Однако при проверке знания конкретных активностей (лазертаг, танцевальные симуляторы, фиджитал-гольф) выяснилось, что многие респонденты участвовали в них, даже не зная, что они относятся к категории фиджитал-спорта. Это говорит о том, что рынок существует стихийно, люди любят гибридные активности, но они еще не сформировались в их сознании как отдельное спортивное направление.

5. Несмотря на незнание терминологии, отношение к самим активностям крайне позитивное.

Около 65% опрошенных однозначно заявили, что «игровые» форматы спорта повысили бы их мотивацию к занятиям физкультурой (еще 20% скорее согласны с этим, чем нет).

Еще более показателен результат относительно вузовской программы: более половины (около 55%) с удовольствием приняли бы участие в таких активностях в рамках физкультуры или внеурочно, а еще треть (30%) скорее проявили бы интерес, чем проигнорировали. Это подтверждает гипотезу о том, что фиджитал-форматы могут стать эффективным инструментом для вовлечения молодежи в спорт.

6. В качестве пожеланий респонденты выделили не только «любопытство» и «интерес», но и конкретные запросы на повышение качества отслеживания здоровья, разнообразие тренировок и внедрение танцевальных/ритмических игр.

В целом по результатам опроса можно сделать вывод, что аудитория готова к цифровой трансформации спорта. Основным барьером является не отсутствие интереса, а недостаток информации и системного предложения. Респонденты хотят получать наглядную статистику о своем теле в игровой и соревновательной форме. Внедрение фиджитал-дисциплин в образовательную среду способно значительно повысить интерес к физической активности, так как это напрямую отвечает запросам молодежи на «азарт», «интерес» и «измеримый результат».

Библиографический список

1. Геймификация для фитнеса: как сделать тренировки веселее и эффективнее! : [электронный ресурс] // Apptask. – URL: <https://apptask.ru/blog/geimifikaciia-dlia-fitnesa> (дата обращения: 12.11.2025).

2. 10 лучших приложений для тренировок дома или в тренажерном зале в 2026 году / Hi-Tech Mail.ru // Hi-Tech Mail.ru : сетевое издание. – 2024. – URL: <https://hi-tech.mail.ru/review/106898-luchshiye-prilozheniya-dlya-trenirovok/> (дата обращения: 10.12.2025).

3. Носимые устройства // Формат кода. – 2025. – URL: <https://formatkoda.ru/nashi-servisy/nosimye-ustrojstva/> (дата обращения: 10.12.2025).

КОНТРОЛЬ, САМОКОНТРОЛЬ В ЗАНЯТИЯХ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ. ПРОФИЛАКТИКА ТРАВМАТИЗМА

Якимченко К.В.

Научный руководитель: Крутов А.В.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия

Аннотация. В статье рассмотрена значимость системного подхода к мониторингу физического состояния обучающихся для обеспечения безопасности тренировочного процесса. Анализированы ключевые формы управления нагрузками, включая врачебный и педагогический контроль, а также их роль в оценке функциональной готовности и технической подготовки. Особое внимание уделено методологии индивидуального самоконтроля и ведению специализированного дневника как эффективному средству предотвращения состояний переутомления. В работе также детально изучены этиологические факторы спортивного травматизма и предложены меры, направленные на создание безопасной образовательной среды, среди которых выделяются качественная разминка и соблюдение принципа постепенности нагрузок. На основе анализа обосновывается необходимость интеграции медицинского сопровождения и персональной ответственности занимающихся для эффективного укрепления здоровья.

Ключевые слова: *физическая культура, врачебный контроль, педагогический контроль, самоконтроль, дневник самоконтроля, спортивный травматизм, профилактика травм, состояние здоровья.*

CONTROL AND SELF-CONTROL IN PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS. PREVENTION OF INJURIES

Yakimchenko K.V.

Scientific supervisor: Krutov A.V.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. The article discusses the importance of a systematic approach to monitoring the physical condition of students in order to ensure the safety of the training process. It analyzes the key forms of load management, including medical and pedagogical control, as well as their role in assessing functional readiness and technical training. Special attention is given to the methodology of individual self-control and the use of a specialized diary as an effective means of preventing overexertion. The article also provides a detailed study of the etiological factors of sports injuries and suggests measures aimed at creating a safe educational environment, including proper warm-up and the principle of gradual load progression. Based on the analysis, the need for integration of medical support and personal responsibility of participants for effective health promotion is substantiated.

Keywords: *physical education, medical control, pedagogical control, self-control, self-control diary, sports injuries, injury prevention, health status.*

Эффективность системы физического воспитания фундаментально опирается на реализацию принципа индивидуализации, который требует строгой дифференциации тренировочного процесса с учетом возрастных и половых характеристик, а также актуального функционального состояния и уровня подготовленности занимающегося. При планировании

объема и методики занятий крайне важно принимать во внимание характер трудовой деятельности и сопутствующие ей энергетические затраты, что требует максимально серьезного отношения к системе врачебного контроля. Данный вид контроля представляет собой структурированный комплекс медицинских исследований, осуществляемых врачом совместно с тренерским составом для объективной оценки адаптационных реакций организма на физическое воздействие. Обязательное медицинское обследование необходимо проходить еще до начала активных тренировок: при обнаружении любых патологических изменений характер и направленность упражнений должны быть жестко регламентированы в соответствии с клиническими показаниями. В условиях систематических тренировок врачебное наблюдение позволяет отслеживать динамику состояния сердечно-сосудистой и дыхательной систем, предотвращая скрытое развитие хронических патологий, которые могут возникнуть при бесконтрольном повышении интенсивности нагрузок. Важно понимать, что отсутствие регулярных медицинских осмотров при повышении интенсивности тренировок может привести к скрытому развитию хронических заболеваний. В дальнейшем, по мере прогрессии нагрузок, врачебное сопровождение остается необходимым условием безопасности занимающегося.

Центральным механизмом управления качеством подготовки является педагогический контроль, рассматриваемый как совокупность параметров, методов и алгоритмов для оценки результативности применяемых средств и технико-тактического мастерства. Несмотря на то, что в практической деятельности подобный контроль иногда ошибочно интерпретируется как фактор, ограничивающий творческую свободу тренера, его фундаментальное значение заключается в содержательной оптимизации образовательного и воспитательного процессов. К ключевым задачам педагогического контроля относятся систематический учет нагрузок, определение различных сторон подготовленности спортсменов и выявление их потенциала для достижения запланированных результатов. Реализация этого процесса в рамках учебных занятий позволяет вести точный учет степени усвоения техники и уровня развития физических качеств обучающихся. Более того, педагогический контроль помогает своевременно корректировать плотность занятий, минимизируя неоправданные временные потери или предотвращая избыточное уплотнение тренировочного графика.

Существенным дополнением к внешнему экспертному наблюдению служит самоконтроль спортсмена, предполагающий систематическую самооценку состояния организма. Данная практика способствует формированию более сознательного отношения к тренировкам и режиму дня. Для мониторинга состояния рекомендуется использовать пятибалльную систему, по которой оцениваются сон, аппетит, желание тренироваться, качество выполнения работы, утреннее настроение и самочувствие после физических нагрузок. Систематическое ведение дневника самоконтроля, включающего как объективные антропометрические данные, так и субъективные показатели, позволяет своевременно корректировать тренировочные планы и предотвращать развитие состояний переутомления.

Проблема спортивного травматизма сохраняет статус одной из наиболее острых в спортивной науке, поскольку серьезные повреждения нередко вынуждают спортсменов преждевременно завершать карьеру. Причины возникновения травм разделяют на внешние и внутренние факторы. К группе внешних факторов относятся дефекты материально-технического обеспечения, неблагоприятные условия внешней среды и организационно-методические ошибки при проведении занятий. Внутренние причины зачастую обусловлены дефицитом технической подготовки, состоянием перетренированности или выходом на занятия после длительного перерыва. Кроме того, существенные риски связаны с возникновением падений, часто обусловленных пренебрежением правилами техники безопасности и нарушениями дисциплинарного регламента, что подтверждается данными статистического анализа спортивных повреждений. Нарушение дисциплины и психологическая неготовность к выполнению сложных элементов являются частыми скрытыми факторами получения травм. Своевременный анализ причин повреждений позволяет выработать адекватные меры по их предупреждению.

Комплексная профилактика травматизма включает в себя организационно-методические мероприятия, направленные на создание безопасной образовательной среды. К основополагающим правилам относятся работа профессионально обученного тренерского состава, строгое соблюдение техники безопасности учащимися и использование качественного инвентаря. Особое внимание должно уделяться качественной разминке, так как недостаточный разогрев мышц ведет к растяжениям и снижению мобильности связочного аппарата. Эффективная профилактика также требует обязательного включения упражнений на гибкость и координацию, которые повышают устойчивость организма к внезапным механическим воздействиям.

При освоении новых двигательных действий необходимо придерживаться принципа постепенности: сначала формируется правильная биомеханика, и лишь после этого допускается наращивание скорости или веса. Таким образом, только интеграция медицинского контроля, грамотного педагогического руководства и личной гигиены спортсмена позволяет минимизировать риски и обеспечить планомерное укрепление здоровья.

Таким образом, эффективность занятий физической культурой неразрывно связана с системным подходом к контролю и профилактике. Врачебный и педагогический надзор позволяют объективно оценивать готовность организма к нагрузкам, а регулярный самоконтроль через ведение дневника помогает занимающемуся вовремя распознать признаки переутомления. Своевременная диагностика причин травматизма в сочетании с качественной разминкой и соблюдением техники безопасности минимизируют риски повреждений. Только интеграция всех видов контроля и ответственное отношение к методике тренировок обеспечивают достижение спортивных результатов без ущерба для здоровья.

Библиографический список

1. Виленский, М. Я. Физическая культура и здоровый образ жизни студента: учебное пособие / М. Я. Виленский. — Москва: КноРус, 2021. — 214 с.
2. Дубровский, В. И. Спортивная медицина: учебник для вузов / В. И. Дубровский. — Москва: ВЛАДОС, 2019. — 528 с.
3. Курамшин, Ю. Ф. Теория и методика физической культуры: учебник / Ю. Ф. Курамшин. — Москва: Советский спорт, 2020. — 464 с.
3. Баранов, В. В. Самоконтроль в системе физического воспитания студентов // Физическая культура и спорт в системе образования: материалы Всероссийской научно-практической конференции. — Оренбург: ОГУ, 2022. — С. 45–49.
4. Иванова, С. С. Педагогические аспекты профилактики спортивного травматизма // Проблемы и перспективы развития физической культуры: сборник научных трудов. — Омск: СибГУФК, 2023. — С. 112–115.
5. Врачебный контроль за занимающимися оздоровительной физической культурой [Электронный ресурс] // Республиканский центр лечебной физкультуры и спортивной медицины. URL: <https://rclfk.med.cap.ru/lechebnaya-fizkuljtura/vrachebnij-kontrolj-zanimayuschimisya-ozdorovit?ysclid=mmntk0wyn397937814> (дата обращения: 13.02.2026).
6. Современная подготовка юных спортсменов [Электронный ресурс] // Образовательная социальная сеть nsportal.ru. URL: <https://nsportal.ru/shkola/fizkultura-i-sport/library/2016/12/07/sovremennaya-podgotovka-yunyh-sportsmenov> (дата обращения: 13.02.2026).
7. Профилактика спортивного травматизма [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». URL: <https://cyberleninka.ru/search?q=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%BB%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B0%20%D0%B2%20%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5> (дата обращения: 07.02.2026).

СЕКЦИЯ 8. ИСТОРИЧЕСКАЯ ПАМЯТЬ - ФАКТОР СОЦИАЛЬНОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Научная статья
УДК 9

ПАМЯТНИКИ ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ В ОМСКЕ КАК ОТРАЖЕНИЕ КУЛЬТУРНОЙ ПАМЯТИ И ТРАДИЦИОННЫХ ЦЕННОСТЕЙ РОССИИ

Захаров А. В.

Научный руководитель: Кормильцева Е. А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия

Аннотация. В статье анализируются памятники Великой Отечественной войны в городе Омске как ключевые элементы культурной памяти и трансляторы традиционных ценностей российского общества. На примере трёх мемориалов — «Слава Героям», «Стела труженикам тыла» и «Детям блокадного Ленинграда» — рассматривается эволюция художественного языка и смыслового наполнения от советского монументализма к современному гуманистическому подходу, фиксирующему личную трагедию и подвиг.

Ключевые слова: Великая Отечественная война, Омск, памятники, мемориалы, культурная память, традиционные ценности, труженики тыла, дети блокадного Ленинграда, эволюция мемориального искусства, патриотизм.

MONUMENTS OF THE GREAT PATRIOTIC WAR IN OMSK AS A REFLECTION OF CULTURAL MEMORY AND TRADITIONAL VALUES OF RUSSIA

Zakharov A. V.

Scientific supervisor: Kormiltseva E. A.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. The article analyzes the monuments of the Great Patriotic War in the city of Omsk as key elements of cultural memory and transmitters of traditional values of Russian society. Using the example of three memorials — "Glory to the Heroes", "Stela to Home Front Workers" and "To the Children of Besieged Leningrad" — the evolution of artistic language and semantic content from Soviet monumentalism to the modern humanistic approach that captures personal tragedy and feat is examined.

Keywords: Great Patriotic War, Omsk, monuments, memorials, cultural memory, traditional values, home front workers, children of besieged Leningrad, evolution of memorial art, patriotism.

Великая Отечественная война кардинально изменила жизнь миллионов советских людей, в том числе и жителей далекого от фронта Омска. Город, являвшийся крупным промышленным и культурным центром Сибири, в кратчайшие сроки был переведен на военные рельсы и стал одним из важнейших опорных тылов страны.

С началом войны в Омск началась массовая эвакуация промышленных предприятий из западных регионов СССР. На его базе были размещены свыше 100 заводов и фабрик, в том числе такие гиганты, как моторостроительный завод имени Баранова и авиационный завод №

166. Это превратило Омск в мощный арсенал, обеспечивавший фронт самолетами, моторами, боеприпасами и обмундированием. Помимо заводов, в город были эвакуированы госпитали, научно-исследовательские институты и учреждения культуры, что сделало его также важным научным и медицинским центром.

Основную тяжесть тыловой жизни вынесли на своих плечах омичи. Тысячи женщин, подростков и стариков встали к станкам, работая по 12-14 часов в сутки в неотапливаемых цехах, зачастую под открытым небом. Их трудовой подвиг был основан на самоотверженности, стойкости и вере в Победу. Город принял более 150 тысяч беженцев, разделив с ними все тяготы военного времени [6].

Этот глубокий и многогранный опыт, героический труд, тяжелые лишения и гостеприимство по отношению к эвакуированным — сформировал уникальную городскую идентичность Омска военных лет. Именно этот исторический фундамент — память о ратном подвиге солдат, о трудовом героизме рабочих и о личных трагедиях мирных жителей — впоследствии и предопределил тематику, смысловое наполнение и географию будущих мемориалов, призванных сохранить эту память для потомков.

Мемориальный комплекс «Слава Героям», открытый в 1985 году к 40-летию Победы и расположенный в начале одноименного бульвара, является одним из самых значительных и концептуально продуманных памятников Омска, представлен на рисунке 1.



Рис. 1. Мемориальный комплекс «Слава Героям»

Его ключевой особенностью, в отличие от многих военных мемориалов советской эпохи, является синтез идеи ратного подвига и героизма тружеников тыла, что напрямую отражает историческую специфику Омска как крупнейшего промышленного и тылового центра. Он был спроектирован авторским коллективом, в который вошли: В. Шевченко, Ю. Зайченко, С. Голованцев, Л. Семенов.

Художественный язык и архитектоника комплекса.

Центральным элементом ансамбля служит 22-метровый пятигранный обелиск, стилизованный под развернутое Знамя Победы. Эта форма сразу задает торжественный и триумфальный тон всему мемориалу. Использование бетона и серого гранита придает ему монументальность, строгость и величавость, ассоциирующиеся с вечной, незыблемой памятью [2].

Пять скульптурных композиций, расположенных на выступах монумента, образуют смысловое ядро комплекса и визуализируют единство фронта и тыла:

1. Солдат с винтовкой: олицетворяет непосредственного защитника Отечества, готовность к бою и самопожертвование. Это символ мужества и воинской доблести.

2. Солдат-победитель с орденами: представляет образ воина-освободителя, прошедшего через горнило войны и вернувшегося с Победой. Акцент на наградах подчеркивает ценность подвига, признанного страной.

3. Рабочий со швейным молотом: Ключевая фигура для Омска. Она символизирует героический труд на заводах, в цехах, где ковалось оружие для Победы. Это воплощение ценности трудовой доблести, стойкости и самоотверженности тыловиков.

4. Колхозница с снопом хлеба: отражает вклад сельских тружеников, обеспечивавших фронт и тыл продовольствием. Сноп хлеба — это глубокий символ жизни, плодородия и народной силы.

5. Девушка с голубем: завершает скульптурный ряд, олицетворяя собой мир, надежду и светлое будущее, завоеванное ценой невероятных усилий.

Две тридцатиметровые стены с именами героев выполняют роль «стены памяти». Важно, что здесь в едином пространстве объединены имена 156 Героев Советского Союза и России, 35 полных кавалеров Ордена Славы и 146 Героев Социалистического Труда. Это прямое и мощное художественное решение, подчеркивающее, что подвиг на фронте и подвиг в тыле равновелики. Таким образом, мемориал транслирует ценность единства народа перед лицом испытаний и коллективной ответственности за судьбу страны [4].

Площадка перед монументом с пятиконечной звездой, выложенной цветным гранитом, служит местом торжественных церемоний и возложения цветов, вовлекая современных горожан в ритуал памяти и делая их частью этого продолжающегося диалога между поколениями.

«Слава Героям» — это пафос тотального единства и триумфа государственной системы. Он не оставляет места для частного, личного горя. Вместо этого он предлагает гордое, возвышенное чувство причастности к великому государству, сумевшему мобилизовать весь народ — и на фронте, и в тылу — и достигнуть великой цели. Это взгляд на войну с высоты государственного уровня, где каждая личная судьба становится частью грандиозной официальной истории.

Если мемориал «Славы Героям» представляет собой взгляд на войну с высоты государственного триумфа, то памятник труженикам тыла, открытый в 2010 году, знаменует собой важный сдвиг в мемориальном искусстве Омска — поворот к демократизации памяти и признанию подвига каждой отдельной личности. Памятник «Труженикам тыла» представлен на рисунке 2.



Рис. 2. Памятник «труженикам тыла»

Его появление стало результатом гражданской инициативы, что само по себе символично: идея исходила от непосредственного участника тех событий, И. Н. Лебедева, что подчеркивает глубокую личную и общественную потребность в закреплении этой страницы истории.

История создания памятника отражает его народный характер. После обращения инициативной группы в 2004 году решение было принято лишь в 2008-м, а финансирование осуществлялось в значительной степени за счет пожертвований крупных промышленных предприятий и тысяч простых омичей. Это коллективное вложение не только материальных средств, но и душевных сил, сделало монумент поистине народным проектом, что соответствует одной из ключевых ценностей, которую он олицетворяет, — коллективизма и общности [3].

Художественный язык и композиция памятника радикально отличаются от лаконичной монументальности советских мемориалов. Скульптор С. Норишев и архитектор И. Вахитов создали сложную, многоплановую и эмоционально насыщенную композицию. Ее центральной метафорой стал образ эшелона, доставляющего на фронт все необходимое. Эта метафора визуализирует главную роль тыла — быть непрерывной артерией, снабжающей фронт.

Девять бронзовых фигур, объединенных гигантскими — «крыльями памяти», — представляют собой собирательные образы омичей-тыловиков. В отличие от обобщенно-героических фигур «Славы Героям», здесь скульптуры более детализированы и человечны. В композицию сознательно включены не только взрослые рабочие и колхозники, но и дети (мальчик-пастух, девочка с колосками), а также мать с ребенком. Это важнейшее художественное решение, которое актуализирует ценности семьи, жертвенности и преемственности поколений. Через эти образы передается вся тяжесть военного времени: дети, заменившие у станков отцов; женщины, взвалившие на себя двойную ношу — работу и семью.

«Крылья памяти», обрамляющие группу, — глубокий и современный символ. Они олицетворяют незримое присутствие солдат, ради которых совершался трудовой подвиг, связь между фронтом и тылом, а также идею вечной памяти и духовного причастия к тем событиям.

Таким образом, памятник труженикам тыла транслирует комплекс традиционных ценностей, смещая фокус с государственного пафоса на человеческое измерение подвига:

1. Трудовая доблесть и самоотверженность: фигуры рабочих с инструментами, колхозников с хлебом.
2. Семья и преемственность: изображения женщин, детей, материнства.
3. Жертвенность и стойкость: общий эмоциональный настрой композиции, напоминание о лишениях.
4. Коллективизм и народное единство: сам факт народного финансирования и многофигурность композиции.

Монумент не просто прославляет подвиг, но и заставляет сопереживать, видеть в тыловиках не безликую массу, а живых людей с их болью, надеждой и невероятной силой духа. Он становится зримым воплощением благодарности потомков и служит мощным инструментом передачи культурной памяти, основанной на осмыслении цены Победы и многогранности народного подвига.

Памятник детям блокадного Ленинграда (который представлен на рисунке 3), открытый в 2014 году, представляет собой наиболее яркий и последовательный пример современного подхода к мемориализации в Омске.

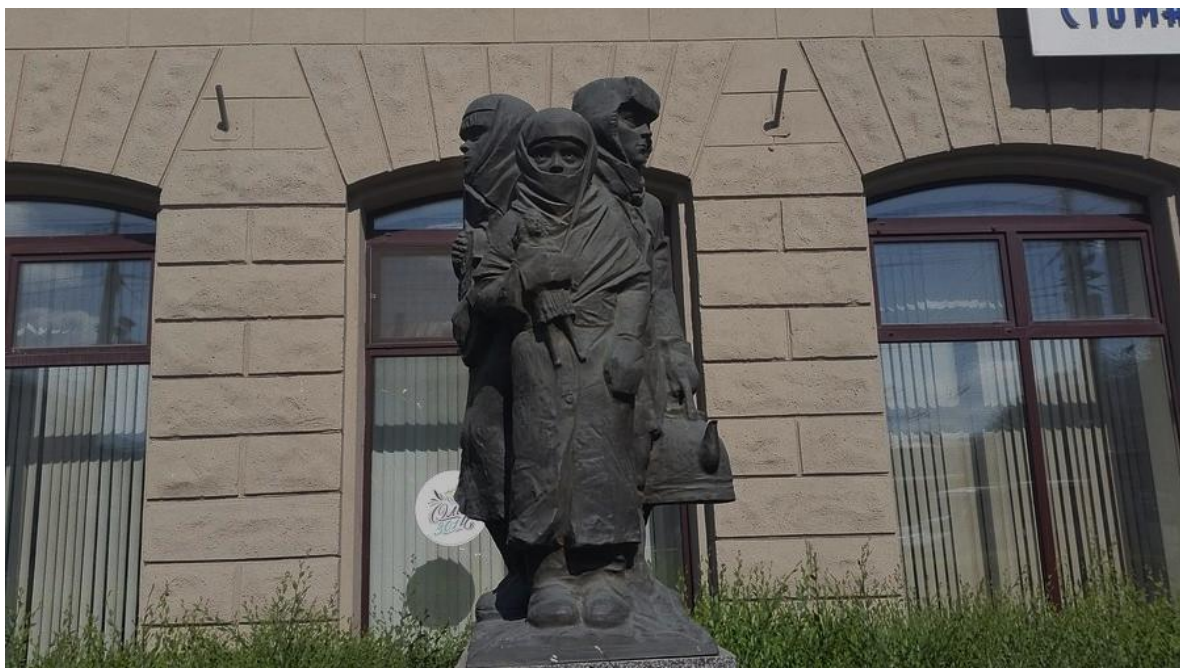


Рис. 3. Памятник «детям блокадного Ленинграда»

Если «Слава Героям» олицетворяет государственный триумф, а «Стела труженикам тыла» — коллективный трудовой подвиг, то этот монумент фокусируется на самой хрупкой и уязвимой жертве войны — ребенке. Он завершает смысловую последовательность, смещая фокус с общего на частное, с героики — на глубоко личную трагедию, тем самым радикально обогащая палитру культурной памяти города.

История создания памятника показательна. Его установка стала результатом многолетней и настойчивой гражданской инициативы самих блокадников. Это подчеркивает, что память о войне в современном обществе все чаще сохраняется и транслируется «снизу», через личные и семейные истории. Споры о месте установки, также сыграли свою роль, указывая на конфликт между официальным взглядом на память (который стремится отодвинуть трагедию на второй план) и личной памятью общества, для которого конкретное место обладает огромной эмоциональной ценностью. Победа инициативы ветеранов в этом споре знаменует собой важный этап демократизации публичного пространства [5].

Художественное решение памятника полностью соответствует его глубоко личному посылу. В отличие от монументальных, возвышающихся над зрителем комплексов, эта скульптурная группа человеческого масштаба. Трое детей, отлитые в бронзе в натуральную величину, не вознесены на высокий постамент, а находятся на уровне глаз зрителя, что создает эффект непосредственного контакта и сопричастности. Их образы лишены героического пафоса; это испуганные, но сохранившие достоинство и самые дорогие сердцу вещи дети [1]:

1. Мальчик с чайником — символ борьбы за выживание, добывания воды в голодном и холодном городе.

2. Девочка со скрипкой — олицетворение хрупкости культуры, духовной жизни, которую пытались сохранить даже в нечеловеческих условиях. Это символ веры в будущее.

3. Младшая девочка с куклой — самый пронзительный образ, воплощающий утраченное детство, попытку сохранить в себе обычного ребенка посреди ужаса войны.

Эти простые, бытовые детали (чайник, скрипка, кукла) становятся мощнейшими символами, говорящими о трагедии больше, чем любая монументальная форма. Они актуализируют ценности семьи, детства, человечности, который были запятнаны войной.

Отвечая на вопрос, почему памятник был установлен лишь в 2014 году, можно выделить несколько взаимосвязанных причин:

1. Эволюция общественного сознания. Тема личной, «негероической» трагедии, особенно детей, долгое время оставалась на периферии официальной мемориальной культуры. Для ее

осмысления и вывода в публичное пространство потребовалось время, смена поколений и формирование нового, более гуманистического взгляда на историю.

2. Активность гражданского общества. Ключевым фактором стала самоорганизация самих блокадников, которые, обладая моральным правом, добились увековечивания своей памяти. Это стало возможным в условиях большей открытости общества в 2000-х и 2010-х годах.

3. Бюрократические процедуры и поиск консенсуса. Как показывает история с переносом места, процесс согласования и установки памятника был непростым и требовал времени для разрешения споров между властью и общественностью.

Таким образом, памятник детям блокадного Ленинграда воплощает в себе ценности сострадания, личной памяти и человеческого достоинства. Он не столько прославляет, сколько скорбит и заставляет помнить о цене, которую заплатили самые невинные. Его появление знаменует окончательный переход от искусства как инструмента государственной пропаганды к искусству как средству выражения коллективной и индивидуальной человеческой травмы, завершая тем самым важнейший этап в формировании целостной и многогранной мемориальной среды Омска.

Проведенный анализ ключевых мемориалов Омска, посвященных Великой Отечественной войне, позволяет четко проследить значительную эволюцию в подходах к мемориальному искусству — от советского периода к современности. Эта эволюция проявляется не только в смене художественного языка и стилистики, но и в глубинном переосмыслении самого содержания памяти, трансляции иерархии ценностей и роли человека в истории.

Советский период: монументальность, коллективный героизм и государственный пафос

Ярчайшим примером советского подхода является мемориальный комплекс «Слава Героям». Его художественный язык характеризуется монументальностью, символизмом и ориентацией на создание возвышенно-торжественного образа Победы. Использование гранита и бетона, грандиозные масштабы, лаконичные и обобщенные скульптурные формы — все это призвано создать идею незыблемости, вечности и государственного масштаба свершившегося.

На уровне ценностных ориентиров этот памятник акцентирует коллективное начало. Личность здесь растворена в общем подвиге народа, представленного собирательными образами Солдата, Рабочего, Колхозницы. Основными транслируемыми ценностями являются государственный патриотизм, воинская и трудовая доблесть, единство фронта и тыла под эгидой государства. Личное горе, трагедия отдельного человека остаются за рамками художественного высказывания, уступая место триумфу и героике. Память становится официальным ритуалом, укрепляющим государственную идентичность.

Современный период характеризуется личной памятью и многообразием эмоций.

В XXI веке омское мемориальное искусство совершило решительный поворот к человеческому измерению войны. Памятники «Стела труженикам тыла» и «Детям блокадного Ленинграда» знаменуют собой переход от абстрактного коллектива к конкретной человеческой судьбе.

Их художественный язык становится более сложным, метафоричным и эмоционально насыщенным. Многофигурная, детализированная композиция «Стелы», использующая метафору «эшелона» и «крыльев памяти», и лишенная монументального пафоса скульптурная группа детей-блокадников — свидетельствуют о поиске новых форм выражения. Масштаб, приближенный к человеческому, создает эффект диалога и сопричастности, а не дистанционного поклонения.

Ценностная палитра также радикально расширяется. На первый план выходят семейные ценности, жертвенность, стойкость отдельного человека, ценность детства, сострадание и человечность. Память демократизируется: ее носителями и инициаторами выступают сами ветераны, блокадники, горожане. Подвиг начинает ассоциироваться не только с героическим действием, но и с невероятной силой духа, способностью сохранить человеческое достоинство

в нечеловеческих условиях. В фокус памяти попадает не только триумф, но и цена Победы, выраженная в личных трагедиях, лишениях и утраченном детстве.

Таким образом, эволюция мемориального искусства Омска представляет собой последовательный путь от глобального к личному, от триумфа к осмыслению, от государства — к человеку. Если советская эпоха создавала грандиозные памятники-символы, утверждавшие мощь государства и народа как единого целого, то современность сосредотачивается на частной истории, наполняя память конкретными судьбами и сложной палитрой чувств — от скорби и сострадания до надежды и светлой памяти. Эта трансформация доказывает, что мемориальная среда города — это не застывший комплекс, а живой организм, который отражает и фиксирует эволюцию общественного сознания, сохраняя и передавая будущим поколениям всю многогранность подвига и трагедии военных лет.

Библиографический список

1. В Омске открыли памятник детям блокадного Ленинграда [Электронный ресурс] // Омскпресс: сетевое издание. — 21.02.2014. — URL: <https://omskpress.ru/news/2014-02-21/v-omske-otkryili-pamyatnik-detyam-blokadnogo-lenin/> (дата обращения: 03.03.2026).
2. История мемориала «Слава Героям» в Омске [Электронный ресурс] // Город55 : сетевое издание. — 09.05.2020. — URL: <https://gorod55.ru/news/2020-05-09/istoriya-memoriala-slava-geroyam-v-omske-foto-177380> (дата обращения: 03.03.2026).
3. К 65-летию Победы в Омске открыт памятник труженикам тыла [Электронный ресурс] // Бюджет.ру : интернет-журнал. — 11.05.2010. — URL: <https://bujet.ru/article/241144.php> (дата обращения: 03.03.2026).
4. Мемориальный комплекс «Слава Героям» [Электронный ресурс] // Омский портал недвижимости : краеведческий проект. — URL: <https://xn--80aacapsabebes4asqg1a2c2b.xn--p1ai/dostoprimechatelnosti/memorialnyy-komplex-slava-geroyam/> (дата обращения: 03.03.2026).
5. Памятник детям блокадного Ленинграда открыт в Омске [Электронный ресурс] // REGNUM: информационное агентство. — 21.02.2014. — URL: <https://regnum.ru/news/society/1772678.html> (дата обращения: 03.03.2026).
6. Эшелоны идут на восток: как Омск стал тыловой столицей [Электронный ресурс] // Омскрегион: интернет-портал. — 08.05.2020. — URL: https://omskregion.info/news/117359-eshelon_idut_na_vostok_kak_omsk_stal_tlovoy_stolitsey/ (дата обращения: 03.03.2026).

БАРДОВСКИЕ ПЕСНИ

Ивашкина Ю. Е.

Научный руководитель: Кормильцева Е. А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, yuliana.ivashkina@mail.ru

Аннотация. В данной статье рассматривается бардовская песня как социально-культурный феномен, отражающий дух времени и общественные настроения. Анализируются факторы, способствовавшие ее появлению и как она отразила тему Великой Отечественной войны.

Ключевые слова: *бардовская песня, «оттепель», Булат Окуджава, Владимир Высоцкий, тема войны.*

THE BARD'S SONG

Ivashkina Yu. E.

Scientific adviser: Kormiltseva E. A.

Branch of the Financial University of the Government of the Russian Federation in Omsk, Omsk, Russia, yuliana.ivashkina@mail.ru

Abstract. This article examines the bard's song as a unique socio-cultural phenomenon reflecting the spirit of the times and public sentiment. The factors that contributed to its appearance and how it reflected the theme of the Great Patriotic War are analyzed.

Keywords: *bard's song, "thaw", Bulat Okudzhava, Vladimir Vysotsky, theme of war.*

Период, последовавший за смертью Сталина, известный как "оттепель" во время правления Н. И. Хрущева, оказал значительное влияние на культурную жизнь страны. В центре внимания оказались серьезные музыкальные жанры, характерные для академической музыки: опера, балет, симфония и т. п. Это время было отмечено ослаблением цензуры, увеличение свободы слова и открытостью к западным идеям, что создало условия для более свободного творческого самовыражения. Жанры, фактически запрещенные до этого: блюз, рок-н-ролл, джаз получили распространение в СССР. Все эти факторы способствовали формированию бардовской песни, которая предоставила людям возможность открыто делиться своими мыслями и чувствами.

Термин "авторская песня" был введен Владимиром Семеновичем Высоцким, чтобы показать, что это не просто музыка, а выражение индивидуальности и уникальности. Он хотел отделить этот жанр от эстрадных песен, исполняемых профессиональными артистами, уличных песен и "песен для своих" - тех, что пели в компаниях друзей или однокурсников.

Одной из наиболее ярких характеристик данного жанра является сочетание в одном лице исполнителя, автора музыки и текста.

Текст песни играет ключевую роль, представляя собой глубокие размышления, зачастую обладающие философским или социальным содержанием. В них затрагиваются такие темы, как свобода, любовь к Родине и актуальные социальные проблемы. Стоит также отметить, что авторские песни не отличаются сложностью музыкальной композиции; напротив, они характеризуются простыми мелодиями и элементарными аккордными последовательностями, которые легко подхватывались слушателями.

Бардовские песни обычно исполнялись в неформальной обстановке — на встречах, фестивалях и у костров. Благодаря сопровождению гитары создавалась атмосфера дружбы и доверия, способствующая глубокому эмоциональному взаимодействию между исполнителем и слушателями.

Тема войны 1941-1945 годов является значимой для большинства представителей культуры, по сколько каждый из них так или иначе сталкивался с этой темой и выражал её в различных формах искусства, включая музыку, литературу и живопись. В частности, песни бардов также содержат мотивы, связанные с Великой Отечественной войной.

Булат Шалвович Окуджава – русский поэт, композитор, сценарист, прозаик. После выпуска со школы ушел добровольцем на фронт, там служил минометчиком, но был ранен. После войны, получив образование в Тбилисском университете по специальности "русский язык и литература", он начал свой творческий путь. Он работал учителем и журналистом, но основное внимание уделял написанию стихов, повестей. Спустя годы, бард делился воспоминаниями о том, как первая мелодия родилась в его жизни почти спонтанно, в 1946 году. Тогда он только начинал свой путь студента первого курса университета. Окрыленный новым статусом и уже имея опыт в поэзии, он загорелся идеей создать студенческую песню. И вот, в один из обычных дней, он присел к пианино и, словно играя, двумя пальцами начал искать музыкальное воплощение для строк «Неистов и упрям, гори, огонь, гори...». Так появилась на свет простая песенка, которую тут же подхватили и полюбили его друзья. Песни Окуджавы настолько проникновенные, что каждый слушатель получает массу впечатлений. Одной из таких песен является произведение «До свиданья, мальчики» о юношах и девушках, у которых война отняла юность:

Ах, война, что же ты сделала, подлая:
Стали тихими наши дворы,
Наши мальчики головы подняли –
Повзрослели они до поры
На пороге едва помаячили
и ушли, за солдатом, соладт...
До свидания, мальчики!
Мальчики,
Постарайтесь вернуться назад.

Окуджава сам прошел этот тяжелый путь, поэтому совершенно точно знал, о чем писал и пел. Годы войны были страшным временем для детей, вчерашних выпускников. В песни бард описывают тяжелую судьбу молодежи, отправившейся на фронт. Особенно трогательными являются строчки «Постарайтесь вернуть назад», в которых автор призывает сохранить свою жизнь, вернуться домой.

Владимир Семенович Высоцкий получил актерское образование в Школе-студии МХАТ им. В. И. Немировича-Данченко, работал в Театре на Таганке. На творчество Высоцкого как барда оказал влияние Окуджава, именно благодаря ему Владимир написал свою первую песню. В своих воспоминаниях он отмечал, что, услышав песни Булата Окуджавы, Высоцкий увидел наглядный пример того, как можно придать своим стихам дополнительную силу через музыку, мелодию и ритм. Вдохновленный этим, он и сам принялся за сочинение музыки к своим стихам.

Несмотря на признание Высоцкого в стране, власти при его жизни так и не обратили внимание на творчество Владимира, было опубликовано лишь одно стихотворение.

Теме войны бард уделял особое внимание, это можно объяснить тем, что отец Владимира прошел войну и, конечно, не раз упоминал о ней в разговорах с сыном. В музыкальном наследии барда звучит "Песня о погибшем летчике", посвященная Скоморохову и его погибшему другу Николаю Горбунову:

Всю войну под завязку
я все к дому тянулся,
И хотя горячился -

воевал делово,
Ну, а он торопился,
как-то раз не пригнулся
И в войне взад-вперед обернулся
за два года – всего ничего.

По словам самого Высоцкого, песня основана на реальных событиях 1943 года, произошедших во время воздушной битвы над Кубанью. Майор Скоморохов (друг отца Высоцкого, ныне генерал-полковник) в ходе индивидуальной охоты уничтожил двух выдающихся немецких асов, так называемую "бриллиантовую двойку". Этот подвиг, освещавшийся в прессе, стоил Скоморохову жизни близкого друга, но сам он выжил и вернулся.

Уже в начале песни наблюдается контраст между бойцами: кто-то воевал не на всю силу, берег жизнь и остался живым, другой "торопился" и не смог сохранить свою. В настроении песни прослеживается вина человека, который выжил, он не может смириться с тем, что его товарищ погиб.

Хотя жизнь Владимира Высоцкого была недолгой – всего 42 года – он щедро одарил страну своим творчеством. Его произведения, отличающиеся разнообразием тем, стали ценным вкладом в отечественную культуру.

В бардовских песнях прослеживается новый для того времени подход: патриотизм и идею защиты Родины они раскрывали через личную историю каждого солдата, его судьбу и то, как он переживал военное время.

Библиографический список

1. Макарова С.А. Бардовская песня в контексте исторического взаимодействия русской поэзии и музыки // Вестник культурологии №3(102). 2022г. С. 230-255
2. В. С. Шептуновская, И. В. Сорокина. Бардовская песня как социально-политический и гражданский феномен. URL: <https://elib.grsu.by/doc/45434>
3. Авторская песня. Ее место в развитии литературного процесса и музыкальной культуры страны. URL: https://vk.com/wall-193450143_3794
4. Духовная жизнь общества в период оттепели. URL: https://foxford.ru/wiki/istoriya/duhovnaya-zhizn-obschestva-v-period-ottepeli?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F
5. Культура и духовная жизнь во времена хрущёвской оттепели. URL: <https://proza.ru/2024/01/04/151>
6. «Песня о погибшем летчике» Владимира Высоцкого. URL: <https://minsknews.by/pesnya-o-pogibshem-letchike-vladimira-vysoczkiego-pro-kogo-ona-napisana/?ysclid=mh8yygs53260335726>
7. 90 лет со дня рождения талантливого поэта - Булата Окуджавы URL: https://vk.com/wall-25557243_717868

ДЕТСКО-ЮНОШЕСКИЙ СПОРТ В СССР КАК ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ

Москвина П.Д.

Научный руководитель: Кормильцева Е.А.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
polishamoskvina@yandex.ru*

Аннотация. В статье анализируется система детско-юношеского спорта в СССР как целенаправленная государственная политика, сочетавшая массовость с подготовкой высококлассных спортсменов. Рассматриваются ключевые элементы этой системы: идеологический комплекс ГТО, сеть добровольных спортивных обществ и детско-юношеских спортивных школ, а также всероссийский турнир «Золотая шайба».

Ключевые слова: *детско-юношеский спорт, СССР, ГТО, добровольные спортивные общества, ДЮСШ, «Золотая шайба», государственная политика.*

YOUTH SPORTS IN THE USSR AS AN INSTRUMENT OF STATE POLICY

Moskvina P.D.

Scientific supervisor: Kormiltseva E.A.

*Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
polishamoskvina@yandex.ru*

Abstract. The article analyzes the youth sports system in the USSR as a deliberate state policy that combined mass participation with the training of elite athletes. It examines key elements of this system: the ideological GTO complex, the network of Voluntary Sports Societies and Youth Sports Schools, and the all-Union tournament “Golden Puck.”

Keywords: *youth sports, USSR, GTO, Voluntary Sports Societies, Youth Sports Schools, Golden Puck, state policy.*

В Советском Союзе детско-юношеский спорт был не просто увлечением - он являлся важнейшим звеном государственной политики, идеологии и системы воспитания. Эта сфера полностью находилась под контролем государства и превратилась в систему с четкой иерархией, сочетавшую массовость с подготовкой спортсменов профессионального уровня. Успехи советских спортсменов на мировой арене были напрямую связаны с мощной поддержкой, которую государство оказывало юным талантам с самого раннего возраста. Физическая культура рассматривалась как обязательный элемент на пути строительства социализма, укрепления обороноспособности и формирования здорового поколения.

Ключевую роль в формировании инфраструктуры детского спорта играли пионерские организации и добровольные спортивные общества. Они выступали основными организаторами спортивных мероприятий и секций, предоставляя детям доступ к разнообразным видам спорта. Эти структуры создавали условия для регулярных занятий физической культурой, что способствовало популяризации спорта среди подрастающего поколения.

Гипотеза: Система Детского советского спорта являлась важным элементом государственной политики. Эффективность этой системы была обусловлена наличием нескольких составляющих: наличием идеологии, четкого управления и целевой поддержки. Различные специальные структурные организации и массовые мероприятия выступали не только как спортивные проекты, но и как способы внедрения коллективистских ценностей и

дисциплины. Государству удалось превратить физическую подготовку в действенный инструмент внутренней и внешней политики.

Целью моей работы является проведение комплексного анализа механизмов, благодаря которым советскому государству удалось создать одну из самых эффективных в мире систем детско-юношеского спорта, одновременно решив ряд стратегически важных государственных задач.

Для достижения поставленной цели я поставила перед собой следующие задачи:

1. Выявить стратегические цели, которые преследовало советское государство в сфере физической культуры и спорта
2. Раскрыть идеологическое содержание комплекса ГТО, определить его цели, нормативную базу и способы интеграции в систему образования
3. Исследовать структуру, функции и источники финансирования Добровольных спортивных обществ (ДСО) и созданных при них детско-юношеских спортивных школ (ДСЮШ), как основного инструмента создания массовой и доступной спортивной инфраструктуры.
4. Рассмотреть внедрение Всесоюзного массового турнира “Золотая шайба”, как способа развития доступного и массового спорта, с последующим выявлением талантливых спортсменов для дальнейшей профессиональной подготовки.

Идеологическим фундаментом для массового вовлечения детей в спортивную деятельность стало введение комплекса “Готов к труду и обороне” (ГТО). Первый комплекс ГТО был введен 11 марта 1931 года по инициативе ВЛКСМ. Изначально он включал одну ступень из 15 нормативов (бег, прыжки, подтягивание, метание гранаты, плавание, лыжи и др.) и 3 теоретических требования (знание основ физкультуры, истории спорта, военного дела). Для Советского государства это было не просто системой спортивных нормативов, а ключевым социальным и идеологическим проектом, формировавшим физическую культуру граждан с детства. Государство преследовало цель достижения коллективного результата и укрепления общности, а не личного рекорда. Введение и все ключевые реформы ГТО утверждались постановлениями Совета Народных Комиссаров и приказами Всесоюзного комитета по физической культуре и спорту. Это придавало комплексу силу государственного закона. Нормативы ГТО были вписаны в учебные программы по физкультуре для всех типов учебных заведений. Сдача норм была условием для получения положительной оценки. Значок ГТО стал престижным атрибутом, его обладатели получали льготы при поступлении в вузы и преимущества при назначении на руководящие должности.

Если говорить о целевом финансировании, то это была не просто статья расходов, а стратегическая инвестиция в физический и идеологический капитал нации. В государственном бюджете СССР существовала отдельная строка «На развитие физической культуры и спорта», значительная часть которой направлялась на мероприятия, связанные с ГТО. Деньги шли на строительство и содержание спортивных сооружений: Стадионы, стрелковые тир, лыжные базы, бассейны; производство инвентаря, изготовление наградной атрибутики. Государство стремилось сделать подготовку к ГТО доступной для всех, именно поэтому создавались спортивные площадки в каждом дворе, при каждой школе, каждом заводе.

ГТО стал удачным примером того, как советское государство могло мобилизовать огромные ресурсы для достижения стратегически важных целей для страны, превратив личную физическую подготовку в акт гражданственности. Успех системы был обеспечен именно этим сочетанием принуждения, стимулирования и всепроникающей пропаганды.

Важно рассмотреть роль Добровольных спортивных обществ (ДСО) в СССР. Данный вид массовых организаций подразумевал вовлечение широких слоев населения, включая детей, в систематические занятия спортом. ДСО были не просто спортивными клубами, они были

мощным инструментом государственной политики, направленной на формирование “нового советского человека” - физически развитого, здорового, и коллективистски настроенного.

Такие структуры начали свое развитие в СССР в середине 1930-х годов и объединяли людей, занимающихся физической культурой и спортом, а также туризмом. ДСО, будучи привязанными к предприятиям, учреждениям, профсоюзам и ведомствам, обеспечивали разветвленную сеть спортивных секций, кружков и школ практически в каждом населенном пункте. Это делало занятия спортом максимально доступными для детей из самых разных социальных слоев. Занятия в большинстве секций ДСО были бесплатными или требовали символических членских взносов, что снимало финансовые барьеры для массового вовлечения детей в спорт, так как государство и профсоюзы брали на себя основные расходы.

Финансирование ДСО осуществлялось из нескольких источников, что обеспечивало строительство и поддержание большого количества спортивных площадок, стадионов, залов, бассейнов, которые были доступны для детей. Без целенаправленных усилий и значительных инвестиций со стороны государства ДСО не смогли бы достичь той массовости и тех высоких спортивных результатов, которыми прославился советский спорт. Государственный комитет по физической культуре и спорту при Совете Министров СССР (Госкомспорт СССР) был центральным органом, ответственным за планирование, координацию и финансирование спортивной отрасли. Он распределял бюджетные ассигнования на строительство крупных спортивных объектов, проведение всесоюзных и международных соревнований, подготовку сборных команд и поддержку специализированных спортивных школ.

Добровольные спортивные организации положили начало образованию и развитию детско-юношеских спортивных школ (ДЮСШ). Эти школы представляли собой основное звено в системе подготовки юных спортсменов, где дети могли заниматься различными видами спорта под руководством квалифицированных тренеров-преподавателей.

В ДЮСШ применялись специальные методики тренировок, направленные на развитие необходимых физических качеств (сила, скорость, выносливость, ловкость), обеспечивался медицинский контроль. Это гарантировало не просто массовую физическую активность, а целенаправленное и безопасное развитие, которое в дальнейшем, приводило сильнейших спортсменов к высоким результатам. ДСО являлись первой и основной ступенью в многоуровневой системе подготовки спортсменов. Именно в секциях ДСО и ДЮСШ выявлялись наиболее талантливые дети, которые затем переходили на более высокие уровни спортивного мастерства.

Например, ДСО «Динамо» было образовано 18 апреля 1923 года в Москве по инициативе сотрудников Объединенного государственного политического управления (ОГПУ) при НКВД РСФСР. Оно не входило в список всесоюзных ДСО, но сыграло важную роль в развитии детского спорта. Изначально оно создавалось как спортивное общество для сотрудников органов безопасности и правопорядка, а также членов их семей. В рамках ДСО «Динамо» особую роль в развитии детского спорта играла система детско-юношеских спортивных школ. Одним из наиболее значимых учреждений этого профиля стала ДЮСШ «Юный динамовец», основанная в 1934 году. «Юные динамовцы» носили значки, форму, участвовали в своих спартакиадах. Для детей организовывались летние спортивно-оздоровительные лагеря, соревнования по стрельбе, самбо, легкой атлетике. Школа стремилась не только массово привлекать детей к спорту, но и целенаправленно развивать будущих чемпионов, которые могли бы пополнить ряды взрослых команд «Динамо» и сборных СССР. ДСЮШ обеспечивала юных спортсменов необходимым инвентарем (лыжи, коньки, мячи, снаряжение для гимнастики и т.д.) и спортивной формой, снимая значительную финансовую нагрузку с родителей. Организация «Юный динамовец» предлагала широкий спектр спортивных дисциплин, но приоритетными видами спорта стали хоккей, футбол, волейбол и баскетбол.

Создание и эффективная работа ДЮСШ «Юный динамовец» является ярким примером государственной политики, направленной на обеспечение максимальной доступности спортивных занятий для подрастающего поколения. Благодаря устойчивому финансированию, высококвалифицированным кадрам и научно обоснованным методикам,

«Юный динамовец» не только предоставлял возможности для физического развития миллионам детей, но и успешно решал задачу по подготовке высококлассных спортсменов, тем самым внося значительный вклад в укрепление спортивного потенциала СССР и воспитание гармонично развитых граждан.

Еще одним интересным явлением в детском советском спорте стало зарождение детского турнира «Золотая шайба». Главным инициатором и вдохновителем стал Анатолий Тарасов - Заслуженный тренер СССР. Именно он видел проблему недостаточного развития молодежного хоккея: не было массового, доступного турнира для обычных мальчишек, не занимающихся в специализированных спортивных школах.

Целью этого проекта было создание Всесоюзного массового турнира для дворовых команд, который выполнял бы несколько ключевых функций: выявление талантливых молодых ребят, которые могли бы пополнить ряды специализированных спортивных школ и в дальнейшем укрепить спортивный престиж СССР, привлечение миллионов школьников к регулярным занятиям спортом для продвижения идей массовости и здоровья нации, а также патриотического воспитания.

История «Золотой шайбы» началась 8 декабря 1964 года, тогда на страницах газеты «Пионерская правда» впервые появился знаменитый призыв «На старт, друзья! Золотая шайба зовёт!». Очень быстро «Золотая шайба» завоевала огромную популярность и стала важной частью жизни детей и подростков по всей стране. Соревнования для дворовых команд шли всю зиму, а главные, финальные турниры, всегда проводили во время весенних каникул в разных городах.

Государство стремилось развивать данное направление, так как турнир идеально вписывался в идеологию советского строя. Именно поэтому государственная поддержка была всеобъемлющей и системной. Средства выделялись из бюджета на спорт, а также из фондов профсоюзов и комсомола. Это покрывало расходы на организацию массовых этапов, призы, частичную экипировку для финалистов, их проживание и питание на всесоюзных финалах.

Благодаря поддержке различных государственных структур и СМИ, «Золотая шайба» стала уникальным спортивным проектом, успешно решившим поставленные задачи. Турнир превратился в неотъемлемую часть жизни миллионов советских школьников и оставил яркий след в истории хоккея.

В результате проведенного мною исследования, можно считать детско-юношеский советский спорт не просто сферой досуга, а сложным целенаправленным процессом государства, который преследует решение важных стратегических задач для внутренней и внешней политики СССР. Спорт в советском союзе можно по праву называть уникальным, ведь он успешно сочетает в себе массовый охват и высокие спортивные достижения. Это стало возможным благодаря его глубокой интеграции в политическую и идеологическую систему. Таким образом, в ходе проделанной работы выдвинутая гипотеза нашла свое подтверждение.

Анализ показал, что советское государство сформулировало чёткие стратегические цели, подчинив физическую культуру задачам воспитания «нового человека», укрепления обороноспособности и демонстрации преимуществ социалистического строя. Идеологическим началом послужил комплекс ГТО, который превратил физическую подготовку в норму гражданского поведения. Развитие сложной разветвлённой структуры добровольных спортивных обществ и детско-юношеских спортивных школ обеспечило возможность доступного развития спортивных навыков у детей под руководством высококвалифицированных специалистов. Это было не только приобщением к здоровому образу жизни с раннего возраста, но и шансом показать свои способности и в дальнейшем двигаться по карьерной лестнице в «спорте высоких достижений». Всесоюзный турнир «Золотая шайба», иллюстрирует гибкость системы, её способность создавать привлекательные массовые форматы для юного населения страны, и одновременно работать над патриотическим воспитанием и спортивным отбором.

Личный успех каждого маленького спортсмена являлся результатом государственных усилий. Работа над этой системой, с одной стороны - дала широкие возможности для развития

множества детей, с другой - стала мощным инструментом государственной машины для формирования коллективной идентичности, укрепления своего международного престижа и воспитания физически развитых граждан.

Библиографический список

1. Пельменев В. К., Конеева Е. В. История физической культуры : учебное пособие для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2019. — 184 с.
2. Детско-юношеский спорт в СССР: система воспитания и достижений. — URL: https://dzen.ru/a/aHYJCcOTQSH_zHZ6 (дата обращения: 01.12.2025).
3. Добровольное спортивное общество // Википедия : свободная энциклопедия. — URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Добровольное спортивное общество](https://ru.wikipedia.org/wiki/Добровольное_спортивное_общество) (дата обращения: 08.12.2025).
4. Золотая шайба (турнир) : общая информация. — URL: <https://goldenpuck.ru/about> (дата обращения: 18.12.2025).
5. Морозов А. Спортивное воспитание в СССР. Зарядка, ГТО и дворовый футбол // РусИч. — URL: <https://rusichsport.ru/blog/sportivnoe-vospitanie-v-sssr/> (дата обращения: 01.12.2025).
6. Спортивная культура: понятие // Энциклопедия Забайкалья. — URL: <https://ez.chita.ru/encycl/concepts/?id=1965> (дата обращения: 01.12.2025).

ОТРАЖЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ИСТОРИИ В ТВОРЧЕСТВЕ КОМПОЗИТОРОВ XIX В.

Петрусеви́ч К.В.

Научный руководитель: Кормильцева Е. А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, г. Омск, Россия.

Аннотация. Статья посвящена отражению отечественной истории в творчестве композиторов XIX века. Анализируется содержание произведений. Исследуется, насколько достоверно композиторы отражают действительную историю. Устанавливается, какие сюжеты отечественной истории привлекали композиторов и почему. Результаты исследования позволяют глубже окунуться в отечественную историю и проследить за её ходом, путем ознакомления с творчеством великих композиторов.

Ключевые слова: *Отечественная история, творчество композиторов, сюжеты истории, идеи авторов.*

REPRESENTATION OF DOMESTIC HISTORY IN THE WORKS OF 19TH-CENTURY COMPOSERS

Petrusevich K.V.

Scientific supervisor: Kormiltseva E. A.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia.

Abstract. The article is devoted to the representation of domestic history in the works of 19th-century composers. The content of the works is analyzed. The article examines how accurately the composers reflect real history. It is determined which plots of domestic history attracted the composers and why. The results of the study allow us to delve deeper into Russian history and follow its course by exploring the works of great composers.

Keywords: *Russian history, the works of composers, historical themes, and the ideas of authors.*

История государства Российского берет свое начало в 862 году, когда славянские и финно-угорские племена призвали на княжение варягов во главе с Рюриком. С тех пор прошло уже больше тысячи лет. За такой долгий срок, на территории нашего государства произошло огромное количество событий, которые нашли своё отражение в художественном творчестве. События, эмоции и идеи, которые волнуют общество, воплощаются в музыке, литературе, живописи и т.д. В связи с этим, внимание общества к истории, прошлым событиям, касающимся их народа и мира в целом, закономерно оказало влияние на композиторов и их музыкальное творчество.

XIX век стал в этом смысле знаковым в развитии русской музыкальной культуры. В это время появилась плеяда выдающихся композиторов: Глинка, Мусоргский, Бородин, Римский-Корсаков и др. Наконец, П. И. Чайковский. Сформировалась национальная музыкальная школа.

Одной из характерных черт творчества этих композиторов стало обращение к русской истории, фольклору.

Выскажем утверждение: Обращение к патриотичным сюжетам, темам является выражением мощного подъема национального самосознания в России XIX века.

Целью данного исследования является выявление причин, побудивших композиторов обратиться к историческим сюжетам и посвятить им целые пьесы, оперы, увертюры.

Для достижения поставленной цели необходимо изучить известные музыкальные произведения XIX века, посвященные событиям отечественной истории. Проанализировать биографию композиторов и установить причины, по которым они были заинтересованы теми или иными событиями и посвятили им целые произведения. А также исследовать идеи, которые пытались выразить композиторы в своих творениях.

1. «Жизнь за царя» М.И. Глинки

Родоначальником русской классической музыки по праву считается Михаил Иванович Глинка (1804-1857), а его опера «Жизнь за царя» (1836) – первый образец так называемой, «народной» оперы.

М. И. Глинка в своей опере обращается к известному эпизоду русской истории — подвигу Ивана Сусанина, спасшего в 1612 году ценою жизни царя Михаила Романова от польских интервентов. Однако, в отличие от более ранней версии Кавоса, Глинка выходит за рамки простой патриотической хроники. Его музыка поднимает историю до уровня возвышенной народной драмы. Сусанин у него — не символ, а живой человек из народа, чьи глубокие чувства и мысли раскрываются на фоне крестьянского быта и русской природы. Так, обращение к национальной истории становится для Глинки способом не просто прославить героя, но и возвеличить весь русский народ, сделав его главным творцом истории.

Следовательно, обращение Глинки к сусанинскому сюжету было продиктовано стремлением найти художественное воплощение для русской национальной идеи. Композитор раскрывает патриотизм как глубокую внутреннюю энергию, определяющую развитие сюжета и музыки — от скорби отдельного человека до триумфа всего народа. Благодаря такому философскому и эмоциональному проникновению, «Жизнь за царя» переросла рамки успешной постановки, став фундаментальной основой, на которой выросло всё здание русской классической музыки.

2. «Борис Годунов» М.П. Мусоргского

Традиции обращения в творчестве к драматическим периодам истории России, заложенные М.И. Глинкой, поддержали участники кружка «Могучая кучка», содружества композиторов, созданного М.А. Балакиревым, в состав которого входили Ц.А. Кюи, М.П. Мусоргский, А.П. Бородин, Н.А. Римский-Корсаков.

Модест Петрович Мусоргский (1839-1881) создал свою оперу «Борис Годунов», вдохновившись одноименной трагедией А.С. Пушкина. Действие произведения разворачивается в один из самых сложных периодов русской истории – Смутное время, а именно в годы правления Бориса Годунова (1598-1605). Композитор, следуя за Пушкиным и Карамзиным, принимает версию о виновности Годунова в гибели царевича Дмитрия, младшего наследника Ивана Грозного. Этот страшный грех, лежащий на совести царя, становится источником его глубоких душевных мук. Личная драма монарха разыгрывается на фоне народных бедствий и внешней опасности: Речь Посполитая поддерживает Самозванца, объявившегося чудесно спасшимся царевичем, и подстрекает его к походу на Русь.

Можно сказать, что Мусоргский обратился к эпизоду Смутного времени, движимый особым, трагическим патриотизмом. Он создал не просто историческую хронику, а глубокую философскую притчу о судьбе России. Его патриотизм заключается не в славословии, а в беспощадной правде о последствиях преступления власти, в сострадании к страданиям народа и в предостережении, что истинная сила государства – в его нравственном фундаменте. Через показ величайшего национального кризиса композитор заставляет зрителя острее почувствовать любовь к Родине и осознать всю меру ответственности за ее судьбу.

3. Увертюра П.И. Чайковского «1812 год»

В отличие от оперы, где музыка служит частью сюжета, в симфонической музыке нет прямой опоры на конкретные события. Задача композитора — передать идею исключительно через музыкальные средства. Несмотря на это, в мировой культуре существуют симфонические произведения, ставшие звуковыми памятниками истории.

Ярчайший пример — торжественная увертюра Петра Ильича Чайковского «1812 год», написанная в 1880 году в честь победы России над наполеоновским нашествием. Это монументальная программная пьеса, предназначенная для масштабного исполнения. Её оркестровка уникальна: помимо большого симфонического состава, Чайковский ввел группу ударных, массивные колокола, барабан, имитирующий пушечные залпы, и дополнительную группу духовых инструментов военного оркестра.

Хотя композитор не оставил литературной программы, музыкальные образы увертюры предельно ясны. Вступление последовательно представляет три темы: молитву «Спаси, Господи, люди Твоя», тему тревоги и тему героических военных сигналов. В основной части сталкиваются две враждебные силы, олицетворяемые русской песней «У ворот, ворот батюшкиных» и французской «Марсельезой». В величественной коде молитва сменяется гимном «Боже, Царя храни!», а мощный колокольный перезвон и пушечные залпы создают яркую звуковую картину триумфа русской армии.

Чайковский обратился к сюжету 1812 года не только как к выполнению официального заказа, но и как к художественному вызову. Он сумел поднять патриотическую тему до уровня высокого искусства, создав произведение, где личное переживание композитора слилось с общенародной памятью. В результате увертюра «1812 год» стала не просто иллюстрацией к историческому событию, а его вневременным звуковым образом, в котором трагедия войны и радость победы ощущаются так же остро, как и полтора века назад.

Заключение

Проведенное исследование творчества композиторов XIX века, посвященных событиям отечественной истории, позволяет сделать следующий вывод.

Изучение творчества композиторов (таких как М.И. Глинка, П.И. Чайковский, М.П. Мусоргский) убедительно доказывает, что их обращение к исторической тематике не было случайным. Причины этой глубокой заинтересованности находятся в общем росте национального самосознания в русской культуре после Отечественной войны 1812 года и в личной, гражданской позиции самих творцов. Для многих из них история была не просто сюжетом, а способом осмысления судьбы России, её духовных основ и места в мире. События прошлого воспринимались как уроки для современности, а обращение к ним становилось актом патриотического служения.

Таким образом, можно сказать, что патриотизм, который композиторы вкладывали в свои произведения, был напрямую связан с сюжетами истории, из которых авторы и черпали своё вдохновение.

Библиографический список

1. Асафьев, Б. В. «Русская музыка. XIX и начало XX века» 1971. — 320 с.
2. Мазель, Л. А. Очерки по истории русской музыки XIX века / Л. А. Мазель. — Л.: Государственное музыкальное издательство, 1952. — 278 с.
3. Назайкинский, Е. В. Патриотическая тема в русской музыке XIX века // Советская музыка. — 1967. — № 5. — С. 42–50.
4. Познанский, А. С. Михаил Глинка и становление русской национальной школы композиторов / А. С. Познанский. — М.: Прогресс, 1982. — 192 с.

РОЛЬ КИНО О СОВЕТСКОМ СПОРТЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕННОСТЕЙ РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА

Полунина О.Д.

Научный руководитель: Кормильцева Е.А.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
polunina07@inbox.ru

Аннотация. В статье проводится анализ российской фильмографии о советском спорте. Рассмотрено кинокартин на формирование духовно-нравственных ценностей российского общества. Обосновывается значимость фильмов в истории не только киноиндустрии, но и российского общества в целом.

Ключевые слова: *русские современные ценности, советская фильмография, основа российского общества, исторический контекст фильмов.*

THE ROLE OF MOVIES ABOUT SOVIET SPORTS IN FORMING THE VALUES OF RUSSIAN SOCIETY

Polunina O.D.

Scientific supervisor: Kormiltseva E.A.

Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
polunina07@inbox.ru

Abstract. The article analyzes Russian filmography about Soviet sports. It examines the impact of films on the formation of spiritual and moral values in Russian society. The article substantiates the importance of films in the history of not only the film industry, but also of Russian society as a whole.

Keywords: *Russian modern values, Soviet filmography, foundation of Russian society, historical context of films.*

Формирование духовно-нравственных ценностей необходимо для каждого гражданина, особенно в 21 веке. В рамках глобализации, постоянного изменения ценностей у современного поколения необходимо сформировать те ценности, которые помогли бы сохранить и укрепить суверенитет государства, противодействовать попыткам подрвать национальное самосознание и дестабилизировать общество.

9 ноября 2022 года издан Указ № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» президента Российской Федерации Владимира Владимировича Путина. В данном Указе российские современные ценности представлены как нравственные ориентиры, формирующие мировоззрение граждан России, передаваемые от поколения к поколению, лежащие в основе общероссийской гражданской идентичности и единого культурного пространства страны, укрепляющие гражданское единство, нашедшие свое уникальное, самобытное проявление в духовном историческом и культурном развитии многонационального народа России. [ст. № 4]. К таким ценностям относят жизнь, достоинство, права и свободы человека, патриотизм, гражданственность, служение Отечеству и ответственность за его судьбу, высокие нравственные идеалы, крепкая семья, созидательный труд, приоритет духовного над материальным, гуманизм, милосердие, справедливость,

коллективизм, взаимопомощь и взаимоуважение, историческая память и преемственность поколения, единство народов России. [ст. № 5]

Данные ценности составляют основу российского общества, которая обеспечивает защиту, сохранение и единство многонациональной страны, а также противодействует деструктивной идеологии.

Мощным каналом формирования этих ценностей является художественная культура (например, изобразительное искусство, архитектура, скульптура и многое другое). Особое место в современности занимает кинематограф. Перед руководителями киноиндустрии встаёт задача – выбор тем кинофильмов. Анализируя афиши отечественных кинофильмов за 20 лет, мы отмечаем возросший интерес к истории советского спорта.

Чем определён этот интерес? Уверенно скажем, что достижения советского спорта, проявление качеств людей, принимавших участие в соревнованиях, есть отражение наиболее значимых ценностей: патриотизм, коллективизм, историческая память и преемственность поколений. Можно назвать следующие фильмы: «Поддубный» (2014г.), «Лев Яшин» (2019г.), «Стрельцов» (2020г.), «Белый снег» (2021г.) и другие. Все они были сняты о достижениях спортсменов СССР в различных видах.

Например, Ирина Роднина, советская фигуристка. Она является одной из самых успешных фигуристок парного катания в истории. Вместе с партнёром Александром Зайцевым они не поиграли (в период 1969-1980) ни одного соревнования. Преодолев трудности: болезнь, конфликт с тренером, измену партнёра, она, благодаря силе духа и жажде победы, завоевывает первые места на престижных соревнованиях мира. Период её карьеры отличается стойкостью, стремлением достигать новые высоты и постоянным упорством в своём деле. На основе её биографии снят фильм «Роднина» (режиссер Константин Статский), вышедший в прокат в 2025 году. «Меня лично в этом фильме больше всего заинтересовало изображение как раз подвига. Понятно, что у выдающихся в своем деле людей высока личная мотивация и есть личные качества, помогающие им добиваться результатов. Но в случае с Ириной Родниной был еще и общественно-политический контекст. К примеру, Олимпиада в США: сборная под прессом, партия давит. Помимо личной воли к победе включается еще и патриотизм, желание показать свою страну, заявить о своем достоинстве. В итоге Роднина едет на Олимпиаду в Лейк-Плэсиде, оставляя дома грудного ребенка. Ради тренировок перевязывает грудь. Терпит боль, бесконечные падения, чтобы после родов сразу вернуться на лед.

В фильме есть фраза, брошенная Родниной: «Что ты несешься, как на защиту Родины?» Ответ: «Именно!» Что-то подобное наши спортсмены испытывали бы сегодня, если бы их все же допускали до соревнований. Когда к естественному национальному патриотизму добавляется протестный пафос: вот вы как с нами? Ну, держитесь! Мы вам покажем!» - пишет кинокритик, писатель и публицист Анастасия Миронова.

Ещё одним примером является советская команда по баскетболу, победившая сборную США в финале XX летних Олимпийских игр в Мюнхене в ночь с 9 на 10 сентября 1972 года. Сборная СССР представляла собой команду, собравшаяся игроков разных национальностей: грузины Михаил Коркий и Зураб Саканделидзе, казах Алжан Жармухамедов, литовец Модестас Паулаускас, украинец Сергей Коваленко и другие. В фильме «Движение вверх» (2017 г., режиссер Антон Мегердичев) одной из ведущих тем стало единство народов. «Авторы раздают каждому баскетболисту в исполнении неизвестных актеров яркие эпизоды, чтобы к финальному матчу зрители уже привыкли к ним, стали отличать и даже переживать за них. У литовца тут самая выпуклая метафорическая линия, такая советская версия Иуды, подчеркивающая, что на экране не просто советская сборная по баскетболу, а, вообще-то, маленький макет СССР – пока мы едины, мы непобедимы». Так и вышло: объединившись, они смогли побороть себя и победить сборную США.

В России уделяется особое внимание к историческому контексту фильмов. Главные герои – это реальные исторические личности, которые в той или иной степени повлияли на спортивные достижения нашей страны. Но фильмы советского периода, в основном, не имели

конкретных исторических биографий о каких-либо героях спорта. Зачастую, это были художественные фильмы (например, «Вратарь» 1936 г., «Первая перчатка» 1946 г., «Штрафной удар» 1963 г. и другие), стремившиеся привлечь советских граждан к здоровому образу жизни и занятиям физкультурой. Отношение к спорту в СССР отражала веру и преданность к коммунистическим идеям, тогда как в российском обществе спорт – это про здоровье и хорошее самочувствие. Стоит отметить, что в Советском Союзе профессиональный спорт не ценился, а сегодня участие в престижных и крупных соревнованиях мира поощряется.

Мы провели опрос, в котором участвовали люди разных возрастов. 90% опрошенных считают, что данные фильмы отражают такие духовно-нравственные ценности, как коллективизм, взаимоуважение, патриотизм, справедливость и др. Наиболее ярко из них: взаимопомощь, историческая память и коллективизм. Также, 55% признались, что фильмы о советском спорте оказывают влияние на их мировоззрение.

Современное кино о советском спорте способствует укреплению таких нравственных ценностей, как коллективизм, историческая память и единство народов России. Они составляют основу российского общества, позволяющие противодействовать национальным угрозам страны. Данные фильмы – усилия, которые помогают соблюдать намеченную стратегию вышеупомянутого указа Владимира Владимировича Путина: повышение сплоченности российского общества, осознание гражданами необходимости сохранения и укрепления традиционных ценностей в условиях глобального цивилизационного и целостного кризиса, ведущего к утрате человечеством традиционных духовно-нравственных ориентиров и моральных принципов [ст. №11].

Библиографический список

1. Указ Президента Российской Федерации от 9.11.2022 г. №809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

2. Только душу травить: почему не стоит показывать детям фильм «Роднина» [Электронный ресурс]// Онлайн-газета «Газета.Ру» URL: https://www.gazeta.ru/comments/column/mironova/20741240.shtml?utm_auth=false (дата обращения: 01.11.2025)

ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ ДОЛЖНОСТИ СУДЕБНОГО ПРИСТАВА, ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ЕГО СТАТУС В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Полунина О.Д.

Научный руководитель: Кулеева И.Ю.

Филиал Финансового Университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск,
Россия, polunina07@inbox.ru

Аннотация. В статье проводится анализ истории становления должности судебного пристава, приводится обоснованное значение его роли в системе органов государственной власти. В подтверждение используются исторические источники.

Ключевые слова: судебный пристав, федеральная служба судебных приставов, нормативно-правовые акты

THE HISTORY OF THE JUDICIAL BUREAU, ITS SIGNIFICANCE IN THE SYSTEM OF STATE AUTHORITIES, AND ITS STATUS IN MODERN RUSSIA

Polunina O.D.

Scientific supervisor: Kuleeva I.Y.

Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk,
Russia, polunina07@inbox.ru

Abstract. The article analyzes the history of the formation of the position of bailiff and provides a reasonable explanation of its role in the system of public authorities. Historical sources are used to support the article.

Keywords: bailiff, Federal Bailiff Service, legal acts.

Актуальность изучения истории становления должности судебного пристава обусловлена несколькими ключевыми факторами, которые имеют различное значение для современной правовой системы России.

Исторический анализ позволяет проследить эволюцию целей и задач данного института с моменты его зарождения. Это помогает лучше понять его фундаментальное предназначение в системе органов государственной власти. Исторический опыт помогает выявить эффективные механизмы правового регулирования и избежать прошлых ошибок при дальнейшем реформировании службы. Анализ того, как менялись требования к кандидатам на должность судебного пристава и их полномочия, позволяет сформировать оптимальный правовой статус современного судебного пристава-исполнителя, обладающего необходимыми рычагами воздействия для выполнения своих обязанностей.

История становления должности судебного пристава – это не просто хронология важнейших событий, а ценный источник знаний, позволяющий совершенствовать работу службы, которая является неотъемлемым элементом эффективной и справедливой судебной системы.

Должность судебного пристава крайне актуальна в современном российском обществе и имеет фундаментальное значение для обеспечения правопорядка и эффективного функционирования правовой системы.

Формирование института или прообраза современных судебных приставов зарождается в Древней Руси, начиная с момента возникновения самого государства и появления первых письменных источников права. На ранних этапах в Древней Руси не

существовала отдельного, независимого института судебных приставов. Судебные функции были объединены с административными, а исполнение решений становилось обязанностью князя и его отряда вооружённых людей, основой военной силы князя – дружинников.

Появление первого письменного свода законов «Русская Правда» приходится на правление Ярослава Мудрого. Данный свод законов регламентировал судебный процесс и увеличивал число должностных лиц, участвовавших в суде и исполнении решений. Исполнение судебных решений и обеспечение судопроизводства осуществляли различные должностные лица, которые по сути являлись прообразами современных приставов, например отроки и детские (категория младших дружинников в Древней Руси). Данные названия распространились на должностные лица невысокого ранга, занимавшие административные должности. Следующей категорией прообраза современных приставов можно назвать биричи (или бирючи). Так называли глашатая, то есть помощника князя по судебным и дипломатическим делам. В его обязанности входило распространение информации о нововведениях и проведение в народ каких-либо постановлений.

Первое официальное упоминание конкретного названия должности, близкой к современному пониманию, содержится в договоре между Великим Новгородом и князем Ярославом Ярославичем (1270 год). В данном документе фигурирует термин «пристав», который назначался князем для участия в исполнительном производстве.

Дальнейшему развитию и конкретизации правового статуса приставов способствовали следующие грамоты: Псковская Судная грамота 1397 года и Новгородская Судная грамота 1471 года. В них функции и полномочия приставов были прописаны более детально.

Так, к 13 веку должность «пристава» получило уже законодательное закрепление.

Развитие института судебных приставов в Российской империи носило достаточно противоречивый характер. Он был упразднен в 18 веке, но восстановлен в 19 веке, в ходе реформ Александра II.

В начале 18 века, в ходе великих реформ Петра I (позже при Екатерине II), институт судебных приставов был упразднен. В 1717 году была образована Юстиц-коллегия, в составе которой был Урядный приказ, осуществлявший исполнительно-распорядительные функции на основании судебных решений и властных актов высших органов и должностных лиц России.

Приставы, которые состояли при судах, были упразднены как вспомогательный институт по принудительному исполнению судебных решений. Их полномочия были переданы мелким судебным чинам, полицейским и другим государственным служащим. При Екатерине II в 1782 году Указом исполнение функций урядников (приставов) были отнесены к полиции, а в 1786 году урядники были разделены на две категории. Первая стала именоваться полицейскими приставами. Они исполняли решения судов. Вторая – становые приставы – осуществляли охрану. Они были переданы в Министерство юстиции (после его образования в 1802 году, при Александре I).

Своё современное развитие институт судебных приставов получил в ходе Судебной реформы 1864 года, которая кардинально изменила систему судоустройства и процессуального права.

В соответствии с документом от 20 ноября 1864 года «Учреждение судебных установлений» должность судебного пристава была официально введена. Это положение можно охарактеризовать как отделение судебной власти от административной и формирование независимого суда. Обязанностями судебного пристава были следующие: обеспечение порядка в суде, осуществление принудительного исполнения судебных решений и актов других органов, вручение повестки и других судебных документов, занятие розыском и сыском. Деятельность судебного пристава регулировалась «Уставом гражданского судопроизводства» и «Уставом уголовного судопроизводства».

Судебные приставы получали жалование и вознаграждение за исполнение судебных обязанностей.

Институт продолжал активно развиваться до событий 1917 года. В тот момент функции

по исполнению судебных решений были возложены на милицию.

Развитие института судебных приставов было направлено на создание профессиональной, централизованной и законодательно урегулированной службы, которая стала основой для дальнейшего формирования данной системы в современной России.

Упразднение института судебных приставов в период СССР привело к тому, что его функции перешли к другим органам. Сама система исполнения судебных решений претерпевала изменения на протяжении всего советского периода отечественной истории.

Произошла ликвидация прежней судебной системы, включая институт судебных приставов (после Октябрьской революции 1917 года Декретом Народных Комиссаров от 24 ноября 1917 года).

Механизм исполнения судебных решений выглядел так: была введена должность судебного исполнителя. Он состоял в штате народного суда и подчинялся непосредственно суду и его председателю. В их обязанности входили исполнение судебных решений имущественного характера, определение судов исполнительных надписей нотариусов и прочих актов.

Стоит отметить, что функции по обеспечению порядка в зале суда и принудительной доставке участников процесса была возложена на сотрудников советской милиции.

Регулирование со стороны права включала в себя процессуальные кодексы союзных республик. Например, Гражданский процессуальный кодекс РСФСР от 1923 года, позже ГПК РСФСР от 1964 года.

Впервые за все время существования судебных исполнителей в 70-х гг. 20 века для них была разработана и применена на практике форменная одежда, существенно улучшились материальная составляющая их работы, повысился размер их заработной платы, балы разработана действенная система мер поощрения их деятельности и введены определенные льготы, значительно усилилась кадровая база судебных исполнителей путем повышения уровня их профессиональной подготовки и грамотности.[4, с.27]

Советская система судебных исполнителей отличалась от дореволюционного и современного института судебных приставов, в первую очередь, различием в правовом статусе и подчинением непосредственно суду.

В 1997 году были приняты Федеральные законы №118 «О судебных приставах» и №119 «Об исполнительном производстве», определявшие деятельность судебных приставов.

Указом президента РФ от 9 марта 2004 года служба судебных приставов была окончательно оформлена в качестве самостоятельного государственного органа.

История судебных приставов в России – это путь от древнерусских дружинников через полицейские и имперские институты к современной Федеральной службе судебных приставов, отражающий развитие правовой системы и государства, с постоянным стремлением к обеспечению исполнения судебных решений и поддержанию порядка, что выражается в переходе от частых погружений к четко организованной системе с широкими полномочиями. Основной вывод: институт приставов эволюционировал от неформальных исполнителей к профессиональному органу, отвечающему за обеспечение законности и правопорядка в судебной сфере, что подчеркивает его незаменимость для функционирования государства.

Ключевое место в системе органов государственной власти занимает Федеральная служба судебных приставов (далее ФССП). Она является федеральным органом исполнительной власти.

Главная и определяющая роль ФССП заключается в том, что служба обеспечивает своевременное исполнение судебных актов, в том числе актов других уполномоченных органов. Можно сказать, что без деятельности приставов решения судов оставались бы просто декларациями, но не обязательными к исполнению государственными предписаниями. Так, ФССП – это механизм, который гарантирует верховенство закона и обязательность судебных решений.

ФССП реализует правоприменительные функции и функции по контролю и надзору в

установленной сфере деятельности, проводя законы и иные правовые акты в жизнь.

В системе государственной власти ФССП – это гарантия правопорядка. Деятельность приставов затрагивает интересы всех граждан (в том числе и организаций), обеспечивая защиту нарушенных прав и законных интересов. Эффективность работы всей судебной системы напрямую зависит от эффективности исполнительного производства.

Уникальный статус ФССП в государственном механизме, обусловленный сочетанием функций принудительного исполнения и обеспечения безопасности судов.

Судебные приставы – это некое связующее звено между вынесенным судебным решением и его реальным претворением в жизнь, между судебной и исполнительной ветвью властей. ФССП способствует быстрому и эффективному восстановлению нарушенных прав и свобод личности, посредством принудительного исполнения судебных актов, актов прочих органов власти и их должностных лиц [3, с.76].

Федеральная служба судебных приставов занимает уникальное место в системе органов государственной власти благодаря совмещению функций по обеспечению правосудия и принудительному исполнению законов.

Значение судебных приставов заключается в обеспечении неотвратимости правосудия. В системе госорганов они выступают гарантом защиты имущественных и неимущественных прав граждан, бизнеса и государства, обладая для этого исключительными силовыми и административными инструментами.

Нормативно-правовое регулирование деятельности ФССП включает в себя следующие документы:

1. Конституция РФ

Главный правовой документ страны. Некоторые статьи Конституции закрепляют права и свободы граждан РФ, которые необходимо соблюдать судебным приставам. (Например, ст.46)

2. Федеральный закон «О органах принудительного исполнения Российской Федерации» [1]

Основной закон, который регулирует деятельность судебных приставов. Включает в себя положения о правах, обязанностях и структурную организацию службу.

3. Федеральный закон «Об исполнительном производстве» [2]

Данный закон определяет порядок и процедуры исполнительного производства, включая права и обязанности сторон, которые участвуют в исполнительном процессе.

Стоит отметить следующие нормативно-правовые акты, которые участвуют в организации деятельности судебных приставов: Гражданский процессуальный кодекс РФ, Уголовно-процессуальный кодекс РФ, Кодекс РФ об административных правонарушениях, приказы и инструкции ФССП России. Нормативно-правовые акты обеспечивают правовое регулирование деятельности судебных приставов и влияют на эффективность и законность их работ.

Нормативно-правовое регулирование деятельности судебных приставов к 2025 году характеризуется завершением перехода к строго регламентированной правоохранительной службе и глубокой цифровизацией процессов.

Правовое регулирование приставов окончательно трансформировало ведомство из «гражданских исполнителей» в полноценную правоохранительную структуру с высокой степенью автоматизации и жесткими стандартами прохождения службы.

История судебных приставов прошла путь от Древней Руси, Царских времен, советского периода и до современной Федеральной службы судебных приставов, которая обеспечивает порядок в судах и принудительное исполнение решений, охватывая задачи от розыска должников до защиты прав взыскателей, демонстрируя эволюцию от исполнителей судебных актов до multifunctional органа исполнительной власти. Можно сказать, что это история адаптации к меняющимся правовым и социальным условиям, превратившая их из исполнителей приговоров в сложный механизм обеспечения верховенства закона, защиты прав граждан до поддержания порядка в судебных заседаниях.

Библиографический список

1. Федеральный закон «Об органах принудительного исполнения Российской Федерации» от 21.07.1997 №118-ФЗ//СПС «КонсультантПлюс»
2. Федеральный закон «Об исполнительном производстве» от 02.10.2007 №229-ФЗ// СПС «КонсультантПлюс»
3. Керамова С.Н./ Федеральная служба судебных приставов как орган принудительного исполнения решений: проблемы реализации полномочий/Юридический вестник ДГУ -2024 г., №3с.72-77/ ЭБС «Лань»
4. Маркин В.Ю./Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата юридических наук: «Становление и развитие органов принудительного исполнения судебных решений по гражданским делам в РСФСР в 1918-1991 гг.: историко-правовое исследование/ Курск/2014 год.

ПЕТРОВСКОЕ БАРОККО КАК ХУДОЖЕСТВЕННОЕ ОТРАЖЕНИЕ ЭПОХИ ПЕТРА I

Четова Д.С.

Научный руководитель: Кормильцева Е.А.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
dashachetova@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена анализу архитектурного стиля «Петровское барокко» в контексте исторических реформ эпохи Петра I. Целью работы является выявление взаимосвязи между государственной политикой начала XVIII века и формированием характерных черт данного архитектурного стиля. Архитектура рассматривается как отражение процессов модернизации и европейской ориентации российского государства.

Ключевые слова: петровское барокко, архитектура Петра I, исторические реформы, государственная политика, модернизация, Санкт-Петербург.

PETRINE BAROQUE AS AN ARTISTIC REFLECTION OF THE ERA OF PETER THE GREAT

Chetova D.S.

Scientific supervisor: Kormiltseva E.A.

Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
dashachetova@gmail.com

Abstract. The article is devoted to the analysis of the architectural style "Petrine baroque" in context of historical reforms of the era of Peter the Great. The purpose of this work is finding out the connection between state policy of the early 18th century and the formation of specific features of this architectural style. Architecture is considered as a reflection of the modernization processes and the European orientation of the Russian Empire.

Keywords: Petrine baroque, Peter the Great architecture, historical reforms, state policy, modernization, Saint-Petersburg.

На рубеже XVII-XVIII веков Россия переживала коренной перелом: геополитическая изоляция, военное и экономическое отставание от Запада, необходимость модернизации страны. История распорядилась так, что решать эти задачи пришлось Петру Алексеевичу Романову – первому российскому императору, чьи реформы затронули практически все сферы жизни. В 1697-1698 гг. организуется Великое посольство, которое оказало на Петра I огромное влияние, сформировало не только его идеи и вектор будущих реформ, но и положило начало для создания нового архитектурного стиля.

Архитектура в эпоху Петра I перестала быть просто искусством, она становится символом новой государственной политики и преобразований. Петровское барокко — это не просто архитектурный стиль, а прямое следствие и наглядное воплощение исторических реформ Петра I.

Цель: проанализировать связь между возникновением архитектурного стиля как петровское барокко с историческими процессами эпохи Петра I и найти взаимосвязь между характерными чертами стиля и государственными реформами.

Задачи:

1. Рассмотреть исторические предпосылки, которые обусловили возникновение архитектурного стиля.
2. Проанализировать, как конкретные государственные задачи отразились в стиле.

3. Рассмотреть конкретные примеры памятников архитектуры в стиле петровское барокко.

Гипотеза: формирование архитектурного стиля петровское барокко напрямую связано с деятельностью Петра I и является отражением его государственной политики.

Главной задачей Петра I являлось стремление получить выходы к морям для открытия новых торговых путей и превращения России в европейскую державу. После Великого посольства в 1697-1698 гг. Петр Великий находит в Европе союзников в войне против Швеции за выход к Балтийскому морю. Так в 1700 г. Начинается Северная война.

Важнейшим событием этой войны было получение выхода к Балтийскому морю и основание в 1703 г. крепости Санкт-Петербург на землях, отвоеванных у шведов. Располагался новый город на берегу Балтийского залива в устье Невы и имел стратегически важное для России положение.

Петр I понимал, что для признания России европейской державой будет недостаточно военных побед, чтобы закрепить этот статус было решено построить новый культурный город, который бы связал Россию с Европой. Санкт-Петербург задумывался не просто новой столицей, а отражением новой, передовой эпохи. Город был противоположностью Москвы, которая ассоциировалась со старыми боярскими устоями и сопротивлением реформам.

Именно поэтому для Санкт-Петербурга был выбран передовой европейский архитектурный стиль - петровское барокко. Приглашенные западные зодчие, такие как Доменико Трезини, Жан-Батист Леблон, Андреас Шлютер, создавали строгий и рациональный облик города. Каждое здание должно было говорить о европейской идентичности России.

Таким образом, Санкт-Петербург стал не просто новой столицей, а «воротами» в Европу. Через него в страну стали проникать не только товары, но и новые идеи, науки, искусства и светский образ жизни, существенно повлияв на историческую судьбу России.

Анализ петровского барокко начнём с характеристики барокко в целом. Барокко как архитектурный стиль сформировался в Западной Европе в конце XVI века, в переводе с итальянского означает «причудливый», «вычурный». Уже в XVII веке этот стиль быстро распространился на всю Европу. Чрезмерность декора, множество деталей, внимание к свету и тени, торжественность, динамичность, масштабность и величие – всё это особенности барокко, которые были направлены на то, чтобы поразить зрителя. Во внутреннем декоре были распространены позолоченные элементы, яркие цвета и контрастность форм, потолки расписывались с изображением неба.

Петровское барокко – архитектурный стиль, возникший в эпоху Петра I, по стилю больше похож на голландское или немецкое барокко. В отличие от Западной Европы, барокко в России оказалось более сдержанным и рациональным. Основными особенностями петровского барокко стали: симметричность, стремление к четкой геометрии, упорядоченность фасадов, умеренное использование декоративных элементов и монументальность зданий при простоте форм. Основным материалом для строительства стали использовать кирпич, который позволял быстро строить величественные здания со сложными формами, к тому же он был наиболее доступным и экономичным материалом.

Первым зданием, построенным в стиле петровское барокко, является Петропавловская крепость. В 1703 году на берегу Балтийского моря Петром Первым была заложена Санкт-Петербургская крепость, на территории которой 29 июня (10 июля) 1703 года в день святых апостолов Петра и Павла началось строительство Петропавловского собора. Петр I стремился создать не только духовный центр столицы, но и памятник архитектуры, который бы превосходил по высоте все сооружения того времени. Считается, что эскиз был разработан лично Петром I. По приказу Императора строительство каменного собора началось с колокольни в 1712 году и было окончено лишь в 1720 году. Высота колокольни достигала 112 метров, здание было



Рис. 1

самой высокой постройкой на тот момент. Достроен собор был в 1733 году уже после смерти Петра I. Именно в Петропавловском соборе в каменном саркофаге был погребен Император.

С точки зрения архитектуры собор имеет следующие отличительные черты петровского барокко: храм представляет собой вытянутое здание, вместо традиционных куполов шпиль, устремлённый вверх, что характерно для западноевропейской архитектуры; колокольня состоит из нескольких ярусов, уменьшающихся последовательно в размере, пилястры на фасаде создают ритм, подчеркивая движение, стремление вверх. (рис. 1) Строгая симметричность и геометричность в архитектуре отразили рациональность и функциональность Петра I. На



Рис. 2

колокольне были установлены привезенные из Голландии часы-куранты, которые символизировали интерес и стремление к техническому прогрессу. Внутреннее оформление также не похоже на прежние русские традиции: контрастные цвета, обилие света, отсутствие массивных фресок. (рис. 2)

Продолжая идеи развития науки и образования в стране Петр I учредил Кунсткамеру – первый в России публичный музей, созданный по образцу европейских «кабинетов редкостей». Император лично участвовал в разработке архитектурного проекта музея. Кунсткамера была задумана как пространство для свободного посещения, чтобы привлечь людей к науке, это отражало новые образовательные цели государственной политики. Здание «Палат Санкт-Петербургской

Академии Наук, Библиотеки и Кунсткамеры» (рис. 3) начали строить в 1718 году на Васильевском острове. Оно является одним из главных памятников петровского барокко. Кунсткамера имеет строгую ось симметрии, что отражает порядок и рациональность, четкий ритм пилястр, контрастные цвета. Над куполом Кунсткамеры возвышается армиллярная сфера, символизирующая научные достижения, стремление к познанию мира.

Итак, петровские реформы стали ускорителем исторических перемен, которые практически сразу нашли свое отражение в архитектуре. Появление петровского барокко оказалось отражением новой государственной политики Петра I.

В каждом фасаде, в каждой вытянутой перспективе и в каждом устремлённом в небо шпиле отражались его идеи о рациональности устройства общества, европейских нормах и важности прогресса. Строгость симметрии и геометричность форм передавали государственную дисциплину эпохи, а умеренная декоративность подчеркивала отказ от избыточности в пользу функциональности - важное требование Петра I, которое отражалось в армии и экономике.



Рис. 3

Петропавловский собор, Кунсткамера и другие памятники петровского барокко стали символами реформ: Петропавловский собор говорил о возвышении новой власти и её устремлённости к преобразованиям, Кунсткамера - о приоритете науки и просвещения, различные городские ансамбли показывали создание европейского порядка в пространстве. Архитектура Санкт-Петербурга стала доказательством того, что реформы Петра I касаются не только армии или государственного аппарата, но и самой культурной среды общества.

Таким образом, петровское барокко стало художественным отражением реформаторского проекта Петра I. Через архитектуру государство рассказывало о своих планах, ценностях и амбициях. Именно поэтому этот стиль сегодня воспринимается не только как эстетическое явление, но и как исторический документ, в котором можно увидеть целую эпоху преобразований.

Библиографический список

1. Островский О.Б. «Художественная культура Санкт-Петербурга XVII века» // Издательство «Директмедиа Паблишинг», 2020г., 621с.
2. Попов Н.Г. «История и философия науки (архитектуры)» - Текст: электронный // МАРХИ, 2013г., URL: https://marhi.ru/sveden/files/Metod_ASP_Uch.posobie_Ist.Filos.Nauki.pdf (дата обращения: 26.10.2025)
3. Попов Н.Г. «История и философия науки (архитектуры)» // МАРХИ, 2013г. Пунин А.Л. «Санкт-Петербург в эпоху Петра Великого» // Издательство «Лики России», 2014г., 212с.
4. Официальный сайт Кунсткамеры // URL: <https://www.kunstkamera.ru/> (дата обращения: 05.11.2025)
5. Официальный сайт Культуры РФ // URL: <https://www.culture.ru> (дата обращения: 02.11.2025)

СЕКЦИЯ 9. СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Научная статья
УДК: 378.147:331.5

ВЛИЯНИЕ ВТОРИЧНОЙ ЗАНЯТОСТИ НА УЧЕБНУЮ УСПЕВАЕМОСТЬ СТУДЕНТОВ

Аллагулова И. И.

Научный руководитель: к.э.н., доцент Хайрулина Л. Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
allagulovailvina@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена анализу влияния вторичной занятости на успеваемость студентов Омского филиала Финансового университета. Рассмотрены основные факторы, затрудняющие одновременное совмещение работы и учёбы: характер занятости, временные затраты, уровень стресса, особенности образовательной программы. Основное внимание уделено соотношению между трудовой занятостью, объективными показателями учебной деятельности и субъективным восприятием студентами собственной успеваемости. По результатам исследования предложены рекомендации, направленные на оптимизацию совмещения трудовой и учебной деятельности. Материал статьи может представлять интерес для исследователей в области социологии образования, специалистов по управлению персоналом, административных работников вузов, а также для самих студентов.

Ключевые слова: *вторичная занятость, успеваемость, студенты, совмещение работы и учёбы, учебная нагрузка, стресс, направление подготовки.*

THE IMPACT OF SECONDARY EMPLOYMENT ON STUDENTS EDUCATIONAL PERFORMANCE

Allagulova I. I.

Scientific supervisor: Khairulina L. R.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
allagulovailvina@gmail.com

Abstract. The article focuses on the impact of secondary employment on the academic performance of students at the Omsk branch of the Financial University. The main factors complicating the simultaneous combination of work and study are examined: the nature of employment, time expenditure, stress levels, and specific features of the educational program. Special emphasis is placed on the relationship between student employment, objective academic indicators, and students' subjective perception of their own performance. Based on the research findings, recommendations for optimizing the combination of work and study are proposed. The article may be of interest to researchers in the sociology of education, human resource management specialists, university administrators, and students.

Keywords: *secondary employment, academic performance, students, combining work and study, academic load, stress, field of study.*

В современной образовательной среде растёт доля студентов, совмещающих учёбу с работой. Это явление, известное как вторичная занятость, обусловлено множеством причин, в

первую очередь это объяснялось тем, что студенчество всегда было социальной группой, чьи доходы были одними из самых низких. Для тех студентов, кто получает стипендию, финансовых средств может не хватать для обеспечения жизни, не говоря уже о студентах, обучающихся на платной основе [1, с. 373].

Однако совмещение учебной и трудовой деятельности создаёт дополнительные нагрузки, что может влиять на качество освоения образовательной программы.

Актуальность темы обусловлена необходимостью поиска баланса между академической успеваемостью и внеучебной активностью студентов. Существующие исследования показывают неоднозначное влияние работы на учебные результаты, что требует уточнения в конкретных условиях и образовательных контекстах.

Целью данной работы является изучение влияния вторичной занятости на учебную успеваемость студентов на примере Омского филиала Финансового университета.

Задачи исследования:

1. Изучить распространённость вторичной занятости среди студентов.
2. Проанализировать связь между занятостью и успеваемостью.
3. Выявить факторы, влияющие на сложность совмещения работы и учёбы.

В рамках исследования были выдвинуты две гипотезы:

1. Студенты, уделяющие работе более 10 часов в неделю, демонстрируют более низкую успеваемость по сравнению с теми, кто работает меньше или не работает вовсе. Данное предположение основано на логике прямого временного конфликта между трудовой и учебной деятельностью.

2. Сложность совмещения работы и учёбы опосредована академическим контекстом, а именно — направлением подготовки и курсом обучения. Предполагается, что более интенсивная или сложная учебная нагрузка усиливает негативный эффект от занятости.

Для сбора данных был использован метод онлайн-опрос. Анкета включала 15 вопросов, касающихся характера занятости, учебной нагрузки, успеваемости, уровня стресса и других параметров. Обработка данных проводилась с применением табличного анализа и визуализации результатов.

В опросе приняли участие 33 студента 1–4 курсов (рис. 1).

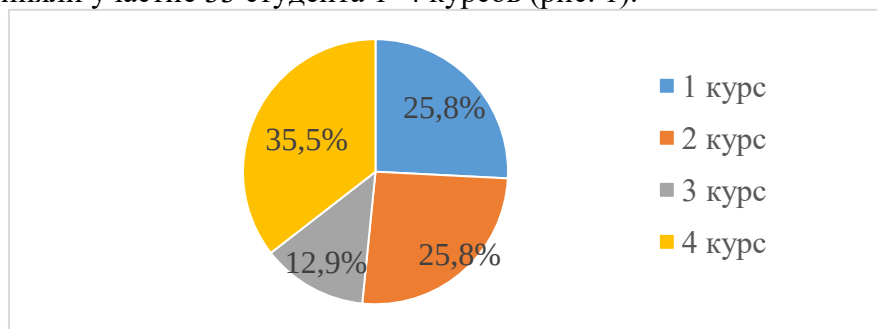


Рис. 1. Курс обучения студентов

Студенты 4 курса составили наибольший процент от числа опрошенных — 35,5%, студенты 1 и 2 курса составили одинаковый процент — 25,8%, а студенты третьего курса — наименьший (12,9%).

В опросе участвовали студенты пяти направлений. Лидирует «бизнес-анализ, налоги и аудит» с 41,9% опрошенных. Почти вдвое меньше — 19,4% — приходится на «бизнес-информатику». Далее с небольшим отрывом идут «экономика и финансы» (16,1%) и «государственное и муниципальное направление» (12,9%). Замыкает список «финансовый менеджмент» — 9,7%.

Большая часть респондентов (более 50%) имеют вторичную занятость, преимущественно с частичной занятостью (до 20 часов в неделю). Основное время работы приходится на вечерние часы.

Подавляющее большинство опрошенных (88%) отмечают нейтральное влияние работы на успеваемость.

При этом 57% студентов отмечают, что из-за работы им приходилось пропускать занятия.

Успеваемость работающих студентов в основном оценивается как «хорошая» (46%) и «очень хорошая» (21%). Чуть меньше 30% говорят о ней, как о средней. Только 4% респондентов указали на успеваемость «ниже средней».

В сумме 58% обучающихся выбрали варианты «2», «3» и «4». На основании этого можно сделать вывод, что большинство считает: стресс оказывает среднее влияние на успеваемость. Остальные 42% считают, что стресс оказывает минимальное влияние. Но никто не отметил то, что оно максимально (рис. 2).

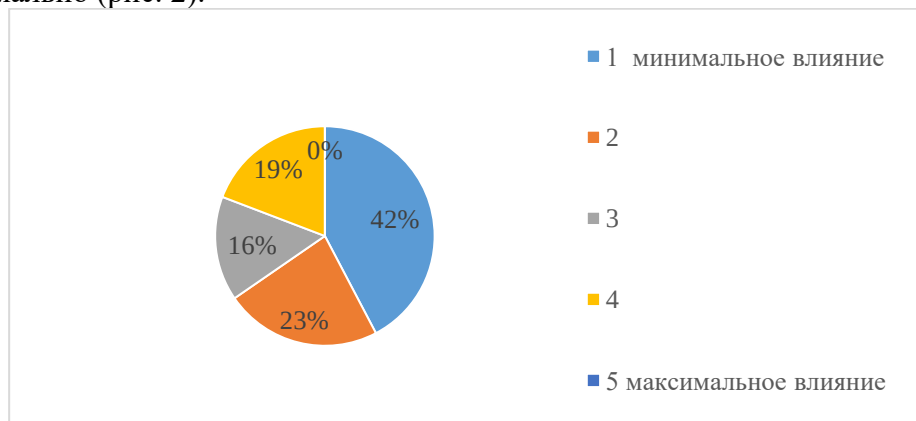


Рис. 2. Влияние стресса на учебную успеваемость

Анализ показал, что наличие работы не является определяющим фактором для успеваемости. Однако выявлена зависимость между субъективной оценкой сложности совмещения работы и учёбы и такими параметрами, как направление подготовки и курс обучения. Наиболее сложными для совмещения с работой были названы направления, связанные с бизнес-анализом, налогами и аудитом, в то время как студенты направления «бизнес-информатика» отмечали относительную лёгкость совмещения.

Проведённое исследование позволило получить данные, имеющие значение как для теоретического осмысления феномена студенческой занятости, так и для практики образовательного менеджмента. Результаты анализа эмпирического материала привели к следующим выводам относительно проверки исходных гипотез.

Первая гипотеза, предполагавшая наличие прямой и существенной обратной зависимости между количеством рабочих часов и уровнем академической успеваемости, не нашла своего подтверждения. Это позволяет утверждать, что сам факт вторичной занятости и даже её объём не выступают в качестве безусловного фактора, предопределяющего успеваемость. Основным негативным следствием работы выступает не снижение качества усвоения знаний, а структурный дефицит времени, который выражается в тенденции к пропускам учебных занятий. Таким образом, влияние занятости проявляется не столько в когнитивной, сколько в организационно-временной сфере студенческой жизни.

Вторая гипотеза о контекстуальной обусловленности сложности совмещения, напротив, получила весомое подтверждение. Результаты исследования чётко демонстрируют, что субъективная оценка трудности совмещения работы и учёбы значимо варьируется в зависимости от направления подготовки и курса обучения. Наиболее сложным для совмещения респонденты назвали направление «Бизнес-анализ, налоги и аудит», что, вероятно, связано с высокой интенсивностью и спецификой учебной нагрузки. В то же время почти половина опрошенных отметила, что переход на старшие курсы не усложняет для них совмещение, что указывает на адаптационные механизмы и развитие навыков самоорганизации у студентов.

Таким образом, можно заключить, что влияние вторичной занятости на образовательный процесс носит сложный, опосредованный характер. Его интенсивность и вектор определяются не столько формальными параметрами работы, сколько индивидуальными компетенциями

студента в области тайм-менеджмента, а также структурными особенностями образовательной программы.

На основе выявленных закономерностей можно сформулировать ряд рекомендаций для студентов, совмещающих учёбу с работой, и для администрации вуза, направленных на минимизацию рисков и повышение эффективности такого совмещения.

Для студентов:

1. Стратегическое недельное планирование. Целесообразно не просто фиксировать дедлайны, а заблаговременно, в начале каждой недели, составлять детальный план, в котором для учёбы, работы и обязательного отдыха выделяются защищённые, непересекающиеся временные блоки. Критически важно включать в это расписание буферные периоды для непредвиденных задач и регулярную физическую активность, которая снижает уровень стресса.

2. Осознанный выбор формата занятости. Для минимизации конфликтов с учебным расписанием приоритет следует отдавать форматам, обеспечивающим максимальную гибкость: удалённой или проектной работе, частичной занятости с возможностью обсуждения графика, сменам в вечернее время или выходные дни. Такой подход позволяет «обтекать» жёсткое ядро учебных занятий, а не конфликтовать с ним.

3. Проактивная коммуникация с преподавателями и работодателем. Вместо того чтобы объяснять пропуски постфактум, эффективнее действовать на опережение. При наличии уважительной производственной необходимости (важный проект, командировка) студенту стоит заранее в корректной форме проинформировать преподавателя, обсудив и согласовав способы отработки материала. Аналогичным образом в периоды повышенной учебной нагрузки (сессия, защита проектов) имеет смысл заранее обсудить с работодателем возможность временного снижения нагрузки или перехода на более гибкий график.

Для администрации и учебных подразделений вуза:

1. Развитие института тьюторства и консультаций по тайм-менеджменту. Целесообразно внедрить регулярные мастер-классы или индивидуальные консультации, где студентов обучат не общим принципам планирования, а конкретным техникам работы с приоритетами, методам борьбы с прокрастинацией и инструментам цифровой организации задач, адаптированным к реалиям совмещения учёбы и работы.

2. Создание и продвижение базы «студенчески-дружелюбных» вакансий. Карьерный центр университета может взять на себя функцию агрегатора и фильтра предложений на рынке труда, формируя и публикуя для студентов перечень вакансий от работодателей, которые официально готовы предлагать гибкий график, удалённый формат или проектные задания, совместимые с учебным процессом.

Библиографический список

1. Бочкова А. Г., Кравченко Д. Д. Влияние вторичной занятости на успеваемость студентов очной формы обучения // Инновационные аспекты развития науки и техники. 2021. С. 372–379.

СИНДРОМ РАЗОЧАРОВАННОГО МЕНЕДЖЕРА: КАК ЗАВЫШЕННЫЕ ОЖИДАНИЯ УБИВАЮТ МОТИВАЦИЮ СТУДЕНТА НА ВТОРОМ КУРСЕ

Амендт К. Я.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
Pochemu.andrei@yandex.ru

Аннотация. Статья анализирует феномен массового разочарования студентов факультета менеджмента, возникающего на втором курсе обучения в результате столкновения романтизированных представлений о профессии с реальностью. На материале опроса 91 студента выявлена U-образная динамика удовлетворенности с критическим минимумом на втором курсе (29,2%), что связано с разрывом между ожиданиями быстрой карьеры и пониманием реальных траекторий. Предложена концепция «синдрома второго курса», описывающая механизм психологической адаптации к несоответствию ожиданий. Разработана типология студентов по характеру адаптации к разочарованию.

Ключевые слова: выбор специальности, ожидания студентов, профессиональная идентичность, синдром второго курса, адаптация ожиданий, карьерные иллюзии.

THE DISAPPOINTED MANAGER SYNDROME: HOW EXCESSIVE EXPECTATIONS KILL A STUDENT'S MOTIVATION IN SECOND YEAR

Amendt K.Y.

Scientific supervisor: Khairulina L.R.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
Pochemu.andrei@yandex.ru

Abstract. The article analyzes the phenomenon of mass disappointment among management students, which occurs in the second year of study as a result of the clash between romanticized ideas about the profession and reality. Based on a survey of 91 students, a U-shaped dynamics of satisfaction was identified, with a critical minimum in the second year (29.2%), which is associated with the gap between expectations of a fast-paced career and the understanding of real career paths. The article proposes the concept of "second-year syndrome," which describes the mechanism of psychological adaptation to the discrepancy between expectations and reality. Additionally, the article develops a typology of students based on their adaptation to disappointment.

Keywords: major choice, student expectations, professional identity, second-year syndrome, adaptation of expectations, and career illusions.

Менеджмент входит в тройку самых популярных направлений в российских вузах. По данным Минобрнауки, в 2023-2024 учебном году абитуриенты подали документы на экономику и менеджмент чаще, чем на любые другие специальности кроме IT [1]. Престижная профессия, высокие зарплаты, руководящие должности. Звучит привлекательно. Вот только есть проблема.

К концу второго курса 70,8% студентов факультета менеджмента признаются, что реальность не соответствует их первоначальным ожиданиям. У 29,2% второкурсников удовлетворенность выбором специальности падает до минимума. Это не просто цифры из нашего исследования. Это траектории сломанной мотивации, академической неуспеваемости, отчислений.

Проблема в том, что абитуриенты выбирают не профессию, а её романтизированный образ. 69% поступают из-за «хороших карьерных перспектив», 58,6% привлекает «престиж профессии менеджера», 55,2% мотивированы «возможностью высоких заработков». И только 31% указывают реальный интерес к управленческой деятельности. Получается, люди идут учиться не потому, что хотят управлять, а потому, что хотят получать за это много денег.

А дальше начинается столкновение с реальностью. Выясняется, что менеджмент требует знания математики и статистики. Что карьера начинается не с кресла директора, а с должности ассистента или аналитика. Что стартовые зарплаты выпускников далеки от ожидаемых 80 тысяч рублей. Что путь к руководящей должности занимает 5-7 лет, а не пару месяцев после получения диплома.

Исследования профессионального самоопределения студентов показывают, что несоответствие ожиданий реальности — распространенная проблема [2]. Особенно это характерно для популярных специальностей, окруженных ореолом престижа. Зеленская Т.В. и Лядова А.В. изучали факторы выбора экономических специальностей и обнаружили доминирование внешних мотивов над содержательным интересом [3]. Но механизмы адаптации к разочарованию остались за кадром.

Богданова Е.С. исследовала динамику профессиональной идентичности студентов и выявила критический период на втором-третьем курсе [4]. Именно тогда происходит переосмысление первоначального выбора. Однако связь этого процесса с конкретными расхождениями между ожиданиями и реальностью не анализировалась.

Большинство работ либо изучают факторы выбора специальности (что важно при поступлении), либо анализируют удовлетворенность выпускников (что было в итоге). А вот что происходит между этими точками — в процессе обучения — остается белым пятном. Особенно мало изучен второй курс как критический период.

Было опрошено 91 студент факультета менеджмента Финуниверситета (Омский филиал) в сентябре-ноябре 2025 года. Распределение по курсам примерно равное: 1 курс — 25 человек, 2 курс — 24, 3 курс — 22, 4 курс — 20. Анкета содержала блок ретроспективной оценки ожиданий («вспомните, что вы думали при поступлении») и блок текущей оценки реальности.

Ключевая методологическая находка: использование парных вопросов по одинаковым параметрам. Сначала студент оценивает свои первоначальные ожидания по пятибалльной шкале, затем текущую реальность. Разница между оценками дает индекс несоответствия. Если он отрицательный — разочарование, положительный — реальность превзошла ожидания.

Подведём итоги исследования. Первое: подтвердилось, что студенты выбирают не профессию, а её внешние атрибуты. Карьерные перспективы как главный фактор указали 69%. Престиж профессии — 58,6%. Возможность высоких заработков — 55,2%. А вот интерес к самой управленческой деятельности — только 31%. Каждый третий.

Источник информации о специальности: интернет и соцсети — 62,1%. Это проблема. Потому что в интернете доминируют идеализированные образы успешных менеджеров, а не реальные истории о том, как выпускники три года работают рядовыми аналитиками, прежде чем получить первое повышение.

Таблица 1

Индекс несоответствия ожиданий и реальности

Параметр	Индекс несоответствия	Характеристика
Карьерные перспективы	-1,4	Наибольшее разочарование
Практическая применимость знаний	-1,0	Существенный разрыв
Сложность программы	-0,9	Оказалось сложнее
Престиж профессии	-0,7	Умеренное разочарование

Второе: расхождение между ожиданиями и реальностью существенное. Индекс несоответствия по карьерным перспективам составил — -1,4 балла (наибольшее разочарование). По практической применимости знаний — -1,0 балла. По сложности программы — -0,9 (оказалась труднее, чем думали).

Конкретнее: 64,8% первокурсников полагали, что сразу после выпуска смогут претендовать на руководящие должности. 71,4% ожидали стартовых зарплат от 80 тысяч рублей. 58,6% считали, что обучение будет легким и увлекательным. Реальность оказалась иной. Начало карьеры с позиций ассистентов и аналитиков, стартовые зарплаты 40-50 тысяч, высокая академическая нагрузка с математикой и статистикой.

Главная находка исследования — обнаружение U-образной динамики удовлетворенности с критическим провалом на втором курсе. Доля полностью удовлетворенных выбором: 1 курс — 48%, 2 курс — 29,2% (минимум), 3 курс — 45,5%, 4 курс — 60% (рис.1).

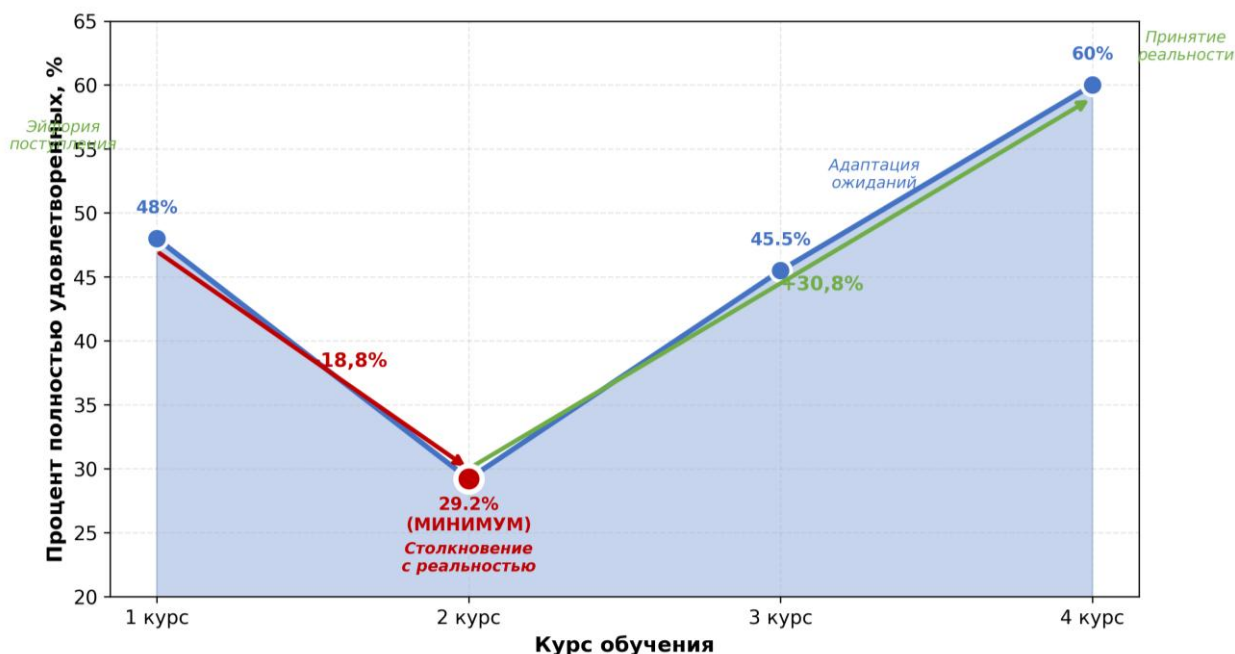


Рис. 1. U-образная динамика удовлетворенности выбором специальности (синдром второго курса)

Почему именно второй курс? Первокурсники еще живут в состоянии эйфории от поступления, процесс разочарования только начинается. На втором курсе происходит полное погружение в профильные дисциплины, включая сложные математические курсы. При этом карьерные перспективы еще далеки — до выпуска два с половиной года, трудоустройство кажется абстракцией. Получается наихудшая комбинация: высокая нагрузка плюс неочевидная польза.

К третьему курсу начинается процесс адаптации. Студенты принимают реальность, корректируют ожидания, фокусируются на том, что действительно дает образование. К четвертому курсу появляется опыт стажировок, становятся понятнее карьерные траектории, фокус смещается на выпуск и трудоустройство. Удовлетворенность восстанавливается.

Предлагаемая концепция «синдрома второго курса» описывает этот механизм как закономерный этап профессиональной социализации. Это не случайный провал, а неизбежное столкновение романтизированных представлений с реальностью, требующее психологической работы по переосмыслению профессионального выбора.

На основе анализа реакций студентов на несоответствие ожиданий предложена типология по характеру адаптации.

Первый тип — «конструктивные реалисты» (34%). Быстро принимают реальность, корректируют ожидания, фокусируются на реальных возможностях. Средний балл 4,29, удовлетворенность 71,0%. Характерная реакция: «Понял, что карьера не быстрая, зато получаю полезные навыки». Активно используют стажировки, строят реалистичные планы.

Второй тип — «застывшие романтики» (28%). Сохраняют первоначальные ожидания, отказываются принять реальность. Средний балл 3,91, удовлетворенность 24,1%. Характерная

реакция: «Меня обманули, обещали одно, дают другое». Склонны обвинять вуз, преподавателей, рынок труда. Высокий риск отчисления.

Третий тип — «прагматики-выживальщики» (23%). Разочарованы, но продолжают учиться из прагматических соображений (диплом нужен для трудоустройства). Средний балл 4,01, удовлетворенность 38,5%. Характерная реакция: «Не то, что хотел, но доучусь ради корочки». Минимальная вовлеченность в учебу.

Четвертый тип — «приятно удивленные» (15%). Обнаружили неожиданные плюсы, которые не ценили изначально. Средний балл 4,41, удовлетворенность 82,3%. Характерная реакция: «Не думал, что так прокачаю навыки презентаций и общения». Ценят развитие soft skills, качество преподавателей, проектную работу.

Таблица 2

Типология студентов по характеру адаптации к разочарованию

Тип	Доля (%)	Средний бал	Удовлетворенность (%)
Конструктивные реалисты	34	4,29	71,0
Застрывшие романтики	28	3,91	24,1
Прагматики-выживальщики	23	4,01	38,5
Приятно удивленные	15	4,41	82,3

Принципиальный момент: тип адаптации формируется на втором курсе и сильно влияет на дальнейшую траекторию. Конструктивные реалисты и приятно удивленные успешно завершают обучение. Застывшие романтики либо отчисляются, либо дотягивают до диплома с низкой мотивацией.

Для приемной комиссии: создать контент с реальными историями выпускников. Не истории успеха про тех, кто стал директором в 25 лет (их единицы), а обычные траектории. Проводить «день реальности», где покажут настоящие дисциплины, дадут пробные задания по математике и статистике. Размещать на сайте статистику трудоустройства с указанием реальных должностей и зарплат первого года работы.

Для кураторов: особое внимание второму курсу. Когда удовлетворенность падает с 48% до 29,2%, нужна не мотивационная беседа в духе «потерпи, станет легче». Нужна помощь в переосмыслении целей. Развивать систему наставничества: студенты 3-4 курсов, прошедшие через синдром второго курса, могут помочь младшим адаптироваться.

Для преподавателей: объяснять, зачем нужна математика и статистика в менеджменте. 62,1% студентов не понимают связи этих дисциплин с будущей профессией. Показывать применение на конкретных управленческих задачах. Усилить практическую составляющую программы — больше кейсов, симуляций, проектов с реальными компаниями.

Для студентов: если находитесь на втором курсе и разочарованы — это нормально. 70,8% ваших коллег испытывают то же самое. К третьему-четвертому курсу станет лучше. Не спешите с отчислением. Цените то, что реально дает образование: развитие аналитического мышления, навыков коммуникации, презентаций, работы в команде. Понимайте, что диплом менеджера — это фундамент, а не гарантия быстрой карьеры.

Главный вывод исследования: массовое разочарование студентов факультета менеджмента — не случайность, а закономерность, обусловленная механизмом выбора специальности. Абитуриенты выбирают не профессию (управленческую деятельность), а её внешние атрибуты (престиж, деньги, карьеру). В результате на втором курсе происходит болезненное столкновение ожиданий с реальностью.

Научная новизна работы состоит в выявлении синдрома второго курса как закономерного этапа профессиональной социализации, разработке типологии студентов по характеру адаптации к разочарованию и обосновании U-образной динамики удовлетворенности с критическим минимумом на втором курсе.

Ключевая рекомендация: формировать у абитуриентов реалистичные, а не романтизированные представления о профессии менеджера. Объяснять, что это серьезная

работа, требующая знаний, навыков, опыта. Что карьера строится годами, а не месяцами. Что начало почти всегда с рядовых позиций. Честная информация на этапе поступления сократит разочарования на этапе обучения.

Библиографический список

1. Рейтинг популярных профессий в России в 2024 году [Электронный ресурс] // ПрофГид. 2024. URL: <https://www.profguide.io/article/samye-populyarnye-professii-v-rossii-2024.html> (дата обращения: 22.12.2025).
2. Грецов А.Г. Психология выбора профессии: учебное пособие / А.Г. Грецов. СПб.: Питер, 2023. 224 с.
3. Зеленская Т.В. Факторы выбора экономических специальностей студентами вузов// Высшее образование в России. 2022. Т. 31, № 2. С. 78-89.
4. Богданова Е.С. Динамика профессиональной идентичности студентов в процессе обучения // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2023. Т. 16, № 1. С. 45-62.
5. Осипов А.М. Социология образования: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2024. 393 с.
6. Тощенко Ж.Т. Социология управления: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2024. 290 с.
7. Востребованные профессии 2023-2024 для технарей и гуманитариев [Электронный ресурс] // Educate Online. 2024. URL: <https://educate-online.ru/blog/career/vostrebovannye-professii-2023-2024-dlya-tekhnaresh-i-gumanitariyev> (дата обращения: 22.12.2025).

ВЛИЯНИЕ КОГНИТИВНЫХ ИСКАЖЕНИЙ НА РАБОТУ С ИНФОРМАЦИЕЙ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И ПОИСК ИДЕЙ

Белянина С. А.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, bregi04@mail.ru

Аннотация. Данная статья посвящена важному аспекту управления — влиянию когнитивных искажений на принятие решений, работу с информацией и поиск идей. Детально разобраны четыре вида иллюзий, искажений: «иллюзия достаточности», «подтверждающее искажение», «катастрофизация» и «эвристика доступности». Каждый вид разбирается на реальном кейсе. Также представлены методы, техники, благодаря которым можно нейтрализовать эти искажения и посмотреть на ту или иную ситуацию под другим углом.

Ключевые слова: когнитивные искажения, принятие решений, ошибки, иллюзии.

THE IMPACT OF COGNITIVE DISRUPTIONS ON INFORMATION PROCESSING, DECISION-MAKING, AND IDEA GENERATION

Belyanina S. A.

Scientific supervisor: Khairullina L.R.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, bregi04@mail.ru

Abstract. This article is devoted to a very important aspect of management — the influence of cognitive distortions on decision-making, working with information and finding ideas. Four types of illusions, distortions are analyzed in detail: "illusion of sufficiency", "confirming distortion", "catastrophization" and "availability heuristic". Each type is analyzed on a real case. Methods, techniques are also presented, thanks to which it is possible to neutralize these distortions and look at this or that situation from a different angle.

Keywords: cognitive distortions, decision-making, mistakes, and illusions.

В потоке информации современного мира человеку не всегда удается улавливать мыслительный процесс, который происходит в голове при принятии того или иного решения. В связи с этим возникают оплошности и неудачи, связанные с изначально неправильной интерпретацией реальной ситуации и фактов. Все это сила так называемого «когнитивного искажения» — автоматические и бессознательные ошибки мышления, из-за которых искажается восприятие реальности. Существует множество различных «иллюзий мышления», о которых и пойдет речь далее.

И так, первая иллюзия — это «иллюзия достаточности». В статье журнала Forbes приводится пример с пробкой на дороге: когда машина резко останавливается на дороге и за ней выстраивается очередь из других, кто-то начинает ругаться или думать, что случилась авария, и потом из первой машины выходит женщина с коляской, которую водитель пропустил. Люди часто делают выводы, не обладая полной информацией и додумывая сценарий. Как это может навредить в принятии серьезных решений, касающихся управления, бизнеса? Когда человек обладает неполной информацией, у него есть склонность переоценивать собственное понимание ситуации. [4] Руководителю может казаться, что он точно знает, как работает

рынок, технология или команда, но при неполной информации он не может обладать этими знаниями наверняка. Такая переоценка своих знаний и понимания ситуаций приводит к такому принятию решений, которые не устраняют корень проблемы, а лишь сглаживают её на какое-то время. Не лечат болезнь, а лечат симптомы. Даются поверхностные указания, на основе поверхностной информации, которые не работают для реальной ситуации, на которую они были направлены.

Эту иллюзию можно обойти путем следующего метода: нужно объяснить проблему, ситуацию так, как бы вы это объясняли пятилетнему ребенку. Для детей важно понимание первопричины, которого можно достичь путем множества уточняющих и, казалось бы, глупых вопросов. Такой способ заставляет рассмотреть сложившуюся ситуацию со всех сторон, дополняя информацию из разных источников таким образом, чтобы картинка стала полной.

Например, индекс потребительской лояльности в компании упал, и первое, на что падает подозрение — это сотрудники службы поддержки. Конечно, сначала покажется, что именно в этом кроется коренная причина, так как этот отдел напрямую взаимодействует с клиентами и их впечатление о компании складывается благодаря этому взаимодействию. Однако, если посмотреть глубже и ответить на уточняющие вопросы, то можно заметить, что причина вовсе не в ленивых сотрудниках данного отдела, а в неясных и неточных инструкциях и скриптах, которые им предоставляются. В связи с этим, в определенных ситуациях поддержка не может дать конкретный ответ клиенту, правильно проконсультировать. Как итог, решением будет служить обновление инструкций и скриптов на более гибкие и релевантные варианты для более понятного и результативного взаимодействия с клиентами.

Вторая иллюзия — это так называемое «подтверждающее искажение» или «предвзятость подтверждения». Смысл этой иллюзии в том, что человек склонен воспринимать лучше, запоминать, интерпретировать получаемую информацию так, чтобы она подтверждала его точку зрения, при этом полностью игнорируя те факты, которые ей противоречат. Мозг начинает искать доказательства и акцентировать внимание именно на тех фактах, которые подтверждают правоту, а не смотреть широко и изучать альтернативные точки зрения. [2] При такой «слепоте» совершаются огромные стратегические ошибки и просчеты, убивается культура дискуссии. Предвзятость усугубляется ещё больше путем использования социальных сетей, сайтов, которые используют персонализацию выдачи результатов и алгоритмы рекомендаций контента. То есть, человек встречается с информацией, похожей на ту, с чем он ранее сталкивался в информационном поле.

Например, компания делает ставку на выпуск товаров премиум-сегмента и верит в то, что это будущее. Тут появляется конкурент средне-ценового сегмента, отдел продаж начинает замечать отток клиентов, однако руководство запрашивает статистику и результаты именно «успеха» их премиум сегмента, закрывая глаза на угрозы в виде потери клиентов. А когда менеджеры по продажам акцентируют внимание на отток, звучит утверждение: «Это не наши целевые клиенты. Делаем акцент на качестве!». Как итог, компания через какое-то время теряет большую часть клиентов, так как вовремя не смогли посмотреть на ситуацию под другим, более реальным углом. Их внимание было приковано именно к тем фактам, которые подтверждали рост и развитие, успех выбранного ими пути.

Как можно бороться с данной проблемой при принятии решений? Для этого существует метод, при котором на совещании выбираются, назначаются люди, которые будут исполнять роль «скептика». Задача скептика — целенаправленно оспаривать основные мысли и гипотезы, звучащие от других, искать недостатки и минусы предложений. Важно при этом не переходить на личную атаку, а использовать это как процедуру. Таким образом можно будет выявить различные причины того, почему основное решение может провалиться.

Третий вид — «катастрофизация». Это когнитивное искажение, при котором человек неоправданно и беспочвенно преувеличивает вероятную тяжесть и сложность, неудачу события или решения, мысленно обрисовывая это в наихудший из всех возможных сценариев. Такое восприятие как правило воспринимается как самое вероятное. [1] К примеру, к руководителю приходит команда и предлагает попробовать отправить отдел продаж (звонки,

чаты) на удаленную работу. Что происходит в голове у руководителя? Вместо адекватного анализа хорошего предложения, начинает раскручиваться самый наихудший сценарий — если уйдут на удаленную работу, значит другие отделы тоже захотят так сделать, тогда будет потеря контроля и хаос, корпоративная культура умрет, продуктивность, мотивация и вовлеченность сотрудников упадет и компания в конечном итоге разориться. На основе таких мыслей руководитель естественно отвергает данное предложение, так как это в его глазах выглядит слишком рискованно.

Такой подход убивает и полностью останавливает развитие, потому что никакие инновации и предложения не будут проходить через такой фильтр. Также создается культура страха нового, она будет передаваться от верхушки к подчиненным, что повлияет на отсутствие инициатив. К тому же компания может начать тратить свои ресурсы на выдуманные угрозы, игнорируя реальные.

Чтобы остановить этот поток плохих мыслей и сценариев, можно выполнить несколько действий. Во-первых, провести количественную оценку путем ответа на вопросы:

1. Какая реальная вероятность самого худшего сценария после принятия решения в процентах?

2. Какой хороший исход данного решения, если все же его примут?

Во-вторых, можно подумать о том, как сделать эксперимент управляемым. Руководитель может вместе с подчиненными подумать над этим, запустить пилотную версию, совместно определить ключевые метрики успеха и осуществлять постоянный мониторинг по этим показателям. Таким образом, катастрофа и угроза превращается в абсолютно управляемую историю, эксперимент с четко расставленными границами.

Четвертое когнитивное искажение — «эвристика доступности». Оно «возникает, когда мы при принятии решения полагаемся на информацию, которая легко приходит на ум вместо того, чтобы искать более надежные и точные данные». [3] Мозг устроен так, что он пытается найти самый короткий путь к достижению той или иной цели. По этой причине люди чаще верят информации, которая является легкой и доступной, понятной. К такой относится собственный опыт, новости, истории из социальных сетей. Как это может проявляться? Например, управление, руководители на основе недавних громких новостей о стартапах, которые взлетели путем использования агрессивных методов масштабирования, принимают решение о использовании такой же методики в компании, ожидая быстрый скачок. При этом ими игнорируется внутренняя статистика работы, которая указывает на более успешную работу при точечном и аккуратном подходе. Часто данное искажение проявляется в инвестировании в ту или иную компанию. Организация может выпустить новость об успешных показателях или о запуске какого-либо продукта, а люди, не углубляясь в реальные финансовые отчеты и цифры, на основе веры в эту легкую информацию, решат вложиться в компанию. Такие необдуманные решения могут привести к очень плачевным последствиям.

Быстрые действия в ажиотаже всех новостей и игнорировании собственных данных приводит к принятию неправильных, ошибочных решений, которые в последующем могут сильно повлиять на судьбу компании, привести к разорению и банкротству.

Для того, чтобы не допустить принятия таких опрометчивых решений, важно внедрить хороший анализ кейсов успеха других и статистику того, сколько компаний пытались повторить и каков их успех. Команда должна искать не только подтверждающие и позитивные примеры, но и придерживаться объективной статистики, не упуская плохие исходы. Только после всего вышесказанного можно принять обоснованное и обдуманное решение.

Управление — это не только про стратегии, планирование и т.п. Это работа с мышлением как собственным, так и командным. Даже самые опытные руководители при работе могут попасться в ловушку когнитивных искажений, которые способствуют появлению ложной уверенности в той или иной информации или решении, идеи, замене логики на эмоции и яркие образы. Хорошо то, что можно обойти эти «слепые зоны» путем применения различных инструментов, позволяющих превратить скрытые ошибки и иллюзии мышления в предмет открытого обсуждения. Компании, в которых культивируются безопасность, проверка гипотез,

управляемые эксперименты, различные техники, благодаря которым взвешиваются все за и против, приобретает очень большое преимущество — устойчивость к этим иллюзиям.

Библиографический список:

1. Аксенова К. А. Современная медиасреда: когнитивные искажения, алгоритм критического анализа «когнитивных ошибок» // Лингвистика. Лингводидактика. Межкультурная коммуникация: сборник научных трудов. Липецк: Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2024. С. 3-5. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=69147663> (дата обращения: 18.12.2025).
2. Блог Яндекс Практикума. [Электронный ресурс] // Что такое когнитивные искажения и как они влияют на принятие решений. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-kognitivnye-iskazheniya/> (дата обращения: 18.12.2025).
3. РБК Тренды [Электронный ресурс] // Эвристика доступности: что это простыми словами, где применяется, примеры. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/amp/news/66c47c239a7947adb9f8c88e> (дата обращения: 18.12.2025).
4. Федотова Ю. Ловушка правоты: как «иллюзия достаточности информации» искажает наши решения [Электронный ресурс] // Forbes. 05.12.2025. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/551318-lovuska-pravoty-kak-illuzia-dostatocnosti-informacii-iskazaet-nasi-resenia> (дата обращения: 17.12.2025).

ЭВОЛЮЦИЯ МЕТОДОВ РАБОТЫ С ИНФОРМАЦИЕЙ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ОТ БИБЛИОТЕК К БОЛЬШИМ ДАННЫМ

Блиадзе А.В.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Омский филиал),
alissabliadze@gmail.com

Аннотация. В статье исследуется трансформация подходов к организации, хранению и обработке информации на протяжении последних десятилетий. Целью работы является анализ эволюционного перехода от традиционных библиотечных систем к технологиям больших данных в контексте цифровой трансформации общества. Автор приходит к выводу, что современные методы работы с информацией представляют собой результат последовательного развития информационных практик, сохраняющих базовые принципы систематизации при радикальном изменении технологической основы.

Ключевые слова: *цифровая трансформация, большие данные, информационные технологии, библиотечное дело, систематизация информации, цифровизация, эволюция знаний.*

EVOLUTION OF INFORMATION MANAGEMENT METHODS IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION: FROM LIBRARIES TO BIG DATA

Bliadze A.V.

Scientific supervisor: Khairullina L.R.

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

Abstract. The article examines the transformation of approaches to organizing, storing and processing information over recent decades. The aim of the work is to analyze the evolutionary transition from traditional library systems to big data technologies in the context of digital transformation of society. The author concludes that modern methods of working with information represent the result of sequential development of information practices that preserve basic principles of systematization while radically changing the technological foundation.

Keywords: *digital transformation, big data, information technology, library science, information systematization, digitalization, knowledge evolution.*

История человечества неразрывно связана с накоплением, систематизацией и передачей информации. На протяжении веков библиотеки выполняли роль главных хранилищ знаний, обеспечивая доступ к накопленному интеллектуальному наследию. Однако последние десятилетия ознаменовались радикальными изменениями в способах работы с информацией, вызванными стремительным развитием цифровых технологий. Объёмы производимых данных растут экспоненциально — по некоторым оценкам, в 2024 году человечество генерирует больше информации за один день, чем было создано за всю предыдущую историю цивилизации до 2000 года [1, с. 12]. Эта трансформация требует переосмысления традиционных подходов к организации информационного пространства и формирования новых компетенций для эффективной работы с данными.

Традиционная библиотечная система, сформировавшаяся на протяжении столетий, представляла собой высокоорганизованную структуру хранения и каталогизации физических

носителей информации. Библиотекари разработали сложные классификационные системы, позволявшие систематизировать книги, журналы и другие документы по различным критериям. Универсальная десятичная классификация, библиотечно-библиографическая классификация и другие системы обеспечивали навигацию в огромных массивах печатных изданий [2, с. 78]. Поиск информации требовал от пользователя знания принципов работы каталогов, понимания структуры библиотечных фондов и часто – личного взаимодействия с библиотечными специалистами. Этот процесс был трудоёмким и требовал значительных временных затрат, однако обеспечивал высокую достоверность информации благодаря профессиональной экспертизе при отборе материалов для фондов.

Появление персональных компьютеров в конце двадцатого века положило начало первой волне цифровизации информационных процессов. Библиотеки начали создавать электронные каталоги, заменяя карточные системы базами данных, доступными через терминалы. Это существенно ускорило процесс поиска, позволив пользователям самостоятельно находить нужные издания без обращения к картотекам. Однако сама суть работы с информацией оставалась прежней – речь шла о физических книгах, которые необходимо было получить в читальном зале или взять на абонемент [3, с. 145]. Цифровизация на этом этапе касалась преимущественно инструментов навигации, но не самого контента. Революционные изменения произошли с массовым распространением Интернета в конце 1990-х – начале 2000-х годов. Возникла принципиально новая парадигма доступа к информации, при которой географическое расположение источника перестало иметь критическое значение. Электронные библиотеки и цифровые репозитории начали предоставлять доступ к оцифрованным версиям текстов, что радикально изменило скорость и удобство работы с научной и образовательной литературой. Проекты массовой оцифровки книжных фондов, предпринятые ведущими библиотеками мира, создали беспрецедентные возможности для исследователей и студентов [4, с. 203]. Одновременно возникла проблема качества и достоверности информации – в отличие от традиционных библиотек с их строгой системой отбора, Интернет стал пространством, где профессионально подготовленные материалы соседствуют с непроверенными данными.

Развитие поисковых систем стало следующим важным этапом эволюции методов работы с информацией. Алгоритмы индексирования и ранжирования контента позволили создать инструменты, способные обрабатывать миллиарды веб-страниц и предоставлять релевантные результаты за доли секунды. Логика работы пользователя изменилась кардинально – вместо планомерного изучения каталогов и систематического просмотра разделов возникла практика формулирования запросов на естественном языке [5, с. 89]. Это существенно снизило барьеры для доступа к информации, но одновременно породило новые вызовы, связанные с необходимостью критической оценки найденных материалов и проверки их достоверности.

Параллельно с развитием открытого Интернета формировались специализированные информационные системы для научного и корпоративного использования. Базы данных научных публикаций, патентные информационные системы, корпоративные хранилища знаний создавали структурированные массивы информации с высокой степенью достоверности. Эти системы сочетали преимущества цифровых технологий с принципами профессиональной курации контента, характерными для традиционных библиотек [6, с. 267]. Доступ к таким ресурсам часто осуществлялся на платной основе или через институциональные подписки, что обеспечивало финансирование работы по поддержанию качества данных.

Новый этап в эволюции информационных практик связан с возникновением феномена больших данных. Если ранее основным объектом работы были структурированные тексты и документы, то в современных условиях информация генерируется в самых разных форматах и из множества источников. Социальные сети, датчики Интернета вещей, системы мониторинга, транзакционные данные – все это создаёт огромные массивы разнородной информации, требующей принципиально новых подходов к обработке и анализу [7, с. 134].

Традиционные методы систематизации оказались недостаточными для работы с такими объёмами и разнообразием данных.

Технологии больших данных базируются на нескольких ключевых принципах, радикально отличающихся от классических библиотечных подходов. Вместо предварительной тщательной классификации используется принцип сохранения всех данных с последующим применением аналитических инструментов для извлечения нужной информации. Вместо строго структурированных каталогов применяются гибкие системы тегирования и метаданных. Вместо ручной обработки документов специалистами используются алгоритмы машинного обучения, способные автоматически выявлять закономерности и связи в массивах данных [8, с. 201]. Эти изменения не означают отказа от базовых принципов систематизации, но требуют их адаптации к новым технологическим реалиям.

Важным аспектом современных методов работы с информацией становится проблема верификации и оценки качества данных. Если традиционные библиотеки могли гарантировать достоверность информации через систему профессионального отбора изданий, то в эпоху больших данных этот механизм не работает. Информация поступает из множества источников различной степени надёжности, часто в режиме реального времени, что исключает возможность предварительной экспертной оценки. Возникает необходимость в развитии новых компетенций – способности критически анализировать источники, оценивать репрезентативность данных, выявлять манипуляции и искажения [9, с. 178]. Эти навыки становятся столь же важными, как и умение работать с самими технологиями обработки данных.

Трансформация методов работы с информацией затрагивает не только технологический уровень, но и социальные практики. Меняется роль профессиональных посредников – библиотекарей, документоведов, архивистов. Если раньше эти специалисты были необходимым звеном между пользователем и информацией, то современные технологии обеспечивают прямой доступ к данным. Однако это не означает исчезновения потребности в профессиональной экспертизе – скорее, она принимает новые формы. Современные специалисты по работе с информацией всё больше выступают в роли консультантов, помогающих пользователям навигировать в сложном информационном пространстве, оценивать качество источников и эффективно использовать аналитические инструменты [10, с. 156].

Образовательная система также претерпевает изменения в ответ на трансформацию информационной среды. Если ранее акцент делался на запоминании фактов и освоении методов работы с каталогами, то современное образование всё больше ориентируется на развитие критического мышления, навыков поиска и анализа информации, способности работать с большими массивами данных. Формируется понимание информационной грамотности как базовой компетенции, необходимой для успешной деятельности практически в любой профессиональной сфере.

Экономический аспект эволюции информационных практик также заслуживает внимания. Традиционные библиотеки требовали значительных инвестиций в физическую инфраструктуру, комплектование фондов и содержание персонала. Цифровые технологии изменили экономику доступа к информации – появились новые бизнес-модели, основанные на подписке на онлайн-ресурсы, облачные хранилища данных, аналитические платформы. Одновременно обострилась проблема цифрового неравенства – доступ к современным информационным технологиям и навыки работы с ними распределены неравномерно, что создаёт риски углубления социального расслоения.

Перспективы дальнейшей эволюции методов работы с информацией связаны с развитием искусственного интеллекта и автоматизацией аналитических процессов. Системы обработки естественного языка всё лучше справляются с задачами классификации, реферирования и даже синтеза новой информации на основе существующих данных. Возникают вопросы о роли человека в будущей информационной экосистеме – останется ли

за людьми функция критической оценки и творческого осмысления, или эти задачи также будут переданы алгоритмам.

Подводя итоги анализа эволюции методов работы с информацией, можно констатировать, что современность представляет собой период интенсивного перехода от традиционных библиотечных систем к технологиям больших данных. Этот процесс не является простой заменой одних инструментов другими – речь идёт о фундаментальной трансформации всей системы производства, хранения, распространения и использования информации. Ключевые принципы систематизации и организации знаний, выработанные библиотечной наукой, сохраняют свою актуальность, но реализуются через принципиально новые технологические решения. Успешная адаптация к новым условиям требует сочетания традиционных компетенций информационной грамотности с навыками работы с современными цифровыми инструментами и критическим мышлением, необходимым для ориентации в условиях информационного изобилия.

Библиографический список

1. Алексеев В. Н. Информационное общество: от теории к практике. М. : Наука и образование, 2024. 324 с.
2. Борисова М. А. Библиотечное дело в контексте цифровой трансформации // Библиотековедение. 2023. № 5. С. 76–84.
3. Волков С. И., Данилова О. П. Эволюция библиотечных технологий: от каталогов к цифровым системам. СПб. : БиблиоПресс, 2023. 267 с.
4. Горшков А. К. Проекты оцифровки культурного наследия: опыт и перспективы // Вестник Московского университета. Серия «Информатика». 2024. № 2. С. 198–209.
5. Дмитриев П. Р. Поисковые системы и трансформация информационного поведения // Информационные технологии и общество. 2024. № 3. С. 85–97.
6. Егорова Т. С. Корпоративные системы управления знаниями в цифровую эпоху. М. : ИнфоТех, 2023. 412 с.
7. Жуков И. Л., Казанцева Н. В. Большие данные: технологии и практики применения. М. : ДатаСайнс, 2024. 389 с.
8. Зайцев М. А. Методы анализа неструктурированных данных // Прикладная информатика. 2024. № 4. С. 195–214.
9. Иванова Р. Ф. Критическое мышление в эпоху информационного изобилия // Образование и информационная культура: сборник научных трудов. М. : Педагогика, 2023. С. 174–189.
10. Комаров Д. В. Профессия библиотекаря в условиях цифровой трансформации: новые компетенции // Библиосфера. 2024. № 1. С. 152–163.

ЭВОЛЮЦИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ КАК СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ CRM-СИСТЕМ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Блиадзе А.В.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Омский филиал),
alissabliadze@gmail.com

Аннотация. В статье исследуется трансформация взаимоотношений организаций с клиентами через призму эволюции CRM-систем в контексте современного менеджмента. Рассматриваются ключевые этапы развития технологий управления взаимоотношениями с клиентами от простых баз данных до интеллектуальных систем на основе искусственного интеллекта и больших данных. анализируется изменение роли клиента от пассивного потребителя к активному стейкхолдеру, влияющему на стратегические решения компании. Представлены современные тенденции применения CRM-систем для построения долгосрочных партнерских отношений с клиентами.

Ключевые слова: CRM-системы, управление взаимоотношениями с клиентами, стейкхолдеры, клиентоориентированность, цифровая трансформация, омниканальность, персонализация, предиктивная аналитика.

EVOLUTION OF CUSTOMER RELATIONSHIPS AS STAKEHOLDERS IN THE CONTEXT OF CRM SYSTEMS DEVELOPMENT: MANAGEMENT ASPECT

Bliadze A.V.

Scientific supervisor: Khairullina L.R.

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

Abstract. The article examines the transformation of organizational relationships with customers through the prism of CRM systems evolution in the context of modern management. Key stages of customer relationship management technologies development from simple databases to intelligent systems based on artificial intelligence and big data are considered. The change in the customer role from passive consumer to active stakeholder influencing strategic company decisions is analyzed. Current trends in CRM systems application for building long-term partnership relationships with customers are presented.

Keywords: CRM systems, customer relationship management, stakeholders, customer orientation, digital transformation, omnichannel, personalization, predictive analytics.

В современных условиях глобализации и цифровой трансформации бизнеса клиент перестал быть просто потребителем продукции или услуг компании, превратившись в полноценного стейкхолдера, чьи интересы оказывают существенное влияние на стратегическое развитие организации. Согласно исследованиям Gartner, организации, которые эффективно управляют взаимоотношениями с клиентами, демонстрируют на 60% более высокую прибыльность по сравнению с конкурентами. Из простых инструментов учета контактов CRM-системы (Customer Relationship Management) превратились в мощные аналитические центры. Сегодня они способны прогнозировать поведение клиентов и генерировать персонализированные предложения, определяя новую стратегию взаимодействия с аудиторией.

Концепция стейкхолдеров, предложенная Фрименом в 1984 году, предполагает, что успех организации зависит не только от акционеров, но и от всех заинтересованных сторон, включая клиентов, которые формируют спрос на продукцию компании и определяют её репутацию на рынке. Современные исследования показывают, что клиенты как стейкхолдеры обладают возрастающей властью благодаря развитию цифровых коммуникаций и социальных медиа, где один негативный отзыв может охватить тысячи потенциальных покупателей. Согласно данным McKinsey, 70% покупательского опыта основывается на том, как клиент чувствует себя в процессе взаимодействия с компанией, что подчеркивает необходимость выстраивания долгосрочных партнерских отношений.

Эволюция CRM-систем началась в 1980-х годах с появления систем управления контактами, представлявших собой электронные картотеки клиентов. Исследователи Бутл и Старки выделяют несколько ключевых этапов развития CRM-технологий. Первый этап характеризовался появлением систем автоматизации продаж (SFA), позволявших отслеживать взаимодействие с клиентами и управлять воронкой продаж. В 1990-х годах с развитием интернет-технологий возникли системы электронного CRM (eCRM), интегрирующие веб-каналы коммуникации. Аналитические CRM-системы, появившиеся в начале 2000-х годов, обеспечили возможность анализа больших объемов данных о клиентах для выявления закономерностей и сегментации аудитории.

Современный этап развития CRM-систем характеризуется внедрением технологий искусственного интеллекта, машинного обучения и предиктивной аналитики. Платформы Salesforce, Microsoft Dynamics 365, Oracle CX Cloud представляют собой интеллектуальные экосистемы, способные в режиме реального времени анализировать поведение клиентов, предсказывать их потребности и автоматически формировать персонализированные предложения. Согласно исследованиям Forrester, компании, использующие предиктивную аналитику в CRM-системах, увеличивают конверсию продаж на 25-30% и снижают отток клиентов на 15-20%. Интеграция CRM с системами омниканального взаимодействия позволяет обеспечить бесшовный клиентский опыт независимо от выбранного канала коммуникации – будь то веб-сайт, мобильное приложение, социальные сети или офлайн-точка продаж.

Клиент превращается из пассивного покупателя в активного стейкхолдера, и это изменение происходит в двух ключевых направлениях:

1. Соавторство продуктов. Благодаря краудсорсингу и совместному творчеству потребители теперь напрямую вовлечены в создание новых продуктов. Такие компании, как LEGO, Starbucks и Dell, наладили сбор предложений от клиентов, и лучшие идеи находят воплощение в реальных товарах.

2. Источник социального влияния. Пользовательский контент, отзывы и рекомендации превратили клиентов в главных агентов влияния. Согласно исследованиям, 92% покупателей больше доверяют мнению других потребителей, чем традиционной рекламе, что делает этот канал коммуникации чрезвычайно значимым.

Современные CRM-системы служат технологической платформой, которая превращает клиента в реального стейкхолдера через несколько ключевых механизмов. Системы управления клиентским опытом (Customer Experience Management) отслеживают и улучшают каждое взаимодействие клиента с брендом на всех этапах. Технологии социального CRM объединяют данные из соцсетей, позволяя компаниям анализировать настроения аудитории и быстро вступать в диалог. Платформы управления лояльностью на базе CRM-систем создают гибкие системы поощрений, которые адаптируются под уникальные предпочтения и модель поведения каждого виденье.

Использование CRM-систем стало ключевым инструментом для построения долгосрочной клиентской ценности (Customer Lifetime Value). Их аналитические модули выходят за рамки

простого анализа прошлых покупок, прогнозируя будущие действия клиента на основе его активности, включая частоту транзакций и реакцию на рассылки. Экономическая важность этого подхода подтверждается исследованием Bain & Company: повышение уровня удержания клиента на 5% может увеличить прибыль компании на 25-95%, что делает инвестиции в долгосрочные отношения стратегически выгодными.

Рассмотрение клиента как полноценного стейкхолдера и использование CRM в качестве инструмента для этого меняет внутреннее устройство компании. Это формирует подлинно клиентоцентричную культуру, где каждое подразделение — от разработки до бухгалтерии — работает на общую цель: создание ценности для покупателя. CRM становится центральным узлом всей информационной системы предприятия, тесно взаимодействуя с системами планирования ресурсов предприятия (ERP), управления цепочками поставок (SCM) и бизнес-аналитики (BI). В результате возникает целостная картина, позволяющая использовать данные о клиентах для стратегического планирования на всех уровнях.

В России уже есть успешные кейсы, где CRM-системы служат для построения долгосрочных отношений с клиентами-стейкхолдерами. Сбербанк за счет внедрения интеллектуальной CRM и машинного обучения обеспечивает глубокую персонализацию услуг для огромной клиентской базы. Ритейлер X5 Retail Group с помощью омниканальной платформы создала единое клиентское пространство, увеличив повторные покупки на 35%. Телекоммуникационная компания МТС использует прогнозную аналитику в CRM для проактивного удержания абонентов, снизив отток на 18%.

Развитие технологий больших данных и искусственного интеллекта кардинально меняют подход к клиентским отношениям. Теперь, благодаря системам на основе обработки естественного языка (NLP), компании могут анализировать эмоции и смысл в неструктурированных данных: отзывах, постах в соцсетях и обращениях в поддержку, находя скрытые проблемы и запросы. ИИ-ассистенты и чат-боты обеспечивают круглосуточный сервис, постоянно совершенствуясь на каждом диалоге. В этой новой реальности, где, по прогнозам IDC, к 2025 году 85% контактов с клиентами будут автоматизированы, роль CRM-систем требует переосмысления в управлении этими процессами.

Важным аспектом эволюции взаимоотношений с клиентами становится этический компонент использования персональных данных. Введение регуляторных норм защиты данных, таких как GDPR в Европе и Федеральный закон № 152-ФЗ в России, требует от компаний прозрачности в сборе и использовании информации о клиентах. CRM-системы должны обеспечивать не только эффективное управление данными, но и соблюдение принципов конфиденциальности и информированного согласия. Исследования показывают, что 81% потребителей готовы делиться своими данными с компаниями при условии получения взамен персонализированного опыта и гарантий безопасности информации.

Перспективы развития CRM-систем связаны с внедрением технологий блокчейн для обеспечения прозрачности и безопасности транзакций, интернета вещей (IoT) для сбора данных с подключенных устройств и дополненной реальности для создания иммерсивного клиентского опыта. Концепция социального CRM эволюционирует в направлении создания клиентских сообществ, где компании выступают не просто поставщиками товаров и услуг, а организаторами экосистем взаимодействия между клиентами. Платформенные бизнес-модели, реализуемые через CRM-системы нового поколения, стирают границы между производителями, продавцами и потребителями, формируя новую парадигму ценностного обмена.

Подводя итоги, следует отметить, что эволюция CRM-систем отражает фундаментальную трансформацию взаимоотношений бизнеса и клиентов в сторону партнерства и взаимного создания ценности. Клиент, рассматриваемый как стейкхолдер, перестал быть объектом маркетинговых воздействий, превратившись в активного участника бизнес-процессов и соавтора стратегии компании. CRM-системы обеспечивают технологическую основу для реализации этой трансформации, интегрируя передовые достижения в области искусственного интеллекта, аналитики больших данных и цифровых коммуникаций.

Успешное управление взаимоотношениями с клиентами в современных условиях требует не просто внедрения технологических решений, но комплексной трансформации организационной культуры в сторону подлинной клиентоориентированности, где интересы клиентов учитываются при принятии стратегических решений наравне с интересами акционеров и других стейкхолдеров.

Библиографический список

1. Бутл Ф. Управление взаимоотношениями с клиентами / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. 219 с.
2. Гартнер Д., Смит Р. Эволюция CRM-систем: от баз данных до искусственного интеллекта // Вестник экономики и менеджмента. 2023. № 4. С. 45-58.
3. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. СПб.: Питер, 2021. 848 с.
4. Пейн А. Руководство по CRM: путь к совершенствованию менеджмента взаимоотношений с клиентами / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2022. 384 с.
5. Цифровая трансформация бизнеса: изменение бизнес-модели с помощью технологий / Под ред. Н. М. Абдикеева. М.: ИНФРА-М, 2023. 432 с.

ИНТЕГРАЦИЯ ИИ В ФУНКЦИЮ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА: ОПТИМИЗАЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ПРЕДИКТИВНОЙ АНАЛИТИКИ

Братцев Е.А.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, Patison_FX@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется интеграция искусственного интеллекта в систему финансового контроллинга для оптимизации бюджетирования и прогнозирования. Рассматриваются возможности предиктивной аналитики и машинного обучения в переходе к динамическому планированию на основе Big Data. Анализируются барьеры сопротивления персонала и обосновывается роль «цифровой культуры» как ключевого условия успешного внедрения ИИ-технологий.

Ключевые слова: финансовый контроллинг, искусственный интеллект, бюджетирование, предиктивная аналитика, цифровая трансформация, управление изменениями, цифровая культура.

INTEGRATION OF AI INTO THE FINANCIAL CONTROLLING FUNCTION: OPTIMIZATION OF BUDGETING AND FORECASTING BASED ON PREDICTIVE ANALYTICS

Brattsev E.A.

Scientific supervisor: Khairulina L.R.

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

Abstract. The article explores the integration of artificial intelligence into the financial controlling system to optimize budgeting and forecasting. The possibilities of predictive analytics and machine learning in the transition to dynamic planning based on Big Data are considered. The barriers of staff resistance are analyzed and the role of «digital culture» as a key condition for the successful implementation of AI technologies is substantiated.

Keywords: Keywords: financial controlling, artificial intelligence, budgeting, predictive analytics, digital transformation, change management, digital culture.

Современная экономическая парадигма претерпевает фундаментальные изменения, обусловленные стремительным развитием цифровых технологий, которые проникают во все сферы жизнедеятельности человека и становятся важнейшим критерием развития отраслей экономики [1]. В условиях, когда цифровая экономика определяется как совокупность вычислений и хозяйственных процессов, опирающихся на информационно-коммуникативные технологии, функция финансового контроллинга не может оставаться в рамках традиционных подходов [4]. Сегодня мы наблюдаем процесс, при котором информация преобразуется в наиболее ценный продукт, а владение ею и скорость ее обработки становятся факторами, определяющими конкурентоспособность не только отдельных компаний, но и целых государств. В этом контексте интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в процессы бюджетирования и прогнозирования представляется не просто технологическим обновлением, а стратегической необходимостью [2]. Однако, как показывает практика и

теоретический анализ, успех внедрения столь сложных инструментов, как предиктивная аналитика на базе ИИ, зависит не столько от качества алгоритмов, сколько от готовности организационной среды. Поэтому критически важно рассматривать оптимизацию финансового контроллинга через призму культурной трансформации, анализируя барьеры сопротивления персонала и механизмы формирования «цифровой культуры».

Внедрение ИИ в финансовую сферу базируется на технологиях обработки больших данных (Big Data), которые характеризуются значительным объемом, высокой скоростью обработки и разнообразием типов данных [1]. Для финансового контроллинга это открывает беспрецедентные возможности. Традиционные методы обработки информации становятся недостаточно эффективными в условиях многократного роста объемов данных. На смену им приходят методы интеллектуального анализа, такие как Data Mining, позволяющие обнаруживать скрытые закономерности и новые знания в массивах данных. В частности, прогнозная аналитика, объединяющая статистические методы и интеллектуальный анализ, позволяет предсказывать будущие события на основе исторических и текущих данных. В контексте бюджетирования это означает переход от статического планирования к динамическому прогнозированию, где система способна выявлять взаимосвязи между различными факторами и оценивать риски с высокой точностью [3]. Машинное обучение, как метод автоматизации построения аналитических моделей, позволяет системе обучаться на изменяющихся данных без жесткого предварительного программирования. Это создает базу для создания «умных» систем бюджетирования, способных адаптироваться к волатильности рынка в реальном времени.

Тем не менее, парадокс цифровой трансформации заключается в том, что наличие передовых технологий не гарантирует успеха их применения. Несмотря на то, что ИИ хорошо справляется с обработкой больших объемов часто меняющейся информации и снижает вероятность ошибок, внедрение таких систем часто наталкивается на мощное организационное сопротивление. Основные барьеры и формы сопротивления персонала часто приводят к провалу стратегических ИТ-проектов. Это сопротивление коренится в самой природе корпоративной культуры и человеческой психологии. Корпоративная культура, понимаемая как система духовных и материальных ценностей, взаимодействующих между собой и присущих данной корпорации, является инерционной системой. Она не подвержена быстрой динамике и включает в себя устоявшиеся традиции. Внедрение ИИ в контроллинг воспринимается сотрудниками не просто как смена программного обеспечения, а как угроза их профессиональному статусу и привычным ролевым моделям.

Анализ причин организационного сопротивления выявляет основную проблему: цифровая трансформация определяет новые компетенции и изменения мышления сотрудников. В условиях автоматизации рутинных операций и нивелирования механических ошибок, роль контроллера переходит от простого сбора данных к их глубокой аналитической интерпретации. Тем не менее, значительная часть персонала, адаптированная к традиционным алгоритмам работы, демонстрирует неприятие технологий, принципы функционирования которых для них непрозрачны. Ситуация осложняется наличием массивов неструктурированной информации, не вовлеченной в цифровой оборот, что создает хаос в информационных потоках. Дополнительной причиной защитных реакций является способность ИИ-систем вскрывать скрытые операционные неэффективности, что воспринимается персоналом как угроза. Кадровый дефицит специалистов, обладающих компетенциями на стыке финансов и Data Science, лишь усиливает напряженность в коллективах. Следствием становится скрытый саботаж инноваций: игнорирование функционала BI и OLAP-систем в пользу привычных табличных редакторов или намеренное искажение входящих данных. Для нивелирования данных рисков требуется пересмотр самой системы управления изменениями в контексте корпоративной культуры. Цель работы в данном направлении — показать, как формирование «цифровой культуры» позволяет трансформировать организационную инерцию в вовлеченность. Цифровая культура — это не просто умение пользоваться компьютером, это среда, поощряющая инновации, гибкость и

постоянное обучение. Важнейшим механизмом здесь выступает этическое лидерство и создание психологической безопасности. Лидеры должны демонстрировать, что ИИ не заменяет человека, а усиливает его возможности. Здесь уместно провести параллель с концепцией «Индустрии 5.0», которая, в отличие от ориентированной на автоматизацию «Индустрии 4.0», возвращает человека в центр производственного процесса [2]. В финансовом контроллинге это означает, что ИИ берет на себя рутинные операции по обработке данных и предварительному прогнозированию, освобождая человека для принятия сложных стратегических решений в условиях неопределенности.

Создание психологической безопасности подразумевает атмосферу, в которой сотрудники не боятся экспериментировать, совершать ошибки в процессе обучения и задавать вопросы. Если корпоративная культура характеризуется как «культура власти» или жесткая «ролевая культура», где инициатива наказуема, а все решения спускаются сверху, внедрение гибких инструментов предиктивной аналитики обречено на провал. Напротив, «культура задач» или «горизонтальная культура», поощряющая командную работу и инновации, является благодатной почвой для цифровой трансформации. В условиях горизонтальных корпоративных культур персонал осознает свою роль в цепочке создания стоимости, что облегчает интеграцию новых инструментов в стратегический контур компании. Эффективным методом нивелирования сопротивления выступает отказ от директивного внедрения («сверху вниз») в пользу адаптивных моделей управления изменениями. Использование итеративных подходов, характерных для проектного управления, позволяет наладить оперативную обратную связь. В практике финансового контроллинга это реализуется через формирование междисциплинарных групп, включающих финансистов и аналитиков данных, для совместной калибровки прогностических моделей. Такая коллаборация не только улучшает качество алгоритмов за счет предметной экспертизы, но и трансформирует сотрудников из пассивных наблюдателей в соавторов цифровой реформы, снижая уровень психологического отторжения.

Критическим аспектом внедрения является обеспечение интерпретируемости алгоритмов. Доверие к системе невозможно без понимания логики формирования прогноза: финансовый контроллер не сможет защитить бюджет, сформированный «черным ящиком». Следовательно, развитие методов объяснимого ИИ и соблюдение принципов этичности алгоритмов становятся основой успешной эксплуатации, что актуализирует потребность в непрерывном повышении квалификации кадров: компании вынуждены инвестировать в обучение персонала основам работы с данными, чтобы обеспечить готовность команд к динамичным изменениям бизнес-среды.

Кроме того, интеграция интеллектуальных систем в контур контроллинга требует трансформации риск-менеджмента. Наряду с угрозами информационной безопасности (утечки, кибератаки), возникают специфические риски, обусловленные предвзятостью алгоритмов или искажением обучающих выборок. Атмосфера этического лидерства и транспарентности позволяет идентифицировать подобные отклонения на ранних стадиях без страха санкций, превращая технологии в драйвер эффективности, а не фактор организационного стресса. Использование цифровых двойников организации — виртуальных копий процессов — позволяет моделировать различные сценарии и тестировать гипотезы без риска для реального бизнеса [2], что также способствует снижению сопротивления, так как сотрудники могут наглядно видеть преимущества новых подходов до их полномасштабного внедрения.

Кроме того, успешная интеграция ИИ невозможна без качественной информационной инфраструктуры. Эффективная информатизация общества и бизнеса помогает обеспечить сохранение, обработку и использование накопленной информации. В финансовом контроллинге это подразумевает интеграцию разрозненных источников данных — от ERP-систем до внешних рыночных индикаторов — в единое информационное пространство. Использование BI-систем (Business Intelligence) позволяет визуализировать эти данные, создавая наглядные панели мониторинга (дашборды), которые делают сложные

аналитические выводы доступными и понятными для широкого круга пользователей [1]. Визуализация информации влияет на эмоции и побуждает к действиям, что является важным психологическим фактором принятия новых инструментов. Когда сотрудник видит, как использование ИИ упрощает его работу и делает результаты нагляднее, уровень сопротивления снижается.

Рассматривая экономический аспект, следует отметить, что оптимизация бюджетирования на основе предиктивной аналитики ведет к повышению точности прогнозов и, как следствие, к более эффективному распределению ресурсов. Это позволяет выявлять неэффективные расходы и возможности для их сокращения. В условиях высокой конкуренции и нестабильности внешней среды, способность компании быстро адаптировать свой бюджет под новые реалии становится критическим конкурентным преимуществом. Однако достижение этого преимущества невозможно без вовлеченности персонала. Если сотрудники воспринимают систему бюджетирования как инструмент контроля и наказания, они будут саботировать процесс, вводя некорректные данные или занижая плановые показатели. Культура доверия и психологической безопасности трансформирует бюджетирование из инструмента репрессий в инструмент совместного планирования и достижения целей.

Таким образом, интеграция искусственного интеллекта в функцию финансового контроллинга представляет собой сложный социотехнический процесс. Технологическая составляющая — предиктивная аналитика, машинное обучение, Big Data — является необходимым, но недостаточным условием успеха. Критическую роль играет культурная трансформация, направленная на преодоление сопротивления персонала и формирование цифровой культуры. Преодоление барьеров требует комплексного подхода, включающего этическое лидерство, создание психологической безопасности, внедрение гибких методологий управления и инвестиции в развитие компетенций сотрудников. [5] Только в условиях, когда технологии гармонично интегрированы в корпоративную культуру, а сотрудники вовлечены в процесс изменений и доверяют используемым инструментам, возможно реальное повышение эффективности бюджетирования и прогнозирования, обеспечивающее компании устойчивое конкурентное преимущество в цифровую эпоху.

Библиографический список

1. Тихонов Д. В. Информационные технологии в цифровой экономике : учебное пособие. Ярославль : Финансовый университет при Правительстве РФ, 2024. 144 с.
2. Гальцев А. А. Перспективы интеграции технологий искусственного интеллекта в стратегическое развитие производственных компаний // *Universum: экономика и юриспруденция*. 2025. № 10(132). С. 4-9.
3. Навасарьян Е. И. Контроллинг логистических систем: «Стратегический инструмент управления эффективностью цепей поставок в условиях цифровой трансформации» // *Современные научные исследования и инновации*. 2025. № 7(171). С. 15-17.
4. Ташенова, С. Д. Цифровизация контроллинга в Казахстане и Турции // *Контроллинг*. 2024. № 4(94). С. 2-7.
5. Ахметова Г. З., Балалова Е. И., Рибокене Е. В. Формирование механизмов устойчивого развития субъектов малого и среднего бизнеса: теоретические и прикладные аспекты / [и др.]. М. : Московский университет им. С.Ю. Витте, 2023. 219 с.

СТУДСОВЕТ КАК ТРЕНАЖЕР ЛИДЕРСТВА: ПОЧЕМУ 46% СТУДЕНТОВ УВЕРЕНЫ, ЧТО САМОУПРАВЛЕНИЕ РАЗВИВАЕТ ИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

Варлаков Е. В.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
evarlakov5@gmail.com

Аннотация. Статья исследует влияние студенческого самоуправления на развитие лидерских качеств на примере опроса 50 студентов Финуниверситета. Выявлена парадоксальная ситуация: 70% участников самоуправления тратят менее 5 часов в неделю, но 46% убеждены в значительном влиянии на свое лидерское развитие. Предложена концепция «эффекта символического лидерства», объясняющая разрыв между минимальным временем участия и максимальной самооценкой развития. Разработана типология студентов по характеру участия в самоуправлении, позволяющая прогнозировать реальное развитие управленческих компетенций.

Ключевые слова: *студенческое самоуправление, лидерские качества, soft skills, студенческий актив, символическое участие, эффект самооценки.*

STUDENT COUNCIL AS A LEADERSHIP TRAINER: WHY 46% OF STUDENTS ARE SURE THAT SELF-GOVERNMENT DEVELOPES THEIR MANAGEMENT SKILLS

Varlakov E. V.

Scientific adviser: Khairulina L. R.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
evarlakov5@gmail.com

Abstract. The article explores the impact of student self-government on the development of leadership skills based on a survey of 50 students at the Financial University. A paradoxical situation was revealed: 70% of self-government participants spend less than 5 hours per week, but 46% believe that it has a significant impact on their leadership development. The concept of the "symbolic leadership effect" is proposed, which explains the gap between the minimum participation time and the maximum self-assessment of development. A typology of students based on their participation in self-government is developed, which allows for predicting the actual development of managerial competencies.

Keywords: *student self-government, leadership qualities, soft skills, student activism, symbolic participation, self-assessment effect.*

Студенческое самоуправление позиционируется как универсальный тренажер лидерства. Вузы создают студсоветы, проводят конкурсы студенческих активов, отчитываются о развитии самоуправления [1]. Логика проста: участвуешь в организации мероприятий — развиваешь ответственность, умение работать в команде, управленческие навыки.

Но есть нюанс. Когда спрашиваешь участников студсовета, сколько времени они реально тратят на эту деятельность, получаешь неожиданный ответ: 70% тратят менее 5 часов в неделю. Это меньше, чем на подготовку к одному экзамену. И одновременно 46% из них убеждены, что самоуправление определенно помогло развить лидерские качества.

Парадокс: минимальное время участия при максимальной самооценке влияния. Либо студенческое самоуправление — невероятно эффективный инструмент, где за 5 часов в неделю можно развить то, на что в других условиях уходят годы. Либо что-то не так с оценкой реального влияния.

Исследования студенческого самоуправления в России показывают, что оно позволяет развивать лидерство, инициативность, командную работу [2]. Но большинство работ опираются на декларации о пользе самоуправления, а не на анализ реального участия и его эффектов. Получается замкнутый круг: самоуправление полезно, потому что участники говорят, что это полезно.

Проблема методологическая. Когда ты спрашиваешь активиста студсовета, помогло ли ему участие развить лидерские качества, он с высокой вероятностью ответит «да». Потому что признать обратное значит обесценить то, чем он занимается. Получается эффект самоподтверждающегося пророчества.

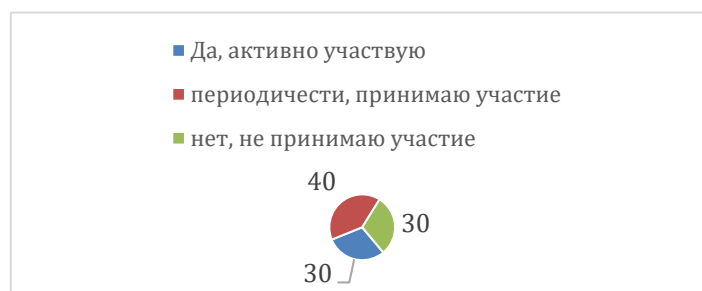


Рис. 1. Участие студентов в самоуправлении

Опрос 50 студентов Финуниверситета (2-3 курсы) выявил интересные закономерности. Из опрошенных 70% так или иначе участвуют в студенческом самоуправлении. Но структура участия специфическая: руководители (14%), члены инициативных групп (30%), активные участники (56%).



Рис. 2. Занимаемая в студсовете должность

Ключевое лидерское качество по мнению респондентов: ответственность (76%). На втором месте — умение организовать команду (66%), на третьем — коммуникативные способности (66%). Интересно, что традиционные атрибуты лидерства вроде харизмы или способности вдохновлять не попали в топ.

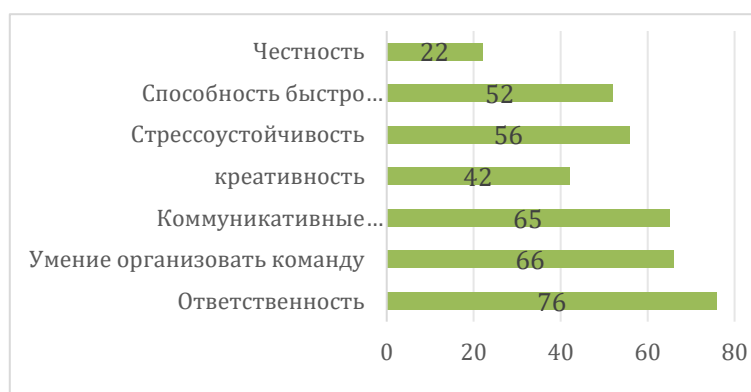


Рис. 3. Ключевые лидерские качества

Временные затраты показательны: 81,3% тратят менее 5 часов в неделю, 18,7% — от 5 до 10 часов. Никто не тратит больше 10 часов. При этом 70% считают, что участие значительно или частично улучшило их организационные способности.

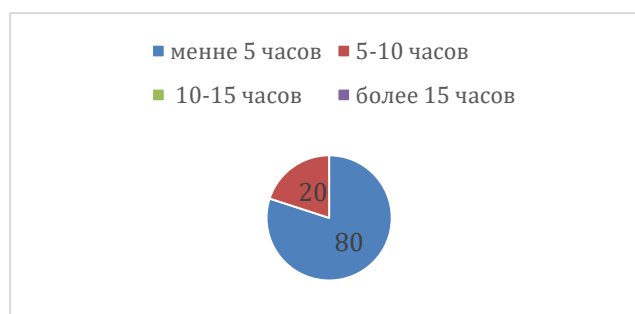


Рис. 4. Сколько времени респонденты уделяют студсовету

Самый важный результат участия в самоуправлении: получение опыта командной работы (58%), возможность проявить инициативу (49%), развитие коммуникативных навыков (48%). Карьерную полезность видят 43% (сильная связь с профессиональным ростом) плюс 32% (некоторая связь).



Рис. 5. Способствует ли студенческое самоуправление профессиональному росту

На основе данных опроса выделены четыре типа участников студенческого самоуправления.

Первый тип — «руководители-практики» (14%). Возглавляют подразделения студсовета, тратят 5-10 часов в неделю, реально принимают решения и организуют других. Для них самоуправление — действительно тренажер лидерства. Развивают умение делегировать, мотивировать, разрешать конфликты.

Второй тип — «активные исполнители» (30%). Члены инициативных групп, участвуют в организации мероприятий, но не принимают ключевых решений. Тратят менее 5 часов в неделю. Развивают коммуникацию и умение работать в команде, но не управленческие навыки в полной мере.

Третий тип — «номинальные участники» (26%). Числятся в студсовете, периодически помогают, но систематически не вовлечены. Тратят 1-2 часа в неделю. Самооценка развития лидерских качеств завышена относительно реального участия. Именно здесь проявляется эффект символического лидерства.

Четвёртый тип — «наблюдатели» (30%). Не участвуют в самоуправлении, но знают о нем. Контрольная группа, показывающая, что без участия развитие лидерских качеств идет медленнее.

Ключевая находка исследования — концепция эффекта символического лидерства. Студент участвует в студсовете минимально (1-2 часа в неделю), но воспринимает себя как активного участника, развивающего лидерские качества. Происходит подмена реального опыта символической принадлежностью.

Механизм прост. Студент приходит на собрание студсовета раз в две недели, участвует в обсуждении, возможно, помогает на паре мероприятий. Этого достаточно, чтобы идентифицировать себя как «члена студсовета». Дальше срабатывает когнитивное искажение: раз я в студсовете, значит, я развиваю лидерские качества.

Реальное развитие происходит только у руководителей (14%) и части активных исполнителей (примерно 15% от всех). Итого 29% действительно получают управленческий опыт. Остальные 41% участников находятся в зоне символического лидерства.

Это не означает, что студсовет бесполезен. Но важно различать реальное участие (принятие решений, организация других, ответственность за результат) и номинальное (присутствие на собраниях, эпизодическая помощь). Первое развивает лидерство, второе создаёт иллюзию развития.

Студенческое самоуправление может быть эффективным инструментом развития лидерских качеств, но только при условии реального, а не символического участия. 29% опрошенных действительно получают управленческий опыт. Остальные участвуют номинально, что не мешает им высоко оценивать влияние на свое развитие.

Рекомендация для вузов: создавать не массовые студсоветы с сотнями номинальных участников, а компактные команды с реальными полномочиями. Рекомендация для студентов: если хотите развивать лидерство через самоуправление, берите на себя ответственность, а не просто ставьте галочку о участии.

Библиографический список

1. Всероссийский конкурс «Студенческий актив» // Конгресс проректоров. 2024. [Электронный ресурс]. URL: <http://prorectors.ru/meropriatia/vserossiiskii-konkurs-v-sfere-razvitiia-organov-studencheskogo-samoupravleniia-studencheskii-aktiv> (дата обращения: 23.12.2025).
2. Студенческое самоуправление в России: движущие силы мотивации / Д.Б. Ефимов [и др.] // НИУ ВШЭ. 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://stratpro.hse.ru/human-success/news/839908201.html> (дата обращения: 23.12.2025).
3. Нортхаус П.Г. Лидерство. Теория и практика / П.Г. Нортхаус. М.: Эксмо, 2023. 496 с.
4. Тощенко Ж.Т. Социология управления: учебник для вузов / Ж.Т. Тощенко. М.: Юрайт, 2024. 290 с.
5. Башмаков В.И. Социология управления: учебник для вузов / В.И. Башмаков [и др.]. М.: Юрайт, 2023. 409 с.

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Гладкова А. Т., Радионова С. А.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, эл. почта agladkova06@mail.ru

Аннотация. В статье анализируются современные цифровые платформы управления проектами, включая Asana, Jira, Битрикс24 и Kaiten, с учётом их функциональных возможностей и применимости в условиях цифровой трансформации. Целью работы является выявление наиболее эффективных решений для бизнеса с учётом специфики российского рынка. Автор приходит к выводу, что отечественные платформы обладают рядом преимуществ, включая лучшую адаптацию к локальным условиям, соответствие требованиям безопасности и экономическую целесообразность.

Ключевые слова: *управление проектами, цифровые платформы, Agile, Kanban, Scrum, цифровая трансформация, импортозамещение, бизнес-процессы, аналитика, автоматизация.*

DIGITAL PLATFORMS FOR PROJECT MANAGEMENT IN MANAGEMENT

Gladkova A. T., Radionova S. A.

Scientific supervisor: Hairulina L. R.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, e-mail agladkova06@mail.ru

Abstract. The article analyzes modern project management platforms, including Asana, Jira, Битрикс24 and Kaiten, focusing on their functionality and applicability in the context of digital transformation. The aim of the study is to identify the most effective solutions for businesses considering the specifics of the Russian market. The author concludes that domestic platforms offer significant advantages in terms of localization, compliance, and cost efficiency.

Keywords: *project management, digital platforms, Agile, Kanban, Scrum, digital transformation, import substitution, business processes, analytics, automation.*

Современный менеджмент в 2026 году уже невозможно представить без глубокой цифровой интеграции. Усложнение бизнес-процессов, переход к гибридным моделям работы и необходимость обработки огромных объемов данных привели к тому, что цифровые платформы стали «центром управления» для организаций. Целью данной статьи является анализ функциональных возможностей современных систем управления проектами и выявление наиболее эффективных решений для бизнеса в условиях цифровой трансформации с учетом специфики российского рынка.

Актуальность исследования обусловлена тремя ключевыми факторами. Во-первых, технологическим скачком: произошёл массовый переход от простых таск-менеджеров к платформам с «агентским ИИ» (AI Agents), способным автономно выполнять рутинные задачи. Во-вторых, импортозамещением: для российских компаний критически важна оценка отечественных альтернатив (Kaiten, Битрикс24) на фоне ограниченного доступа к зарубежным сервисам. В-третьих, экономической эффективностью: в условиях цифровизации скорость принятия решений становится главным конкурентным преимуществом, а правильный выбор программного обеспечения напрямую влияет на ТСО (совокупную стоимость владения) и ROI проектов.

Несмотря на высокую технологическую зрелость зарубежных платформ (Asana, Jira), российские решения (Kaiten, Битрикс24) в 2026 году обеспечивают большую ценность для отечественных компаний за счёт глубокой интеграции с локальными бизнес-процессами, соответствия требованиям кибербезопасности и более активного внедрения локализованных ИИ-помощников.

Цифровые платформы для управления проектами — это системы, предназначенные для планирования задач, координации работы команд, контроля ресурсов, сроков и бюджетов, а также анализа эффективности проектов. Они формируют единое цифровое пространство для совместной работы, автоматизации процессов и обеспечения прозрачности данных.

Asana — облачная платформа для управления проектами и задачами, созданная в 2008 году Дастином Московичем и Джастином Розенштейном и запущенная в коммерческое использование в 2012 году. [1] Сервис ориентирован на визуализацию рабочих процессов и простоту интерфейса: пользователи могут выбирать формат отображения задач — список, Kanban-доску, календарь или диаграмму Ганта. В Asana удобно организовывать совместную работу: несколько пользователей могут одновременно работать над задачей, оставлять комментарии и прикреплять файлы. Платформа предлагает готовые шаблоны для типовых проектов, формы для сбора заявок с автоматическим созданием задач, инструменты автоматизации, а также ИИ-ассистента Asana Intelligence для аналитики и выполнения действий. Среди преимуществ — интуитивный интерфейс, прозрачность процессов и гибкая визуализация; среди недостатков — необходимость платной подписки для доступа к расширенному функционалу [2].

Jira — система управления проектами, задачами и ошибками от компании Atlassian, запущенная в 2002 году. [4] Изначально она разрабатывалась для отслеживания багов в IT-проектах, но со временем превратилась в универсальный инструмент командной работы, особенно востребованный в сфере разработки программного обеспечения. Jira поддерживает методологии Agile, Scrum и Kanban, позволяет создавать детализированные дорожные карты проектов и управлять требованиями. Каждая задача содержит ключевые параметры — проект, тип, приоритет, компоненты и описание; к ней можно добавлять вложения и комментарии. Система предоставляет настраиваемые рабочие процессы, автоматизацию и аналитические отчёты (скорость команды, прогресс, диаграммы сгорания). Преимущества — развитая аналитика, масштабируемость и широкая экосистема интеграций; недостатки — сложный интерфейс для новых пользователей и ограничения на размер загружаемых файлов [3].

Битрикс24 — комплексная облачная платформа для бизнеса, запущенная в 2012 году, объединяющая CRM, управление проектами, коммуникации, документооборот и другие инструменты. Система позволяет управлять клиентской базой, автоматизировать продажи и проводить анализ с помощью сквозной аналитики. В модуле задач и проектов поддерживаются Scrum, Kanban и диаграмма Ганта; доступны инструменты совместной работы с документами в облачном хранилище, онлайн-редактор, календарь с синхронизацией и конструктор бизнес-процессов «Потоки» для автоматизации операций. Коммуникационные возможности включают мессенджер, видеозвонки до 1 000 участников и корпоративную социальную сеть с «Живой лентой». Платформа интегрируется с 1С, телефонией, платёжными сервисами, онлайн-банками и службами доставки, а также предлагает конструкторы сайтов и интернет-магазинов, HR-инструменты и ИИ-ассистента BitrixGPT. К преимуществам относятся широкий набор инструментов и наличие бесплатного тарифа; к недостаткам — сложность освоения и возможные технические сбои. [5]

Kaiten — российская платформа для управления рабочими процессами, разработанная для гибкой настройки под методологии Kanban и Scrum и масштабирования на большие команды. Система поддерживает доски задач с WIP-лимитами, бэклогами, спринтами и шаблонами карточек, диаграмму Ганта и ресурсное планирование на временной шкале, а также User Story Mapping для выстраивания иерархии инициатив. В Kaiten предусмотрен Service Desk для приёма и маршрутизации заявок с SLA-очередями и базой обращений, инструменты автоматизации без программирования и аналитика с дашбордами скорости, предсказуемости,

сроков и загрузки команд. Платформа позволяет импортировать проекты из Jira, Trello, Asana и других систем с сохранением структуры, предлагает готовые шаблоны и интеграции с CRM, GitHub и Telegram. Среди преимуществ — стабильная работа на российских серверах, гибкость настройки и поддержка импортозамещения; среди недостатков — возможные задержки при входе и длительное ожидание переноса данных при больших объёмах. [7]

Таблица 1

Сравнительная таблица цифровых платформ для управления проектами

Критерий	Asana	Jira	Битрикс24	Kaiten
Специализация	Управление задачами и проектами	Проекты, задачи, баг-трекинг	Комплексное управление бизнесом	Управление задачами и проектами
Методологии	Гибкая настройка	Scrum, Kanban, спринты	Scrum, Kanban	Kanban, Scrum
Интеграции	200+ сервисов (Slack, Google Диск и др.)	Интеграции с dev-инструментами	1С, платёжные системы, телефония и др.	CRM-системы, GitHub, Telegram и др.
Аналитика	Дашборды, сроки, загрузка	Отчёты по спринтам и задачам	Сквозная бизнес-аналитика	Метрики потока и узкие места
Кому подходит	Команды любого размера	От стартапов до корпораций	Бизнес любого масштаба:	Малые и средние команды
Дополнительно	Автоматизация, шаблоны	Roadmap, Service Desk	CRM, сайты, коммуникации	База знаний, миграция данных

Asana и Jira, обе являются системами для управления проектами и деловыми задачами, однако функции между ними распределены несколько иначе: с упором на техническую сторону построена Jira и, соответственно, для использования в IT-сфере, а вот Asana по большей части ставит на наглядность процессов и лёгкость сервиса в целом. Что же касается Битрикс24, то это более всесторонняя система, она выходит за рамки управления проектами и включает в себя CRM, АТС, инструменты для коммуникаций, документооборота, онлайн-касс, онлайн-обучения и всё это вместе, в полной интеграции и синхронизации. Ну, а Kaiten делает упор на то, чтобы быть отечественной альтернативой иностранным системам: сервис выделяет ресурсы на поддержку Kanban и Scrum, а также на простоту использования и миграцию данных из других систем.

Как правило, для специализированного управления проектами можно использовать Asana или Jira, если же речь идёт о всестороннем управлении бизнесом, то подойдёт Битрикс24, а если вы работаете в российской компании и хотите локальную систему с поддержкой agile-методологий, то выбор за Kaiten.

В выборе системы для управления проектами важен комплекс критериев. Прежде всего надо определиться со спецификой бизнеса и структурой организации: размер компании, количество одновременных проектов, индустрия, территория и распределение команды, в том числе есть ли удалённые работники, либо филиалы в различных регионах и странах.

Также важны стратегические цели предприятия: решение должно подходить не только к текущим задачам, но и к долгосрочной стратегии развития, быть масштабируемым с учётом увеличения числа пользователей, проектов и объёмов данных, а при необходимости также и для поддержки международной деятельности, например, иметь возможным многоязычное использование и понимание того, что не все сотрудники синхронны по времени.

Степень развитости управления проектами достаточно важна. Если команде достаточно простых инструментов для задач и сроков, то лучше подойдёт простое решение. Если же со спринтами и бэклогами, то нужны системы с поддержкой Scrum или Kanban. Для продвинутого уровня, когда нужны сквозная аналитика и управление портфелями, с точки зрения эффективности важна интеграция с ERP и CRM. Ещё один определяющий фактор при выборе сервиса для управления проектами: одни программы сервиса лучше подходят для гибкого управления проектами (Agile), другие, для традиционных (Waterfall) или смешанных проектов.

Необходимо убедиться, что выбранное решение содержит необходимый набор инструментов: для Scrum, спринты и эпики, для Kanban, доски и WIP-лимиты, а также может поддерживать user story mapping и предлагать возможность настройки рабочих процессов под внутренние предписания. Особое внимание необходимо обращать на интегрируемость: платформа должна быть способна интегрироваться с теми инструментами, которые уже используются, CRM- и ERP-системами, программами для работы с электронной почтой, мессенджерами, файлообменными сервисами и другими приложениями. Цена и условия лицензии также имеют значение: важно сравнить стоимость доступных тарифов, предусмотреть дополнительные расходы на внедрение, обучение и сопровождение, а также оценить, будет ли стоимость сервиса адекватна функционалу. Еще один очень важный фактор, это степень кастомизации: часть решений дают возможность подогнать функционал и бизнес-логику под те процессы, которые работают в компании. Это очень важно для компаний, у которых процессы уникальные или практически не совпадают с теми, которые заложены в ПО для автоматизации. Также наличие мобильного приложения и оказание качественного и продуктивного сервиса технической поддержки играют важную роль. Особенно, если команда географически распределенная. Мобильное приложение даст возможность руководителям и менеджерам оперативно контролировать задачи и выполненные работы, а надежная техническая поддержка поможет быстро реагировать и решать возникающие технические проблемы.

Система управления проектами сочетает в себе средства планирования (дорожные карты, диаграммы Ганта, Kanban-доски, спринты и контрольные точки), управления задачами (создание и назначение поручений, установка приоритетов и сроков, декомпозиция на подзадачи), распределения ресурсов и контроля загрузки. Она обеспечивает взаимодействие команды через чаты, видеоконференции и совместное редактирование документов, поддерживает тайм-менеджмент и бюджетирование (учёт времени и затрат, отчёты по эффективности), управление рисками и проектной документацией (хранение файлов с версионированием и настройкой доступа). Аналитику проводят с помощью дашбордов, диаграмм сгорания задач и настраиваемых метрик с возможностью экспорта данных, а интеграция с внешними сервисами через API позволяет создать единую цифровую среду. Основные плюсы таких платформ, централизованное хранилище данных, прозрачность процессов, возможности для автоматизации рутинных операций эффективное использование ресурсов и бюджета, удобство масштабирования, наличие мобильных версий для удалённой работы, безопасность данных и ускорение внедрения сотрудников благодаря использованию шаблонов и баз знаний.

При применении цифровых платформ для управления проектами могут возникать различные риски, к которым стоит быть готовыми. Это и угроза безопасности информации, и риск её потери (в результате утечек, взломов, ошибок пользователей или сбоя при миграции), а также юридические и регуляторные риски. Зависимость от интернет-соединения и поставщика усложняются вопросами непрерывности работы. Смена системы обычно сопровождается сопротивлением сотрудников и требует затрат на обучение и интеграцию с существующим ПО, при этом возможна несовместимость, ведущая к дублированию данных. Перегруженность функционалом усложняет использование, а избыточная стандартизация снижает управленческую гибкость. Технические сбои также могут приводить к простоям и ошибкам, снижая доверие.

Сегодняшние тенденции в эволюции программ для ведения проектов идут через использование искусственного интеллекта (который может предсказать сроки, риски и помочь оптимизировать ресурсы), применении BIM (моделирования для строительства) и создании решений вовсе без необходимости кода (чтобы настроить свои процессы без помощи программиста). При внедрении подобных программ следует снабдить пользователей обучающими материалами и запустить систему сначала в тестовом режиме, чтобы избежать возможных проблем.

Сравнение российских (Битрикс24, Kaiten) и зарубежных (Asana, Jira) систем управления проектами показывает, что в 2026 году отечественные разработки зачастую оптимальнее и

выбираются для применения в российском бизнесе. Зарубежные продукты сильны в технологической зрелости, но рискуют столкнуться с проблемами в части доступа к данным, их локализации или нормативному соответствию. Что касается российских аналогов, то Битрикс24 является универсальной интегрированной платформой для управления бизнесом (CRM, корпоративные коммуникации и т.д.), а Kaiten фокусируется на гибком развитии, процессах (Agile) и хранит данные на территории России. Среди их преимуществ лучшая совместимость с отечественными сервисами, минимизация рисков, связанных с российским законодательством, и более простая адаптация сотрудников. Тем самым они успешно сочетают в себе все необходимые для оцифровки бизнеса качества: функциональность, безопасность и экономическую эффективность.

Библиографический список

1. Управление работой в Asana — функции, варианты использования и продукт [Электронный ресурс]. URL: <https://asana.com/ru> (дата обращения: 22.03.2026).
2. Система Управления Проектами Асана [Электронный ресурс]. URL: <https://merehead.com/> (дата обращения: 22.03.2026).
3. Jira: что это такое за система управления проектами — руководство [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.skillfactory.ru/> (дата обращения: 22.03.2026).
4. Jira: что это, обзор функций, как пользоваться [Электронный ресурс]. URL: <https://journal.sweb.ru/> (дата обращения: 22.03.2026).
5. Битрикс24: Что такое Битрикс24? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bitrix24.ru/> (дата обращения: 23.03.2026).
6. Bitrix24: что это, обзор функционала, плюсы и минусы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mtt.ru/> (дата обращения: 23.03.2026).
7. Kaiten [Электронный ресурс]. URL: <https://softline.ru/> (дата обращения: 23.03.2026).
8. Kaiten: что это, как зарегистрироваться и создать доску, обзор сервиса [Электронный ресурс]. URL: <https://kokos.com/> (дата обращения: 23.03.2026).

ЦИФРОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ СТУДЕНТОВ-МЕНЕДЖЕРОВ И ЕЕ РОЛЬ В ФОРМИРОВАНИИ АКАДЕМИЧЕСКОЙ УСПЕШНОСТИ

Гречанова С.А.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
angelbznes@gmail.com

Аннотация. в условиях цифровизации высшего образования проблема формирования цифровой грамотности студентов приобретает особую значимость, особенно в контексте подготовки будущих управленческих кадров. Целью настоящей статьи является аналитическое осмысление роли цифровой грамотности студентов-менеджеров в формировании академической успешности. В работе рассматриваются эволюция понятия цифровой грамотности в научных исследованиях, специфика цифровых компетенций обучающихся по направлению «Менеджмент», а также современные подходы к интерпретации академической успешности как комплексного образовательного результата. На основе анализа отечественных и зарубежных научных источников выявляются ключевые механизмы влияния цифровой грамотности на учебную деятельность студентов, включая когнитивные, организационные и мотивационные аспекты. Делается вывод о том, что цифровая грамотность выступает не только инструментальным, но и системообразующим фактором академической успешности студентов-менеджеров, определяя качество усвоения учебного материала, самостоятельность обучения и способность к эффективному использованию цифровой образовательной среды.

Ключевые слова: *цифровая грамотность, студенты-менеджеры, академическая успешность, цифровые компетенции, высшее образование, цифровая образовательная среда.*

DIGITAL LITERACY OF MANAGEMENT STUDENTS AND ITS ROLE IN SHAPING ACADEMIC SUCCESS

Grechanova S.A.

Scientific supervisor: L.R. Khairulina

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
angelbznes@gmail.com

Abstract. In the context of the digitalization of higher education, the problem of developing students' digital literacy is particularly important, especially in the context of training future management personnel. The purpose of this article is to analytically understand the role of digital literacy in management students in shaping their academic success. This paper examines the evolution of the concept of digital literacy in scientific research, the specific digital competencies of students majoring in Management, and modern approaches to interpreting academic success as a comprehensive educational outcome. Based on an analysis of domestic and international scientific sources, key mechanisms of digital literacy's influence on students' academic performance are identified, including cognitive, organizational, and motivational aspects. It is concluded that digital literacy is not only an instrumental but also a systemically important factor in the academic success of management students, determining the quality of learning, independent learning, and the ability to effectively use the digital educational environment.

Keywords: *digital literacy, management students, academic success, digital competencies, higher education, digital educational environment.*

Цифровая трансформация системы высшего образования является одним из ключевых факторов, определяющих современные условия обучения и профессиональной подготовки студентов. Расширение использования электронных образовательных платформ, цифровых сервисов, онлайн-курсов и аналитических инструментов существенно изменяет характер учебной деятельности, повышая требования к уровню цифровой грамотности обучающихся. Для студентов, осваивающих управленческие специальности, данное обстоятельство приобретает особую значимость, поскольку будущая профессиональная деятельность менеджеров напрямую связана с обработкой информации, принятием решений в условиях неопределенности и использованием цифровых технологий в управлении организациями [2].

В научных исследованиях последних лет понятие цифровой грамотности рассматривается как многомерное и динамичное. Первоначально цифровая грамотность трактовалась преимущественно как совокупность технических навыков работы с компьютером и программным обеспечением. Однако по мере развития информационного общества и цифровой экономики данное понятие значительно расширилось. Современные подходы включают в цифровую грамотность не только операциональные умения, но и способность к критическому анализу информации, этическому использованию цифровых ресурсов, коммуникации в цифровой среде и самоорганизации учебной деятельности с применением цифровых инструментов. В рамках образовательных исследований цифровая грамотность все чаще интерпретируется как важнейшая метакомпетенция, обеспечивающая успешное обучение в цифровой образовательной среде.

Подготовка студентов-менеджеров осуществляется в условиях интенсивного внедрения цифровых технологий в образовательный процесс. Использование систем управления обучением, цифровых библиотек, аналитических платформ и интерактивных форм контроля знаний требует от студентов способности эффективно ориентироваться в информационных потоках, отбирать релевантные источники и интегрировать полученные знания в практическую деятельность [1]. При этом специфика управленческого образования предполагает высокий уровень самостоятельной работы, проектной деятельности и анализа кейсов, что усиливает зависимость академических результатов от уровня цифровой грамотности обучающихся.

Таблица 1

Основные компоненты цифровой грамотности студентов-менеджеров

Компонент	Содержание компонента	Значение для учебной деятельности
Технический	Владение цифровыми платформами, сервисами и прикладным ПО	Обеспечивает доступ к образовательной среде
Информационно-аналитический	Поиск, оценка и интерпретация информации	Повышает качество выполнения учебных заданий
Коммуникативный	Онлайн-взаимодействие, совместная работа, цифровая этика	Способствует групповым и проектным формам обучения
Самоорганизационный	Планирование, контроль и рефлексия учебной деятельности	Повышает автономность обучения

Академическая успешность в современных исследованиях рассматривается как комплексное явление, не сводящееся исключительно к формальным показателям успеваемости. Наряду с академическими оценками учитываются такие параметры, как учебная мотивация, способность к самообучению, вовлеченность в образовательный процесс и развитие профессионально значимых компетенций. В этом контексте цифровая грамотность выступает важным фактором, опосредующим формирование академической успешности [3]. Студенты, обладающие высоким уровнем цифровой грамотности, как правило, демонстрируют большую автономность в обучении, эффективнее используют

образовательные ресурсы и способны адаптироваться к различным форматам учебной деятельности.

Анализ научных публикаций позволяет выделить несколько ключевых направлений влияния цифровой грамотности на академическую успешность студентов-менеджеров. Во-первых, цифровая грамотность способствует оптимизации когнитивных процессов, связанных с поиском, анализом и интерпретацией информации. Умение работать с научными базами данных, использовать аналитические инструменты и критически оценивать источники повышает качество выполнения учебных заданий и способствует более глубокому усвоению учебного материала [4]. Во-вторых, уровень цифровой грамотности напрямую отражается на том, как студент выстраивает собственную учебную деятельность. Речь идет не только о техническом умении пользоваться электронными платформами, но и о способности планировать учебное время, координировать работу над проектами и поддерживать продуктивное взаимодействие с преподавателями и однокурсниками в цифровой среде. Кроме того, цифровая грамотность связана с учебной мотивацией: уверенное использование цифровых инструментов, как правило, снижает напряжение, возникающее при выполнении учебных заданий, и способствует более позитивному восприятию образовательного процесса в целом.

Особую актуальность данная проблема приобретает в условиях активного распространения смешанных и дистанционных форм обучения. Для студентов-менеджеров, вовлеченных в онлайн-курсы и работу в виртуальных проектных командах, умение эффективно использовать цифровые средства коммуникации становится не дополнительным, а необходимым условием успешного освоения образовательных программ. В то же время недостаточная сформированность цифровой грамотности может осложнять адаптацию к цифровой образовательной среде и негативно сказываться на результатах обучения.

Важно подчеркнуть, что цифровая грамотность студентов-менеджеров не формируется автоматически в процессе обучения и требует целенаправленного педагогического сопровождения. В научных исследованиях обращается внимание на необходимость включения цифровых компетенций в содержание образовательных программ, а также на развитие у студентов навыков осмысленного и критического использования цифровых технологий. В данном контексте роль преподавателя заключается не только в передаче знаний, но и в организации образовательного пространства, в котором цифровые ресурсы используются осознанно и методически обоснованно.

Таблица 2

Подходы к интерпретации цифровой грамотности в научных исследованиях

Этап развития подхода	Ключевая характеристика цифровой грамотности	Основной акцент
Ранний этап	Владение базовыми навыками работы с компьютером и программным обеспечением	Технические умения
Информационный этап	Способность искать, отбирать и анализировать цифровую информацию	Информационная компетентность
Коммуникативный этап	Использование цифровых средств для взаимодействия и совместной деятельности	Цифровая коммуникация
Современный этап	Интеграция технических, когнитивных, этических и самоорганизационных компонентов	Метакомпетенция обучения

Таким образом, цифровая грамотность студентов-менеджеров выступает важным фактором формирования академической успешности, оказывая влияние на различные стороны учебной деятельности. Она способствует более глубокому усвоению учебного материала, развитию самостоятельности и ответственности в обучении, а также формированию компетенций, значимых для будущей профессиональной деятельности. В то же время игнорирование задач развития цифровой грамотности может ограничивать образовательные

результаты и снижать потенциал профессионального становления будущих специалистов в сфере управления.

Перспективы дальнейших исследований в данной области связаны с углубленным изучением механизмов взаимосвязи цифровой грамотности и академической успешности, а также с разработкой и апробацией образовательных моделей, направленных на системное развитие цифровых компетенций студентов управленческих направлений. Полученные выводы могут быть использованы при совершенствовании образовательных программ высшего образования и формировании цифровой стратегии подготовки управленческих кадров.

Библиографический список

1. Салганова Е. И. Цифровая грамотность студентов в условиях цифровизации высшего образования: компетентностный подход // Педагогическое образование в России. 2023. № 4. С. 98–105.
2. Токтарова В. И., Ребко О. В. Цифровая грамотность: понятие, структура и методы оценки // Вестник Марийского государственного университета. 2021. Т. 15, № 2. С. 45–52.
3. Zakir S. Digital literacy and academic performance: the mediating roles of digital informal learning, self-efficacy and students' digital competence // *Frontiers in Education*. 2025. Vol. 10.
4. Chen F. The relationship between digital literacy and college students' academic achievement: the chain mediating role of learning adaptation and online self-regulated learning // *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16.

LOW-CODE ПЛАТФОРМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ АВТОМАТИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Ефремов В. А., Видинецкий Т. А.

Научный руководитель: Сокур Е. А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, эл. почта: efremova953@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается опыт внедрения low-code платформ для автоматизации рутинных бизнес-процессов в условиях дефицита IT-специалистов. На примере настройки маршрутов согласования документов показано, что использование визуальных конструкторов позволяет сократить время разработки внутренних инструментов с 2–3 месяцев до 2–3 недель. Автор отмечает, что отечественные решения (ELMA, Creatio, «Поток») адаптированы под требования российского законодательства и могут стать основой для импортозамещения в сегменте корпоративного ПО.

Ключевые слова: *low-code, автоматизация, бизнес-процессы, цифровизация, импортозамещение, управление.*

AUTOMATION OF BUSINESS PROCESSES USING LOW-CODE PLATFORMS: PRACTICAL EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR RUSSIAN BUSINESS

Efremov V. A., Vidineckiy T. A.

Scientific supervisor: Sokur E. A.

Omsk Branch of Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, email: efremova953@gmail.com

Abstract. The article examines the experience of implementing low-code platforms to automate routine business processes amid a shortage of IT specialists. Using document approval workflows as an example, it is shown that visual constructors can reduce internal tool development time from 2–3 months to 2–3 weeks. The author notes that domestic solutions (ELMA, Creatio, Potok) are adapted to Russian legal requirements and can serve as a foundation for import substitution in corporate software.

Keywords: *low-code, automation, business processes, digitalization, import substitution, management.*

Российский рынок информационных технологий за последние два года изменился кардинально. Санкционные ограничения, прекращение поддержки западными вендорами и проблемы с лицензиями вынудили компании срочно искать альтернативы цифровизации. Для среднего бизнеса эти вызовы стали критическими: бюджет не позволяет содержать крупные IT-отделы, но потребность в автоматизации никуда не исчезла. Согласно данным РАЭК (2025), более 60% средних предприятий в РФ столкнулись с нехваткой разработчиков, а сроки проектов выросли в 1,5–2 раза [3]. Многие организации продолжают работать на устаревших системах. Заменить их сложно: западный софт отключён, российские аналоги ещё развиваются, а миграция данных несёт высокие риски. В результате возникло противоречие: модернизировать инфраструктуру необходимо, но готовых решений для замены нет.

Проблема носит системный характер и не сводится только к кадрам. Даже если найти специалистов, их зарплата часто превышает возможности среднего предприятия. Анализ

рынка труда показывает: в регионах junior-разработчик получает от 60 000 рублей, middle — от 120 000, senior — от 200 000 рублей. Для компании со штатом 100–150 человек это серьёзная нагрузка на фонд оплаты труда. Сюда добавляются налоги, организация рабочих мест, обучение и адаптация. Содержание небольшого IT-подразделения обходится в миллионы рублей ежегодно. Поэтому руководители часто откладывают цифровизацию, хотя именно сейчас она наиболее актуальна.

В ответ на эти вызовы компании всё чаще обращаются к low-code платформам. Принцип их работы проще традиционной разработки: приложения собираются из готовых модулей в визуальном конструкторе, код генерируется автоматически. Это снижает объем ручного программирования — команда фокусируется на логике, интеграции с базами данных и тестировании. Однако внедрение имеет свои особенности. Low-code — это не один инструмент, а категория решений разной сложности: от конструкторов форм до полноценных BPM-систем (Business Process Management) для моделирования процессов. Одни платформы рассчитаны на профессиональных разработчиков (low-code), другие — на пользователей без технического бэкграунда (no-code). Выбор зависит от бизнес-задач и компетенций команды [7]. Эффективность решения всегда определяется контекстом: то, что сработало в одной организации, может не подойти другой.

Важно разграничивать понятия low-code и no-code, которые часто путают. Low-code требует базовых знаний программирования: пользователь может править код, менять логику, настраивать интеграции. No-code полностью исключает работу с кодом, предлагая визуальное моделирование. Если в штате есть технический специалист, low-code даст больше гибкости. Если таких компетенций нет, выбирают no-code, но функционал будет ограничен.

Отечественный сегмент low-code растёт быстро. Среди востребованных решений — ELMA365, Creatio, Comindware, платформа «Поток» (Сбер). В отличие от зарубежных аналогов (OutSystems, Mendix), российские продукты создавались с учётом 152-ФЗ «О персональных данных» [2], совместимости с отечественными СУБД (Postgres Pro, Tarantool) и интеграции с госсистемами (ЕСИА, ФГИС, ГИС ЖКХ). Для работы с государством это не опция, а требование. Специализация платформ различается: Creatio фокусируется на CRM и продажах, ELMA365 — на процессах и документах [5], «Поток» — на облачном развёртывании. Включение вендоров в реестр отечественного ПО упрощает закупки для госкомпаний, что сейчас существенно.

Российские платформы не просто копируют западные аналоги, они адаптированы под местный рынок. Интеграция с «1С» критически важна для большинства предприятий, так как эта система распространена повсеместно. Зарубежные решения часто не поддерживают её напрямую или требуют сложных обходных путей. Отечественные платформы обеспечивают нативную поддержку «1С» на базовом уровне. Так же реализована работа с электронной подписью, порталом «Госуслуги» и налоговой отчётностью. Эти функции заложены в архитектуру изначально, что принципиально важно для организаций в правовом поле РФ.

Эффективность подхода подтверждается практикой. Региональная торговая сеть (~120 сотрудников) столкнулась с проблемой: согласование договоров поставки занимало 5–7 дней. Бумажный документооборот, передача между отделами, отсутствие контроля статусов создавали риски срывов и юридических споров [1]. Внедрение ELMA365 позволило настроить маршрут за 10 дней силами одного бизнес-аналитика, без разработчиков [5]. Проект включал анализ процедур, проектирование маршрутов, настройку прав, интеграцию с «1С:Предприятие» для автозаполнения реквизитов, обучение персонала. Срок согласования сократился до 1–2 дней, этапы фиксируются, уведомления о нарушениях приходят автоматически. Экономия трудовых ресурсов — около 200 часов в месяц. При зарплате 50 000 рублей это даёт экономию примерно 1,2 млн рублей в год только по одному процессу, не считая снижения ошибок и административной нагрузки.

Детализация внедрения показывает ключевые этапы. Первые 2–3 дня ушли на интервью с сотрудниками: выявление участников, этапов, узких мест, анализ документов. Следующие 2 дня — проектирование маршрута: последовательность согласования, условия (например,

договоры до 100 000 рублей согласует один руководитель, свыше — два). Ещё 2 дня — настройка прав, интеграция с «1С», тестирование. Последние 2–3 дня — обучение, отладка, сбор обратной связи. Итого 10 рабочих дней. Традиционная разработка аналогичного модуля заняла бы 2–3 месяца из-за написания, тестирования и отладки кода. Разница во времени существенна.

После запуска система продолжила оптимизацию. Пользователи в процессе работы предлагали доработки: уведомления в Telegram помимо email, мобильный интерфейс для руководителей в командировках. Модификации выполнялись аналитиком за несколько часов. При традиционном подходе такие изменения потребовали бы привлечения разработчиков, ожидания в очереди и дополнительного финансирования. Возможность оперативно вносить изменения силами бизнес-пользователей — ключевое преимущество low-code.

Практика становится распространённой, формируя тенденцию. Исследование «Технологии автоматизации 2025» (РАЭК, 2025) показывает: low-code сокращает затраты на внутренние инструменты на 40–60% [3, с. 27]. Эффект заметен при прототипировании, документообороте, отчётности, интеграции разрозненных систем («1С», CRM, почта, мессенджеры). Компании, внедрившие решения, сокращают время вывода продуктов на рынок на 35–45%, удовлетворённость персонала растёт на 28% [3]. Но есть условие: качество предварительного анализа процессов. Автоматизация неоптимизированных процессов лишь ускоряет неэффективные операции, поэтому предпроектное обследование критически важно [4].

Перед автоматизацией процесс нужно оптимизировать. Часто этапы согласования — это устаревшие процедуры, утратившие смысл. Например, подпись гендиректора для договоров на 50 000 рублей часто необоснованна. В ходе анализа узкие места выявляются и устраняются, затем оптимизированный процесс переносится в систему. Без этого автоматизация лишь ускоряет избыточные процедуры.

При внедрении нужно учитывать ограничения. Технология не универсальна, несмотря на маркетинг. Она подходит для типовых задач, сложная логика требует написания кода. При масштабировании возможны проблемы с производительностью. Зависимость от вендора несёт риски изменения тарифов и лицензий. Безопасность данных, особенно в облаке, требует отдельного аудита [2]. Проблема «vendor lock-in» актуальна: при построении всех процессов на одной платформе миграция дорога и сложна организационно. Визуальные конструкторы ограничены в гибкости, нестандартные функции без разработчика реализовать сложно [6]. Эти факторы нужно учитывать при планировании.

Опыт внедрения подтверждает сложности. Интеграция с устаревшими (legacy) системами, поддержка которых прекращена, вызывает технические проблемы: нет документации API, несовместимы форматы данных. Иногда целесообразнее разработать промежуточный модуль, чем интегрировать системы напрямую. Это требует времени и квалификации.

Отдельное внимание — обучению персонала. Несмотря на простоту инструментов, не все готовы менять рабочие процедуры. Встречается сопротивление из-за недоверия к автоматизации или нежелания учиться. Успешное внедрение требует работы с корпоративной культурой: демонстрации преимуществ, стимулирования ранних пользователей, сбора обратной связи. Без этого даже совершенная платформа останется невостребованной.

Для среднего бизнеса low-code — баланс между скоростью, стоимостью и гибкостью. В условиях импортозамещения это значимо: отечественные платформы развиваются, получают господдержку, сокращают отставание от зарубежных аналогов [6]. В 2025–2026 годах инвестиции российских вендоров в R&D выросли на 40–50%, что создаёт предпосылки для новых функций: ИИ-классификация документов, предиктивная аналитика, мобильные интерфейсы. Формируется экосистема отечественного ПО, что оценивается как позитивный тренд.

Прогнозируется: через 3–5 лет low-code станет стандартом для среднего бизнеса в РФ. Организации, начинающие внедрение сейчас, получают конкурентное преимущество, откладывание модернизации сопряжено с риском снижения позиции.

Организациям, рассматривающим внедрение, рекомендуется следовать методическим указаниям. Начинать стоит с пилотного проекта: автоматизация одного процесса, оценка, корректировка. Процесс должен иметь измеримые показатели (время, ошибки, удовлетворённость). При выборе платформы ориентируйтесь на достаточность базового функционала, избегая избыточных затрат. Демонстрационные испытания на реальных задачах и анализ техподдержки помогут оценить вендора. Обучение персонала ключевое: концепция *citizen developers* требует трансформации культуры [7]. Рекомендуется формировать сообщества пользователей, проводить обучение, стимулировать инициативы. Обязательно документирование процессов для преемственности. Необходимо проверять соответствие электронного документооборота требованиям ГК РФ [1]. Несмотря на очевидность рекомендаций, на практике их реализация часто неполна, что сказывается на результатах.

Дополнительно отметим: ошибки на начальном этапе допустимы. Получение опыта и выявление эффективных подходов — приоритет. Затраты на корректировку при тестировании ниже, чем при масштабировании.

В итоге внедрение *low-code* не сокращает потребность в разработчиках, а трансформирует их обязанности. Вместо написания кода с нуля специалисты проектируют архитектуру, интегрируют системы, разрабатывают сложные модули, рутину передают бизнес-пользователям. Это ускоряет цифровизацию при ограниченных ресурсах, что критически важно для российского бизнеса сейчас [4]. Успешность зависит от комплексного подхода: оптимизация процессов, адаптация культуры, приоритет бизнес-целей над инструментами. Прогнозы на 3–5 лет указывают на рост: к 2028 году более 70% новых корпоративных приложений в РФ будут создаваться на *low-code/no-code* платформах [3]. Это повлияет на структуру ИТ-рынка.

Ключевое условие успешной цифровизации — своевременное начало. Отказ от ожидания оптимальных условий в пользу последовательной реализации пилотов позволяет получить опыт и скорректировать стратегию. Цифровизация — процесс долгосрочный, а *low-code* платформы выступают эффективным инструментом для достижения целей при оптимизации затрат и повышении результативности.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.
2. О персональных данных: Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2006. № 31 (ч. 1). Ст. 3451.
3. Технологии автоматизации бизнес-процессов в России: аналитический отчёт / РАЭК. М., 2025. 45 с.
4. Петров А. В. Цифровая трансформация среднего бизнеса: от теории к практике // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2024. № 3. С. 56–64.
5. ELMA365: платформа для автоматизации бизнес-процессов [Электронный ресурс] // ELMA. URL: <https://www.elma-bpm.ru> (дата обращения: 15.03.2026).
6. Низовцев Е. В. Low-code как инструмент импортозамещения в корпоративном сегменте // Информационные технологии в управлении. 2025. № 1. С. 12–19.
7. Креймер А. Ю. Гражданские разработчики: новый тип пользователя в цифровой экономике // Управление проектами. 2024. № 4. С. 33–41.

СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Ефремов В. А., Видинецкий Т. А.

Научный руководитель: Шамис В. А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, efremova953@gmail.com

Аннотация. В статье проанализирован современный инструментарий менеджмента в условиях цифровой трансформации российской экономики. Выявлены ключевые направления цифровизации управления, включая аналитические системы, облачные технологии и методы искусственного интеллекта. Определены основные барьеры внедрения цифровых решений и сформулированы рекомендации для повышения эффективности управленческих процессов.

Ключевые слова: *цифровизация, менеджмент, цифровая экономика, бизнес-аналитика, облачные технологии, искусственный интеллект, Agile, трансформация управления.*

MODERN MANAGEMENT TOOLS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN ECONOMY

Efremov V. A., Vidineckiy T. A.

Scientific supervisor: Shamis V. A.

Omsk Branch of Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, email: efremova953@gmail.com

Abstract. The article analyzes modern management tools in the context of digital transformation of the Russian economy. Key directions of management digitalization are identified, including analytical systems, cloud technologies, and artificial intelligence methods. Main barriers to implementing digital solutions are determined, and recommendations for improving the efficiency of management processes are formulated.

Keywords: *digitalization, management, digital economy, business analytics, cloud technologies, artificial intelligence, Agile, management transformation.*

Современные организации сталкиваются с необходимостью адаптации к условиям цифровой экономики. Практика показывает, что организации, интегрирующие цифровые решения в управленческие процессы, демонстрируют существенное преимущество в эффективности. Исследование Boston Consulting Group (2021) подтверждает: производительность труда в таких организациях превышает показатели традиционных компаний на 23%, рентабельность активов — на 30% [1].

Российская экономика переживает этап трансформации, в ходе которого традиционные управленческие подходы утрачивают эффективность. Согласно докладу «Индекс цифровизации российской экономики» (2022), полную интеграцию цифровых решений в управленческие процессы осуществили только 34% крупных компаний и 12% малых предприятий [2]. Указанные данные указывают на наличие значительных резервов для внедрения инновационных управленческих практик в России.

Исследование направлено на анализ современного инструментария менеджмента, адаптированного к условиям цифровой экономики, и определение направлений его практического применения в российском бизнесе.

Историческое развитие управленческой мысли прошло путь от классических концепций (М. Вебер, А. Файоль) через количественные и поведенческие подходы к современным моделям, базирующимся на данных и технологических решениях [12]. Цифровая трансформация экономики сформировала новую управленческую парадигму, характеризующуюся следующими чертами: принятием управленческих решений на основе анализа больших данных (data-driven decision making), применением гибких методологий управления проектами и организационными структурами (Agile-методология), использованием облачных платформ для управления ресурсами (cloud-технологии), внедрением роботизированных систем и искусственного интеллекта для оптимизации бизнес-процессов. Российская ассоциация электронных коммуникаций (2023) зафиксировала: в 2022 году российские компании инвестировали в цифровые технологии менеджмента 1,2 трлн рублей, что на 18% превышает уровень предыдущего года [8].

В рамках новой парадигмы выделяются несколько приоритетных направлений цифровизации: аналитические системы и бизнес-интеллект, ERP- и CRM-платформы, инструменты проектного управления. Аналитические системы и Business Intelligence (BI) обеспечивают обработку массивов данных для совершенствования управленческих решений. Исследование Gartner (2023) показывает: российский рынок BI-решений ежегодно растёт на 12–15% [4]. ERP-системы (Enterprise Resource Planning) обеспечивают интеграцию финансово-хозяйственной деятельности. Российский рынок представлен западными продуктами (SAP, Oracle) и отечественными разработками (1C, DIRECTUM). CRM-системы (Customer Relationship Management) реализуют управление клиентскими взаимоотношениями на цифровой основе. Совместное исследование Яндекс.Маркета и Retail Rocket (2022) демонстрирует: внедрение CRM-решений обеспечивает рост конверсии продаж на 20–35% [9]. Инструменты проектного управления (Jira, Monday.com, Asana) обеспечивают координацию командной деятельности и мониторинг проектов. Project Management Institute (2021) отмечает: компании, применяющие специализированное ПО для управления проектами, завершают проекты в срок на 28% чаще [7].

В российских условиях особую значимость приобрели облачные технологии, искусственный интеллект и гибкие методологии управления. Облачные сервисы заняли позицию ключевого инструмента российских компаний. Минцифры России (2023) приводит данные: облачные решения применяют 56% крупных корпораций, 34% средних предприятий, и только 8% малых бизнесов [11]. Внедрение облачных технологий обеспечивает снижение затрат на ИТ-инфраструктуру на 30–40%, повышает гибкость и масштабируемость управления, создаёт возможности для удалённой работы команд, интегрирует различные управленческие функции.

Искусственный интеллект трансформирует процессы прогнозирования спроса, оценки рисков, планирования ресурсов. Роботизированная обработка документации сокращает время операций на 70%, системы адаптивного менеджмента адаптируются под специфические потребности подразделений. Ассоциация компаний отрасли информационных технологий (2022) сообщает: 41% российских компаний намерены увеличить инвестиции в AI-решения в ближайшие три года [3].

Гибкие методологии управления утвердились в качестве стандарта в российских ИТ-компаниях и проникают в традиционные сектора экономики. Применение Agile-подхода сокращает срок вывода продукта на рынок с 18–24 месяцев до 6–9 месяцев, улучшает качество управленческих решений за счёт итеративности, усиливает командное взаимодействие и коммуникацию, обеспечивает адаптацию к рыночным изменениям. State of Agile Report (2022) фиксирует: Agile-подходы применяют 67% российских ИТ-компаний и 32% компаний традиционного сектора [10].

Процесс внедрения цифровых инструментов сопряжён с рядом барьеров. Технологические ограничения включают отсутствие интеграции между управленческими системами, устаревшую ИТ-инфраструктуру (преимущественно в региональных компаниях). Кадровый дефицит создаёт серьёзные препятствия: HeadHunter (2023) указывает на нехватку

специалистов по данным и ИИ в размере 60% [6]. Информационная безопасность представляет растущую проблему: количество киберугроз увеличилось на 87% в 2022 году [5].

Организационные и кадровые трудности проявляются через сопротивление персонала изменениям (требуется трансформация корпоративной культуры), дефицит финансирования (особенно в малом и среднем бизнесе), высокую текучесть ИТ-кадров (35–40% ежегодно). Отсутствие стратегического видения тормозит цифровизацию: только 24% компаний располагают документированной программой трансформации [2].

Нормативно-правовые барьеры включают неопределённость регулирования персональных данных, требования локализации данных на территории РФ, несоответствие стандартов информационной безопасности международным требованиям.

Передовой опыт крупнейших российских компаний демонстрирует пути преодоления указанных трудностей. Сбербанк реализовал комплексную программу цифровизации управления, внедрив собственную облачную платформу SberCloud, AI-системы прогнозирования рисков, Agile-методологию в разработке продуктов. Результат: рост производительности на 34%, снижение операционных затрат на 28%.

Яндекс применяет data-driven подход к принятию решений, автоматизирует управленческие процессы, использует микросервисную архитектуру для управления проектами. Результат: сокращение времени разработки новых сервисов на 45%.

Анализ успешных практик позволяет сформулировать рекомендации для российского бизнеса. Первоочередной задачей выступает разработка комплексной стратегии цифровизации с определёнными KPI и временными рамками. Критически важным представляется инвестирование в обучение и развитие персонала в объёме не менее 2–3% от фонда оплаты труда. Внедрение целесообразно осуществлять поэтапно, начиная с пилотных проектов в отдельных подразделениях. Выбор масштабируемых платформ, способных развиваться вместе с компанией, обеспечит долгосрочную эффективность. Формирование кросс-функциональных команд путём объединения специалистов различных профилей улучшит координацию процессов. Управленческие системы должны упрощать работу пользователей. Информационная безопасность должна составлять неотъемлемый компонент стратегии цифровизации. Взаимодействие с ИТ-компаниями особенно актуально для среднего и малого бизнеса.

Прогнозы развития рынка подтверждают актуальность выбранного направления. Аналитические агентства прогнозируют: к 2025 году объём рынка управленческих ИТ-решений в России достигнет 3,5 млрд долларов [4], 70% крупных компаний полностью перейдут на облачные технологии, спрос на специалистов по данным и ИИ увеличится в 3 раза. Гибридные модели управления (онлайн + офлайн) станут отраслевым стандартом, российские компании начнут разрабатывать собственные управленческие решения для конкуренции на глобальном рынке.

Заключение

Цифровизация менеджмента представляет собой не просто внедрение новых технологий, а кардинальное переосмысление подходов к управлению организацией. Для российского бизнеса это одновременно и вызов, и возможность.

Основные выводы исследования свидетельствуют о том, что цифровые инструменты менеджмента становятся необходимым условием конкурентоспособности. Российские компании активно внедряют инновационные подходы, однако темпы трансформации отстают от показателей развитых стран. Главные барьеры носят кадровый и организационный характер, а не технологический. Успешная цифровизация требует комплексного подхода, включающего технологии, человеческий капитал и оптимизацию процессов. Государственная поддержка и формирование экосистемы для инноваций необходимы для ускорения трансформации.

Реализация потенциала российской экономики в полной мере зависит от способности компаний адаптировать современный инструментальный менеджмента к специфическим условиям и создать культуру непрерывного совершенствования.

Библиографический список

1. The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform / Boston Consulting Group. 2021. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021> (дата обращения: 15.03.2026).
2. Индекс цифровизации российской экономики: доклад / Минцифры России. М., 2022. 48 с.
3. Российский ИТ-рынок: тренды и перспективы: аналитический отчёт / АКОРТ. М., 2023. 52 с.
4. Market Guide for Enterprise Analytics and Business Intelligence Platforms / Gartner. Research Report, 2023.
5. Киберугрозы в России: итоги 2022 года и прогноз на 2023 / Лаборатория Касперского. М., 2023. 36 с.
6. Рынок труда в сфере ИТ: аналитический отчёт / HeadHunter. М., 2023. URL: <https://hh.ru> (дата обращения: 16.03.2026).
7. Pulse of the Profession: Project Management Trends Report / Project Management Institute. USA, 2021.
8. Инвестиции в цифровые технологии: 2022 год / РАЭК. М., 2023. URL: <https://raec.ru> (дата обращения: 15.03.2026).
9. Эффективность CRM-систем в e-commerce: аналитический доклад / Яндекс.Маркет, Retail Rocket. М., 2022.
10. Global Survey on the State of Agile / State of Agile Report. International Report, 2022.
11. Облачные технологии в российском бизнесе: текущее состояние и перспективы: официальный доклад / Минцифры России. М., 2023.
12. Минцберг Г. Менеджмент: природа и организации / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2010. 456 с.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОБЛАЧНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Загорняк Д. О., Ибраев Н. Б.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, эл. почта danil.zagornyak.95@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается применение облачных технологий как инструмента повышения эффективности корпоративного управления. Проведён сравнительный анализ моделей облачных вычислений, выявлены ключевые преимущества и риски их внедрения, также определены направления использования облачных решений в стратегическом менеджменте, документообороте и системах контроля. Сделан вывод о перспективности данного направления в контексте цифровой трансформации бизнеса.

Ключевые слова: *облачные технологии, корпоративное управление, цифровая трансформация, IaaS, PaaS, SaaS, информационная безопасность.*

USING CLOUD TECHNOLOGIES IN THE CORPORATE MANAGEMENT SYSTEM

Zagornyak D. O., Ibraev N. B.

Scientific supervisor: Hairulina L. R.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, e-mail danil.zagornyak.95@mail.ru

Abstract. The article examines the use of cloud technologies as a tool for improving the efficiency of corporate management. It provides a comparative analysis of cloud computing models, identifies key advantages and risks of their implementation, and identifies areas for using cloud solutions in strategic management, document management, and control systems. The article concludes that this area is promising in the context of digital business transformation.

Keywords: *cloud technologies, corporate management, digital transformation, IaaS, PaaS, SaaS, and information security.*

Цифровая трансформация экономики кардинально меняет подходы к организации корпоративного управления. Стремительное развитие информационных технологий, в том числе облачных вычислений, создаёт новые возможности для повышения эффективности управленческих процессов, оптимизации издержек и улучшения качества принимаемых решений [1].

Под корпоративным управлением понимается система взаимоотношений между органами управления, акционерами и заинтересованными сторонами организации, обеспечивающая прозрачность деятельности, подотчётность и защиту интересов участников [2]. Интеграция облачных решений в данную систему представляет собой актуальное направление развития современного менеджмента.

Актуальность темы обусловлена тем, что, по данным международной исследовательской компании Gartner, к 2025 году более 85% организаций перейдут на модель cloud-first при принятии технологических решений [3]. Российский рынок облачных услуг, несмотря на геополитические изменения, демонстрирует устойчивый рост и активное импортозамещение.

Облачные вычисления (cloud computing) — модель предоставления вычислительных ресурсов через интернет по требованию. Национальный институт стандартов и технологий

США (NIST) выделяет три основные модели обслуживания: инфраструктура как услуга (IaaS), платформа как услуга (PaaS) и программное обеспечение как услуга (SaaS) [4].

Каждая из моделей имеет специфику применения в корпоративном управлении. SaaS-решения, такие как SAP S/4HANA Cloud, Microsoft Dynamics 365 и Salesforce, обеспечивают автоматизацию бизнес-процессов без необходимости управления технической инфраструктурой. IaaS-решения предоставляют гибкость при формировании корпоративных дата-центров, а PaaS-платформы используются для разработки специализированных управленческих приложений.

Таблица 2

Сравнение моделей облачных вычислений в системе корпоративного управления

Критерий	IaaS	PaaS	SaaS
Управление инфраструктурой	Пользователь	Провайдер	Провайдер
Масштабируемость	Высокая	Высокая	Ограниченная
Гибкость настройки	Максимальная	Средняя	Минимальная
Стоимость внедрения	Высокая	Средняя	Низкая
Примеры для корп. управления	Amazon EC2, Microsoft Azure VM	Google App Engine, Heroku	SAP, Salesforce, Microsoft 365

Как видно из таблицы 1, выбор модели определяется потребностями организации в гибкости, масштабируемости и стоимостных ограничениях. Для большинства компаний среднего бизнеса оптимальным вариантом является комбинированный подход, предполагающий сочетание SaaS-приложений для типовых функций и IaaS-ресурсов для критически важных процессов.

В корпоративном управлении облачные технологии активно применяются для организации эффективного документооборота и архивирования. Облачные системы электронного документооборота (СЭД) позволяют хранить документы, быстро находить необходимую информацию и обеспечивать совместную работу с файлами в режиме реального времени. Такие решения, как Microsoft SharePoint Online, DocuWare Cloud, а также отечественные системы ELMA365 и 1С:Документооборот в облачной версии, помогают формировать единое информационное пространство для органов управления компании и повышают эффективность работы с корпоративными документами [5].

Важным направлением использования облачных технологий является аналитика данных и поддержка управленческих решений. Облачные платформы бизнес-аналитики (BI) позволяют руководству компании получать наглядную информацию о ключевых показателях эффективности (KPI) и анализировать их в режиме реального времени. Такие сервисы, как Microsoft Power BI, Tableau Online и Yandex DataLens, предоставляют инструменты визуализации данных, что помогает советам директоров и топ-менеджменту быстрее оценивать ситуацию и принимать более обоснованные стратегические решения [3].

Облачные технологии также используются для организации взаимодействия с акционерами компании. Современные облачные CRM-системы и специализированные порталы для акционеров обеспечивают прозрачность деятельности организации, дают возможность дистанционно участвовать в собраниях акционеров и оперативно получать доступ к финансовой и корпоративной отчетности. По данным исследования компании McKinsey & Company, цифровизация коммуникаций с акционерами позволяет сократить операционные расходы компаний примерно на 20–35 % [6].

Кроме того, облачные решения применяются в системах внутреннего контроля и соблюдения нормативных требований. Облачные GRC-платформы (Governance, Risk, Compliance) автоматизируют процессы управления рисками, обеспечивают мониторинг

соответствия законодательным и регуляторным требованиям и поддерживают функции внутреннего аудита. К таким решениям относятся, например, IBM OpenPages, SAP GRC и MetricStream, которые помогают компаниям повышать уровень контроля и прозрачности управленческих процессов.

Внедрение облачных решений в систему корпоративного управления сопряжено как с существенными преимуществами, так и с рядом рисков, которые необходимо учитывать при разработке стратегии цифровой трансформации. Систематизация ключевых факторов представлена в таблице 2.

Таблица 3

Преимущества и риски применения облачных технологий в корпоративном управлении

Преимущества	Риски
Сокращение затрат на ИТ-инфраструктуру (до 30–40%)	Угрозы информационной безопасности и утечки данных
Масштабируемость и гибкость ресурсов	Зависимость от провайдера (vendor lock-in)
Доступность данных в режиме реального времени	Риски несоответствия регуляторным требованиям
Ускорение принятия управленческих решений	Нестабильность интернет-соединения и простой
Упрощение совместной работы и коллабораций	Сложность интеграции с устаревшими системами

Для минимизации рисков, представленных в таблице 2, организациям рекомендуется разрабатывать комплексную стратегию информационной безопасности, проводить регулярный аудит облачных провайдеров, а также обеспечивать соответствие используемых решений требованиям Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» и иным нормативным актам [7].

Для оценки целесообразности перехода на облачные решения применяется показатель совокупной стоимости владения (ТСО — Total Cost of Ownership). Сравнение ТСО традиционной и облачной инфраструктур позволяет определить экономическую эффективность миграции.

Экономия от перехода на облачные технологии (Е) рассчитывается по формуле (1):

$$E = TCO_{\text{традиц.}} - TCO_{\text{облако}} - C_{\text{мигр.}}, \quad (1)$$

где

$TCO_{\text{традиц.}}$ — совокупная стоимость владения традиционной инфраструктурой за период, руб.;

$TCO_{\text{облако}}$ — совокупная стоимость владения облачным решением за аналогичный период, руб.;

$C_{\text{мигр.}}$ — единовременные затраты на миграцию данных и систем, руб.

По данным исследования IDC, компании, успешно реализовавшие облачную стратегию, достигают положительного значения Е в среднем через 18–24 месяца после завершения миграции [8].

В условиях санкционного давления и курса на технологический суверенитет российские компании переориентируются на отечественные облачные решения. Лидерами российского рынка IaaS являются Yandex Cloud, VK Cloud (Mail.ru Cloud Solutions) и Ростелеком — ЦОД. В сегменте корпоративного ПО активно развиваются «1С:Предприятие» в облаке, МойОфис и платформа «Россети» [5].

Согласно требованиям Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ, персональные данные граждан Российской Федерации должны храниться на серверах, расположенных на территории России, что накладывает ограничения на использование зарубежных облачных провайдеров для ряда категорий данных [7].

Перспективным направлением является использование гибридных облачных архитектур, при которых критически важные данные хранятся в частном облаке (on-premise), а менее чувствительные процессы выносятся в публичное облако. Такой подход обеспечивает баланс между требованиями безопасности и экономической эффективностью.

Облачные технологии представляют собой мощный инструмент повышения эффективности корпоративного управления, обеспечивая масштабируемость, доступность и экономичность информационных систем. Их применение охватывает ключевые области менеджмента: документооборот, аналитику, взаимодействие с акционерами и системы контроля.

Успешная реализация облачной стратегии требует комплексного подхода, включающего оценку экономической эффективности, управление рисками информационной безопасности и обеспечение соответствия нормативным требованиям. В российских условиях ключевым фактором является опора на отечественные решения в рамках политики импортозамещения.

Дальнейшее развитие данного направления связано с интеграцией облачных платформ с технологиями искусственного интеллекта и машинного обучения, что создаст качественно новые возможности для автоматизации управленческих процессов и повышения их результативности.

Библиографический список

1. Российская Федерация. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 01.03.2024).
2. Шихвердиев А. П., Оганезова Г. А., Лебедев В. В. Корпоративное управление. М.: Проспект, 2020. 356 с.
3. Вирт Н. Алгоритмы и структуры данных. М.: ДМК Пресс, 2021. 272 с.
4. Mell P., Grance T. The NIST Definition of Cloud Computing. Gaithersburg: NIST, 2011. 7 с.
5. Трофимов В. В. Информационные технологии в экономике и управлении. М.: Юрайт, 2022. 482 с.
6. McKinsey & Company. Cloud's trillion-dollar prize is up for grabs [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/clouds-trillion-dollar-prize-is-up-for-grabs> (дата обращения: 05.03.2024).
7. Gartner. Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud End-User Spending to Grow 23% in 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-04-21-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-end-user-spending-to-grow-23-percent-in-2021> (дата обращения: 10.03.2024).
8. IDC. IDC FutureScape: Worldwide Cloud 2022 Predictions [Электронный ресурс]. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US47397521> (дата обращения: 07.03.2024).

ЦИФРОВАЯ РЕКЛАМА И ПЛАТФОРМЫ ОНЛАЙН-МОНЕТИЗАЦИИ: ИССЛЕДОВАНИЕ CPM-МОДЕЛЕЙ ДЛЯ НЕЗАВИСИМЫХ АВТОРОВ

Искра Я.К., Шестакова В.В.

Научный руководитель: Шмакова А.П.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
yana.iskra.21@mail.ru, shestakova_v05@mail.ru

Аннотация. В настоящей статье авторы изучают механизмы онлайн-монетизации, уделяя особое внимание модели CPM и тому, как доход зависит от трафика. А также рассматривают возможности использования их для анализа эффективности стратегий монетизации независимым автором на различных онлайн-платформах.

Ключевые слова: цифровая реклама, онлайн-монетизация, партнёрский маркетинг, монетизация трафика, цифровая экономика, веб-публикации.

DIGITAL ADVERTISING AND ONLINE MONETIZATION PLATFORMS: A STUDY OF CPM MODELS FOR INDEPENDENT AUTHORS

Iskra Y.K., Shestakova V.V.

Scientific supervisor: Shmakova A.P.

Financial University under the Government of the Russian Federation, yana.iskra.21@mail.ru,
shestakova_v05@mail.ru

Abstract. In this article, we will explore the mechanisms of online monetization, focusing on the CPM model and how revenue depends on traffic. We will also examine how these mechanisms can be used to analyze the effectiveness of independent monetization strategies on various online platforms.

Keywords: digital advertising, online monetization, affiliate marketing, traffic monetization, digital economy, and web publishing.

Цифровая трансформация коммуникаций открыла новые возможности для бизнеса и предпринимательства. За последние двадцать лет широкое распространение высокоскоростного интернета, мобильных устройств и социальных сетей позволило миллионам людей создавать и распространять цифровой контент.

Одним из важнейших следствий этого стало появление систем онлайн-монетизации. С их помощью блогеры, владельцы сайтов и авторы могут зарабатывать, привлекая и распределяя трафик. Рекламные сети соединяют рекламодателей, которым нужна аудитория, с издателями, у которых есть платформы для привлечения посетителей.

Раньше реклама опиралась в основном на телевидение, прессу и радио. Но сегодня цифровая реклама — один из самых быстрорастущих секторов мировой экономики. Возможность отслеживать показы, клики и конверсии делает её очень привлекательной для бизнеса, которому важны измеримые результаты.

Самые популярные модели монетизации основаны на показах, кликах и действиях пользователей. Это CPC (оплата за клик), CPA (оплата за действие) и CPM (оплата за тысячу показов). У каждой из них — свои стимулы для авторов контента.

В последние годы независимые издатели и небольшие проекты всё чаще пользуются платформами для монетизации трафика. Эти сервисы дают инструменты, позволяющие зарабатывать на посетителях через показ рекламы или партнёрские ссылки.

Цель нашего исследования — разобраться, как работают такие системы, как авторы взаимодействуют с рекламными платформами и что влияет на доход в экосистемах, где зарабатывают на трафике.

Цифровая реклама сильно эволюционировала с первых дней интернета. В 1990-х это были в основном простые баннеры на сайтах, и доход зависел от количества их показов.

Со временем появились более сложные механизмы: таргетинг, поведенческое отслеживание, программная реклама. Эти изменения позволили показывать персонализированные объявления на основе истории просмотров и демографических данных.

Исследователи подчёркивают: ключевое преимущество цифровой рекламы перед традиционной — возможность детально анализировать вовлечённость пользователей и эффективность кампаний.

Партнёрский маркетинг (affiliate) стал одним из самых распространённых методов. Издатель продвигает товары или услуги по реферальным ссылкам, и, если пользователь переходит по ссылке и совершает целевое действие (покупку, регистрацию), автор получает комиссию. [3]

Другая важная модель — платформы, которые платят издателю за показы рекламы посетителям.

Сама идея трафика как ценного цифрового товара стала центральной для онлайн-экономики. Сайты и платформы с большой аудиторией имеют высокую ценность, потому что рекламодатели готовы платить за доступ к этой аудитории.

Поэтому авторы часто сосредоточены на стратегиях роста трафика: поисковая оптимизация (SEO), продвижение в соцсетях, контент-маркетинг.

Исследования показывают: успешные онлайн-издатели редко полагаются на один источник дохода. Диверсификация снижает финансовые риски и повышает долгосрочную устойчивость.

Модели цифровой рекламы [1]:

1) CPC (оплата за клик). Модель CPC платит издателю, когда пользователь кликает по рекламе на его сайте. Рекламодатель платит за фактическое взаимодействие. Это стимулирует авторов выстраивать макет страницы так, чтобы привлекать внимание и провоцировать клики.

2) CPA (оплата за действие). CPA платит издателю, когда пользователь совершает конкретное действие: подписывается на сервис или оформляет покупку. Эта модель часто используется в партнёрских программах. Хотя выплаты по CPA могут быть выше, чем по CPC, обычно они требуют более целевого трафика.

3) CPM (оплата за тысячу показов). CPM платит издателю за количество показов рекламы. В этой модели доход начисляется за каждую тысячу показов посетителям. CPM выгодна для сайтов с большим объёмом трафика, потому что деньги поступают независимо от того, взаимодействовал пользователь с рекламой или нет.

Платформы монетизации трафика предоставляют системы, позволяющие издателям зарабатывать через обмен ссылками, распространение контента и привлечение посетителей. Обычно они сочетают несколько механизмов: показ рекламы, реферальные программы и аналитику для отслеживания поведения посетителей. [4]

На эффективность стратегий онлайн-монетизации влияет несколько факторов [2]:

1) Количество посетителей сайта. Чем выше трафик, тем больше рекламных показов и потенциальных конверсий.

2) Качественный контент привлекает постоянных посетителей и побуждает делиться им в социальных сетях. Информативные статьи, обучающие материалы и развлекательный контент часто обеспечивают стабильный трафик надолго.

3) Успешные издатели используют несколько каналов продвижения: поисковики, социальные сети, онлайн-сообщества.

4) Доверие и прозрачность очень важны для устойчивости платформ монетизации [3].

Издатель должен оценить надёжность платформы, прежде чем вкладывать в неё свой трафик.

Чтобы подтвердить популярность и важность интернет реклам в современном мире, нами был проведен опрос. Число респондентов, поучаствовавших в нем - 25 человек, возраст варьировался от 18 лет до 60 лет.

На основе полученных данных, можно сделать вывод, что большая часть опрошенных регулярно следит за деятельностью блогеров, и только 8% не смотрит их вообще, что в 100% связано с отсутствием интереса к данной теме. Такие респонденты узнают о новых товарах через поиск в интернете.

У тех опрошенных, кто следит за блогерами, наибольший интерес вызывают такие тематики, как юмор и развлечение, путешествия, образование и повседневная жизнь (семья, быт).

Совокупно 87 % опрошенных утверждают, что, хотя бы раз покупали товары или услуги, после рекламы блогеров, из них 9% покупают рекламируемые товары постоянно, 40% покупали несколько раз и еще 40% покупали 1-2 раза. Это говорит о высокой эффективности интернет-рекламы в современное время.

Однако реакция на рекламу в блогах может сильно отличаться у разных людей. По данным опроса, большинство (52%) пролистывает или пропускает рекламу, не вникая в ее содержание, около 40 % смотрят, чтобы узнать о новинках. Поэтому для повышения эффективности необходимо вовлекать аудиторию в рекламу, делать ее привлекательной и необычной, чтобы ее не хотелось пропустить. Также нужно интегрировать рекламу в контент, чтобы пролистывание рекламы мешало восприятию видеоролика.

По мнению опрошенных личный опыт использования и честное указание недостатков делает рекламу наиболее убедительной.

Проведённый анализ показывает, что системы цифровой рекламы играют всё большую роль в цифровой экономике. Платформы онлайн-монетизации серьёзно снизили порог входа для тех, кто хочет зарабатывать в интернете.

Однако растущая доступность привела и к усилению конкуренции среди издателей. Чем больше людей пытаются монетизировать контент, тем сложнее выделиться на переполненном рынке.

Поэтому долгосрочный успех зависит от продуманной стратегии производства контента, вовлечения аудитории и стабильного трафика.

Ещё один важный аспект — этика в цифровой рекламе. Прозрачность и честное раскрытие партнёрских отношений необходимы для сохранения доверия пользователей.

Расширение рекламных сетей и платформ монетизации изменило структуру современной цифровой экономики. У независимых авторов сегодня есть беспрецедентные возможности зарабатывать на распространении контента и генерации трафика.

Наше исследование показывает, что СРМ-модели и платформы монетизации трафика играют всё более важную роль, позволяя обычным людям участвовать в рынке онлайн-рекламы. Но для устойчивого успеха нужно тщательное стратегическое планирование, постоянный приток трафика и создание качественного контента, который привлекает и удерживает аудиторию. Поскольку технологии цифровой рекламы продолжают развиваться, необходимы дальнейшие академические исследования, чтобы понять долгосрочные последствия этих систем как для издателей, так и для рекламодателей.

Библиографический список

1. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice / D. Chaffey. - Pearson Education, 2022. – 698 p.
2. Evans D. The Online Advertising Industry: Economics and Trends / D. Evans. - Journal of Economic Perspectives, 2021. – 41 p.
3. Goldfarb A. Digital advertising and the online economy / A. Goldfarb, C. Tucker. - Journal of Economic Perspectives. – 2019. – 91 p.
4. Smith J. Traffic monetization and web publishing strategies / J. Smith. - Journal of Digital Marketing. – 2020. – P, 21-44.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

Карпец А.А., Ибраев Н.Б.

Научный руководитель: Шмакова А.П.

Финансовый университет при Правительстве РФ, Омск E-mail: 100dot18sl240040@edu.fa.ru, nazar.ibrayev2006@gmail.com

Аннотация. В статье разбирается, как искусственный интеллект применяется в управленческих решениях. Почему это важно? Потому что сейчас компании работают в условиях жесткой конкуренции, технологии быстро меняются, и старые методы управления уже не дают нужного эффекта — мы в этом убедились, когда начали анализировать данные. Мы провели опрос студентов Омского филиала Финансового университета и выяснили: ИИ действительно ускоряет принятие решений, помогает избегать ошибок и экономит ресурсы. Оказалось, что студенты, которые скоро придут в бизнес, уже повсюду используют ИИ в учебе и даже на работе, но к деньгам подпускают его с осторожностью. Есть и проблемы — например, данные часто бывают низкого качества, а встроить ИИ в уже работающие системы непросто.

Ключевые слова: *искусственный интеллект; принятие решений; операционная эффективность; машинное обучение.*

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DECISION MAKING

Karpets A.A., Ibraev N.B.

Scientific supervisor: Shmakova A.P.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk E-mail: 100dot18sl240040@edu.fa.ru, nazar.ibrayev2006@gmail.com

Abstract. This article looks at how artificial intelligence is used in decision-making. The topic matters because businesses today face tough competition and fast technological change — and old-school management approaches often fall short. Based on our survey of students at the Financial University in Omsk, we found that AI helps make decisions faster and more accurately, plus it cuts costs by handling routine work. It turns out that students — the future professionals — are already using AI extensively in their studies and even at work, though they remain cautious when it comes to money matters. Still, there are challenges: poor data quality and difficulties integrating AI with existing systems.

Keywords: *artificial intelligence; decision-making; operational efficiency; machine learning.*

Современный мир характеризуется жесткой конкуренцией и стремительным развитием технологий.

Ситуация в бизнесе сейчас такая: конкуренция высокая, технологии развиваются быстро, и компаниям приходится постоянно искать, как работать эффективнее. Один из инструментов, который набирает популярность, — искусственный интеллект. Под ИИ в данном случае мы понимаем системы, которые позволяют машинам делать то, что раньше требовало человеческого участия: анализировать данные, выявлять закономерности, выдавать рекомендации.

Когда мы начинали работать над этой темой, нам самим было интересно: насколько студенты вообще доверяют ИИ? Оказалось, что ситуация не такая однозначная, как предполагалось. Об этом чуть позже, а сначала — немного теории.

Раньше, когда информации было меньше, руководители полагались в основном на свой опыт и интуицию. Сейчас данных так много, что человеку их обработать без ошибок практически невозможно. К тому же никто не застрахован от когнитивных искажений — мы все склонны иногда принимать решения под влиянием эмоций или стереотипов. Поэтому, как нам кажется, ИИ здесь может быть хорошим подспорьем.

Но важно понимать: внедрение ИИ — это не просто установка новой программы. Это стратегический шаг. Например, алгоритмы машинного обучения могут проанализировать историю продаж, спрогнозировать спрос и подсказать, какие товары стоит закупить. А с помощью систем обработки текста компании могут в реальном времени отслеживать, что пишут о них клиенты, и быстро реагировать.

В каких именно управленческих задачах ИИ особенно полезен? Мы видим несколько направлений.

В стратегическом управлении нейросети помогают оценивать риски и прогнозировать изменения на рынке. В финансах алгоритмы анализируют инвестиционные портфели. В маркетинге ИИ разбивает аудиторию на сегменты и подбирает персонализированные предложения.

Еще один важный момент — операционная эффективность. Речь о том, насколько быстро и с какими затратами компания предоставляет свои продукты или услуги. Здесь ИИ тоже дает ощутимые результаты. На производстве, например, системы предиктивного обслуживания предсказывают, когда может сломаться оборудование, и это позволяет сократить простои. В логистике аналитика на основе ИИ помогает оптимизировать маршруты доставки и управлять запасами [2].

Конечно, не всё так гладко. Есть несколько серьезных проблем.

Первая и, пожалуй, самая частая проблема — это качество данных. Если исходные данные неточные или неполные, выводы системы будут ошибочными.

Вторая — этическая: алгоритмы не всегда прозрачны, и бывает сложно понять, почему они приняли то или иное решение. А когда речь идет о найме людей или кредитовании, это особенно важно.

И третья, которую часто недооценивают, — сложность интеграции с тем, что уже работает в компании. Встраивать ИИ в существующие системы непросто, это требует времени, денег и высокой квалификации сотрудников [3].

Мы решили посмотреть, как на практике обстоят дела с ИИ. Для этого использовали два подхода. Сначала проанализировали открытые отчеты McKinsey и IDC, а также научные статьи [1, 4]. Это помогло понять общую картину: насколько широко ИИ внедрен в бизнесе и с какими трудностями компании сталкиваются.

Второй этап — опрос студентов. Нам было интересно не просто, какие инструменты они используют, но и как они относятся к ИИ вообще. Доверяют ли ему? Используют ли в учебе? Обращаются ли за советом, когда нужно принять какое-то решение — купить технику, выбрать тему курсовой? Ведь именно эти ребята через несколько лет придут в компании и будут там внедрять подобные технологии.

Опрос проводили среди студентов Омского филиала Финансового университета. Участвовало 50 человек, все с направлений «Экономика», «Менеджмент» и «Бизнес-информатика». Выбрали именно их, потому что это будущие ключевые пользователи аналитических систем. Анкетирование было анонимным, через Google Forms. Мы решили, что анонимность позволит студентам отвечать честнее — без оглядки на преподавателей или сокурсников.

Анкета состояла из пяти блоков.

1. Какие ИИ-сервисы студенты используют чаще всего (ChatGPT, Midjourney, Yandex GPT и другие).

2. Для каких целей — учеба, быт, творчество, работа.

3. Обращаются ли к ИИ, когда нужно сделать выбор (покупка, учебные вопросы).

4. Если студент уже работает (таких оказалось 42%), помогает ли ему ИИ на работе и как именно.

5. Готовы ли они доверить ИИ личный бюджет или инвестиции.

После сбора данных мы обработали их методами описательной статистики. Плюс проанализировали открытые комментарии — чтобы понять не только цифры, но и то, как студенты сами оценивают свой опыт.

Что получилось?

ChatGPT используют 84% опрошенных. Честно говоря, мы ожидали, что он будет популярен, но чтобы 84% — это нас удивило. Видимо, для студентов это уже не просто инструмент, а почти напарник. В комментариях писали, что ценят его за универсальность, бесплатный доступ и умение объяснять сложные вещи простыми словами. Для учебы — особенно для подготовки к экзаменам и написания курсовых — это оказалось очень удобно.

На втором месте — генераторы изображений (Midjourney, DALL-E). Их выбирают 52% студентов. Обычно к ним обращаются, когда нужно сделать презентацию или визуализировать идеи для проектов.

Отечественные разработки (Yandex GPT, GigaChat) используют 46% респондентов. Студенты говорят, что их привлекает удобная интеграция с почтой и облаком, плюс они лучше работают с русским языком.

Если говорить о целях, то 92% студентов подтвердили, что ИИ стал для них полноценным учебным помощником. В комментариях мы встретили такие примеры: «помогает структурировать мысли перед написанием эссе», «проверяет расчеты в Excel», «генерирует примеры для решения задач».

Но ИИ проникает и в быт — 58% опрошенных используют его для планирования меню, составления списков покупок или написания поздравлений. Похоже, технология перестала быть чем-то экзотическим и стала повседневным инструментом.

Самые интересные результаты мы получили по вопросам, связанным с принятием решений.

С одной стороны, 68% студентов допускают ИИ к участию в выборе. Чаще всего это покупки (44%) или учебные вопросы (36%).

С другой стороны, 32% респондентов принципиально не используют ИИ в этой роли. Их аргументы: «окончательное решение должно оставаться за человеком» или «ИИ не знает всех нюансов моей ситуации».

Нам кажется, это хороший знак — студенты подходят к технологии критически, не доверяют ей слепо.

Отдельно посмотрели на работающих студентов. Их оказалось 42% от всей выборки. Из них 76% применяют ИИ на работе. Причем задачи здесь шире, чем в учебе.

Среди работающих студентов 62% применяют ИИ для подготовки отчетов и презентаций. Чуть меньше — 54% — используют его для написания деловых писем. А вот для анализа данных ИИ задействуют 38% опрошенных — видимо, здесь пока доверия меньше.

Студенты из маркетинга и продаж рассказывали, что с помощью ИИ генерируют идеи для рекламных кампаний. А будущие финансисты используют нейросети для быстрой сверки больших массивов цифр. Получается, что ИИ становится не просто учебным помощником, а реальным рабочим инструментом.

Самый осторожный результат — в финансовой сфере.

Только 22% опрошенных готовы доверить ИИ вопросы бюджета или инвестиций. И даже они используют его в основном для учета расходов, а не для серьезных решений. Многие писали, что не готовы рисковать деньгами на основе рекомендаций нейросети. Предпочитают полагаться на собственный анализ или совет специалистов.

Этот результат мы обсуждали отдельно. На наш взгляд, такой скептицизм — это скорее плюс, чем минус. Лучше уж так, чем слепое доверие алгоритмам. Студенты, которые в будущем будут управлять финансами компаний, пока сохраняют здоровый скептицизм в отношении алгоритмических советов. Возможно, это говорит о том, что нужно повышать финансовую грамотность в части работы с ИИ.

Что мы выяснили в итоге?

Исследование подтвердило, что ИИ действительно меняет подходы к управлению. Компании, которые его используют, принимают более быстрые и точные решения, особенно в ситуациях, где много сложных данных. ИИ снижает зависимость от интуиции, позволяет анализировать множество сценариев и предвидеть результаты.

Кроме того, автоматизация рутинных задач освобождает людей для более сложной, стратегической работы. Предиктивное обслуживание и интеллектуальные системы поддержки клиентов сокращают простои и улучшают качество сервиса.

При этом проблемы остаются.

Во-первых, данные. ИИ требует точных и полных данных, иначе результаты будут ненадежными.

Во-вторых, интеграция. Встраивать ИИ в существующие процессы технически сложно, и это создает управленческие трудности.

В-третьих, люди. Сотрудники иногда сопротивляются новым технологиям, плюс часто не хватает нужных знаний.

В-четвертых, этика. Нужны четкие правила и контроль, чтобы применение ИИ было справедливым и ответственным.

Успешное внедрение ИИ, на наш взгляд, требует комплексного подхода. Нужны инвестиции в технологии, развитие компетенций сотрудников, управление изменениями и этический контроль.

ИИ — это стратегический ресурс. Он создает конкурентное преимущество за счет улучшения решений, повышения операционной эффективности и способности адаптироваться к изменениям. Но его эффективность зависит от того, насколько хорошо сочетаются технологические возможности и человеческий опыт. Без квалифицированных кадров, которые умеют интерпретировать идеи, генерируемые ИИ, даже самые продвинутые алгоритмы не дадут нужного результата.

Подводя итог, скажем так: ИИ — это сильный инструмент, но без человека всё равно не обойтись. И наши опросы это только подтвердили.

Библиографический список

1. McKinsey & Company. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value / McKinsey Global Survey. — 2024. — URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-early-2024-gen-ai-adoption-spikes-and-starts-to-generate-value> (дата обращения: 20.03.2026).
2. Абдрахманова, Г. И. Индикаторы цифровой экономики: 2024: статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг. — Москва : НИУ ВШЭ, 2024. — 284 с. — ISBN 978-5-7598-2890-5.
3. Смирнов, С. Н. Барьеры внедрения искусственного интеллекта в российских компаниях / С. Н. Смирнов, Е. А. Козлова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2023. — Т. 22, № 4. — С. 512-535. — DOI: 10.21638/11701/spbu08.2023.403.
4. IDC. Worldwide Artificial Intelligence Spending Guide / International Data Corporation. — 2025. — URL: https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P33195 (дата обращения: 15.03.2026).

ЭФФЕКТИВНОСТЬ АДАПТАЦИОННЫХ ПРОГРАММ ДЛЯ ПЕРВОКУРСНИКОВ: ВЗГЛЯД СТУДЕНТОВ

Климова В.В.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
klera3464@gmail.com

Аннотация. В статье анализируется эффективность адаптационных программ для студентов первого курса в системе высшего образования на основе субъективных оценок самих обучающихся. Актуальность исследования обусловлена значимостью адаптационного периода для успешного включения первокурсников в образовательную и социальную среду вуза. Цель исследования заключается в оценке результативности адаптационных мероприятий с позиции студентов, выявлении основных трудностей адаптации и определении наиболее востребованных форм поддержки. Эмпирическую базу исследования составили данные анкетного опроса первокурсников Омского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. В ходе исследования установлено, что при общем высоком уровне удовлетворенности организацией адаптации сохраняется потребность в усилении адресной академической и психологической поддержки студентов, а также в повышении эффективности института кураторства. Полученные результаты могут быть использованы при совершенствовании адаптационных программ в образовательных организациях высшего образования.

Ключевые слова: *адаптация первокурсников, высшее образование, адаптационные программы, студенческая среда, кураторство, социология образования.*

THE EFFECTIVENESS OF ADAPTATION PROGRAMS FOR FIRST-YEAR STUDENTS: A STUDENT'S VIEW

Klimova V.V.

Scientific supervisor: Khairulina L.R.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
klera3464@gmail.com

Abstract. This article analyzes the effectiveness of adaptation programs for first-year students in higher education based on the students' subjective assessments. The relevance of the study lies in the importance of the adaptation period for the successful integration of first-year students into the educational and social environment of the university. The purpose of the study is to evaluate the effectiveness of adaptation measures from the students' perspective, identify the main difficulties associated with adaptation, and determine the most needed forms of support. The empirical basis for the study was a questionnaire survey of first-year students at the Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation. The study found that, despite the overall high level of satisfaction with the adaptation program, there remains a need to strengthen targeted academic and psychological support for students, as well as to improve the effectiveness of the mentoring system. The results obtained can be used to improve adaptation programs in higher education institutions.

Keywords: *first-year student adaptation, higher education, adaptation programs, student environment, mentoring, sociology of education.*

Проблема адаптации студентов первого курса на протяжении длительного времени остается одной из ключевых в системе высшего образования. Переход от школьного этапа обучения к университетской среде сопровождается существенными изменениями в структуре учебного процесса, формах контроля знаний, уровне самостоятельности и ответственности обучающихся. Наряду с академическими изменениями первокурсники сталкиваются с необходимостью выстраивания новых социальных связей, освоения норм и правил университетской культуры, а также решения бытовых и психологических задач. В случае неуспешного прохождения адаптационного периода возрастает риск снижения учебной мотивации, эмоционального выгорания и академической неуспешности, что в перспективе может привести к отчислению [1, с. 177].

В современных условиях большинство вузов реализуют специальные адаптационные программы, направленные на снижение уровня дезадаптации первокурсников. Как правило, такие программы включают ориентационные недели, информационные лекции, внеучебные мероприятия, работу кураторов академических групп и элементы психологического сопровождения. Вместе с тем эффективность данных программ зачастую оценивается формально, через показатели охвата или количество проведенных мероприятий, без учета субъективного восприятия студентов. Между тем именно мнение первокурсников позволяет выявить реальные механизмы поддержки, которые оказываются наиболее значимыми в процессе адаптации [2, с. 311].

В рамках данного исследования предпринята попытка оценки эффективности адаптационных программ с точки зрения самих студентов первого курса. Эмпирическое исследование проведено на базе Омского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации и основано на результатах анкетного опроса обучающихся очной формы обучения. Использование количественного метода позволило выявить общие тенденции участия студентов в адаптационных мероприятиях, а также определить уровень их удовлетворенности различными компонентами программ.

Результаты исследования показали, что большинство первокурсников в той или иной степени вовлечены в адаптационные мероприятия, предлагаемые университетом. Наиболее распространенными формами участия стали ориентационные недели и внеучебные активности, направленные на знакомство и сплочение студенческого коллектива. Данные формы воспринимаются студентами как важный ресурс первичного вхождения в университетскую среду, позволяющий снизить уровень неопределенности и тревожности. В то же время выявлена группа студентов, не принимавших участия ни в одном из адаптационных мероприятий, что может свидетельствовать о недостаточной информированности, низкой мотивации либо наличии индивидуальных барьеров включенности.

Таблица 1

Участие первокурсников в адаптационных мероприятиях

Вид адаптационных мероприятий	Доля респондентов, %
Ориентационная неделя	82
Внеучебные мероприятия	74
Работа куратора	68
Психологические консультации	21
Не участвовали в мероприятиях	9

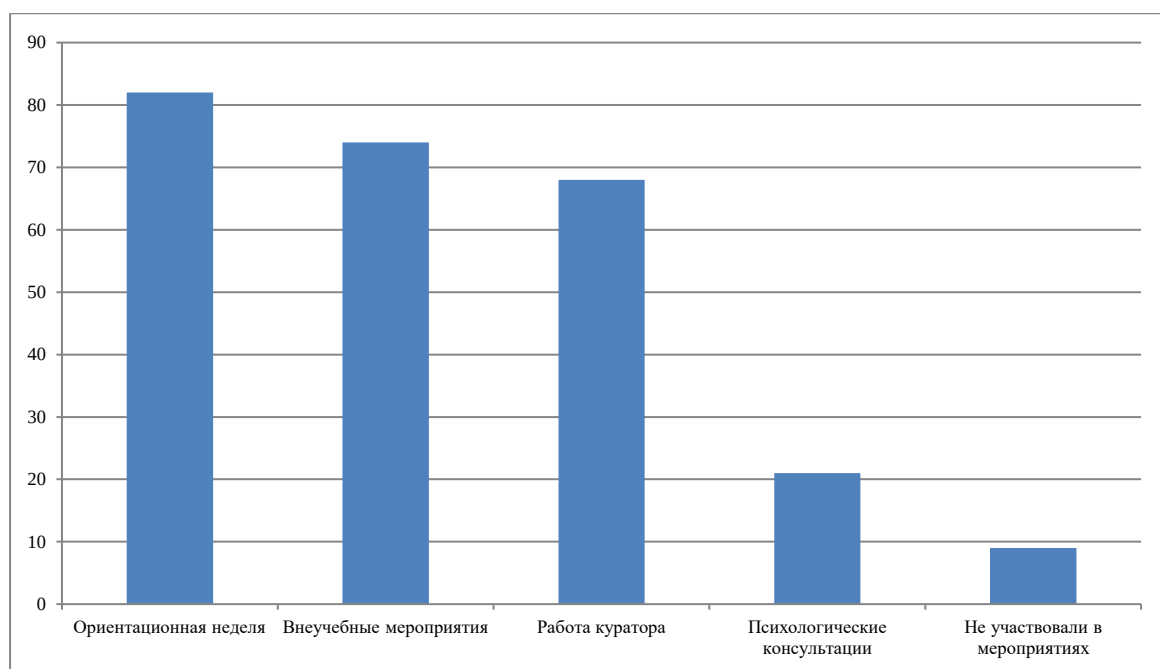


Рис. 1. Оценка студентами полезности адаптационных программ

Оценка полезности адаптационных программ в целом оказалась достаточно высокой, что свидетельствует о положительном восприятии предпринимаемых университетом усилий. Студенты отмечают, что участие в мероприятиях способствует более быстрому освоению организационных аспектов учебного процесса, формированию первичных социальных связей и развитию чувства принадлежности к студенческому сообществу. Особенно значимыми оказались возможности неформального общения и получения структурированной информации о правилах обучения, расписании и требованиях преподавателей.

Вместе с тем анализ трудностей, с которыми сталкиваются первокурсники, показал, что адаптационные программы не в полной мере компенсируют все проблемные зоны. Наиболее выраженными оказались организационные трудности, связанные с ориентацией в учебном процессе, документообороте и инфраструктуре вуза. Существенное место заняли академические сложности, обусловленные ростом учебной нагрузки и изменением форм контроля знаний, а также бытовые и психологические проблемы. Наличие значимой доли психологических трудностей указывает на необходимость усиления эмоциональной поддержки студентов в период адаптации.

Важным аспектом анализа эффективности адаптационных программ является рассмотрение адаптации не только как краткосрочного организационного процесса, но и как многоуровневого социально-психологического явления [3, с. 174]. Адаптация первокурсника представляет собой сложный процесс согласования индивидуальных ожиданий студента с институциональными требованиями образовательной организации. В этом контексте эффективность адаптационных мероприятий определяется не столько количеством проведенных событий, сколько степенью формирования у обучающихся устойчивого чувства уверенности, предсказуемости и субъективного контроля над собственной образовательной траекторией.

Полученные в ходе исследования данные позволяют утверждать, что адаптационные программы в большей степени ориентированы на снижение первичной неопределенности и информационного дефицита, чем на сопровождение более глубоких этапов адаптации, связанных с внутренним принятием новой социальной роли студента. Это проявляется в том, что общая оценка организации адаптации остается высокой, тогда как помощь в преодолении конкретных академических и психологических трудностей оценивается студентами более сдержанно. Данная особенность указывает на наличие разрыва между формальной адаптацией

к университетской среде и личностной адаптацией, требующей индивидуализированных форм поддержки.

С точки зрения социологии управления, подобная ситуация может рассматриваться как проявление доминирования универсальных управленческих решений над персонализированными практиками сопровождения. В условиях массового высшего образования адаптационные программы неизбежно приобретают стандартизированный характер, что повышает их доступность, но одновременно снижает чувствительность к индивидуальным образовательным и психологическим потребностям студентов. Это особенно актуально для первокурсников, находящихся в ситуации смены социальной идентичности и испытывающих потребность не только в информации, но и в признании, обратной связи и поддержке.

Дальнейшее развитие адаптационных программ целесообразно рассматривать в логике перехода от преимущественно организационной модели адаптации к комбинированной модели, сочетающей информационные, социальные и личностно-ориентированные элементы. Усиление роли обратной связи, расширение консультационных форм взаимодействия и интеграция психологической поддержки в адаптационный процесс способны повысить не только субъективную удовлетворенность студентов, но и устойчивость результатов адаптации в долгосрочной перспективе [4, с. 59].

Особое внимание в исследовании уделено анализу роли института кураторства. Большинство студентов взаимодействовали с кураторами на регулярной или эпизодической основе, при этом наиболее востребованным аспектом кураторской деятельности оказалось своевременное и четкое информирование по организационным вопросам. Это свидетельствует о том, что куратор воспринимается студентами прежде всего как посредник между обучающимися и образовательной системой вуза. В то же время, часть респондентов не смогла выделить конкретную пользу от кураторского сопровождения, что позволяет говорить о неоднородности практик кураторской работы и необходимости их дальнейшей стандартизации.

Итоговая оценка уровня организации адаптации первокурсников оказалась высокой, что подтверждает общую эффективность реализуемых программ. Однако более низкие оценки влияния мероприятий на преодоление конкретных трудностей свидетельствуют о том, что адаптационные программы в большей степени выполняют функцию общего знакомства с университетской средой, чем функцию адресной поддержки. Это позволяет сделать вывод о целесообразности расширения содержания программ за счет модулей, ориентированных на развитие учебных навыков, стрессоустойчивости и психологической адаптации.

Таким образом, проведенное исследование показывает, что адаптационные программы для первокурсников в целом выполняют свою задачу и положительно воспринимаются студентами, однако требуют дальнейшего развития и дифференциации. Учет субъективного опыта обучающихся позволяет выявить скрытые проблемы адаптационного периода и служит важной основой для совершенствования управленческих решений в системе высшего образования.

Библиографический список

1. Зборовский, Г. Е. Социология образования : учебник и практикум для вузов / Г. Е. Зборовский. М.: Юрайт, 2022. 410 с.
2. Кравченко, А. И. Социология: учебник для бакалавров / А. И. Кравченко. М.: Проспект, 2023. 536 с.
3. Осипов, А. М. Социология образования: учебник для вузов / А. М. Осипов ; под ред. А. М. Осипова. М.: Юрайт, 2024. 393 с.
4. Тощенко, Ж. Т. Социология управления: учебник и практикум для вузов / Ж. Т. Тощенко. М.: Юрайт, 2024. 290 с.

ВЛИЯНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Климова В.В., Гречанова А.Б.

Научный руководитель: Сокур Е.А.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации,
Омск, Россия, angelbznes@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается трансформация процессов принятия управленческих решений под воздействием технологий искусственного интеллекта. Анализируются изменения в характере управленческой деятельности, перераспределение функций между человеком и алгоритмическими системами, а также влияние цифровых инструментов на качество и скорость управленческих решений. Особое внимание уделяется ограничениям использования искусственного интеллекта, включая риски алгоритмической предвзятости, зависимость от данных и проблему интерпретируемости моделей. Обосновано, что внедрение интеллектуальных систем не устраняет управленческую неопределенность, а трансформирует ее структуру, смещая акцент с интуитивных решений к аналитическим моделям при сохранении роли субъективного фактора.

Ключевые слова: *искусственный интеллект, управленческие решения, цифровизация управления, алгоритмическое моделирование, анализ данных, организационное управление.*

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGY ON MANAGEMENT DECISION-MAKING IN AN ORGANIZATION

Klimova V.V., Grechanova A.B.

Scientific supervisor: Sokur E.A.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk,
Russia, angelbznes@gmail.com

Abstract. The article examines the transformation of management decision-making processes under the influence of artificial intelligence technologies. It analyzes changes in the nature of management activities, the redistribution of functions between humans and algorithmic systems, as well as the impact of digital tools on the quality and speed of management decisions. Special attention is paid to the limitations of using artificial intelligence, including the risks of algorithmic bias, dependence on data, and the problem of model interpretability. It is substantiated that the introduction of intelligent systems does not eliminate managerial uncertainty, but transforms its structure, shifting the focus from intuitive decisions to analytical models while maintaining the role of the subjective factor.

Keywords: *artificial intelligence, managerial decisions, digitalization of management, algorithmic modeling.*

Наращивание использования технологий искусственного интеллекта в сфере организации бизнеса постепенно перекраивает саму природу руководства и принятия управленческих решений. Еще недавно руководитель в немалой мере черпал основания для действий из собственного практического багажа, заключений профильных специалистов и сравнительно небольшого массива сведений; теперь же принятие решений все чаще проходит через программные механизмы обработки данных. Одновременно речь идет не только об

ускорении процедур оценки. Меняется и схема обоснования, вместо оценок, построенных на вероятности и допущениях, все чаще используются формализованные конструкции, опирающиеся на методы самообучающейся обработки данных и инструменты статистической обработки.

В управленческой теории подобные сдвиги допустимо рассматривать через учение Г. Саймона об ограниченности рационального выбора. В таком ракурсе ИИ выступает средством, повышающим познавательный ресурс субъекта управления, ему становится доступна обработка значительно более крупных массивов сведений и выявление связей, нередко остающихся в тени. Оснований говорить о полной рациональности нет, поскольку алгоритмические системы действуют только внутри заранее заданных моделей и на базе обучающих массивов данных, а границы подобного рода по самой своей природе не бывают безграничными. Итак, меняется не наличие пределов как таковых, а лишь их распределение.

Особенно отчетливо прикладное использование ИИ проявляется там, где управленческий выбор поддается строгому описанию, при координации логистических цепочек, прогнозировании объема спроса, кредитном скоринге и риск-менеджменте. В финансовой сфере алгоритмы машинного обучения позволяют учитывать в расчете заемщика десятки и сотни параметров; в перечень входят поведенческие модели и неочевидные корреляционные зависимости. Так роль личной оценки уменьшается, а разброс итогов, возникающий у разных менеджеров, заметно сглаживается. Но рядом с данным эффектом появляется иная привязка – к тому, насколько исходный массив данных качественен и насколько полно он отражает реальность.

На первый план выходит вопрос, поддается ли алгоритмически сформированное решение человеческой интерпретации. Для моделей, прежде всего построенных на базе глубоких нейронных сетей, характерна организация работы, при которой внутренняя логика получения результата остается скрытой, из-за чего восстановить ход вывода непросто. В управленческом контуре возникает противоречие, от решения ждут убедительного обоснования, тогда как технологическая платформа не всегда позволяет раскрыть подобное обоснование. Руководитель сталкивается с итогом, признанным моделью наилучшим, но логическое оправдание остается неочевидным. Наибольшую остроту проблема приобретает там, где действуют жесткие регуляторные требования и где к решениям предъявляется обязанность быть ясно объяснимыми [1, с. 73].

В недавних исследованиях, в том числе в работах J. Angwin, C. O’Neil и последующих материалах по AI ethics, нередко поднимается тема смещения в алгоритмах. Источник данного явления нередко скрыт в самих данных, ML-модели заимствуют уже имеющиеся перекосы и способны усиливать смещение. В сфере управления подобная логика оборачивается неравным отбором кандидатов, кредитными отказами и смещенной оценкой работы сотрудников. Внешне беспристрастные решения на практике оказываются социально деформированными и требуют дополнительного человеческого надзора [2, с. 45].

При передаче интеллектуальных алгоритмов в принятие управленческих решений конфигурация ответственности неизбежно меняется. Когда часть аналитической работы передана автоматизированным системам, руководитель не освобождается от обязанности отвечать за итог, однако распределение ответственности выглядит менее очевидным и более сложным. Особенно остро вопрос проявляется в случаях, где управленческий выбор строится на рекомендациях системы, созданной внешними участниками и обученной на данных, полученных извне, тогда приходится определять границы персональной ответственности руководителя. В научных публикациях подобный узел вопросов нередко объясняют через концепцию «разделенной агентности», по которой действие совершается не изолированным субъектом, а связкой человека и технологии.

Оснований утверждать, что искусственный интеллект способен полностью заменить интуитивную составляющую управления, нет. При принятии решения в условиях высокой неопределенности, при дефиците исходных сведений либо при учете факторов, не поддающихся формализации, организационной культуры и политических рисков,

субъективная оценка остается необходимой. Одновременно чрезмерная зависимость от алгоритмов способна ослаблять гибкость управления и оставлять без внимания слабые сигналы, не отраженные в массиве данных [4, с. 423].

Особого внимания заслуживает изменение временного режима выработки управленческих решений. При переходе к автоматическому режиму обработки потоковых данных организация реагирует на перемены во внешней среде быстрее. Однако прирост темпа сам по себе не гарантирует более высокого качества. При опоре на потоковые данные и настройке моделей под показатели ближайшего периода в принятых шагах могут остаться без учета отложенные последствия. В такой конфигурации возникает опасность смещения контура управления к текущим операциям, тогда стратегические задачи утратят приоритет.

При намерении организации использовать инструменты искусственного интеллекта на прикладном уровне одной технической базы недостаточно, одновременно требуется менять и управленческую подготовку. Лицу, принимающему решения, нужен как минимум начальный уровень понимания устройства алгоритмов, умение проверять результаты на адекватность и соотносить выводы модели с особенностями конкретной компании. При нехватке подобных качеств управленец либо склоняется к некритичному доверию машинным рекомендациям, либо полностью исключает машинные рекомендации из работы; оба сценария снижают результативность управления.

Картина влияния ИИ заметно меняется, когда речь идет о типе организации. В компаниях крупного масштаба, где цифровая среда уже хорошо развита, внедрение интеллектуальных систем дает более четкий эффект, здесь работают и возможность без труда расширять решения, и доступ к большим массивам данных. У малого и среднего бизнеса ситуация иная, поскольку нехватка ресурсов вместе с не до конца сформированными процессами уменьшает полезный эффект от применения сложных алгоритмов [3, с. 112].

В компаниях, где искусственный интеллект и аналитические системы уже встроены в повседневное управление, меняется не только набор рабочих инструментов, но и сама конфигурация властных отношений. Доступ к данным перестает быть привилегией верхнего уровня, линейные менеджеры обращаются к аналитике напрямую и опираются на автоматизированные рекомендации без лишних посредников. На таком фоне прежняя модель, когда информационный поток сходилась прежде всего к топ-менеджменту и закреплял за ним статус главного носителя экспертизы, утрачивает жесткость. Следствием оказывается частичный перенос управленческих полномочий и меньшая зависимость от вертикальных процедур согласования.

Перестройка подобного типа нередко встречает встречное давление, заметнее всего оно в тех компаниях, где должностная иерархия уже не совпадает с тем, кто реально способен влиять на исход обсуждений. Когда сведения и цифровые средства находятся у одних участников процесса, а не у тех, кто формально стоит выше, между административной лестницей и фактическим центром влияния возникают противоречия. В ряде организаций именно сотрудники, умеющие работать с системами обработки данных, задают направление решений убедительнее, чем руководители с более высоким статусом, но без сопоставимой компетентности. Из-за этого внутри компании меняется система ориентиров, на первый план выходит не должностной контроль, а умение разбирать данные и верно толковать полученные результаты.

В области выработки стратегии роль искусственного интеллекта все заметнее. Раньше отправной точкой служили экспертные заключения и изучение прошлых периодов, а теперь все шире используют сценарное моделирование на базе алгоритмов машинного обучения. Подобный инструментарий дает возможность отслеживать связи, не подчиняющиеся линейной логике, и просчитывать несколько вариантов развития событий, что повышает обоснованность стратегических решений. Одновременно усиливается обратная сторона подхода, возрастает риск завышенной веры в точность прогнозов. Даже очень сложные модели остаются зависимыми от сдвигов во внешней среде, не всегда поддающихся

формальному описанию; сюда входят политические факторы, институциональные ограничения и поведенческие особенности участников рынка.

Сосредоточение сведений в электронных инфраструктурах, как внутри самой организации, так и у внешних технологических поставщиков, создает риск перехода информационного ресурса под единоличный контроль одной стороны; при таком развитии событий свобода управленческого выбора неизбежно сужается. Одновременно решения руководства, формируемые с применением ИИ, опираются на работу с крупными информационными массивами, в том числе с конфиденциальными сведениями компании. По этой причине растет уязвимость организаций перед угрозами цифрового характера, а защита организаций требует выстраивания дополнительных контуров безопасности и более строгого управления доступом к данным.

Данные сдвиги в совокупности позволяют оценивать искусственный интеллект уже не как обычное средство роста результативности, а как силу, меняющую саму архитектуру управления на институциональном уровне. Воздействие ИИ не сводится к аналитике и отбору решений; оно затрагивает более глубокий слой организационного устройства, где задаются конфигурация власти, модель связей между подразделениями и механизмы выработки стратегических ориентиров.

Главное здесь не масштаб автоматизации, а глубина включения инструментов оценки в осмысленный выбор. По мере того как в управленческий контур включаются данные и модели, возрастает роль данных и моделей в обосновании решений; одновременно растет уязвимость результата перед качеством исходных данных и пределами самих моделей. Искусственный интеллект не подменяет управленческое решение, а перестраивает его архитектуру, источники опоры и логику аргументации, одновременно формируя новую схему взаимодействия человека и технологии.

Библиографический список

1. Кузьмина Д. А., Миргород Е. П. Применение искусственного интеллекта в сфере государственного управления: риски, возможности, перспективы // Экономические науки. – 2024. – № 4. – С. 73–80.
2. Литвин А. Ю. Влияние искусственного интеллекта на структуру управленческих решений: сравнительный анализ отраслей // Экономика и управление. – 2025. – № 2. – С. 45–52.
3. Нуриев Б. Д. Искусственный интеллект в системе государственного управления России и стран Европейского союза: сравнительно-правовой анализ // Вестник науки. – 2025. – № 1. – С. 112–119.
4. Орлов А. И. Теория принятия решений. – М.: Ай Пи Ар Медиа, 2022. – 826 с.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ НАМЕРЕНИЯ СТУДЕНТОВ-ПЕРВОКУРСНИКОВ ГОРОДА ОМСКА

Князева С. С.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
sofya.s.knyazeva@gmail.com

Аннотация. В данной статье изучены предпринимательские намерения студентов-первокурсников города Омска. Определена роль молодежного предпринимательства в инновационном развитии экономики, выдвинуты 3 основные гипотезы, для подтверждения/опровержения которых было проведено анкетирование среди Омских студентов первого курса. Статья может быть востребована среди людей, интересующихся менеджментом, социологией управления, а также предпринимателей.

Ключевые слова: студент, бизнес, намерения, поддержка, инновации, развитие, предпринимательство.

ENTREPRENEURIAL INTENTIONS OF FIRST-YEAR STUDENTS IN OMSK

Knyazeva S. S.

Scientific adviser: Khairulina L. R.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
sofya.s.knyazeva@gmail.com

Abstract. This article is about the business intentions of first-year students in Omsk. The role of youth entrepreneurship in the innovative development of the economy is determined, 3 main hypotheses are proposed to confirm/refute the survey of first-year students in Omsk. The article may be in demand among people interested in management, sociology of management and business people.

Keywords: student, business, intentions, support, innovation, development, entrepreneurship.

В условиях глобальной экономической неопределенности и быстро меняющихся рынков труда, предпринимательство становится важным двигателем экономического роста, инноваций и создания рабочих мест. Благодаря высокому уровню образования и открытости новым знаниям и технологиям молодые люди, особенно студенты, играют центральную роль в формировании будущего бизнес-ландшафта. Поэтому изучение предпринимательских намерений у студентов особенно актуально как с научной, так и с практической точки зрения [2].

Целью исследования является анализ предпринимательских намерений студентов-первокурсников города Омска. Для достижения этой цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Оценить уровень и характер предпринимательских намерений у студентов на основе определенной выборки.
2. Выявить основные личностные, социальные и институциональные факторы, влияющие на формирование этих намерений, с помощью анкетирования.
3. Определит возможные меры поддержки студенческого предпринимательства.

Объектом исследования является студенческая молодежь города Омска, а предметом — процесс формирования предпринимательских намерений у студентов. В процессе исследования использовались методы анализа, сравнения, обобщения и анкетирования среди студентов. Молодежное предпринимательство, особенно студенческое, играет ключевую роль в создании инновационной, разнообразной и устойчивой экономики.

Гипотезы:

1. Внутренние ценности (такие как готовность идти на риск, самоуверенность) важнее всего.

2. Наличие хорошего примера (успешного бизнесмена) подбадривает студентов сильнее, чем поддержка от ВУЗа.

3. Нехватка стартового капитала пугает студентов меньше, чем боязнь ошибок и неудачи.

Проведен опрос среди студентов первого курса города Омска. В процессе составления Анкеты минимизировано количество открытых вопросов и использованы упрощенные шкалы, чтобы обеспечить наиболее искренние и непринужденные ответы. Это помогло сделать процесс заполнения анкеты менее утомительным для участников.

Перечень вопросов, заданных в анкете:

1. Имеется ли у вас опыт работы (включая подработку)?

2. Планируете ли Вы в будущем начать собственное дело?

3. Если Вы планируете начать свое дело, что для Вас является основным мотивом? (можно выбрать несколько).

4. В какой сфере Вы бы хотели начать свой бизнес?

5. Что, по вашему мнению, может помочь студенту начать успешный бизнес? (можно выбрать несколько).

6. С какими основными трудностями, по Вашему мнению, сталкивается студент при открытии бизнеса? (можно выбрать несколько).

7. Если Вы не планируете начинать собственное дело, то почему? (можно выбрать несколько).

8. Пол.

Далее пошагово проанализируем каждый вопрос анкеты, подтвердим/опровергнем поставленные гипотезы и сделаем выводы.

Наличие опыта работы у студентов: большинство студентов первого курса уже активно участвуют в трудовой деятельности (24% работают постоянно, а 48% работают время от времени). Это создает отличную базу для развития предпринимательских инициатив, поскольку позволяет лучше понять рынок труда, развивает дисциплину и может стать отправной точкой для приобретения первых профессиональных навыков.

Планируют ли студенты начать собственное дело в будущем: потенциал первокурсников для открытия бизнеса действительно впечатляет. Одну шестую часть из них можно отнести к категории «потенциальных предпринимателей в активной стадии», и более половины студентов представляют целевую группу, которая мотивирована участвовать в обучении и поддерживать инициативы.

Основные мотивы представлены на рисунке 1.

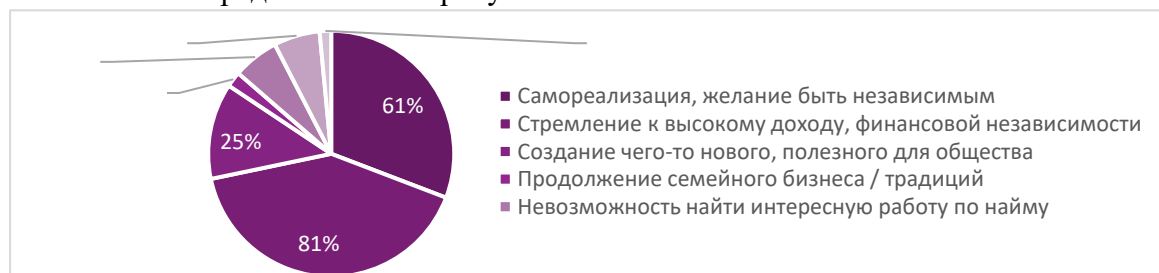


Рис. 1. Основные мотивы студентов для начала собственного бизнеса

Вывод: для студентов важны личностный рост и свобода выбора, а не только экономические выгоды. Это следует учитывать при составлении плана поддержки, уделяя особое внимание возможностям самореализации и формированию собственного жизненного пути.

Сферы, в которых студенты хотели бы иметь бизнес: студенты, как правило, предпочитают традиционные сектора экономики: торговля – 37%, услуги – 33% и творчество – 12%. Что больше всего помогает студентам: финансовая поддержка наиболее важна для студентов (более 70% опрошенных), а поддержка от университетов недооценена ими (11%). Что труднее всего при открытии бизнеса: основными трудности при открытии бизнеса студенты считают недостаток стартового капитала (около 80% опрошенных) и отсутствие знаний и опыта (более 70%).

Ответы на вопрос: «Если Вы не планируете начинать собственное дело, то почему?» представлены на рисунке 2.



Рис. 2. Основные причины, по которым студенты не планируют начинать собственное дело

Вывод: у студентов-первокурсников нежелание начинать собственное дело часто связано с их жизненным этапом: они находятся на ранних стадиях своего академического пути и еще не накопили достаточного капитала (знаний, капиталовложений или связей). В большинстве случаев они не считают открытие бизнеса возможным вариантом в ближайшем будущем. Это нормально, и по мере того, как приобретается больше знаний, опыта и перспективы, ситуация может измениться.

Пол респондентов: более половины опрошенных – мужчины (54%), женщин – 46%.

Аудитория делится на три основные группы:

1. Активные участники (18%): группа ищет прямой доступ к фондам, инкубаторам и менторам, чтобы быстрее реализовать свои идеи.

2. Заинтересованные, но неопределенные (70%): это ключевая категория. Этим людям нужны вдохновляющие примеры, базовые практические знания (как составлять бизнес-план, управлять финансами и тестировать идеи) и быть морально готовыми к возможным рискам.

3. Скептики (8%+): работать с этой группой возможно, сосредоточив внимание на общих навыках, которые полезны в традиционных профессиях.

В ходе исследования проверены три основные гипотезы о факторах, влияющих на предпринимательские намерения студентов:

1. Личностные факторы, такие как стремление к самореализации и независимости (81% респондентов) играет важную роль. Однако внешние факторы, такие как недостаток предпринимательского капитала, знаний и опыта, также в значительной степени способствовали формированию препятствий для предпринимательства. Восприятие внутренней среды является универсальным, и эта гипотеза частично подтвердилась.

2. Второе предположение о том, что роль наставника важнее поддержки университета, полностью не подтвердилось. Хотя студенты ценят важность успешного наставника или образца для подражания (что отражено в ответах на вопрос 5), поддержка университета также

считается важным фактором, особенно в сочетании с другими мерами. Кроме того, исследование показывает, что студенты ожидают от университетов не только финансовой поддержки, но и педагогической, информационной и мотивационной. Влияние наставника и поддержка университета не являются взаимоисключающими, а дополняют друг друга в рамках комплексного подхода к развитию предпринимательских намерений.

3. Гипотеза о том, что страх неудачи является одним из главных препятствий, подтверждается лишь частично. Хотя этот страх на самом деле является одним из главных препятствий, студенты, скорее всего, считают нехватку финансовых ресурсов (стартового капитала) и опыта более важными проблемами.

Перекрестный анализ выявил следующие закономерности:

1. Студенты с опытом работы более активно показывают предпринимательские намерения.

2. Основными мотивами студентов являются стремление к самореализации, независимости и желание создавать что-то новое.

3. Основные препятствия, с которыми сталкиваются студенты, связаны с ресурсами (финансами, знаниями и временем), которые в значительной степени соответствуют их жизненному этапу (студенты первого курса).

4. По намерениям гендерный состав респондентов существенно не отличается.

Исследование показывает высокий предпринимательский потенциал среди омских студентов-первокурсников. Более 18% респондентов активно планируют начать собственное дело, и более 70% рассматривают возможности в будущем. Данные показывают, что эта конкретная потребность в поддержке имеет широкую аудиторию.

Основная мотивация студентов связана не только с экономическими интересами, но и со стремлением к личностному росту и независимости. Важно учитывать это при разработке плана поддержки: нужно обращать внимание на возможности для самореализации, построения карьеры и создания продуктов, представляющих социальную ценность.

Одним из основных препятствий на пути реализации бизнес-намерений является отсутствие начального капитала, практических знаний и опыта, а также боязнь неудачи. При этом административные и бюрократические препятствия не воспринимаются студентами как значимые, что может указывать на их недостаточную информированность о реальных сложностях ведения бизнеса.

На основе результатов исследования можно рекомендовать:

1. Разработку комплексной системы поддержки студенческого предпринимательства, включающей:

- Финансовые инструменты (гранты, микрокредиты).
- Практико-ориентированные образовательные модули.
- Менторские программы с привлечением успешных выпускников.
- Психологическую подготовку к рискам и неудачам.

2. Активную популяризацию предпринимательства в цифровых и инновационных сферах.

Библиографический список

1. Климанова, Н. Г. Влияние ценностной сферы личности на психологическую готовность к предпринимательской деятельности // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. 2023. № 1(52). С. 51-59 [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50484294> (дата обращения: 15.12.2025).

2. Миронова, Ю. Г. Предпринимательские намерения студентов: сравнительный анализ международных и российских исследований // Прикладные социологические исследования Астраханского региона: Сборник статей. Астрахань: Индивидуальный предприниматель Сорокин Роман Васильевич, 2023. С. 121-134. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=60064415> (дата обращения: 15.12.2025).

3. Предпринимательские намерения студентов: модулирующий эффект личностных характеристик / А. Г. Мирзоян, Е. А. Синякова, Л. А. Михайлова, И. П. Сулова // Высшее образование в России. 2025. Т. 34, № 5. С. 119-140. [Электронный ресурс]. URL: (дата обращения: 15.12.2025).

AGILE-МЕТОДОЛОГИИ И КЛАССИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРИМЕНИМОСТИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Ковалева Д. Ю., Ковалёва Е. В.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, эл. почта kdara8851@gmail.com

Аннотация. В статье сравниваются agile-методологии и традиционные модели управления в условиях цифровой экономики. Обсуждаются основные отличия этих подходов, их плюсы и минусы, а также факторы, которые влияют на выбор способа управления при высокой неопределённости и быстром развитии технологий.

Ключевые слова: *agile, классический менеджмент, водопадная модель, цифровая экономика, управление проектами, трансформация, гибридные методологии, бюрократия, инновации.*

AGILE-METHODOLOGIES AND CLASSICAL MANAGEMENT MODELS: COMPARATIVE ANALYSIS OF APPLICABILITY IN THE DIGITAL ECONOMY

Kovaleva D. Y., Kovaleva E. V.

Scientific supervisor: Hairulina L. R.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, e-mail kdara8851@gmail.com

Abstract. The article compares agile methodologies and traditional management models in the digital economy. It discusses the main differences between these approaches, their advantages and disadvantages, as well as the factors that influence the choice of management method in a highly uncertain and rapidly evolving technological environment.

Keywords: *Agile, classical management, waterfall model (Waterfall), digital economy, project management, transformation, hybrid methodologies, bureaucracy, innovation.*

Цифровая экономика отличается не только применением новейших технологий, но и кардинальным изменением принципов менеджмента. Если в индустриальной эпохе стабильность, предсказуемость и масштабируемость были главными требованиями к управлению бизнесом, то в цифровой экономике выживают и процветают компании, умеющие быстро приспосабливаться к изменениям, быстро интегрировать новые идеи и сервисы, фокусироваться на клиенте.

В течение почти всего XX века традиционный менеджмент, основанный на принципах научного управления Ф. Тейлора, административной школе А. Файоля и бюрократической модели М. Вебера, был в центре внимания. Однако начиная с публикации в 2001 году Манифеста Agile, когда стали пересматриваться ценности управления разработкой программного обеспечения, а позднее и управлением в целом, мнение о традиционном менеджменте начало изменяться. Актуальность выбранной темы исследования обусловлена необходимостью изучения особенностей применения различных управленческих подходов в эпоху цифровой трансформации бизнеса. [1]

Традиционные модели управления такие как Waterfall реализуют последовательную логику прохождения этапов: проектирование, разработка, внедрение и закрытие проекта. Для них характерно: жёсткое планирование в начале, фиксированные требования и цели, линейное

иерархическое управление, формализованные процедуры контроля. Классические модели эффективны в условиях стабильной среды и предсказуемых задач.

Agile это группа гибких подходов к управлению проектами, основанных на итеративности, на самоорганизации команд и постоянном клиентском взаимодействии. Например, Scrum предполагает работу короткими итерациями (спринтами), регулярные встречи и постоянное развитие продукта. Ключевыми характеристиками Agile являются: итеративное развитие, высокая адаптивность, постоянное вовлечение заказчика делегирование принятия решений команде. Agile позволяет успешно работать с неопределенными требованиями и быстро меняющейся средой. В цифровой экономике где требование к ПО могут измениться в процессе разработки в связи с выходом на рынок нового продукта, с изменением законодательства и т.д., Agile помогает сохранять инвестиционную привлекательность проекта. [2]

Таблица 1

Сравнительная характеристика Agile-методологии и классические модели менеджмента

Критерий сравнения	Классическая модель (Waterfall)	Agile-методология
Требования	Фиксируются в начале проекта	Эволюционируют в процессе
Роль заказчика	Участствует на старте и при приемке	Постоянно взаимодействует с командой
Изменения	Рассматриваются как риски и бюрократизируются	Приветствуются как конкурентное преимущество
Команда	Узкоспециализированные исполнители, контроль менеджером	Кросс-функциональные самоорганизующиеся команды
Риски	Риск обнаружения критической ошибки только на финальном этапе	Риск размытия границ проекта и отсутствия четкой даты финала
Результат	Один большой релиз в конце	Регулярны

Выбор между традиционными моделями управления и гибкими методологиями в современных условиях цифровой экономики, это не модный тренд, а оправданный риск и глубокое понимание существа продукта. Классическая каскадная модель (Waterfall) максимально эффективна в проектах с низкой степенью неопределенности, где «цена изменения» на поздних этапах реализации оказывается слишком высокой. Ярким примером здесь могут служить строительство и архитектура, в которых итеративный процесс просто невозможен: если на- любом этапе возведения сменить геометрию здания с квадратной на круглую, то это повлечет за собой полную замену фундамента, что, конечно, нерентабельно. Аналогичной жесткой структурой должны обладать, скажем, государственные информационные системы и медицинские технологии, программное обеспечение для управления воздушным движением или приборы для радиационной терапии, где ошибка стоит человеческих жизней, а на каждом этапе проектирования обязательно нужна строгая документация и верификация. Кроме того, Waterfall остается явным фаворитом в проектах с фиксированным бюджетом, характерных для государственного сектора и консервативных корпораций, где требуется детальная спецификация функционала и гарантии результата за строго оговоренные ресурсы. [4]

Тем не менее Agile является актуальным инструментом в тех областях бизнеса, где способность к изменениям важнее следования первоначальному пути, а запросы рынка успевают измениться еще до того, как будет завершено их формальное фиксирование. В индустрии мобильных игр и приложений, где существует перенасыщение рынка, длительное

планирование по каскадной методологии может привести к потере конкурентоспособности. В таких условиях гибкая разработка позволяет сделать минимальный жизнеспособный продукт максимально быстро и на волне обратной связи с пользователями доработать функционал. Аналогичная ситуация в сфере digital-маркетинга и SMM, где запуск рекламных кампаний носит экспериментальный характер и еженедельно приходится актуализировать гипотезы, исходя из полученных данных. Сфера R&D (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ) также является естественной средой для agile-методологий; например, процесс создания первого iPhone в компании Apple строился на коротких циклах прототипирования, в рамках которых отвергалось множество решений по интерфейсу в пользу более удачных.

Сегодня наблюдается тренд на разработку гибридных моделей, сочетающих в себе agile и традиционное управление. Такие подходы позволяют: сохранить контроль и предсказуемость, обеспечить гибкость и адаптивность. Гибридные методологии рассматриваются как ответ на ограничения чистых моделей. [3]

Чтобы упростить выбор модели, можно составить чек-лист для менеджеров, в котором им надо ответить на 10 вопросов, выбирая вариант А или Б. Если в итоге 7-10 ответов «А», то подходящая модель, Waterfall: нужна стабильность, жесткий контроль и детальное планирование. Если 7-10 ответов «Б», то предпочтительна система Agile. Если результаты смешаны (40/60 или 50/50), то может подойти гибридная модель. Например, стоит использовать Waterfall для управления бюджетом и сроками перед инвесторами, но внутри производственных команд внедрить Agile-практики.

Чек-лист:

1. Насколько четко прописаны требования?

А: У нас есть детальное ТЗ, которое не изменится до конца проекта.

Б: Мы примерно понимаем цель, но детали будут уточняться в процессе.

2. Какова цена ошибки на поздних этапах?

А: Огромная.

Б: Умеренная.

3. Насколько вовлечен заказчик?

А: Хочет отдать ТЗ и получить готовый результат через полгода.

Б: Готов обсуждать промежуточные итоги каждые 1–2 недели.

4. Какие технологии используются?

А: Мы используем проверенные решения, которыми владеем на 100%.

Б: Это R&D, эксперименты с ИИ или новые стеки, которые мы только осваиваем.

5. Насколько важна скорость выхода?

А: Не критично, главное — сдать объект целиком и без дефектов.

Б: Критично. Нужно выпустить хотя бы минимальную версию (MVP) как можно скорее.

6. Есть ли жесткие внешние регуляторы?

А: Да, проект требует строгого соблюдения нормативов и документации.

Б: Нет, мы сами устанавливаем правила.

7. Как устроена ваша команда?

А: Узкие специалисты в разных отделах.

Б: Кросс-функциональная группа.

8. Каков бюджет проекта?

А: Строго фиксированный.

Б: Гибкий или оплата по факту затраченного времени.

9. Насколько велик проект по масштабу?

А: Гигантская инфраструктура с тысячами взаимозависимых задач.

Б: Компактный продукт или сервис, который можно дробить на части.

10. Что для вас «успех»?

А: Точное следование плану и бюджету.

Б: Удовлетворенность пользователя, даже если план пришлось пересмотреть.

Сравнительный анализ показал, что agile-методологии обладают значительными преимуществами в условиях цифровой экономики благодаря своей гибкости, адаптивности и ориентации на клиента. Однако классические модели менеджмента сохраняют свою значимость в стабильных и регламентированных средах. Наиболее перспективным направлением является развитие гибридных подходов, обеспечивающих баланс между контролем и адаптивностью. Эффективность выбора управленческой модели определяется контекстом проекта, уровнем неопределённости и требованиями к результату.

Библиографический список

1. Балашов А. И., Рогова Е. М., Тихонова М. В., Ткаченко Е. А. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / под ред. Е. М. Роговой. М. : Юрайт, 2026. 302 с. // Образовательная платформа Юрайт. URL: <https://urait.ru/bcode/582619> (дата обращения: 22.03.2026).
2. Демарков В. И. Сравнительный анализ гибких и каскадных методологий управления проектами в ИТ-сфере // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-1 (99). С. 132–136.
3. Зуб А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов. и доп. М. : Юрайт, 2026. 397 с. // Образовательная платформа Юрайт. URL: <https://urait.ru/bcode/583111> (дата обращения: 22.03.2026).
4. Тихонов В. С. Особенности цифрового управления инновационными проектами // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12, № 1. С. 33–42.

ОБРАЗ УСПЕШНОГО МЕНЕДЖЕРА В ПРЕДСТАВЛЕНИИ СТУДЕНТОВ ПЕРВОГО КУРСА

Коптев С.А.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
s.koptew@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается представление студентов первого курса о образе успешного менеджера как социально и профессионально значимого субъекта современной экономики. Актуальность исследования обусловлена трансформацией требований к управленческой деятельности в условиях цифровизации, нестабильности социально-экономической среды и изменения ценностных ориентиров молодежи. Особое внимание уделяется анализу совокупности личностных, профессиональных и коммуникативных характеристик, которые первокурсники ассоциируют с управленческим успехом. Образ успешного менеджера рассматривается не только как результат усвоения теоретических знаний, но и как отражение социального опыта, медиа-влияния и ожиданий, формирующихся на начальном этапе профессионального самоопределения. Делается вывод о том, что представления студентов носят комплексный и в то же время противоречивый характер, сочетая прагматические установки с ценностными ориентирами, ориентированными на личностный рост и социальную ответственность.

Ключевые слова: *успешный менеджер, профессиональный образ, студенты первого курса, управленческая деятельность, профессиональное самоопределение, ценностные ориентации.*

THE IMAGE OF A SUCCESSFUL MANAGER AS CONCEIVED BY FIRST-YEAR STUDENTS

Koptev S.A.

Scientific supervisor: Khairulina L.R.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. This article examines first-year students' perceptions of a successful manager as a socially and professionally significant actor in the modern economy. The relevance of this study stems from the transformation of management requirements in the context of digitalization, socioeconomic instability, and changing values among young people. Particular attention is paid to analyzing the combination of personal, professional, and communication characteristics that first-year students associate with managerial success. The image of a successful manager is considered not only as a result of theoretical knowledge acquisition but also as a reflection of social experience, media influence, and expectations formed during the initial stages of professional self-determination. It is concluded that students' perceptions are complex and at the same time contradictory, combining pragmatic attitudes with value orientations focused on personal growth and social responsibility.

Keywords: *successful manager, professional image, first-year students, management activity, professional self-determination, value orientations.*

Современная система высшего образования функционирует в условиях постоянного обновления социально-экономических реалий, что напрямую отражается на требованиях к

подготовке будущих специалистов управленческого профиля [1, с. 79]. В этой связи особую значимость приобретает изучение представлений студентов о профессиональной деятельности менеджера, особенно на начальном этапе обучения в вузе, когда процесс профессионального самоопределения только формируется и еще не подвергся существенному влиянию специализированных дисциплин и практического опыта. Образ успешного менеджера в сознании первокурсников выступает своеобразным ориентиром, определяющим их учебную мотивацию, профессиональные ожидания и отношение к будущей карьере [2, с. 217].

Актуальность исследования заключается в недостаточной изученности представлений студентов первого курса о профессиональном образе успешного менеджера на начальном этапе обучения в вузе. В условиях раннего профессионального самоопределения данные представления нередко носят фрагментарный и стерео-типизированный характер, что может оказывать влияние на мотивацию обучения и формирование управленческих компетенций в дальнейшем.

Целью исследования является выявление и анализ особенностей представлений студентов первого курса об образе успешного менеджера, а также определение доминирующих характеристик, ассоциируемых с управленческим успехом.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи: проанализировать теоретические подходы к понятию управленческого успеха; выявить ключевые личностные, профессиональные и коммуникативные характеристики, которые студенты связывают с образом успешного менеджера; определить степень выраженности ценностных ориентаций в структуре данного образа; обобщить полученные эмпирические данные и сопоставить их с теоретическими положениями.

Материалами и методами исследования послужили результаты анкетного опроса студентов первого курса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Омский филиал). В исследовании приняли участие 50 обучающихся, осваивающих направления подготовки экономического и управленческого профиля. В качестве основного метода использовалось анкетирование с элементами ранжирования и выбором нескольких вариантов ответов. Обработка данных осуществлялась с применением методов описательной статистики и качественного анализа.

Следует отметить, что образ успешного менеджера является социально сконструированным феноменом, формирующимся под воздействием различных факторов: массовой культуры, медийного пространства, семейных установок, школьного опыта и общих представлений о социальной успешности. Для студентов первого курса данный образ зачастую носит обобщенный характер и включает как реальные профессиональные характеристики, так и идеализированные черты, не всегда соотносящиеся с практикой управленческой деятельности. В этом контексте важно рассматривать успешность не исключительно как показатель материального благополучия или карьерного роста, но и как совокупность личностных и профессиональных качеств, обеспечивающих эффективность управленческого труда [3, с. 391].

Анализ представлений студентов первого курса показывает, что в их сознании успешный менеджер ассоциируется прежде всего с высоким уровнем коммуникативной компетентности. Умение выстраивать деловое общение, находить общий язык с разными людьми, убеждать и мотивировать воспринимается как ключевое условие управленческого успеха. При этом коммуникативные навыки нередко трактуются расширительно, включая в себя харизматичность, уверенность в себе и способность производить благоприятное впечатление. Такая интерпретация свидетельствует о значительном влиянии внешних, имиджевых характеристик на формирование профессионального образа.

Наряду с коммуникативными качествами студенты придают большое значение личностным характеристикам менеджера. В их числе чаще всего выделяются целеустремленность, ответственность, стрессоустойчивость и способность принимать решения в условиях неопределенности [4, с. 206]. Примечательно, что первокурсники склонны

рассматривать данные качества как врожденные или формирующиеся в процессе жизненного опыта, а не как результат целенаправленного профессионального обучения. Это указывает на определенное недо-оценивание роли образовательной среды в развитии управленческих компетенций и одновременно подчеркивает важность работы по формированию у студентов адекватного представления о возможностях профессионального роста.

Профессиональные знания и управленческие навыки в представлениях студентов первого курса, как правило, занимают менее выраженное место по сравнению с личностными и коммуникативными характеристиками. Менеджер воспринимается, скорее, как организатор и лидер, чем как специалист, обладающий глубокими знаниями в области экономики, управления или права. Подобная установка может быть объяснена тем, что на начальном этапе обучения студенты еще не в полной мере осознают сложность управленческой деятельности и ее многоаспектность. В то же время это создает определенные риски формирования упрощенного образа профессии, ориентированного преимущественно на внешние проявления успеха.

Дополняя данное положение, следует отметить, что представления студентов первого курса об успешном менеджере во многом отражают специфику переходного этапа между школьным и вузовским образованием. На данном этапе обучающиеся только начинают осваивать академическую и профессиональную среду, в связи с чем их взгляды на управленческую деятельность формируются преимущественно на основе внешних наблюдений и обобщенных социальных образов. Отсутствие личного управленческого опыта приводит к тому, что успешность менеджера часто интерпретируется через призму индивидуальных достижений, а не через оценку эффективности принимаемых решений и их долгосрочных последствий для организации.

Значительное влияние на формирование данного образа оказывает современное информационное пространство, в котором управленческая деятельность нередко представляется в упрощенном и коммерциализированном виде. Медийные образы успешных руководителей акцентируют внимание на быстром карьерном росте, материальном благополучии и внешних атрибутах успеха, что способствует формированию у студентов завышенных ожиданий относительно профессиональной деятельности менеджера. В результате управленческий труд может восприниматься как менее трудоемкий и менее ответственный, чем он является в действительности, что, в свою очередь, влияет на профессиональные установки обучающихся.

Результаты опроса представлены на рисунке 1, отражающем соотношение основных групп характеристик, формирующих образ успешного менеджера в представлении студентов первого курса.

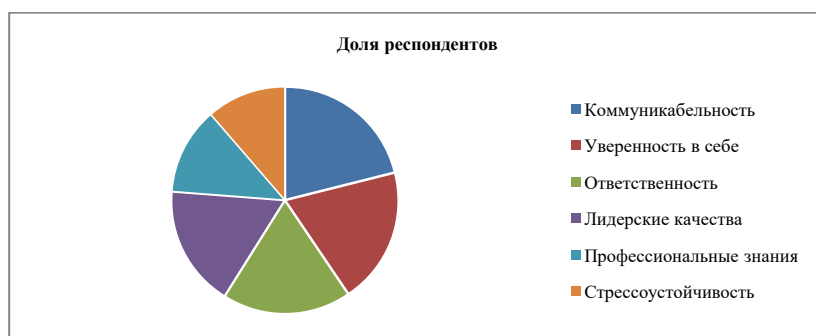


Рис. 1. Структура представлений студентов первого курса об образе успешного менеджера

Полученные данные свидетельствуют о том, что в представлении студентов первого курса доминируют коммуникативные и личностные характеристики успешного менеджера. При этом профессиональные знания и специальные управленческие навыки воспринимаются как менее значимые, что подтверждает наличие упрощенного и во многом идеализированного образа управленческой деятельности. Выявленная структура представлений указывает на

необходимость целенаправленной работы в рамках образовательного процесса, направленной на формирование у обучающихся более комплексного и реалистичного понимания сущности управленческого труда.

Таблица 1

Доминирующие характеристики образа успешного менеджера

Группа характеристик	Уровень значимости
Коммуникативные	Высокий
Личностные	Высокий
Профессиональные	Средний
Ценностно-нравственные	Средний

В то же время для студентов первого курса характерна высокая восприимчивость к образовательным воздействиям, что делает данный этап обучения особенно значимым с точки зрения формирования профессионального образа менеджера. Именно в начале обучения закладываются основы профессионального мышления, формируется понимание сущности управленческой деятельности и ее роли в социально-экономическом развитии. В этом контексте образовательная среда вуза приобретает ключевое значение как пространство, в котором возможна корректировка первоначальных представлений и их приближение к реальным требованиям профессии.

Важно подчеркнуть, что формирование образа успешного менеджера не является статичным процессом и подвержено изменениям по мере накопления теоретических знаний и практического опыта. Первоначальные представления студентов могут трансформироваться в сторону большей реалистичности, включая осознание необходимости системного мышления, аналитических способностей и ответственности за принимаемые управленческие решения. Таким образом, начальный образ успешного менеджера следует рассматривать не как окончательно сформированную модель, а как отправную точку профессионального развития будущего специалиста.

Особого внимания заслуживает ценностный компонент образа успешного менеджера. Несмотря на прагматичность взглядов, многие студенты первого курса включают в данный образ такие характеристики, как честность, справедливость и социальная ответственность. Это свидетельствует о том, что управленческий успех в их представлении не сводится исключительно к личным достижениям, но предполагает определенное влияние на коллектив и общество в целом. Вместе с тем данные ценностные ориентации нередко носят декларативный характер и требуют дальнейшего осмысления и развития в процессе профессиональной подготовки.

Таким образом, образ успешного менеджера в представлении студентов первого курса представляет собой сложное и многомерное образование, сочетающее элементы личностных ожиданий, социальных стереотипов и начальных профессиональных ориентиров. Его изучение позволяет не только выявить особенности профессионального самосознания обучающихся, но и определить направления совершенствования образовательного процесса, направленного на формирование реалистичного и профессионально значимого представления о будущей управленческой деятельности. Учет данных представлений в образовательной практике может способствовать повышению мотивации студентов и более осознанному освоению управленческих компетенций.

Библиографический список

1. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник для вузов. М.: Проспект, 2022. 448 с.
2. Егоршин А. П. Основы менеджмента: учебник. М.: ИНФРА-М, 2024. 350 с.
3. Зайцев А. К., Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2021. 412 с.
4. Трошина Е.В. Основы менеджмента: учебное пособие / Е. В. Трошина, Л. Л. Алехина, Т. М. Анурина [и др.]. М.: КноРус, 2021. 486 с.

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ И УДЕРЖАНИЯ ТАЛАНТОВ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПЛАТФОРМ ISPRING И ЭКВИО

Короленко П. П.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
korolenkopolina1210@gmail.com

Аннотация. Данная статья исследует цифровые инструменты развития и удержания талантов в условиях цифровизации экономики. На основе анализа кейсов внедрения LMS-платформ в компаниях «Арнест ЮниРусь» (iSpring) и МТС (Эквио) выявлены ключевые факторы эффективности цифровых систем управления талантами. Проведен сравнительный анализ двух платформ по авторской системе из 9 критериев. По итогам исследования платформа iSpring является привлекательнее Эквио для внедрения бизнеса. Однако автором сделан вывод о том, что выбор платформы зависит от стратегических приоритетов компании: iSpring оптимальна для быстрого внедрения системы развития персонала, Эквио – для глубокой трансформации процессов удержания талантов.

Ключевые слова: *управление талантами, LMS, iSpring, Эквио, цифровизация HR, удержание персонала, развитие персонала.*

DIGITAL TOOLS FOR TALENT DEVELOPMENT AND RETENTION: COMPARATIVE ANALYSIS OF ISPRING AND EQUIO PLATFORMS

Korolenko P. P.

Scientific supervisor: Khairulina L.R.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia
Pochemu.andrei@yandex.ru

Abstract. This article explores digital tools for talent development and retention in the context of economic digitalization. Based on an analysis of LMS platform implementation cases in Arnest UniRus (iSpring) and MTS (Equio), key factors for the effectiveness of digital talent management systems have been identified. A comparative analysis of the two platforms has been conducted using the author's system of 9 criteria. According to the results of the study, the iSpring platform is more attractive than Equio for business implementation. However, it is concluded that the choice of platform depends on the company's strategic priorities: iSpring is optimal for the rapid implementation of a personnel development system, while Equio is suitable for the deep transformation of talent retention processes.

Keywords: *talent management, LMS, iSpring, Equio, HR digitalization, staff retention, and personnel development.*

На рынке труда спрос формируют работодатели, а дело работника – сформировать такое предложение, чтобы его точно взяли на работу. Однако данная, такая знакомая нам концепция, уже частично в прошлом. Сейчас рынок трансформировался так, что это работодатели стремятся всячески привлечь и удержать в своей компании самых эффективных, инициативных, а самое главное – компетентных специалистов. [1] Именно на данном этапе трансформации можно говорить про talent management – управление талантами. Управление талантами – это одна из частей работ кадрового отдела организации, сосредоточенная на

привлечении квалифицированных кадров, дальнейшем развитии их таланта и удержании в организации. [2]

Согласно теории менеджмента, работник в организации проходит жизненный цикл: привлечение, наем, развитие, удержание, расставание. [2] Безусловно, каждый из этих этапов значим организациям как во временном, так и в материальном ресурсе. Особенно в эпоху стремительном цифровизации многие компании не успевают адаптироваться к новым процессам, отчего происходит главная ошибка – уходят уже привлеченные и развивающиеся кадры. То есть компании не могут удерживать тех, в чье развитие уже вложились. Еще хуже, если компания не может вкладываться в развитие своих кадров. Это несет в себе сразу два негативных аспекта: во-первых, это противоречие тенденции удовлетворения человеческих потребностей, одной из которых является потребность в развитии и самореализации; во-вторых, наличие в компании стагнирующих сотрудников, не знающих и не использующих в своей работе последних технологий, значительно уменьшает их производительность, что также негативно отражается на деятельности компании. Таким образом, развитие и удержание сотрудника в компании – это важная часть менеджмента талантов. Имея опыт, наработанный в последние десятилетия, необходимо пользоваться традиционными факторами развития и удержания работников.

Так, например, в качестве развития сотрудников можно организовывать стажировки, переобучение, конференции, вебинары. А для удержания – можно использовать известные факторы материальной и нематериальной мотивации. Однако в купе с текущим технологическим прогрессом и изменениями в поведении людей традиционные способы организации данных процессов становятся не единственными. Поэтому и в сферу управления талантами пришла цифровизация. Далее рассмотрим цифровые инструменты для развития и удержания сотрудников, а также проведем сравнительный анализ двух платформ, предоставляющих возможности цифровой трансформации менеджмента талантов в организации.

Начнем с обзора цифровых инструментов для развития сотрудников.

Цифровизация процесса обучения и развития привела компании от формата очных лекций и семинаров к формату дистанционного обучения в любое удобное для сотрудника время. В основном такая возможность возникла из-за появления технологии LMS (learning machine system). Данная система является универсальной для организаций всех сфер деятельности. Благодаря ней можно с удобством составлять свой курс, адаптировать их под интерактивное прохождение, отслеживать прогресс сотрудников и оценивать результаты. Возможности современных LMS позволяют проходить курсы из любого уголка мира и на любом устройстве: будь то компьютер, планшет или телефон. Также LMS позволяют оценивать каждого работника, составляя как общие планы обучения, так и индивидуальные траектории развития, если компания, например, обучает будущего HiPo сотрудника. Также данный инструмент позволяет проводить обучение в формате геймификации, что особенно ценится современными сотрудниками.

Эффективность внедрения инструментов LMS можно рассмотреть на кейсе компании «Арнест ЮниРусь» с использованием платформы iSpring. «Арнест ЮниРусь» – это лидер по производству товаров повседневного спроса в России. Данный бренд насчитывает более 45 брендов в различных категориях – от производства косметики до пищевой продукции. Как подмечает менеджер по управлению персоналом компании: «В портфеле больше тысячи торговых марок. Чтобы хорошо разбираться в таком широком ассортименте и уметь продавать, нужно регулярно учиться». На момент внедрения системы iSpring в компании насчитывалось около 3500 сотрудников.

Раньше компания Арнест ЮниРусь организовывала для своих сотрудников очное обучение: тренинги и курсы, ответственными за которые были всего 5 человек, жизнь которых проходила в вечных командировках. Так как производственные центры компании расположены по всей России, информация не успевала доходить вовремя с тренерами. И даже рассылки презентаций с целями и задачами не решали проблемы: «Арнест ЮниРусь» просто

не могли контролировать, каждый ли сотрудник прочитал информацию и уяснил ее должным образом.

«Арнест ЮниРусь» изучили рынок СДО и приняли решение остановиться на платформе iSpring. Менеджеры компании объясняют свой выбор наличием следующих преимуществ: удобный и интуитивно понятный конструктор сайтов, благодаря которому бывшие очные тренеры легко смогли перенести свою базу знаний в онлайн формат; онлайн-тестирование и анализ: результаты тестов представлены в графическом формате, что упрощает понимание и дает наглядность; наличие мобильного приложения и возможность проходить курсы «на местах», потому что «Наши сотрудники работают «в полях» или за прилавком магазина. Им некогда проходить курсы в компьютерных классах».

Результаты от внедрения не заставили себя ждать. 100% сотрудников «Арнест ЮниРусь» проходят обучение. В компании для каждого сотрудника составляется индивидуальный план, включающий в себя как профессиональные, так и личные цели развития, что привело к снижению текучести кадров до 10% (хотя рыночное значение – 17%). «В самом начале пути мы поделили торговых представителей на две фокус-группы. Первую обучали онлайн, вторую – очно. Через три месяца сравнили бизнес-результаты. Те, кто учился онлайн, лучше работали с клиентом и продавали больше примерно на десять процентов». [3]

Обратим внимание на современные инструменты менеджмента талантов в сфере удержания сотрудников. Сотрудник остается в компании, продолжает работать эффективно и приносить прибыль тогда, когда ему самому это выгодно. На этом строится теория мотивации сотрудников. Организации привлекают работников своими материальными и нематериальными преимуществами. Высокие зарплаты, премии, возможность карьерного роста, конечно, привлекают сотрудников. Остается вопрос, где взять интерес, который сможет задержать сотрудника в компании. Рассмотрим ответ на этот вопрос с учетом использования цифровых инструментов современного менеджмента на примере компании МТС, которая внедрила в свою работу по управлению персоналом платформу Эквио.

Следуя трендам и имея большое количество сотрудников, компания МТС столкнулась со следующей проблемой: обучать и задерживать нужно не только прямо подчиненных сотрудников, но и тех, кто работает с компанией косвенно: партнеры, франшизы, предприниматели. Именно здесь встал вопрос о мерах по удержанию людей в компании, ведь ни на партнеров, ни на предпринимателей нельзя наложить административное обязательство обучаться и развиваться. Поэтому, исследовав множество СДО, МТС остановились на платформе Эквио, которая смогла интегрироваться в собственную ИТ-систему компании. Результат внедрения – процент работников, ежемесячно посещающих систему, составил 85%. Это говорит о том, что 85% пользователям платформы система смогла принести пользу, благодаря чему они посещают ее не реже одного раза в месяц. [4]

Рассмотрим, как платформа Эквио смогла добиться такого результата. Во-первых, конечно, осмысленный подход к деятельности. Эквио смогла подстроиться под деятельность МТС и создать платформу таким образом, что люди могли получать от нее пользу: актуальные курсы, предлагаемые по системе индивидуальных рекомендаций, полезный контент. Платформа смогла дать то, что от нее требовалось – сильную и глубоко проработанную программу, сумевшую без проблем выдержать нагрузку в десятки тысяч пользователей.

Проведем сравнительный анализ платформы iSpring и Эквио методом взвешенных оценок. Выделены ключевые 9 критериев, по которым можно судить об эффективности платформ для развития и удержания сотрудников в компании. Каждому критерию присвоен вес в зависимости от степени важности. Оценка каждого критерия произведена по шкале от 1 до 5, где 1 – это «плохо», а 5 – это «отлично». По итогам общей суммы баллов (балл=вес*показатель) выявлено, какая платформа привлекательней для внедрения в управление талантами.

Итоговые результаты оформлены в таблицу 1.

По итогам подсчетов лидирует платформа iSpring с суммарным показателем 8,48. Платформа Эквио отстает на 1,3 балла и набирает 7,18. Проведем более подробный анализ результатов исследования.

Суммарный балл за пункт развитие персонала iSpring – 5,23, что объясняется высоко развитым функционалом платформы для создания курсов и возможностью внедрения игр в процесс обучения. Платформа Эквио же набирает 3,33 балла за отсутствием данных преимуществ. Эта платформа скорее заточена на внутреннюю разработку курсов для клиентов, а не на подачу инструмента.

Таблица 1

Сравнительный анализ платформ iSpring и Эквио

Критерий	Вес критерия	iSpring	Эквио
1) Развитие персонала	0,35		
а) Конструктор курсов	0,15	5	3
б) Индивидуализация	0,12	4	4
с) Геймификация обучения	0,8	5	3
2) Удержание персонала	0,35		
а) Инструменты удержания	0,2	3	5
б) Аналитика вовлеченности	0,15	4	5
с) Обратная связь	0,1	4	5
3) Технические возможности	0,3		
а) Мобильная доступность	0,1	5	5
б) Простота использования	0,15	5	4
с) Адаптация под заказчика	0,1	4	5
ИТОГО	1	8,48	7,18

Однако в пункте удержание персонала лидером уже является платформа Эквио, так как она характеризуется более проработанными инструментами для работы с курсами: система рекомендаций, персонализированные уведомления. В двух других критериях iSpring отстает совсем незначительно.

Заключительный пункт – это технические возможности платформ. Данный критерий имеет схожие значения у платформ iSpring и Эквио – 1,65 и 1,6 соответственно. Таких показателей системы смогли достичь благодаря адаптации под современные процессы цифровизации, не теряя индивидуальный подход.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что каждая платформа имеет свои плюсы и минусы. Платформа iSpring подойдет для компаний, которые хотят быстро внедрить в свою деятельность LMS. Платформа Эквио нужна тем, кто готов глубоко подойти к вопросу трансформации менеджмента в сфере развития и удержания персонала.

Библиографический список

1. Что такое Talent management и как компаниям управлять талантами: веб-сайт. URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/chto-takoe-talent-management> (дата обращения: 29.03.2026).
2. Островская, Л. И. Управление талантами – реальность современного менеджмента // Молодой ученый. 2022. № 52 (447). С. 121-124. URL: <https://moluch.ru/archive/447/98340> (дата обращения: 29.03.2026).
3. История успеха Unilever: как развивать лидеров и управлять талантами: веб-сайт. URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/istoriya-uspekha-unilever> (дата обращения: 29.03.2026).
4. MTC iSmart: веб-сайт. URL: <https://e-queo.com/case/telekom/platforma-mts-ismart/> (дата обращения: 30.03.2026).
5. Чудинова, Н. В. Управление талантами: отличительные особенности, современные тренды и актуальные направления исследований // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 6 (124). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-otlichitelnye-osobennosti-sovremennye-trendy-i-aktualnye-napravleniya-issledovaniy> (дата обращения: 29.03.2026).

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ НА СОВОКУПНУЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ФАКТОРОВ ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ

Кулинич К.Ю.

Научный руководитель: Шмакова А.П.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
KiraKul2610@gmail.com

Аннотация. Статья анализирует, как цифровые навыки жителей влияют на производительность труда и экономическое развитие регионов России. Исследование, основанное на данных Росстата и НИУ ВШЭ за 2023-2024 годы, с применением методов главных компонент и регрессионного анализа, выявило, что лишь 12 из 83 регионов страны достигли высокого уровня распространения интернета и обладают развитыми цифровыми компетенциями. Результаты показали, что цифровые навыки играют важную роль в региональном развитии, способствуя увеличению доходов и занятости населения. Сформулированы рекомендации для региональной политики.

Ключевые слова: *цифровые компетенции; soft skills; hard skills; цифровая экономика; производительность труда; региональное развитие; человеческий капитал.*

THE IMPACT OF DIGITAL COMPETENCIES ON THE TOTAL PRODUCTIVITY OF FACTORS OF PRODUCTION IN A KNOWLEDGE-BASED ECONOMY

Kulinic K.Yu.

Scientific adviser: Shmakova A.P.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
KiraKul2610@gmail.com

Abstract: The article analyzes how residents' digital skills affect labor productivity and economic development in Russia's regions. Based on data from Rosstat and the Higher School of Economics for 2023-2024, the study uses principal component analysis and regression methods to identify that only 12 out of 83 regions have achieved a high level of internet penetration and developed digital competencies. The results show that digital skills play a significant role in regional development, contributing to increased income and employment. The article provides recommendations for regional policy.

Keywords: *digital competencies; soft skills; hard skills; digital economy; labor productivity; regional development; human capital.*

Современные исследования в области экономики труда характеризуются междисциплинарным подходом, что приводит к сложностям в интерпретации терминов из-за разнообразия используемых методов и концепций [5, с. 169].

В эпоху цифровой экономики человеческий ресурс остаётся ключевым, но его навыки трансформируются. Эксперты отмечают, что с развитием цифровизации меняется представление о профессиональных навыках, что требует переосмысления терминологии [2, с. 48].

В России сохраняются значительные различия в доступе к информационно-коммуникационным технологиям (ИКТ) и их использовании в разных регионах. Это может усилить социальное и экономическое неравенство [1, с. 78].

Требования к работникам претерпели изменения, что привело к пересмотру терминологии, описывающей их профессиональные качества. Современная экономическая литература всё чаще обращается к понятиям, которые позволяют более чётко различать компетенции сотрудников. Среди таких понятий выделяются «hard skills» (жесткие навыки) и «soft skills» (гибкие навыки), которые помогают точнее определить структуру профессиональной пригодности в новых условиях.

С развитием цифровой экономики к этим категориям добавилась третья - «digital skills». Это означает способность эффективно использовать цифровые технологии для выполнения как профессиональных, так и повседневных задач.[2, с. 50].

Эксперты отмечают, что рынок труда смещается в сторону универсальных «компетенций XXI века», которые не поддаются полной замене технологиями. В условиях цифровой экономики специалисты должны не только владеть цифровыми навыками, но и проявлять инициативу, предпринимательские качества, а также обладать мягкими навыками, способствующими эффективному взаимодействию в межкультурной и сетевой среде [4, с. 27].

Быстрый научно-технический прогресс требует от сотрудников высокой адаптивности и гибкости. Развитие мягких навыков (soft skills) стало обязательным условием для поддержания конкурентоспособности [3, с. 66]. В 2024 году ведущие компании определили ключевые компетенции: владение искусственным интеллектом, умение анализировать данные, навыки в области кибербезопасности, а также адаптивность и эмоциональный интеллект[6].

Анализ цифровых навыков в регионах России выявляет значительную асимметрию. Согласно данным Росстата и НИУ ВШЭ, только 12 из 83 регионов² имеют высокий уровень внедрения интернета и цифровые навыки населения выше среднего.

Основными факторами, влияющими на данную ситуацию, являются доступность качественного образования, уровень доходов населения и степень развития инфраструктуры. В регионах, где граждане обладают более высокими цифровыми навыками, наблюдается закономерное улучшение экономической динамики, рост доходов и снижение уровня безработицы [6, с. 89].

Для оценки цифровых компетенций был применён метод главных компонент (РСА). Этот подход позволяет объединить несколько взаимосвязанных показателей в единый индекс, при этом минимизируя потери информации и устраняя проблемы мультиколлинеарности.

В качестве исходных данных использовались следующие показатели:

1. доля населения, использующего интернет для покупок и получения услуг; доля населения, использующего интернет для взаимодействия с государственными учреждениями;
2. доля населения, использующего интернет для поиска информации; доля сотрудников, использующих персональные компьютеры;
3. и доля сотрудников, использующих интернет в своей работе [1, с. 80].

На начальном этапе исследования регионы были классифицированы с помощью t-тестов для определения различий в уровне проникновения интернета и развития цифровых компетенций. Затем был выполнен регрессионный анализ с фиксированными эффектами, чтобы проверить гипотезу о том, что недостаток повышения цифровых навыков препятствует росту доходов населения и сокращению безработицы при доступе к информационно-коммуникационным технологиям [1, с. 81; 6, с. 90].

Использование фиксированных эффектов позволило учесть ненаблюдаемые региональные особенности, которые могли бы исказить оценки.

Проведённый анализ показал, что только 12 регионов РФ одновременно имеют высокий уровень внедрения интернета и цифровые навыки выше среднего [1, с. 85]. Среди регионов-лидеров выделяются: Москва, Санкт-Петербург, Московская область, Республика Татарстан, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, Свердловская область,

²Примечание: анализ проведён по 83 субъектам РФ, по которым имелись сопоставимые данные Росстата и НИУ ВШЭ за 2023-2024 гг. (без учёта Республики Крым, г. Севастополя, а также регионов, вошедших в состав РФ после 2022 года, ввиду отсутствия полной статистики). На момент публикации в состав РФ входит 89 субъектов.

Новосибирская область, Нижегородская область, Самарская область, Красноярский край и Приморский край. В этих регионах более 70% жителей используют интернет для получения государственных услуг и покупки товаров, а доля работников, применяющих персональные компьютеры, достигает 85-90%.

В противоположность им, регионы-аутсайдеры (преимущественно республики Северного Кавказа, а также отдельные территории Сибири и Дальнего Востока) имеют соответствующие показатели на уровне 40-50%.

Регрессионный анализ показал, как цифровые навыки влияют на экономическое развитие регионов. Выяснилось, что при увеличении индекса цифровых навыков на одну стандартизированную единицу наблюдаются следующие изменения:

1. Рост валового регионального продукта (ВРП) на душу населения на 21,4%;
2. Повышение доходов на душу населения на 18,7%;
3. Снижение уровня безработицы на 0,16 процентного пункта;
4. Увеличение инвестиций в основной капитал на 14,2%.

Все эти зависимости статистически значимы (вероятность ошибки менее 5%), что подтверждает влияние цифровых навыков на экономическое развитие регионов [1, с. 87-88].

Исследование подтверждает наличие синергетического эффекта: регионы, одновременно имеющие высокий уровень цифровых навыков населения и развитую цифровую инфраструктуру, демонстрируют опережающую динамику по сравнению с регионами, где один из этих факторов отстаёт [1, с. 88].

В регионах, где активно внедряются цифровые технологии, отмечается устойчивый рост производительности. В то же время в областях, где инвестиции в инфраструктуру не приносят ожидаемых результатов, причиной является нехватка цифровых компетенций.

Исследование подчёркивает значимость развития цифровых навыков для успешной работы в цифровой экономике. Доступ к информационно-коммуникационным технологиям сам по себе не приводит к увеличению доходов или росту занятости, если уровень цифровых компетенций остаётся низким [1, с. 89; 6, с. 92].

Этот вывод соответствует исследованиям, которые демонстрируют, что в условиях технологических изменений конкурентоспособность специалистов будет зависеть не столько от их профессиональных знаний, сколько от уровня развития социальных и коммуникативных навыков [3, с. 69].

На основании проведённого анализа разработаны следующие практические рекомендации:

1. Для федеральных органов государственной власти: При распределении субсидий на цифровизацию субъектов Российской Федерации рекомендуется учитывать не только текущее состояние инфраструктурных объектов, но и уровень цифровой грамотности населения. Для субъектов, демонстрирующих отставание в данном аспекте, следует предусмотреть обязательное включение образовательного компонента в рамках реализации инвестиционных проектов.

2. Для региональных органов государственной власти: Руководители субъектов Российской Федерации должны акцентировать внимание на развитии глубоких компетенций, включая программирование, анализ данных и искусственный интеллект. В регионах, где наблюдается низкий уровень цифровой грамотности, необходимо в первую очередь обеспечить базовую подготовку населения через образовательные учреждения, центры занятости и другие специализированные организации.

3. Для образовательных учреждений: Следует обеспечить синхронизацию учебных программ с потребностями региональной экономики, развивать практико-ориентированные курсы по цифровым технологиям и создавать условия для непрерывного обучения и повышения квалификации взрослых.

4. Для бизнес-сообщества: При выходе на региональные рынки необходимо оценивать не только инфраструктурные возможности субъектов, но и уровень цифровой грамотности

потенциального персонала. В регионах с низким уровнем цифровой грамотности инвестиции в обучение сотрудников становятся ключевым фактором успешной цифровой трансформации.

Анализ данных по 83 субъектам Российской Федерации за 2023–2024 годы показал, что цифровые компетенции населения оказывают значительное и комплексное влияние на социально-экономическое развитие регионов. Основные выводы исследования включают:

Цифровые навыки являются самостоятельным фактором регионального роста, который по своей значимости сопоставим с традиционными факторами, такими как инвестиции и уровень образования.

Только 12 субъектов Российской Федерации демонстрируют высокий уровень внедрения интернет-технологий и развития цифровых компетенций населения.

Статистически подтверждена корреляция между уровнем цифровых компетенций и валовым региональным продуктом, доходами населения, уровнем безработицы и объёмом инвестиций.

Выявлен синергетический эффект от взаимодействия между уровнем цифровых навыков и развитием цифровой инфраструктуры.

Эти результаты обосновывают необходимость интеграции целей по развитию цифровых компетенций в региональные стратегии цифровой трансформации. Дальнейшие исследования могут быть направлены на детальный анализ различных типов цифровых навыков (базовые, продвинутые) и учёт пространственных факторов, влияющих на развитие цифровой грамотности населения.

Библиографический список

1. Балашова С.А., Ратнер С.В., Ревина С.Ю. Цифровые навыки и социально-экономическое развитие: анализ регионов России // R-Economy. 2025. Т. 11, № 1. С. 77–93. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80228653> (дата обращения: 23.03.2026).
2. Волошина И.А., Новиков П.Н. Понятие навыка в составе образовательной и профессионально-трудовой терминологии // Профессиональное образование и рынок труда. 2023. № 4. С. 45–58. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54912210> (дата обращения: 23.03.2026).
3. Росстат. Информационное общество в Российской Федерации. 2023: Статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ, Росстат, 2024. 300 с. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13222> (дата обращения: 23.03.2026).
4. Чуланова О.Л., Ивонина А.И. Вызовы и тренды на рынке труда: синергия цифровизации и soft skills // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. Т. 7, № 3. С. 66–72. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35358657> (дата обращения: 23.03.2026).
5. Шмелькова Л.В. Кадры для цифровой экономики: взгляд в будущее // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. 2016. № 8(30). С. 24–32. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27505496> (дата обращения: 23.03.2026).
6. Шорникова Н.Ю. Формирование профессиональных качеств работников в цифровой экономике // Социально-трудовые исследования. 2025. Т. 58, № 1. С. 169–177. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80228653> (дата обращения: 23.03.2026).

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОСЛЕПРОДАЖНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ TESLA НА ОСНОВЕ КРЕАТИВНЫХ МЕТОДОВ

Кушкуллов А. Д.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, adilzankukulov@gmail.com

Аннотация. В статье выявляется ключевая проблема Tesla, заключающаяся в разрыве между инновационным продуктом и неэффективным послепродажным обслуживанием, что подтверждается анализом жалоб владельцев. На основе креативных методов SCAMPER и фокальных объектов был сформирован портфель идей, кластеризованный по четырём направлениям с оценкой реализуемости. В качестве наиболее перспективной обоснована концепция «Умный вызов сервиса», позволяющая превратить сервис в клиентоцентричную экосистему и конкурентное преимущество компании.

Ключевые слова: *Tesla, послепродажное обслуживание, SCAMPER, мобильный сервис, клиентоцентричность*

TRANSFORMATION OF TESLA'S AFTER-SALES SERVICE BASED ON CREATIVE METHODS

Kushkulov A.D

Scientific supervisor: Khairullina L.R.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, adilzankukulov@gmail.com

Abstract. The article identifies the key problem of Tesla, which lies in the gap between the innovative product and inefficient after-sales service, as confirmed by the analysis of customer complaints. Based on the creative methods SCAMPER and the focal object technique, a portfolio of ideas was formed, clustered into four areas with an assessment of feasibility. The concept of "Smart Service Call" is substantiated as the most promising one, allowing to transform the service into a customer-centric ecosystem and a competitive advantage for the company.

Keywords: *Tesla, after-sales service, SCAMPER, mobile service, customer centricity*

Tesla, Inc. - символ технологической революции в автопроме, но при переходе от нишевого «дисраптора» к массовому производителю компания столкнулась с разрывом между передовым продуктом и отстающей сервисной инфраструктурой. Ключевая проблема - неспособность обеспечить качественное, своевременное и предсказуемое послепродажное обслуживание.

Анализ деловых и отраслевых медиа (Bloomberg, Reuters, Electrek) и владельческих форумов (Reddit, Trustpilot) показывает устойчивый фокус жалоб на сервис: многомесячное ожидание запчастей, непрозрачный статус ремонта, сложная коммуникация и срывы сроков. Это создаёт опасный диссонанс: инновационный продукт сочетается со страхами относительно долгосрочного владения, а операционная проблема переросла в репутационную и подрывает лояльность клиентов. Для генерации решений был применен комплекс методов активации творчества. Метод SCAMPER, который позволил широко взглянуть на возможности трансформации сервиса.

Метод SCAMPER

Буква	Вопрос	Идеи для сервиса Tesla
S (Substitute)	Что можно заменить в процессе? Чем?	1. Заменить «запчасти в ремонте» на «модули в обмене». Не чинить блок управления, а сразу заменять на отремонтированный/новый, а старый отправлять на рефабрикацию. 2. Заменить часть сервисных центров на автоматизированные. 3. Заменить человеческую коммуникацию на AI-чат-бота с доступом к телеметрии автомобиля и склада. диагностические боксы
C (Combine)	Что можно объединить с сервисом? С какими процессами, сервисами?	4. Объединить сервис с суперчарджерами. На мощных хабах Supercharger V4 создать зоны экспресс-обслуживания. 5. Объединить заявку в сервис с системой «каршеринга» Tesla. 6. Объединить процесс ремонта с игрой.
A (Adapt)	На что это похоже? Что можно скопировать, адаптировать из других сфер?	7. Адаптировать модель «срочной доставки» (как у FedEx/UPS) к логистике запчастей. 8. Адаптировать принцип «гостевого доступа» из IT. При удаленной диагностике с согласия клиента техник получает временный доступ к логикам автомобиля, чтобы проанализировать ошибку в реальном времени. 9. Адаптировать практику «открытой кухни» из ресторанов.
M (Modify)	Что можно увеличить, уменьшить, изменить атрибуты?	10. Увеличить роль владельца. Дать доступ к расширенной телеметрии в приложении, чтобы клиент сам видел состояние машины и понимал, что скоро потребуются замена. 11. Уменьшить количество точек контакта. Назначить клиенту персонального сервис-менеджера на весь срок владения автомобилем. 12. Изменить способ оплаты. Внедрить динамическое ценообразование на платные услуги
P (Put to other uses)	Как еще можно использовать сервисную сеть?	13. Использовать сервисные центры как шоу-румы и пункты выдачи новых автомобилей. Это увеличит их доходность и удобство для клиентов. 14. Использовать парк подменных автомобилей как тест-драйв для новых моделей. 15. Использовать данные о поломках для краудсорсинга улучшений.
E (Eliminate)	Что можно упростить или убрать совсем?	16. Устранить бумажные документы и подписи. 17. Устранить необходимость в официальном сервисе для мелких работ. Создать сеть сертифицированных независимых станций, прошедших аудит и сертификацию.

Для сравнения также был использован метод фокальных объектов.

Выбираем три случайных объекта из разных сфер, для переноса свойств:

1. Такси
2. Аптека
3. Библиотека
1. Такси

- 1.1. «Uber для сервиса»: в приложении - карта мобильных сервисных фургонов, выбор экипажа по рейтингу/специализации, выезд к дому/офису, оплата: фикс за вызов + работа.
- 1.2. Динамический пул: система объединяет заявки в районе в «групповой выезд» со скидкой 20-30% каждому.
- 1.3. Сервисный сурдж-прайсинг: цена планового ТО/несрочного ремонта зависит от загрузки; запись в непики - со скидкой.

2. Аптека

- 2.1. Цифровой «рецепт»: по телеметрии и удалённой диагностике формируется точный список работ и запчастей.
- 2.2. «Сервис-фармацевт»: консультант в центре или чате простым языком объясняет проблему, «читает рецепт», советует оптимальный ремонт и сроки.
- 2.3. Дежурные сервис-хабы 24/7 для экстренных случаев.

3. Библиотека

- 3.1. «Библиотека» подменных авто: парк Tesla разных моделей, бронирование на время ремонта.
- 3.2. Тихий коворкинг вместо зала ожидания: лаунж с переговорами, принтерами, быстрым интернетом для работы на несколько часов.
- 3.3. Каталог знаний в приложении: структурированные видео и статьи по эксплуатации и мелкому ремонту, рекомендации с учётом модели и «истории здоровья» автомобиля.

Таким образом, результатом этапа стал сбалансированный портфель идей, сочетающий тактические улучшения для немедленного внедрения и стратегические концепции для долгосрочной трансформации сервиса в новый источник конкурентного преимущества Tesla.

На основе решений были выделены 4 кластера

Кластеризация идей:

- Кластер «ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА И КОНТРОЛЬ»:
- Кластер «ПРЕДИКТИВНЫЙ И ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫЙ СЕРВИС»:
- Кластер « ГИБКАЯ СЕРВИСНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА И ДОСТУПНОСТЬ »:
- Кластер «КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ И ЛОЯЛЬНОСТЬ»:

Оценка кластеров по критериям новизны и реализуемости:

Таблица 2

Оценка кластеров

Кластер	Новизна (N)	Реализуемость (R)	Общая оценка
1. Цифровая платформа	6	9	15
2. Предиктивный сервис	9	5	14
3. Гибкая инфраструктура	8	3	11
4. Клиентский опыт	4	9	13

Самыми перспективным оказался кластер «Цифровая платформа и контроль».

Наиболее перспективной идеей из кластера «Цифровая платформа и контроль» признаётся концепция «Интерактивная карта для вызова мобильного сервиса». Данный выбор обоснован её прямым воздействием на ключевую проблему клиентов - длительное ожидание и непредсказуемость сервиса. Идея предоставляет инструмент для немедленного вызова помощи с отслеживанием в реальном времени, что мгновенно повышает ощущение контроля и предсказуемости.

Морфологический анализ идеи: интерактивная карта мобильного сервиса.

Ось 1. Автоматизация вызова

• А1. Полный авто-push: по телеметрии система сама выявляет нужду в сервисе, предлагает слот и отправляет фургон.

• А2. Полуавто: система даёт рекомендацию, клиент в один клик подтверждает, мастера выезжают.

- А3. Ручной: клиент сам диагностирует проблему, открывает карту, выбирает фургон и заказывает выезд.

Ось 2. Логистика и операции

- В1. Централизованный флот Tesla: все фургоны и техники - штат, полный контроль стандартов.

- В2. Партнёрская/франчайз-сеть: независимые сертифицированные сервисы подключены к платформе, Tesla задаёт стандарты и берёт комиссию.

- В3. Гибрид: в крупных городах - свой флот, в малонаселённых регионах - партнёры для покрытия.

Ось 3. Монетизация и цены

- С1. Премиум-подписка: услуга включена в абонплату вместе с предиктивной аналитикой, приоритетом и скидками на запчасти.

- С2. Uber-модель: фикс за выезд (по зонам) + почасовая ставка работы + запчасти.

- С3. Пакеты и динамика: фиксированные пакеты «Диагностика + базовые работы» и цена, зависящая от спроса, времени и удалённости. На основе анализа можно составить морфологический ящик.

Таблица 3

Морфологический ящик

Комбинация	Ось 1: Автоматизация	Ось 2: Логистика	Ось 3: Монетизация	Краткое описание концепции
1	А1. Полностью автоматический (Push)	В1. Централизованный флот Tesla	С1. Премиум-подписка	«Tesla Care Pro: Бесшовный сервис». Автоматизированная экосистема, где машина сама заботится о себе. Для подписчиков высшего уровня.
2	А1. Полностью автоматический (Push)	В2. Партнёрская сеть	С2. Оплата за вызов + работа	«Предиктивный маркетплейс». Система прогнозирует поломку и автоматически бронирует выезд ближайшего партнёра по тарифу «Uber».
3	А2. Полуавтоматический	В3. Гибридная модель	С3. Динамическое ценообразование	«Умный вызов сервиса». Система рекомендует услугу, клиент подтверждает. Платформа подбирает исполнителя (Tesla или партнёра) по лучшей цене и скорости.
4	А2. Полуавтоматический	В1. Централизованный флот Tesla	С1. Премиум-подписка	«Приоритетный сервис Tesla». Для подписчиков: рекомендация системы + гарантированный выезд штатного экипажа.
5	А3. Ручной	В2. Партнёрская сеть	С2. Оплата за вызов + работа	«Tesla Service Uber». Классический агрегатор услуг. Клиент сам решает, когда и кого вызвать, платит по факту.
6	А3. Ручной	В3. Гибридная модель	С3. Пакетные тарифы	«Гибкий сервисный конструктор». Клиент выбирает на карте, сравнивает пакеты услуг от

				Tesla и партнёров, бронирует со скидкой.

Для реализации выбрана комбинация 3 (A2 - B3 - C3): «Умный вызов сервиса». Данный выбор обусловлен оптимальным сочетанием трёх ключевых параметров, которые в совокупности наиболее эффективно решают изначальную проблему сервиса Tesla.

По автоматизации выбран баланс: ИИ анализирует телеметрию и даёт рекомендацию, но решение о вызове принимает клиент - меньше риск ошибок и больше ощущение контроля.

По логистике - гибрид: собственный флот в крупных городах даёт контроль качества, партнёры в регионах - широкое покрытие и решают проблему доступности сервиса.

По монетизации - динамические и пакетные тарифы: динамика выравнивает загрузку, пакеты дают предсказуемую цену и более гибки, чем подписка или почасовая оплата.

Комбинация A2-B3-C3 создаёт целостную масштабируемую концепцию, бьёт по корневым проблемам сервиса Tesla и формирует интеллектуальную, клиентоцентричную сервисную экосистему как конкурентное преимущество.

Для клиента ценность - в обещании: «Сервис сам приезжает к вам. Вовремя. По честной цене». Обслуживание превращается из источника стресса в удобный цифровой опыт: приложение Tesla выступает сервис-консьержем, заранее предупреждает о работах, предлагает оптимальное решение и присылает техников к месту стоянки, экономя время и избавляя от хлопот.

Для Tesla это системное решение проблемы лояльности и основа новой прибыльной экосистемы. Сервис из центра затрат и рисков превращается в стратегический инструмент удержания клиентов, повторяющегося дохода (подписки, комиссии) и сбора эксплуатационных данных, которые улучшают продукт и усиливают конкурентное преимущество.

Бизнес-модель строится как гибридная платформа в приложении Tesla, которая агрегирует спрос и распределяет его между собственным мобильным флотом в крупных городах и сетью сертифицированных партнёров в регионах. Основной доход - комиссия с заказов партнёров, плюс выручка от собственного флота и премиальной подписки. Высоки стартовые вложения в IT-платформу и инфраструктуру, далее растут переменные издержки (логистика, выплаты партнёрам). Ключевые ресурсы - бренд, телеметрические данные и алгоритмы управления спросом. Платформа запускает цикл ценности: больше пользователей - больше партнёров - лучше покрытие и доступность - выше лояльность и использование - больше данных для улучшения сервиса.

Библиографический список

1. Куликова Н. О. Теоретические аспекты разработки инновационных бизнес-моделей // Вестник науки. 2025. №5 (86). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-razrabotki-innovatsionnyh-biznes-modeley> (дата обращения: 06.12.2025)

2. Махтибеков А. У. Интеграция устойчивого развития в маркетинговые стратегии: научный подход к повышению корпоративной ответственности // Professional Bulletin: Economics and Management. 2025. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-ustoychivogo-razvitiya-v-marketingovye-strategii-nauchnyy-podhod-k-povysheniyu-korporativnoy-otvetstvennosti> (дата обращения: 05.12.2025)

3. Тишкин М. С. Значимость принятия управленческих решений в эффективном функционировании современных организаций // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2024. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/znachimost-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-effektivnom-funktsionirovanii-sovremennyh-organizatsiy> (дата обращения: 02.12.2025)

4. Пугачев Н. А., Гамбурцев С. Д., Лазебин Е. В., Новиков Д. В. Прикладной менеджмент в различных отраслях экономики: адаптация и ключевые особенности // StudNet. 2024. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prikladnoy-menedzhment-v-razlichnyh-otraslyah-ekonomiki-adaptatsiya-i-klyuchevye-osobennosti> (дата обращения: 09.12.2025).

ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ФОРМИРОВАНИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В УСЛОВИЯХ УДАЛЁННОЙ РАБОТЫ

Мусабекова Н.С., Рубцова А.А.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, naziamusabekova8@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена формированию корпоративной культуры в условиях цифровизации и удалённой работы. Рассматриваются изменения в управлении персоналом, связанные с переходом к онлайн-коммуникации и снижением очного взаимодействия. Выделены основные группы инструментов формирования корпоративной культуры: формальные, неформальные, цифровые и социально-психологические. На основе наблюдения за работой IT-команды выявлены особенности дистанционной коммуникации и роль руководителя. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода и развития неформального взаимодействия для повышения вовлечённости сотрудников.

Ключевые слова: корпоративная культура, удалённая работа, цифровые инструменты, управление персоналом, вовлечённость, коммуникация.

MANAGEMENT TOOLS IN THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE IN REMOTE WORKING CONDITIONS

Musabekova N. S., Rubtsova A. A.

Scientific supervisor: Hairulina L. R.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, naziamusabekova8@mail.ru

Abstract. The article examines the formation of corporate culture in the context of digitalization and remote work. It analyzes changes in personnel management associated with the shift to online communication and reduced face-to-face interaction. The main groups of tools for shaping corporate culture are identified: formal, informal, digital, and socio-psychological. Based on the observation of an IT team, the features of remote communication and the role of leadership are revealed. The study concludes that a comprehensive approach and the development of informal interaction are necessary to enhance employee engagement.

Keywords: corporate culture, remote work, digital tools, personnel management, engagement, communication.

В последнее время изменения в сфере бизнеса, вызванные развитием цифровых технологий и ростом популярности гибридной формы занятости, привели к существенным изменениям в подходах к управлению персоналом. В особенности изменения затронули процессы формирования корпоративной культуры, которые в условиях удалённой работы теряют привычные традиционные механизмы поддержания. Уменьшение количества личного общения между сотрудниками может приводить к ухудшению единства команды и снижению уровня вовлечённости персонала [5]. Корпоративная культура сегодня понимается не просто как совокупность формальных норм, а как сложная система устойчивых ценностей, моделей поведения и символических практик, определяющих характер взаимодействия внутри организации [3]. Поэтому менеджерам необходимо целенаправленно формировать её с помощью управленческих действий.

Для более глубокого анализа целесообразно представить инструменты формирования корпоративной культуры в виде структурированной системы.

Формальные инструменты:

К этой категории относятся институционализированные элементы управления:

- внутренние регламенты и стандарты;
- системы оценки результативности, т.е. (KPI);
- программы профессионального развития;
- процедуры адаптации персонала.

Их основная функция заключается в установлении общих правил и норм поведения сотрудников, что крайне важно в условиях территориальной разобщённости [2].

Неформальные инструменты включают:

- устоявшиеся традиции и корпоративные привычки;
- повседневное неформальное взаимодействие сотрудников;
- мероприятия, направленные на укрепление командных связей.

Именно данные элементы формируют эмоциональную основу организационной среды и способствуют развитию доверительных отношений.

Цифровые инструменты:

Удалённый формат работы определяет ведущую роль цифровых решений:

- мессенджеры и корпоративные чаты;
- платформы видеоконференцсвязи;
- системы управления задачами;
- внутренние цифровые экосистемы.

Они выступают не только технической инфраструктурой, но и средой, где поддерживается корпоративная культура.

Особое значение приобретают инструменты, связанные с управлением человеческим фактором, т.е. социально-психологические:

- стиль руководства;
- механизмы обратной связи;
- инструменты нематериальной мотивации;
- поддержание психологического комфорта сотрудников.

Насколько эффективно менеджер применяет их, напрямую влияет на отношение работников к компании и их включённость в рабочие процессы.

Переход к формату удалённой работы сопровождается изменением характера управленческих инструментов. Если ранее ключевую роль играли очные формы взаимодействия, то в настоящее время их заменяют цифровые форматы.

Таблица 1

Трансформация инструментов: от традиционных к цифровым

Критерий	Традиционный подход	Современный подход
Коммуникация	Личное взаимодействие	Онлайн-среда
Контроль	Непосредственный контроль	Самоорганизация
Обучение	Очные форматы	Дистанционные технологии
Вовлеченность	Оффлайн-активности	Виртуальные форматы

Таким образом, современный подход к управлению основан на доверии, самостоятельности сотрудников и использовании цифровых инструментов.

Цифровая коммуникационная среда становится основным элементом формирования корпоративной культуры. Регулярные онлайн-взаимодействия позволяют поддерживать информационную связанность сотрудников, однако требуют продуманной организации для сохранения вовлечённости. Роль руководителя в дистанционном формате существенно усиливается. Поведенческие модели менеджера становятся ориентиром для сотрудников, определяя приемлемые правила общения. Отказ от чрезмерного контроля в пользу доверия способствует формированию более устойчивой и продуктивной рабочей атмосферы. Система

оценки эффективности также меняется: наряду с количественными показателями всё большее значение приобретают поведенческие особенности, отражающие соответствие сотрудников корпоративным ценностям. Отдельного внимания требует процесс адаптации персонала. В условиях удалённой работы он требует внедрения цифровых инструментов обучения и сопровождения сотрудников на начальном этапе их деятельности.

В ходе этого исследования авторами статьи проведено не включённое наблюдение за работой команды российской IT-компании БФТ Холдинг [6]. Наблюдение осуществлялось в ходе онлайн-совещания продолжительностью около 1,5 часов. Целью исследования являлось изучение и анализ особенностей коммуникации и применения управленческих инструментов в условиях дистанционного взаимодействия. В процессе наблюдения отмечены следующие моменты:

- структура и регламент взаимодействия участников;
- уровень активности сотрудников;
- особенности поведения руководителя;
- характер использования цифровых инструментов.

Установлено, что коммуникация носила преимущественно деловой характер, при этом элементы неформального общения присутствовали в ограниченном объёме. Это проявлялось в кратких комментариях и использовании эмодзи в чате. Руководитель активно выполнял координирующую функцию: задавал структуру обсуждения, обеспечивал участие всех членов команды и фиксировал результаты. Особое внимание уделялось признанию достижений сотрудников, что выступало важным фактором мотивации. Например, в ходе обсуждения результатов работы один из сотрудников был отмечен за опережающее выполнение задачи, что вызвало положительную реакцию со стороны команды и способствовало повышению её активности. Использование цифровых инструментов носило комплексный характер и включало видеосвязь, чат-коммуникацию и демонстрацию рабочих процессов.

Полученные результаты показывают, что эффективность формирования корпоративной культуры в дистанционном формате во многом определяется умением менеджера комбинировать различные группы инструментов. При этом ограниченность неформального общения остаётся существенным фактором риска, способным снижать уровень командной сплочённости.

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы:

Формирование корпоративной культуры в условиях удалённой работы представляет собой сложный управленческий процесс, требующий комплексного подхода. Наибольшую эффективность демонстрирует интеграция формальных, неформальных, цифровых и социально-психологических инструментов. Руководитель играет ключевую роль в формировании и поддержании корпоративной культуры, выступая носителем организационных ценностей. Практическое исследование, проведённое авторами статьи, показало, что цифровые инструменты обеспечивают устойчивость коммуникации, однако не полностью заменяют проблемы личного взаимодействия. Развитие неформальных форм коммуникации является необходимым условием повышения вовлечённости сотрудников в условиях дистанционной работы.

В целях эффективного использования инструментов в формировании корпоративной культуры в условиях удалённой работы, руководителям следует придерживаться некоторых рекомендаций, предложенных авторами:

- обеспечивать стабильную, понятную и открытую коммуникацию;
- комбинировать деловое общение с неформальными форматами взаимодействия;
- активно развивать культуру обратной связи;
- служить примером в соблюдении и продвижении корпоративных ценностей;
- применять цифровые инструменты не только для контроля задач, но и для поддержки и развития сотрудников.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.
3. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций. СПб. : Питер, 2021. 512 с.
4. Сорокин Д. Е., Сухарев О. С. Структурно-инвестиционные задачи развития экономики России // Экономические проблемы современности. М. : Финансы, 2022. С. 4–15.
5. Корпоративная культура в условиях удаленной работы [Электронный ресурс] // URL: <https://www.klerk.ru/buh/articles/661208/#chapter-pozitivnye-izmeneniya-iz-za-perehoda-na-udalennuyu-rabotu> (дата обращения: 02.03.2026).
6. БФТ Холдинг, корпоративная культура [Электронный ресурс] // URL: <https://bft.ru/?ysclid=mn2lmmtczv913682144> (дата обращения: 04.03.2026).

ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

Пискун В. Ю., Зозуля К. О.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации,
г. Омск, Россия, vilenapiskun2006@gmail.com

Аннотация: в статье исследуется роль цифровых решений в повышении эффективности управленческой деятельности современных организаций. Рассматриваются ключевые категории цифровых инструментов, применяемых в менеджменте, анализируется их влияние на результативность управленческих процессов. На основе сравнительного анализа предложены критерии оценки эффективности цифровой трансформации системы управления.

Ключевые слова: цифровые решения, менеджмент, эффективность управления, цифровая трансформация, автоматизация бизнес-процессов, ERP-системы, искусственный интеллект.

DIGITAL SOLUTIONS AS A MEANS OF ENHANCING MANAGEMENT EFFICIENCY

Piskun V. Yu., Zozulya K. O.

Scientific supervisor: Hairulina L. R.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk,
Russia, vilenapiskun2006@gmail.com

Abstract: The article examines the role of digital solutions in enhancing the efficiency of management activities in modern organisations. It reviews key categories of digital tools used in management and analyses their impact on the effectiveness of management processes. Based on a comparative analysis, the authors propose criteria for assessing the effectiveness of digital transformation in management systems.

Keywords: digital solutions, management, management efficiency, digital transformation, business process automation, ERP systems, artificial intelligence.

Современная деловая среда характеризуется высокой динамичностью, усиливающейся конкуренцией и ускоряющимися темпами технологических изменений. В этих условиях традиционные методы управления утрачивают свою эффективность, уступая место цифровым решениям, обеспечивающим принципиально иное качество информационной поддержки менеджмента. Согласно данным McKinsey Global Institute, компании, активно применяющие цифровые технологии в управлении, демонстрируют производительность труда на 20–25% выше, чем их конкуренты, не осуществившие цифровую трансформацию [1].

Актуальность темы обусловлена необходимостью систематизации накопленного опыта применения цифровых решений в менеджменте и разработки методических подходов к оценке их реального управленческого эффекта. Цель исследования — определить основные направления и механизмы влияния цифровых решений на эффективность системы управления организацией.

Категории цифровых решений в менеджменте

Понятие «цифровые решения» в контексте менеджмента охватывает широкий спектр программно-аппаратных комплексов и информационных технологий, применяемых для

автоматизации, оптимизации и поддержки управленческих функций. Классификация цифровых решений, используемых в современном менеджменте, представлена в таблице 1.

Таблица 1

Классификация цифровых решений в менеджменте

Категория	Примеры систем	Управленческие функции
ERP-системы	SAP S/4HANA, 1C:ERP, Oracle	Планирование ресурсов, финансовое управление
CRM-системы	Salesforce, Битрикс24, amoCRM	Управление взаимоотношениями с клиентами
BI-аналитика	Power BI, Tableau, Qlik	Поддержка принятия решений, визуализация KPI
Системы управления проектами	MS Project, Jira, Asana	Проектное управление, контроль сроков
ИИ и машинное обучение	ChatGPT API, AutoML, Azure AI	Прогнозирование, автоматизация решений

Примечание: составлено автором на основе открытых данных поставщиков программного обеспечения.

Наиболее значимым классом цифровых решений для стратегического менеджмента являются системы бизнес-аналитики (Business Intelligence, BI), обеспечивающие трансформацию массивов первичных данных в аналитические образы, пригодные для принятия управленческих решений. По данным Gartner, к 2025 году более 80% крупных предприятий использовали платформы BI в качестве основного инструмента управленческого контроля [2].

Отдельную и быстро развивающуюся категорию образуют решения на основе искусственного интеллекта (ИИ). В отличие от традиционных информационных систем, ИИ-инструменты способны самостоятельно выявлять паттерны в данных, формировать прогнозы и предлагать варианты управленческих действий, выходя за рамки жёстко запрограммированных алгоритмов.

Влияние цифровых решений на ключевые показатели эффективности управления

Измерение управленческого эффекта цифровизации остаётся методологически сложной задачей ввиду многомерности понятия «эффективность менеджмента». В научной литературе выделяют три основных измерения данного эффекта: операционную эффективность (снижение затрат и времени на управленческие процессы), стратегическую эффективность (качество долгосрочных управленческих решений) и организационную эффективность (уровень вовлечённости, компетентности и координации персонала) [3].

Рассмотрим влияние цифровых решений на каждое из указанных измерений.

Операционная эффективность повышается прежде всего за счёт автоматизации рутинных управленческих операций. Внедрение ERP-систем позволяет сократить трудозатраты на подготовку управленческой отчётности в среднем на 40–60%, а время консолидации финансовых данных — с нескольких недель до нескольких часов [4]. Автоматизация документооборота и workflow-процессов устраняет потери времени, связанные с ручной передачей информации между структурными подразделениями.

Стратегическая эффективность менеджмента повышается через качественно иной уровень аналитической поддержки решений. Современные BI-платформы обеспечивают руководителей актуальными данными в режиме реального времени, позволяют моделировать сценарии развития ситуации и оценивать риски на основе исторических данных. Применение предиктивной аналитики смещает управленческую парадигму от реактивной (реагирование на произошедшие события) к проактивной (предупреждение нежелательных исходов).

Влияние цифровых решений на организационную эффективность реализуется через совершенствование коммуникаций, координации и развития персонала. Корпоративные платформы совместной работы (Microsoft Teams, Slack) сокращают транзакционные издержки взаимодействия между подразделениями. Облачные системы управления обучением (LMS) обеспечивают непрерывное развитие управленческих компетенций сотрудников.

Количественная оценка эффективности цифровой трансформации менеджмента

Для формализованной оценки эффективности внедрения цифровых решений в систему управления предлагается использовать интегральный показатель цифровой управленческой эффективности (ЦУЭ), рассчитываемый по формуле 1:

$$ЦУЭ = (\mathcal{E}_{on} \times w_1 + \mathcal{E}_{cm} \times w_2 + \mathcal{E}_{org} \times w_3) / (w_1 + w_2 + w_3) \quad (1)$$

где

$\mathcal{E}_{on}$ — операционная эффективность (индекс снижения операционных затрат на управление);

$\mathcal{E}_{cm}$ — стратегическая эффективность (индекс качества управленческих решений);

$\mathcal{E}_{org}$ — организационная эффективность (индекс вовлечённости и производительности персонала);

w_1, w_2, w_3 — весовые коэффициенты, устанавливаемые исходя из стратегических приоритетов организации (сумма весов равна единице).

Базовые значения каждого из частных индексов определяются на основании сравнения фактических показателей деятельности организации до и после внедрения цифровых решений. Значение ЦУЭ > 1 свидетельствует о положительном управленческом эффекте цифровой трансформации; ЦУЭ < 1 сигнализирует о необходимости пересмотра стратегии внедрения.

Барьеры цифровой трансформации менеджмента и пути их преодоления

Несмотря на очевидные выгоды, цифровая трансформация менеджмента сопряжена с рядом существенных барьеров. На основе анализа отечественной и зарубежной практики [5; 6] выделим три ключевые группы препятствий.

Организационные барьеры включают сопротивление изменениям со стороны персонала, дефицит цифровых компетенций у руководителей среднего звена, а также отсутствие согласованной стратегии цифровой трансформации. Исследования показывают, что именно организационные факторы, а не технические ограничения, являются основной причиной неудачных цифровых преобразований в 70% случаев [1].

Технологические барьеры связаны со сложностью интеграции новых цифровых решений с унаследованными информационными системами, недостаточной зрелостью инфраструктуры передачи данных, а также рисками информационной безопасности.

Финансовые барьеры определяются значительными первоначальными инвестициями в лицензирование, внедрение и настройку цифровых систем, а также существенными затратами на обучение пользователей и сопровождение решений.

Для преодоления указанных барьеров рекомендуется придерживаться поэтапной стратегии цифровизации, начиная с пилотных проектов в наиболее восприимчивых подразделениях; формировать внутренние центры компетенций по цифровой трансформации; обеспечивать активное участие топ-менеджмента в процессе изменений.

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы. Цифровые решения оказывают комплексное и многоуровневое воздействие на эффективность менеджмента, охватывая операционное, стратегическое и организационное измерения управленческой деятельности. Наиболее значимый управленческий эффект достигается при системном применении цифровых инструментов в рамках единой архитектуры управления данными, а не при фрагментарном использовании отдельных решений.

Предложенный интегральный показатель цифровой управленческой эффективности (ЦУЭ) может служить инструментом мониторинга результатов цифровой трансформации и обоснования управленческих решений об инвестировании в соответствующие технологии. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка отраслевых

методик расчёта весовых коэффициентов данного показателя с учётом специфики конкретных видов экономической деятельности.

Библиографический список

1. Bughin J., Seong J., Manyika J. Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce. М.: McKinsey Global Institute, 2018. 84 с.
2. Gartner. Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms. — Stamford : Gartner Research, 2024. 56 с.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. М. : Магистр : ИНФРА-М, 2020. 656 с.
4. Колесников С. Н. Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием. М. : Статус-Кво 97, 2021. 336 с.
5. Петров М. В. Цифровая трансформация: от стратегии к практике // Управленческие науки. 2022. Т. 12, № 3. С. 14–26.
6. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D. Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative // MIT Sloan Management Review. 2021. Vol. 55, № 2. P. 1–12.
7. Цифровая экономика России: текущее состояние и перспективы развития : аналитический доклад. М. : Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, 2023. 112 с. URL: <https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/tsifrovaya-ekonomika.pdf> (дата обращения: 10.03.2025).

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ГОЛУБОГО ОКЕАНА

Пичугина Д.Д., Яковлева А.В.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, pichugina_dasha@inbox.ru

Аннотация. В статье исследуется роль цифровых инструментов как механизма практической реализации стратегии голубого океана в современных организациях. Рассматривается взаимосвязь между ключевыми аналитическими концепциями стратегии голубого океана и цифровыми технологиями, обеспечивающими их операционализацию. На основе системного анализа сформулированы рекомендации по формированию цифрового инструментария для создания новых рыночных пространств.

Ключевые слова: *стратегия голубого океана, цифровые инструменты, инновации ценности, кривая ценности, большие данные, платформенные экосистемы, цифровая трансформация.*

DIGITAL TOOLS FOR IMPLEMENTING THE STRATEGY OF THE BLUE OCEAN

Pichugina D.D., Yakovleva A.V.

Scientific supervisor: Khairulina L. R.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, pichugina_dasha@inbox.ru

Abstract. The article examines the role of digital tools as a mechanism for the practical implementation of the Blue Ocean Strategy in modern organizations. The relationship between the key analytical concepts of the Blue Ocean Strategy and the digital technologies that operationalize them is analyzed. Based on a systematic analysis, recommendations are formulated for building a digital toolkit aimed at creating new market spaces.

Keywords: *blue ocean strategy, digital tools, value innovation, value curve, big data, platform ecosystems, digital transformation.*

Концепция стратегии голубого океана, разработанная У. Чан Кимом и Рене Моборнь в 2005 году, предлагает принципиально иной подход к конкуренции: вместо борьбы за сокращающиеся доли существующих рынков («калых океанов») компании создают принципиально новые рыночные пространства («голубые океаны»), в которых конкуренция временно утрачивает значение [1]. Центральным понятием концепции является «инновация ценности» — одновременное снижение издержек и увеличение ценности для покупателя, достигаемое посредством переосмысления границ отрасли.

В условиях цифровой трансформации экономики появились принципиально новые инструменты, способные существенно ускорить и удешевить процесс поиска и освоения голубых океанов. Если в 2005 году реализация данной стратегии требовала масштабных полевых исследований и интуиции менеджмента, то сегодня цифровые технологии позволяют автоматизировать анализ потребительских инсайтов, моделировать кривые ценности и проверять гипотезы в режиме реального времени.

Цель данной статьи — систематизировать цифровые инструменты, применимые на каждом этапе реализации стратегии голубого океана, и обосновать механизмы их взаимодействия с аналитическими концептами данной стратегии.

Методология стратегии голубого океана включает ряд взаимосвязанных аналитических инструментов: стратегическую канву, модель четырёх действий (ERRC), карту полезности покупателя и индекс идеи голубого океана [1]. Каждый из этих инструментов предполагает сбор и обработку значительного объёма информации о потребителях, конкурентах и нереализованном спросе. Именно здесь цифровые технологии обретают наибольшее практическое значение.

Стратегическая канва как центральный диагностический инструмент строится на основе оценки факторов конкуренции в отрасли. В традиционной практике данная работа выполнялась посредством экспертных интервью и анкетирования. Сегодня технологии обработки естественного языка (NLP) и анализа больших данных позволяют автоматически извлекать факторы конкуренции из отзывов потребителей, публикаций в социальных сетях, рейтингов и форумов. Такой подход обеспечивает существенно более репрезентативную и актуальную основу для построения кривой ценности [2].

Модель четырёх действий (Eliminate — Reduce — Raise — Create) направлена на выявление элементов ценностного предложения, подлежащих исключению, снижению, повышению или созданию заново. Цифровые инструменты предиктивной аналитики и A/B-тестирования позволяют быстро проверять гипотезы относительно реакции потребителей на изменение каждого из факторов, значительно сокращая стоимость ошибки в ходе стратегического экспериментирования.

Процесс реализации стратегии голубого океана включает три базовых этапа: диагностика текущего положения компании, формирование нового ценностного предложения и тестирование коммерческой жизнеспособности голубого океана. Сопоставление данных этапов с соответствующими цифровыми инструментами представлено в таблице 1.

Таблица 1

Цифровые инструменты реализации стратегии голубого океана по этапам

Этап стратегии	Цифровые инструменты	Решаемые задачи
Диагностика	Big Data, NLP, Web-scraping, социальная аналитика	Построение стратегической канвы, выявление нереализованного спроса
Формирование ценностного предложения	Платформы совместного проектирования, rapid prototyping, генеративный ИИ	Применение модели ERRC, разработка инновации ценности
Тестирование жизнеспособности	A/B-тестирование, MVP-платформы, цифровые двойники	Проверка индекса идеи голубого океана, оценка масштабируемости
Масштабирование	Платформенные экосистемы, облачные сервисы, API-интеграции	Тиражирование модели, создание барьеров имитации

Примечание: составлено автором.

Особого внимания заслуживает этап диагностики. Технологии обработки больших данных позволяют компаниям выявлять латентные потребности «неклиентов» — тех, кто сознательно отказывается от продуктов отрасли или ещё не осознаёт соответствующую потребность [1]. Анализ поведенческих паттернов пользователей на основе данных поисковых систем, маркетплейсов и социальных сетей открывает принципиально иной взгляд на границы потенциального рынка по сравнению с традиционными опросами.

На этапе формирования ценностного предложения особую роль играют инструменты генеративного искусственного интеллекта. Языковые модели способны генерировать многочисленные варианты сочетаний факторов ценности и оценивать их потенциальную привлекательность на основе анализа успешных рыночных кейсов. Это позволяет командам стратегического планирования значительно расширить пространство поиска альтернатив, выходя за рамки отраслевых стереотипов.

Особого внимания в контексте стратегии голубого океана заслуживают цифровые платформенные экосистемы. Платформа создаёт новый тип рыночного пространства,

объединяя производителей и потребителей ценности принципиально иным способом, нежели традиционная линейная бизнес-модель. По существу, успешная платформа является наглядным воплощением голубого океана: она создаёт рынки там, где их прежде не существовало.

Примером служат такие компании, как Airbnb (создавшая рынок краткосрочной аренды жилья между частными лицами), Uber (открывшая рынок децентрализованных городских перевозок) и Coursera (сформировавшая массовый рынок высококачественного онлайн-образования). Во всех перечисленных случаях цифровая платформа стала главным инструментом реализации стратегии голубого океана, обеспечив одновременное снижение затрат для потребителей и расширение доступной ценности [3].

Вместе с тем следует учитывать, что платформенные голубые океаны имеют принципиально иную динамику устаревания по сравнению с продуктовыми: при достижении критической массы участников эффекты сетевого взаимодействия формируют мощные барьеры для имитаторов, существенно продлевая период конкурентного превосходства.

Для оценки эффективности применения цифровых инструментов в рамках стратегии голубого океана предлагается использовать показатель цифрового ускорения инновации ценности (ЦАИЦ), рассчитываемый по формуле 1:

$$\text{ЦАИЦ} = (T_{\text{тр}} - T_{\text{циф}}) / T_{\text{тр}} \times 100\% \quad (1)$$

где

$T_{\text{тр}}$ — время реализации этапа стратегии традиционными методами (в днях);

$T_{\text{циф}}$ — время реализации того же этапа с применением цифровых инструментов (в днях).

По данным McKinsey Digital, применение цифровых инструментов на этапе диагностики рынка сокращает его продолжительность в среднем на 60–70% по сравнению с традиционными методами [4]. На этапе тестирования ценностного предложения инструменты цифрового прототипирования и А/В-тестирования сокращают цикл проверки гипотез с нескольких месяцев до нескольких недель, снижая совокупные затраты на стратегическое экспериментирование на 40–55% [4].

Несмотря на очевидные преимущества, применение цифровых инструментов в рамках стратегии голубого океана сопряжено с рядом специфических рисков. Во-первых, существует опасность «ловушки данных»: избыточная ориентация на анализ существующих данных о поведении потребителей ограничивает поиск качественно новых рыночных пространств, поскольку данные отражают лишь известные потребности, но не способны предсказать принципиально новые ценности [5]. Во-вторых, алгоритмические инструменты склонны воспроизводить сложившиеся отраслевые паттерны, тогда как суть стратегии голубого океана состоит именно в их преодолении.

Преодоление указанных ограничений требует сочетания аналитических возможностей цифровых технологий с качественным стратегическим мышлением менеджмента. Цифровые инструменты наиболее эффективны на этапах сбора и первичной обработки информации, тогда как генерация принципиально новых концепций ценности по-прежнему требует человеческого творческого потенциала.

Проведённое исследование позволяет констатировать, что цифровые инструменты существенно расширяют практические возможности реализации стратегии голубого океана, сокращая временные и финансовые затраты на каждом её этапе. Наибольший синергетический эффект достигается при системном применении цифровых технологий в рамках единого методического каркаса стратегии: большие данные и NLP-инструменты обеспечивают глубину диагностики; генеративный ИИ расширяет пространство генерации ценностных предложений; цифровые платформы создают новые типы рыночных пространств; инструменты быстрого прототипирования снижают стоимость стратегического эксперимента.

Вместе с тем цифровые инструменты не заменяют стратегического мышления, а лишь усиливают его аналитическую базу. Инновация ценности как сущностная категория стратегии голубого океана остаётся результатом человеческого творчества, направляемого и

ускоряемого возможностями цифровых технологий. Перспективным направлением дальнейших исследований представляется разработка отраслевых карт цифровых инструментов стратегии голубого океана с учётом специфики конкретных секторов экономики.

Библиографический список

1. Ким У. Ч., Моборнь Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков : пер. с англ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 336 с.
2. Войнаренко М. П., Скоропад І. С. Великі дані як інструмент стратегічного аналізу: аналіз ринкових можливостей // Економіка та держава. 2022. № 5. С. 45–51.
3. Паркер Дж., Альстайн М. ван, Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику и как заставить их работать на вас : пер. с англ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. 304 с.
4. Bughin J., Hazan E., Ramaswamy S. Artificial Intelligence: The Next Digital Frontier? Brussels : McKinsey Global Institute, 2023. 80 с.
5. Мацкевич Р. А. Ограничения алгоритмических методов в стратегическом управлении // Российский журнал менеджмента. 2023. Т. 21, № 2. С. 77–94.
6. Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса : монография / под ред. И. А. Стрелец. М. : ИМЭМО РАН, 2020. 221 с.
7. Gartner. Top Strategic Technology Trends 2024. Stamford : Gartner Research, 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2024> (дата обращения: 15.03.2025).

ТРАНСФОРМАЦИЯ КАРЬЕРНОЙ ОРИЕНТАЦИИ СТУДЕНТОВ МЕНЕДЖЕРОВ В УСЛОВИЯХ НЕЛИНЕЙНОГО РЫНКА ТРУДА

Плясова В. С.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
plyasovavarya@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена изучению представлений будущих руководителей о понятии «карьера», определению основных факторов, определяющих её успех, и анализу наиболее привлекательной для них модели развития в профессиональной сфере. Выявлена корреляция между наличием трудового опыта и отношением к возможности смены места работы. Кроме того, анализируются основные препятствия, влияющие на выбор студентами нестандартных форм занятости.

Научной новизной исследования является эмпирическая оценка адаптивности карьерных установок будущих управленцев к условиям современной экономики и проектной занятости. Практическая ценность результатов исследования заключается в возможности их использования в академической среде для совершенствования стратегий карьерного развития студентов, а также для модернизации образовательных программ, направленных на подготовку управленческих кадров.

Ключевые слова: карьерные траектории, горизонтальная карьера, студенты-менеджеры, фриланс, нелинейная карьера, адаптивность, карьерные ожидания.

TRANSFORMATION OF CAREER ORIENTATIONS OF MANAGEMENT STUDENTS IN THE CONDITIONS OF A NON-LINEAR LABOR MARKET

Plyasova V. S.

Scientific supervisor: Khairulina L. R.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
plyasovavarya@gmail.com

Abstract. The article is devoted to the study of future managers' perceptions of the concept of "career", the identification of the main factors that determine its success, and the analysis of the most attractive model of professional development for them. A correlation has been identified between the availability of work experience and the attitude towards the possibility of changing jobs. In addition, the main obstacles affecting students' choice of non-standard forms of employment have been analyzed.

The scientific novelty of the study is the empirical assessment of the adaptability of future managers' career attitudes to the conditions of the modern economy and project employment. The practical value of the research results lies in the possibility of using them in the academic environment to improve students' career development strategies, as well as to modernize educational programs aimed at training management personnel. The presented findings can be useful for stakeholders involved in career development and professional orientation of students.

Keywords: career paths, horizontal career, student managers, freelancing, non-linear career, adaptability, career expectations.

В условиях стремительно меняющегося мира, где экономические, социальные и технологические изменения происходят с беспрецедентной скоростью, трансформация

карьерных ориентаций становится одной из ключевых задач для студентов, особенно в области управления. Рынок труда, на который выходят выпускники, уже не является линейным и предсказуемым; он характеризуется высокой степенью неопределённости, изменчивостью требований работодателей и разнообразием карьерных путей.

В связи с этим наступает конкуренция, которая создаёт проблему для человека в вопросе, сможет ли он конкурировать с другими, а также достигнет ли своих успехов [1].

Карьера, как многогранное понятие, включает в себя не только профессиональное развитие, но и личностный рост, социализацию, а также удовлетворение потребностей и амбиций. Трансформация карьерных ориентаций студентов-менеджеров связана с изменением их представлений о том, что означает успешная карьера. Одним из ключевых аспектов карьерных ориентаций является осознание студентами своих профессиональных интересов и склонностей, что в свою очередь влияет на их выбор специальности, места работы и профессионального пути.

В рамках быстрого изменения технологий и появления новых профессий, традиционные модели карьерного роста, основанные на линейной последовательности продвижения по службе, становятся менее актуальными. Молодые специалисты всё чаще выбирают альтернативные формы занятости, такие как фриланс, стартапы или работу в малом бизнесе, что требует от них новых навыков и компетенций.

Проблема исследования заключается в противоречии между устоявшимися представлениями о линейной карьере и объективными требованиями гибкости, предъявляемыми цифровой экономикой.

Целью исследования является анализ и понимание изменений в карьерных ориентациях студентов-менеджеров, обусловленных изменениями в динамичной и нестабильной среде рынка труда.

Задачи исследования:

1. Определить ключевые критерии успешной карьеры в представлении студентов.
2. Выявить предпочтения респондентов в выборе типа карьерной траектории.
3. Изучить отношение студентов к частой смене работодателей и работе во фрилансе.
4. Проанализировать осознание респондентами рисков, связанных с нелинейной карьерой.

Материалы и методы исследования:

На базе Финансового университета при Правительстве Российской Федерации было проведено исследование, в котором приняли участие 50 студентов, обучающиеся на бакалавриате 1-4 курсов и магистратуре 1 курса направления «Менеджмент».

Таблица 1

Социально-демографические характеристики респондентов

Характеристика	Категория	Абсолютное значение, чел.	Процентное значение, %
Пол	Женщины	29	58
	Мужчины	21	42
Возраст	17-20	30	60
	21-23	15	30
	24 и старше	5	10
Опыт работы	Имеют	26	52
	Не имеют	24	48

Для сбора данных использовалась структурированная анкета, содержащая 12 вопросов, направленных на изучение карьерных предпочтений, отношения к смене работодателей, фрилансу, а также социально-демографических характеристик. Обработка результатов проводилась в Microsoft Excel с применением методов частотного анализа и кросс-табуляции для проверки гипотез.

В числе респондентов значительно превосходили женщины, составившие 58%. Большинство участников опроса (60%) находилось в возрастной категории от 17 до 20 лет. Что касается трудового опыта, 52% студентов уже имели какую-либо работу, включая подработки

и стажировки, что указывает на раннее вовлечение части обучающихся в профессиональную деятельность.

Оценивая успешность своей карьеры, студенты выделили три основных фактора: значительный уровень дохода (78%), гармония между профессиональной деятельностью и личной жизнью (62%), возможность заниматься интересными задачами и проектами (54%). Интересно, что стремительный карьерный рост (вертикальная карьера) оказался важным только для 36% анкетированных, что указывает на изменение приоритетов в пользу содержательной стороны труда и качества жизни.

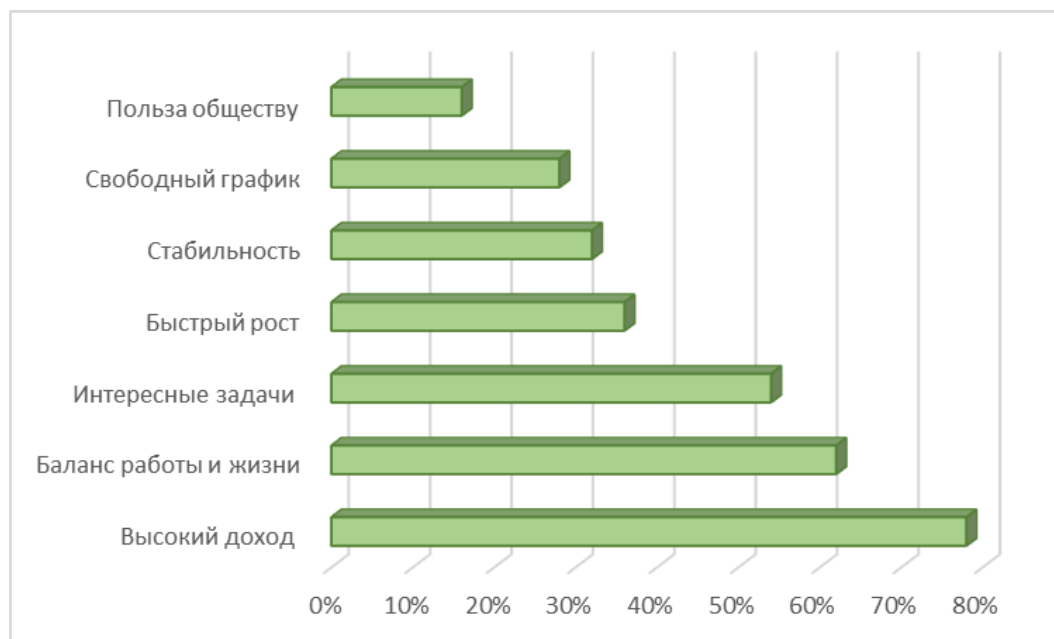


Рис. 1. Критерии успешной карьеры в представлениях студентов-менеджеров

Среди студентов наибольшей популярностью пользуется смешанная модель профессионального развития, которая была выбрана 44% участников, так как она объединяет работу в компании с проектной занятостью или фрилансом. 30% респондентов заинтересованы в классической карьере, предполагающей последовательное продвижение в одной организации, тогда как 18% предпочитают горизонтальную траекторию, связанную со сменой проектов и сфер деятельности. 8% опрошенных не смогли определиться с выбором.

Таблица 2

Предпочтения студентов по типу карьерной траектории

Тип карьерной траектории	Количество, чел.	%
Смешанная модель	22	44
Классическая карьерная лестница	15	30
Горизонтальная карьера	9	18
Затрудняюсь ответить	4	8
Итого	50	100

Исследование отношения к частым сменам работодателей показало, что наиболее распространёнными являются нейтральные (32%) и положительные оценки (в сумме 46%). Это свидетельствует о том, что студенты уходят от традиционной модели «пожизненного найма» и воспринимают мобильность как естественный аспект современной карьеры. Кроме того, 42% студентов видят фриланс как возможность для подработки, а не в качестве основного способа заработка.

Интересные результаты получены при анализе взаимосвязи между наличием практического опыта и отношением к смене работодателей. Среди студентов, имеющих опыт

работы, 69% выражают положительное отношение к смене работодателей, в то время как среди тех, кто не имеет такого опыта, данная цифра составляет всего 21%.

Студенты, проявляя интерес к гибким формам трудоустройства, в то же время ясно видят их недостатки. Ключевыми проблемами, по их мнению, являются: нестабильность дохода (80% опрошенных), отсутствие социальных гарантий (68%) и нечёткость карьерного роста (56%). Подобные тревоги объясняют предпочтение многих участников опроса гибридной модели занятости, которая частично компенсирует указанные риски.

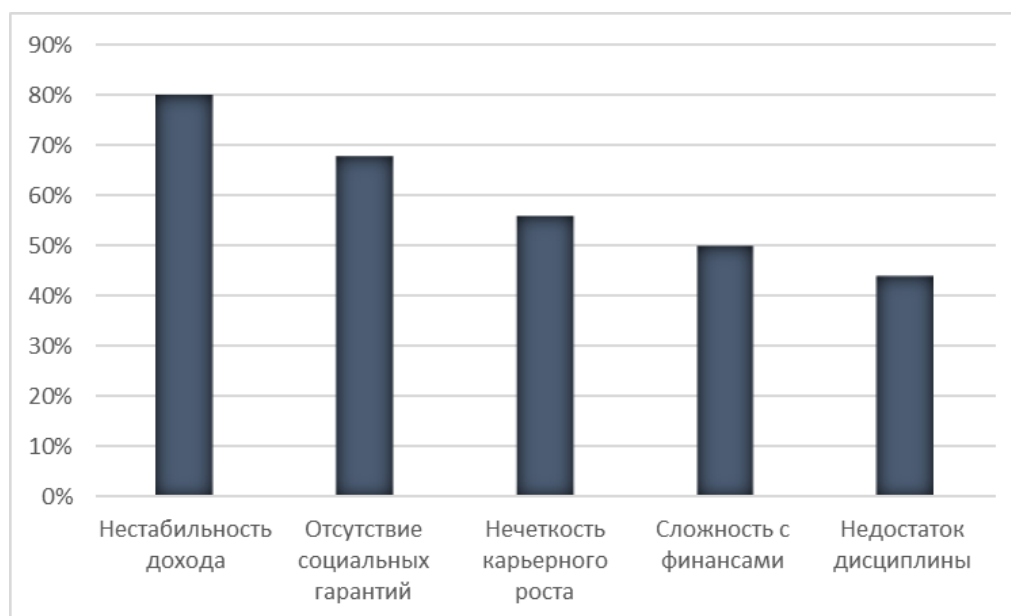


Рис. 2. Основные риски нестандартных форм занятости по мнению студентов

Выводы: Проведённый анализ показывает, что представления о карьере у будущих управленцев претерпевают существенные изменения. Респонденты все чаще рассматривают работу не просто как средство заработка, а как возможность найти гармонию между профессиональной деятельностью и личной жизнью. Традиционное стремление к карьерному росту по вертикали теряет актуальность, уступая путь более адаптивным моделям, среди которых доминирует комбинированный подход, сочетающий постоянную работу с проектной деятельностью и фрилансом.

Выявлена чёткая взаимосвязь между наличием у студентов практического опыта и их стремлением к смене работы и роду деятельности. Тем не менее, сохраняются опасения, касающиеся экономических рисков, связанных с нестандартными формами занятости, в частности, нестабильным доходом и отсутствием социальной защиты.

Практические рекомендации по адаптации к условиям нелинейного рынка труда включают необходимость формирования у студентов-менеджеров про-активного подхода к своей карьере. Это подразумевает постоянное самообразование, развитие профессиональных и личностных навыков, а также умение использовать возможности, которые предоставляет рынок труда.

Самопознание помогает учащимся понять свои сильные и слабые стороны, что способствует выбору профессии, соответствующей их потенциалу [3].

Студенты должны осознавать, что их карьера – это не просто линейный путь, а процесс, требующий гибкости и готовности к изменениям. Важно также развивать навыки сетевого взаимодействия, что поможет им находить новые возможности и поддерживать актуальность своих знаний и умений.

Развитие навыков и опыт работы способствует профессиональному самоопределению студентов. Приобретение практического опыта, стажировки и волонтерство помогают студентам понять, какие навыки и знания необходимы в конкретной профессии [2].

Таким образом, формирование гибких карьерных установок у будущих менеджеров требует комплексного подхода, включающего модернизацию образовательных программ, практическую подготовку и развитие навыков, необходимых на современном рынке труда.

Библиографический список

1. Белько И. В. Исследование понятия «карьера» и особенностей управления карьерой // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». 2023. № 36 (2). С. 108–118.
2. Тюрин И. А. Профессиональное самоопределение студентов: ключевые аспекты успешной карьеры // Молодой ученый. 2024. № 6 (505). С. 43-45. URL: <https://moluch.ru/archive/505/111198> (дата обращения: 15.12.2025).
3. Федорова Ю. А. Профессиональное самоопределение студентов высшей школы // Педагогическое образование в России. 2011. №1. С. 269-273

НЕСТРУКТУРИРОВАННЫЕ ДАННЫЕ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС: МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Скиба К. Г.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, skiba.10.17@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется роль неструктурированных данных в стратегическом управлении организациями в условиях цифровизации и перехода к технологиям больших данных, с акцентом на их вклад в повышение конкурентоспособности через оптимизацию процессов анализа, планирования и прогнозирования. На основе анализа научных публикаций 2017-2025 гг. выявлены ключевые методы выявления и обработки неструктурированных данных, а также практические направления их использования в корпоративном секторе, включая управленческий учет, маркетинговые стратегии и оценку состояния объектов управления. Доказано, что систематическая интеграция неструктурированных данных в стратегические процессы позволяет существенно повысить обоснованность решений, снизить риски и увеличить доходность, формируя устойчивые конкурентные преимущества. Научная новизна заключается в обобщении подходов к трансформации неструктурированных данных в стратегический ресурс, адаптированных к условиям малого и среднего бизнеса Российской Федерации, с предложением рекомендаций по преодолению барьеров внедрения.

Ключевые слова: неструктурированные данные, стратегическое управление, конкурентоспособность организаций, большие данные, бизнес-аналитика, управленческий учет, мультимодальная аналитика, качество данных.

THE USE OF UNSTRUCTURED DATA IN STRATEGIC MANAGEMENT: THE ROLE IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ORGANIZATIONS

Skiba K.G.

Scientific supervisor: Khairulina L.R.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, skiba.10.17@mail.ru

Abstract. The article examines the role of unstructured data in the strategic management of organizations in the context of digitalization and the transition to big data technologies, with an emphasis on their contribution to increasing competitiveness through the optimization of analysis, planning and forecasting processes. Based on the analysis of scientific publications of 2017-2025, the key methods of identification and processing of unstructured data are identified, as well as practical directions of their use in the corporate sector, including management accounting, marketing strategies and assessment of the state of management objects. It is proved that the systematic integration of unstructured data into strategic processes allows to significantly increase the validity of decisions, reduce risks and increase profitability, forming sustainable competitive advantages. The scientific novelty lies in the generalization of approaches to the transformation of unstructured data into a strategic resource adapted to the conditions of small and medium-sized businesses of the Russian Federation, with proposals for overcoming implementation barriers.

Keywords: unstructured data, strategic management, competitiveness of organizations, big data, business analytics, management accounting, multimodal analytics, data quality.

В условиях ускоренной цифровизации экономики и роста объемов генерируемой организациями информации неструктурированные данные, такие как текстовые отчеты, электронная переписка, контент социальных сетей, изображения, видео и другие формы неформализованной информации, приобретают центральное значение в стратегическом управлении, поскольку их использование позволяет существенно повысить конкурентоспособность организаций за счет более глубокого анализа рыночной среды, прогнозирования тенденций и оптимизации внутренних процессов, что приводит к росту рыночной стоимости и устойчивому развитию [6, с. 52].

Методологическая основа исследования включает системный анализ и обобщение научных публикаций за период 2017-2025 годов, посвященных проблематике неструктурированных данных и их роли в стратегическом управлении. Особое внимание уделено работам П.А. Михненко, разрабатывающего концепцию мультимодальной бизнес-аналитики, и А.А. Рыбанова, исследующего алгоритмы обработки слабоструктурированной информации. Для анализа практической стороны вопроса привлечены исследования Л.В. Силаковой и соавторов по автоматизации анализа для МСБ на платформе MS Power BI, а также работы К.В. Барышкова и Д.А. Иоста с коллегами, раскрывающие применение больших данных в маркетинговых стратегиях и прогнозировании. В качестве основных методов использованы контент-анализ для выявления ключевых тем и тенденций, сравнительный анализ для оценки эффективности различных алгоритмов и инструментов, а также синтез полученных данных для формирования адаптированных к российскому бизнес-контексту выводов и рекомендаций.

Неструктурированные данные — это данные, произвольные по форме, включающие тексты и графику, мультимедиа. Эта форма представления данных широко используются, например в интернете, а сами данные предоставляются пользователю в виде отклика поисковыми системами. Они составляют до 80-90 % общего корпоративного массива, отличаются от структурированных своей разнородностью и отсутствием заранее заданной схемы, что делает их выявление и обработку более сложной задачей, но одновременно открывает уникальные возможности для извлечения ценной информации, недоступной в традиционных табличных форматах, как подчеркивается в исследованиях по мультимодальной бизнес-аналитике [8, с. 6].

В корпоративном секторе их применение способствует улучшению принятия решений через интеграцию разнородных источников, позволяя анализировать потребительские настроения, корректировать стратегии и персонализировать взаимодействие с клиентами, что в итоге усиливает позиции компании на рынке и обеспечивает долгосрочные конкурентные преимущества за счет повышения операционной эффективности и снижения рисков [6, с. 50]. Например, анализ неструктурированных данных из социальных сетей, включая отзывы и упоминания, позволяет выявлять реальные настроения потребителей, их предпочтения и болевые точки, что дает возможность оперативно корректировать стратегии выхода на рынок, обеспечивая конкурентное преимущество через более точную сегментацию аудитории. Далее данные делятся на группы по демографическим, поведенческим и психографическим критериям, а также через оптимизацию маркетинговых каналов, таких как социальные сети, email-рассылки или контекстная реклама, минимизируя затраты на неэффективные подходы и максимизируя конверсию [1, с. 75]. Такой подход не только повышает лояльность клиентов, но и позволяет предвосхищать рыночные изменения, что особенно важно в динамичных отраслях вроде розничной торговли или юридических услуг, где оперативный анализ неструктурированных источников на платформах вроде MS Power BI приводит к росту скорости принятия решений в 3-5 раз и напрямую влияет на доходность [10, с. 101].

В стратегическом управлении знаниями компании, ориентированной на тренды, неструктурированные данные интегрируются с мультимодальными источниками, такими как логи систем, новостные публикации и данные из внутренних документов, для синтеза новой информации и выявления скрытых взаимосвязей, что позволяет оптимизировать бизнес-процессы от логистики до финансового планирования, повышая общую эффективность и способствуя формированию уникальных компетенций, трудно копируемых конкурентами [5, с.

520]. Это позволяет компаниям глубже понимать потребности клиентов, рационально распределять ресурсы, включая человеческий капитал и материальные активы, и разрабатывать инновационные продукты, адаптированные к рыночным реалиям, что напрямую способствует конкурентным преимуществам за счет снижения издержек и увеличения рыночной доли [3, с. 127].

Аналогично, в управленческом учете посреднических организаций неструктурированные данные используются для персонализации услуг, где анализ переписки и отзывов позволяет адаптировать предложения под индивидуальные нужды клиентов, оптимизации логистики через обработку данных о поставках и маршрутах, снижая затраты на транспортировку и хранение, и повышения доходов за счет более точного прогнозирования спроса и минимизации потерь от неэффективных операций. По мнению Кривоносова, ключевым преимуществом использования технологий больших данных в управленческом учёте является возможность интеграции и комплексного анализа разнородной информации из множества внутренних и внешних источников [7, с. 622].

В целом, интеграция неструктурированных данных в аналитические системы обеспечивает более обоснованные решения, минимизируя риски за счет раннего выявления угроз и возможностей, и максимизируя отдачу от инвестиций, как показано в исследованиях по мультимодальной бизнес-аналитике, где подчеркивается роль таких данных в создании комплексных моделей для стратегического планирования, включая построение универсальных комплексных индикаторов состояния объектов управления на основе открытых источников, что подтверждается апробацией на выборке из 108 банков и демонстрирует высокую прогнозную способность в оценке финансовой устойчивости [8, с. 5; 2, с. 30].

Таким образом, неструктурированные данные становятся фундаментом для цифровой трансформации, способствуя переходу к умному производству, где компании, активно использующие их в стратегическом управлении, получают значительные конкурентные преимущества, включая увеличение доходности и укрепление рыночных позиций в условиях высокой волатильности, как отмечается в анализе применения больших данных в планировании и прогнозировании, где они позволяют отслеживать отклонения финансовых показателей в реальном времени и выявлять негативные факторы, влияющие на положение организации [4, с. 193].

Выявление неструктурированных данных требует применения специализированных алгоритмов, включая кластеризацию, классификацию и поиск ассоциативных правил, что позволяет ранжировать их по релевантности и преобразовывать в аналитические признаки, как показано в сравнительном анализе методов Саати, где нейросетевые и генетические алгоритмы демонстрируют наивысшую эффективность в обработке плохоформализуемых данных [9, с. 412]. Качество данных при этом играет решающую роль и актуален для всех систем анализа, где низкая достоверность приводит к искажениям, и требуется разработка новых подходов к очистке и оценке для минимизации ошибок [11, с. 748].

В российском контексте применение неструктурированных данных сталкивается с вызовами, такими как ограниченная инфраструктура и регуляторные барьеры, но предлагает значительный потенциал для роста, особенно в малом и среднем бизнесе, где инструменты вроде MS Power BI позволяют автоматизировать комплексный анализ, интегрируя разнородные источники и повышая скорость принятия решений [6, с. 50]. Архитектура систем обработки данных включает этапы сбора, очистки и анализа, с использованием инструментов вроде Apache Hadoop для распределенного хранения больших объемов, что обеспечивает масштабируемость и эффективность. Текстовая аналитика, включая обработку естественного языка, позволяет извлекать ценную информацию из неструктурированных источников, интегрируя их с мультимодальными данными для комплексного понимания рыночных тенденций. В мониторинге репутации и прогнозировании спроса неструктурированные данные позволяют выявлять риски и возможности, что усиливает конкурентные преимущества [2, с. 33]. Универсальный комплексный индикатор на основе структурированных и неструктурированных данных улучшает оценку финансового состояния организаций, как

показано в апробации на банковском секторе. В посреднических организациях применение больших данных оптимизирует управленческий учет и логистику, снижая затраты и повышая эффективность. Опыт российских компаний в розничной торговле и юридических услугах показывает, как анализ неструктурированных данных повышает эффективность решений, обеспечивая конкурентные преимущества. Рекомендуется внедрение комплексного подхода: автоматизированная очистка данных, стандартизация и адаптивное управление, что позволит организациям повысить конкурентоспособность за счет более точного стратегического планирования и инноваций.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что неструктурированные данные окончательно переходят из категории информационного шума в разряд ключевых стратегических ресурсов организации, способных обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество в условиях ускоренной цифровизации и высокой рыночной волатильности. Это происходит из-за того, что их систематическая интеграция в процессы стратегического управления позволяет существенно повысить обоснованность и скорость принятия решений, оптимизировать бизнес-процессы от маркетинга и логистики до финансового планирования, а также минимизировать риски за счет раннего выявления скрытых угроз и возможностей на основе анализа разнородных источников, включая социальные сети, отзывы клиентов, новостные публикации и внутреннюю документацию. Как показывают практические кейсы внедрения в розничной торговле, юридических услугах и банковском секторе, использование неструктурированных данных на единой аналитической платформе приводит к росту доходности, повышению операционной эффективности и укреплению рыночных позиций, превращая их в фактор, напрямую влияющий на долгосрочную конкурентоспособность российских компаний различных масштабов.

В перспективе 2025-2030 годов роль неструктурированных данных в стратегическом управлении будет только возрастать, поскольку развитие технологий обработки больших объемов и совершенствование методов их выявления, очистки и интеграции сделают этот ресурс обязательным условием сохранения конкурентоспособности, особенно для малого и среднего бизнеса, где ограниченные ресурсы требуют максимальной отдачи от каждого аналитического инструмента. Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку отраслевых стандартов оценки качества неструктурированных данных, создание типовых архитектур их обработки с учетом российского законодательства и апробацию комплексных индикаторов состояния объектов управления в различных секторах экономики, что позволит сформировать единые рекомендации по их эффективному использованию и преодолению существующих барьеров внедрения.

Библиографический список:

1. Барышков К. В. Использование больших данных для повышения эффективности Go-to-Market стратегий // Практический маркетинг. 2024. № 5 (323). С. 70–76.
2. Богданова Т. К., Жукова Л. В. Оценка состояния объекта управления на основе универсального комплексного индикатора с использованием структурированных и неструктурированных данных // Бизнес-информатика. 2021. Т. 15, № 2. С. 21–33.
3. Иванченко О. В. Интеллектуальный анализ данных и бизнес-аналитика в управлении бизнесом и маркетинге // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2022. № 4 (80). С. 125–130.
4. Иост Д. А., Ким И. В., Шевченко С. А., Кузьмина Е. В. Big Data как инструмент обеспечения эффективных управленческих решений организации в области планирования и прогнозирования // Economy and Business: Theory and Practice. 2024. Vol. 5-1 (111). С. 190–195.

5. Кельчевская Н. Р., Колясников М. С. Использование больших данных в стратегическом управлении знаниями компании, следующей трендам Индустрии 4.0 // *Лидерство и менеджмент*. 2020. Том 7, № 3. С. 405–426.
6. Кириченко А. О., Золкин А. Л., Урусова А. Б., Малова Н. Н. Исследование влияния больших данных на принятие решений в корпоративном секторе // *Журнал прикладных исследований*. 2024. № 2. С. 50–57.
7. Кривоносов Д. А., Польшакова Н. В. Применение технологии больших данных в управленческом учете посреднических организаций // *Вестник Академии знаний*. 2024. № 5 (64). С. 621–625.
8. Михненко П. А. Мультимодальная бизнес-аналитика: концепция и перспективы использования в экономической науке и практике // *Управленец*. 2023. Т. 14, № 6. С. 2–18.
9. Рыбанов А. А. Исследование и разработка алгоритмов анализа неструктурированной и слабоструктурированной информации // *Форум молодых ученых*. 2017. № 6 (7). С. 411–418.
10. Силакова Л. В., Магеррамов Парвиз Афиг оглы, Семкина М. А. Разработка методики автоматизации комплексного бизнес-анализа для организаций МСБ на базе MS Power BI // *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент»*. 2019. № 3. С. 101–108.
11. Тополян С. Г. Роль качества данных при применении генеративных моделей в логических системах принятия решений // *Международный научный журнал «Вестник науки»*. 2025. № 4 (85). Том 2. С. 744–751.

ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Тиссен Ю.С.

Научный руководитель: Елкина В.Н.

Омский государственный педагогический университет, Омск, Россия, tissen1107@gmail.com,
tyutissen@yandex.ru

Аннотация. В статье раскрывается роль управления развитием персонала как фундаментальной составляющей современной системы управления. Автор проводит анализ предметной сферы развития персонала, уточняет ключевые термины и структурирует основные задачи данной деятельности. Целью работы является определение предмета и ключевых задач управления развитием персонала в современных условиях, а также выявление основных тенденций, трансформирующих содержание этой функции в российских и зарубежных компаниях. Автор статьи пришел к следующим выводам, что управление развитием персонала представляет собой комплексную, многогранную структуру, центральным элементом которой являются профессиональные и личностные качества работников, находящиеся в постоянном процессе трансформации. Область её применения охватывает целый ряд задач — от анализа потребностей в обучении и построения образовательных программ до планирования карьерного пути и измерения производительности труда.

Ключевые слова: управление персоналом, развитие персонала, человеческий капитал, обучение, карьерный рост, компетенции, кадровый резерв.

SUBJECT AND OBJECTIVES OF PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE NEW REALITY

Thyssen Yu.S.

Scientific Supervisor: Elkina V.N.

Omsk State Pedagogical University, Omsk, Russia, tissen1107@gmail.com, tyutissen@yandex.ru

Abstract. The article reveals the role of personnel development management as a fundamental component of the modern management system. The author analyzes the subject area of personnel development, clarifies key terms, and structures the main objectives of this activity. The aim of the work is to define the subject and key tasks of personnel development management in modern conditions, as well as to identify the main trends transforming the content of this function in Russian and foreign companies. The author of the article concluded that personnel development management is a complex, multifaceted structure, the central element of which is the professional and personal qualities of employees, which are in a constant process of transformation. Its scope covers a range of tasks — from analyzing training needs and building educational programs to planning career paths and measuring labor productivity.

Keywords: personnel management, personnel development, human capital, training, career growth, competencies, personnel reserve.

Современные экономические условия отличаются быстрыми переменами, глубокой цифровой трансформацией процессов и сменой поколений на рабочем месте. В таких условиях наиболее ценным активом компании становится не материальная или финансовая база, а человеческий капитал — совокупность знаний, компетенций и потенциала сотрудников, обеспечивающего оперативную реакцию на вызовы внешней среды. Поэтому вопрос эффективного управления развитием персонала приобретает первостепенную важность,

переходя из категории вспомогательных кадровых функций в разряд ключевых факторов устойчивости и лидерства бизнеса.

Несмотря на это, в научной литературе и практической деятельности по-прежнему наблюдается неоднозначность в определении сути, объекта и целей развития персонала. Довольно часто термин «развитие» используется как синоним «обучения», что приводит к ограничению масштаба и стратегической значимости такой деятельности. Настоящее исследование направлено на уточнение границ и содержания управления развитием персонала, а также на систематизацию его задач в контексте современных условий.

Развитие персонала — это направленная деятельность, нацеленная на профессиональное и личностное становление сотрудников с целью повышения эффективности организаций и полной реализации индивидуального потенциала каждого работника. По мнению специалистов, данный процесс должен рассматриваться как комплексная система, которая не ограничивается устранением существующих пробелов в знаниях, но также направлена на формирование умений решения перспективных, усложняющихся задач [1, с. 74].

Объект управления развитием персонала охватывает разнообразные элементы: набор профессиональных навыков, деловые и личностные компетенции, внутренние мотивации, а также модели поведения. Ключевое значение имеет не статичный уровень этих параметров, а динамика их эволюции, роста и адаптации. В расширенном толковании объектом становится управление карьерным и профессиональным опытом работника на протяжении всего времени его пребывания в компании [5, с. 12].

Что касается целей такой деятельности, то ранее они преимущественно сводились к соответствию квалификации сотрудников актуальным должностным требованиям. Сегодня этот подход уже не удовлетворяет запросам рынка. Анализ передовых корпоративных решений демонстрирует переход к стратегии опережающего развития — подготовке персонала к вызовам, ожидающимся в ближайшие три–пять лет [6, с. 145]. Такой подход предполагает отработку прогнозов по формированию необходимых компетенций и постоянную адаптацию обучающихся программ.

Основные задачи управления развитием персонала можно условно разделить на группы. Одна из них связана с планированием и диагностикой: определение потребностей в обучении, анализ текущего уровня компетенций и согласование полученных результатов с долгосрочными планами организации. Отсутствие глубокого анализа делает все инициативы по развитию вероятностью быть оторванной от практической реальности [2, с. 35].

Вторая группа задач направлена на создание целостной системы обучения и профессионального роста. Ключевое значение имеет не однократная организация мероприятий, а формирование непрерывного потока знаний через наставничество, внутреннюю ротацию, практики и дистанционные образовательные решения. Современные цифровые платформы способны обеспечить персонализированный подход, адаптируясь под темпы и стиль восприятия информации каждым работником [4].

Третья группа задач фокусируется на продвижении по карьерной лестнице и управлении кадровыми резервами. В условиях высокой конкуренции за компетентных специалистов компаниям необходимо предлагать чёткие и привлекательные карьерные пути. Данные исследований свидетельствуют, что отсутствие видимых перспектив роста часто становится решающим фактором ухода ценных сотрудников [3, с. 67]. Современное управление развитием предполагает разработку карьерных маршрутов, создание списка потенциальных кандидатов на стратегические позиции и предоставление персональных консультаций по вопросам карьерного роста.

Четвёртая категория задач связана с анализом результативности инвестиций в развитие персонала. Бизнес-подход требует количественной оценки эффекта от обучения — это может быть увеличение производительности, улучшение качества выпускаемых продуктов или рост лояльности работников [8].

Последняя группа задач касается формирования внутрикорпоративной среды, способствующей самообучению и профессиональному росту. Необходимо развивать культуру

постоянного совершенствования, активно поддерживать инициативы сотрудников и создавать условия для свободного обмена опытом между командами.

Цифровые трансформации оказывают значительное влияние на методы развития персонала. Появление технологий виртуальной реальности, имитационных моделей и адаптивных онлайн-курсов расширяет возможности обучения [7, с. 124]. Также меняется потребность самого персонала: представители поколений Y и Z стремятся не только к зарплате, но и к смысловой нагрузке на работе, что делает программы развития важным элементом имиджа компании в сфере HR.

В условиях современной экономики роль данной функции становится всё более значимой, ведь именно квалифицированные, вовлечённые и преданные компании сотрудники служат основой долгосрочной устойчивости организации. Организации, внедряющие стратегическое развитие персонала вместо формальных процедур, обладают существенным конкурентным превосходством благодаря повышенной гибкости, стремительной инновационной активности и лучшему удержанию талантливых кадров. Будущие научные направления в этой сфере должны фокусироваться на создании практических подходов к количественной оценке влияния программы развития персонала на финансовое состояние компаний.

Библиографический список:

1. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Эксмо, 2014. – 590 с.
2. Иванова С.П., Мясоедов А.И. Методологические основы формирования кадровой политики на примере Украины // Экономика. Социология. Право. – 2020. – № 1(17). – С. 34-41.
3. Коновалова В.Г. «Тихие» тенденции в управлении персоналом: новые термины или новые проблемы? // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – № 4. – С. 21–26.
4. Мясоедов А.И. Новые компетенции сотрудников и новые роли кадровых служб в формировании человеческого потенциала в условиях внедрения инноваций // Журнал социологических исследований. – 2020. – Т. 5, № 2. – С. 2-10.
5. Нагибина Н.И., Вакульская Е.А., Пестерева Е.О. Well-being. Управление благополучием сотрудников для повышения производительности труда // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – Т. 9. – № 4. – С. 8–17.
6. Пугачев В.П., Панова Е.А., Батоврина Е.В. и др. Современные технологии управления персоналом: монография / под ред. В.П. Пугачева и Е.А. Пановой. – М.: КДУ, 2025. – 210 с.
7. Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 340 с.
8. Career Management [Электронный ресурс]. – URL: <https://hr.ucmerced.edu/training/careermanagement> (дата обращения: 18.03.2026).

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ И ИХ РОЛЬ В РАЗВИТИИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ

Титов В. Д., Ситников К. Д.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, эл. почта chasertheshawty@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается применение и роль цифровых платформ в трансформации управленческих процессов современных организаций. Рассматриваются ключевые характеристики платформенных бизнес-моделей, их типология и влияние на организационную эффективность. Обоснована необходимость интеграции платформенного подхода в стратегию менеджмента предприятий в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: *цифровые платформы, менеджмент организаций, цифровая трансформация, платформенная экономика, сетевые эффекты, управление.*

DIGITAL PLATFORMS AND THEIR ROLE IN THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Titov V. D., Sitnikov K. D.

Scientific supervisor: Hairulina L. R.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, e-mail chasertheshawty@gmail.com

Abstract. The article examines the role of digital platforms in the transformation of management processes of modern organizations. The key characteristics of platform business models, their typology and impact on organizational efficiency are considered. The necessity of integrating the platform approach into enterprise management strategy in the digital economy is substantiated.

Keywords: *digital platforms, organizational management, digital transformation, platform economy, network effects, management.*

Современная экономика всё чаще определяется цифровыми технологиями, среди них особую роль занимают цифровые платформы. Они становятся новой институциональной формой организации производства, товарообмена и конечного потребления, трансформируя структуру отраслей и пересмотру принципов конкуренции. По оценкам аналитиков Boston Consulting Group, к 2030 году на долю платформенных бизнес-моделей будет приходиться более 30% мировой экономической активности [2].

Если рассматривать менеджмент организаций, то распространение цифровых платформ означает важность переосмысления устоявшихся управленческих концепций и инструментов. Традиционные линейные цепочки создания стоимости вытесняются сетевыми экосистемами, в которых ценность создаётся через взаимодействие большого количества участников. Это создает новые требования ко всем функциям менеджмента, то есть планированию, организации, мотивации и контролю [3].

Актуальность данной темы обусловлена тем, что отечественные организации сегодня активно внедряют платформенные решения, однако интеграция платформенного подхода в систему корпоративного менеджмента может быть затруднительна так как, научно обоснованные рекомендации пока недостаточно разработаны. Необходимо систематизировать теоретические представления о цифровых платформах и раскрыть механизмы их влияния на развитие менеджмента организаций.

В научной литературе отсутствует единое общепринятое определение цифровой платформы. Паркер, Ван Алстин и Чаудари понимают под платформой «бизнес-модель, создающую ценность путём организации взаимодействия между двумя и более группами пользователей» [3, с. 18]. Основное отличие платформ от традиционных организаций состоит в том, что их основным активом является экосистема участников и данные об их взаимодействиях, а не физический капитал или производственные мощности.

Ключевой экономической характеристикой цифровых платформ являются сетевые эффекты, то есть закономерность, при которой ценность платформы для каждого участника возрастает по мере увеличения числа пользователей. Различают прямые сетевые эффекты (внутри одной группы пользователей) и косвенные (между разными группами). Таким образом, увеличение числа продавцов на торговой платформе делает её привлекательнее для покупателей, и наоборот. Это создаёт эффект «снежного кома», обеспечивая лидерам рынка устойчивые конкурентные преимущества [4].

Еще одной ключевой экономической особенностью платформ является масштабируемость с низкими предельными издержками. Добавление нового пользователя практически не требует дополнительных затрат, а ценность, создаваемая для всей экосистемы, значительно возрастает. Этим объясняется стремительный рост платформенных компаний и концентрация рыночной власти в данном секторе [5].

Таблица 1

Классификация цифровых платформ по функциональному признаку

Тип платформы	Примеры
Транзакционные (маркетплейсы)	Wildberries, Ozon, Amazon, Alibaba
Инновационные (экосистемы)	Apple App Store, Google Play, Сбер
Интеграционные (корпоративные)	SAP, 1C, Битрикс24, Microsoft 365
Государственные (GovTech)	Госуслуги, ЕИС, Налог.ру
Промышленные (Industry 4.0)	Siemens MindSphere, PTC ThingWorx

С управленческой точки зрения, важно разграничивать типы цифровых платформ по их роли в деятельности организации. Транзакционные платформы (маркетплейсы, агрегаторы) обеспечивают совершение сделок между покупателями и продавцами. Для менеджмента они представляют интерес в качестве канала сбыта и источника данных о потребительских предпочтениях [1].

Инновационные платформы создают технологические экосистемы, в которых внешние разработчики предлагают дополняющие продукты и услуги. Например, магазины приложений (App Store, Google Play), а в корпоративном секторе — API-платформы, позволяющие партнёрам интегрировать свои сервисы с ядром платформы. Для менеджмента это инструмент привлечения внешних инноваций и расширения функциональности сервиса без крупных инвестиций [2].

Интеграционные корпоративные платформы (ERP, CRM, HRM-системы) оптимизируют внутренние бизнес-процессы и информационные потоки организации. Их управленческий потенциал состоит в обеспечении сквозной аналитики, устранении информационных разрывов между подразделениями и автоматизации рутинных операций. В современных условиях облачные платформенные решения так же играют особую роль, так как обеспечивают гибкость и масштабируемость ИТ-инфраструктуры [3].

Функция планирования претерпевает существенные изменения под влиянием цифровых платформ. Доступ к большим массивам данных в режиме реального времени: динамике спроса, поведении клиентов, действиям конкурентов, значительно повышает качество

прогнозирования и обоснованность стратегических решений. Интегрированные в платформы, алгоритмы машинного обучения способны автоматически выявлять паттерны и формировать рекомендации, освобождая менеджеров от аналитической рутины [4].

Функция организации в платформенном контексте также трансформируется. Классические иерархические структуры дополняются или замещаются сетевыми: появляются горизонтальные цепочки создания стоимости, кросс-функциональные команды, работающие через платформенные инструменты коллаборации. Распределённые команды получают возможность эффективно координировать деятельность вне зависимости от географического расположения участников. Принципиально важно то, что платформы размывают традиционные границы организации: часть функций передаётся участникам экосистемы [5].

Функция мотивации в условиях платформенной экономики также переосмысливается. Распространение новых форм занятости — гиг-экономики, краудворкинга, проектного фриланса — требует пересмотра традиционных инструментов HR-менеджмента. Платформы обеспечивают прозрачность вклада каждого участника, что создаёт объективную основу для дифференцированного вознаграждения. Геймификация и рейтинговые механизмы, характерные для многих платформ, дополнительно стимулируют активность участников [2].

Функция контроля в организациях, использующих цифровые платформы, приобретает качественно новые возможности. KPI отслеживаются автоматически, аналитические дашборды обеспечивают руководству актуальную картину состояния бизнес-процессов в режиме реального времени. Это позволяет перейти от периодического ретроспективного контроля к непрерывному проактивному мониторингу, оперативно выявляя и устраняя отклонения [1].

Переход к платформенной модели управления предполагает изменение стратегической логики организации. Вместо линейной оптимизации цепочки создания стоимости объектом стратегического управления становится экосистема: привлечение и удержание участников, управление качеством взаимодействий, монетизация сетевых эффектов. Чесбро формулирует это как переход от «закрытых» к «открытым» инновациям, при которых внешняя экосистема становится источником конкурентного преимущества [6].

Ключевыми управленческими компетенциями в платформенном контексте становятся: стратегическое проектирование экосистемы. Управление данными как стратегическим активом, балансирование интересов разных групп участников, обеспечение доверия и безопасности внутри платформы. Последнее особенно важно для российского рынка, где вопросы защиты персональных данных регулируются Федеральным законом от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [1].

Практика передовых компаний свидетельствует, что наиболее эффективные стратегии платформенного менеджмента сочетают три элемента: технологическую открытость (доступные API, стандартизированные интерфейсы); экономические стимулы для участников; и механизмы управления качеством. По данным исследований McKinsey, организации с развитыми цифровыми платформами на 30–40% эффективнее в принятии оперативных управленческих решений и достигают снижения операционных издержек на 20–25% [2].

Вместе с тем внедрение платформенного подхода сопряжено со значимыми управленческими рисками. Технологическая зависимость от платформы-оператора создаёт угрозу потери контроля над стратегически важными данными и процессами. Дезинтермедиация — исключение традиционных посредников из цепочки создания стоимости — ставит под угрозу существующие бизнес-модели. Управление этими рисками требует разработки комплексной платформенной стратегии, встроенной в общую систему корпоративного риск-менеджмента [4].

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие выводы: цифровые платформы представляют собой принципиально новую форму организации экономической деятельности, основанную на сетевых эффектах, масштабируемости и управлении данными. Их распространение трансформирует все функции менеджмента: повышает качество планирования за счёт аналитики больших данных, создаёт новые организационные форматы, модифицирует инструменты мотивации и обеспечивает непрерывный проактивный контроль.

Интеграция платформенного подхода в систему корпоративного менеджмента на сегодняшний день является не опциональным, а необходимым условием конкурентоспособности организаций. Вместе с тем эффективность платформенной стратегии определяется не только технологическими инвестициями, но и качеством управленческих решений: проектированием экосистемы, балансированием интересов участников и управлением платформенными рисками.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются: разработка методических инструментов оценки «платформенной зрелости» организаций; формирование отраслевых моделей платформенного менеджмента; изучение влияния регуляторной среды на развитие платформенных экосистем в России.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [ред. от 12.12.2023]. М., 2023. 32 с.
2. Бизнес-модели цифровой экономики : учеб.-метод. пособие / С. В. Рындина. Пенза : Изд-во ПГУ, 2020. 68 с.
3. Паркер Дж. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику — и как заставить их работать на вас : пер. с англ. / Дж. Паркер, М. ван Алстин, С. Чаудари. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 304 с.
4. Стрелец И.А. Сетевая экономика: учебник для вузов. М.: Эксмо, 2006. 208 с.
5. Ручкина, Г. Ф. Предпринимательское право : учебник и практикум для вузов / Г. Ф. Ручкина ; под редакцией Г. Ф. Ручкиной. М. : Издательство Юрайт, 2026. 401 с.
6. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 336 с.

СТЕРЕОТИПЫ ПРЕСТИЖА И ВЫБОР ПРОФЕССИИ: МЕДИЙНЫЙ КОНСТРУКТ И РЕАЛЬНЫЕ ОЖИДАНИЯ БУДУЩИХ МЕНЕДЖЕРОВ

Фирстова А.В.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
firstovaa.07@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния стереотипов о престиже на выбор специальности «Менеджмент» и формирование карьерных ожиданий студентов. На основе анкетного опроса (n=32) выявлено, что образ профессии менеджера формируется преимущественно под влиянием массовой культуры (кино, сериалы, социальные сети), что приводит к созданию идеализированного и гламуризированного конструкта. Несмотря на усвоение стереотипа о престиже, студенты в первую очередь руководствуются прагматичными мотивами – широкими карьерными возможностями и высоким уровнем будущего дохода. Карьерные ожидания респондентов являются завышенными и оторванными от реалий рынка труда. Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций по коррекции профессиональных представлений студентов в рамках образовательного процесса.

Ключевые слова: *стереотипы, престиж профессии, карьерные ожидания, студенты-менеджеры, профессиональное самоопределение, медийное влияние.*

STEREOTYPES OF PRESTIGE AND CAREER CHOICE: MEDIA CONSTRUCT AND REAL EXPECTATIONS OF FUTURE MANAGERS

Firstova A. V.

Scientific supervisor: Khairulina L. R.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
firstovaa.07@mail.ru

Abstract. The article is devoted to studying the influence of stereotypes about prestige on the choice of the "Management" specialty and the formation of career expectations among students. Based on a questionnaire survey (n=32), it was revealed that the image of the manager's profession is formed mainly under the influence of mass culture (movies, TV series, social networks), which leads to the creation of an idealized and glamorized construct. Despite the internalization of the stereotype about prestige, students are primarily guided by pragmatic motives - broad career opportunities and a high level of future income. The career expectations of the respondents are inflated and detached from the realities of the labor market. The practical significance of the work lies in the development of recommendations for correcting students' professional ideas within the educational process.

Keywords: *stereotypes, prestige of the profession, career expectations, student managers, professional self-determination, media influence.*

Процесс профессионального самоопределения современной молодежи протекает в условиях высокой информационной насыщенности и медиатизации всех сфер жизни [4, с. 123]. В этой среде особую силу приобретают социальные стереотипы – упрощенные, эмоционально окрашенные и устойчивые представления о социальных объектах.

Специальность «Менеджмент» на протяжении многих лет окружена в общественном сознании ореолом успеха, высокого дохода и социального статуса, что находит яркое отражение в медийных образах «успешного человека в костюме» [1, с. 88]. Эти идеализированные

конструкты, транслируемые через кинематограф, сериалы, социальные сети и общественное мнение, способны существенно влиять на образовательный выбор абитуриентов, формируя у них искаженные и завышенные карьерные ожидания [6].

Проблема исследования заключается в существующем противоречии между широко распространенным стереотипом о менеджменте как о гарантированно престижной, высокооплачиваемой и «быстрой» сфере карьерного роста и реальным содержанием управленческой профессии. Последняя требует длительного профессионального становления, развития специфических hard и soft skills, а также часто предполагает постепенное продвижение с начальных позиций специалиста [3, с. 112].

Целью исследования является выявление степени и механизмов влияния стереотипов о престиже на выбор специальности «Менеджмент» и формирование карьерных ожиданий студентов. В работе проверялись гипотезы о том, что:

1) стереотип о престижности профессии менеджера является значимым, но не основным фактором выбора специальности, уступая более прагматичным ожиданиям (карьерный рост, зарплата);

2) студенты, для которых фактор престижа был важным, демонстрируют более завышенные карьерные и финансовые ожидания;

3) образ профессии у студентов в значительной степени формируется под влиянием массовой культуры, а не профессиональных или образовательных источников.

Материалы и методы исследования: На базе Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Омский филиал) было проведено исследование, в котором приняли участие 32 студента направления «Менеджмент». Преобладали студенты 1 курса (78,1%), что позволяет анализировать представления на старте обучения. Лишь 9,4% респондентов имели опыт работы по специальности. Для сбора данных использовалась структурированная анкета, включающая 5 блоков (А-Д) с вопросами закрытого типа, шкалами Лайкерта и возможностью множественного выбора. Обработка данных осуществлялась с помощью методов описательной статистики и кросс-табуляции в Microsoft Excel.

Результаты анализа мотивов выбора абитуриентами специальности «Менеджмент» представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Основные факторы выбора специальности «Менеджмент»

Анализ мотивов выбора специальности «Менеджмент» подтвердил первую гипотезу исследования. Доминирующими оказались прагматичные, внешние факторы. Так, «широкие возможности для карьеры» отметили 28,6% респондентов, а «высокий уровень будущей зарплаты» – 23,4%. Фактор «Престиж профессии в обществе» занял лишь третье место (18,2%), что свидетельствует о его вспомогательной, усилительной роли в привлекательности специальности. Внутренний мотив – «Интерес к управленческим дисциплинам» – был выбран только 11,7% студентов. При этом 75% опрошенных согласились с утверждением о престижности профессии менеджера, что указывает на усвоение данного стереотипа, даже если он не является первостепенным в принятии решения.

Третья гипотеза получила полное подтверждение. Исследование выявило, что образ про-

фессии менеджера у студентов представляет собой гламуризированный медийный конструкт [1, с. 88]. Наиболее массово разделяемыми оказались представления о менеджере как о руководителе, управляющем командой (31,5%), и визуальный образ успешного профессионала в деловом костюме (27%).

Ключевым результатом стало определение источников этого образа. Большинство респондентов (31,6%) указали, что их представления сформировались под влиянием «Кино и сериалов». На втором месте оказались «Социальные сети, блоги» (25,3%). Роль системной, осознанной профориентации («Школьные профориентационные мероприятия») была минимальна – всего 5,1%. Таким образом, генезис профессионального стереотипа носит ярко выраженный медийно-развлекательный характер, что делает его далеким от реального содержания управленческого труда [5, с. 45].



Рис. 2. Источники формирования образа профессии менеджера

Ожидания студентов оказались существенно завышенными и подтвердили вторую гипотезу. Большинство (71,9%) планируют через 3 года после выпуска занять руководящие позиции («Руководитель отдела» – 40,6%, «Менеджер проекта» – 31,3%) или основать собственный бизнес (18,8%). Должность «Специалист» рассматривают лишь 6,3%. Финансовые ожидания на первой работе также не соответствуют рыночным реалиям для начинающих специалистов: 43,8% ожидают доход от 70 000 руб., а 34,4% – свыше 100 000 руб. В отраслевом предпочтении доминируют стереотипно «топовые» сектора: IT, телеком (40,6%) и финансы (34,4%). Подобные ожидания, сформированные под влиянием идеализированного образа, могут привести к разочарованию и профессиональной дезадаптации в будущем.

Кросс-анализ подтвердил вторую гипотезу, выявив статистически значимые различия.

Студенты, высоко оценившие важность престижа (4-5 баллов), значимо чаще выбирали «престиж» как основной фактор, планировали должность руководителя отдела, ожидали доход свыше 100 тыс. руб. на первой работе и соглашались с исключительностью «топовых» профессий. Это иллюстрирует механизм трансформации символического капитала престижа в конкретные, завышенные карьерные притязания [2, с. 60].

Влияние стереотипов носит частично осознаваемый характер. Хотя 59,4% респондентов признают их влияние, почти половина (46,9%) утверждает, что и без стереотипа выбрали бы менеджмент, демонстрируя когнитивный диссонанс.

Таблица 1

Влияние установки на престиж на карьерные притязания

Характеристика	Группа с высокой важностью престижа (4-5 баллов, n=16)	Группа с низкой важностью престижа (1-3 балла, n=16)
Выбрали «Престиж профессии» как основной фактор	12 чел. (75,0%)	2 чел. (12,5%)
Планируют должность «Руководитель отдела»	8 чел. (50,0%)	5 чел. (31,3%)
Ожидают доход «Свыше 100 000 руб.» на первой работе	8 чел. (50,0%)	3 чел. (18,8%)
Согласны исключительно с «топовых» профессий	11 чел. (68,8%)	4 чел. (25,0%)

На основании выводов сформулированы практические рекомендации:

Для вуза: внедрить на 1-2 курсах обязательный модуль «Реальная карьера в менеджменте» с привлечением практиков разного уровня, чтобы демонстрировать разнообразные траектории. Активизировать внутреннюю профориентацию, сместив акцент с абстрактного престижа на конкретные компетенции и сферы приложения.

Для преподавателей: использовать на занятиях методику «разрушения стереотипов» через анализ не только успешных, но и провальных кейсов, обсуждение рутинных задач. Вовлекать студентов в реальные проекты с партнерами для получения раннего профессионального опыта.

Для студентов: проявлять инициативу в поиске информации из профессиональных источников (отраслевые издания, стандарты). Формулировать реалистичный карьерный план на 3-5 лет, фокусируясь на развитии востребованных навыков, а не на абстрактных статусных целях.

Библиографический список

1. Адамс С., Майлз Э. Визуальная культура и стереотипы в медиапространстве. СПб.: Питер, 2023. 256 с.
2. Бурдые П. Формы капитала // Экономическая социология. 2020. Т. 21, № 3. С. 60–74.
3. Граждан В. Д. Социология управления: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2022. 607 с.
4. Социология: учебник для вузов / под ред. В.Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. 407 с.
5. Тощенко Ж.Т. Социология управления : учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2024. 290 с.
6. Данные исследования ВЦИОМ «Профессии-2024: престиж и реальность». URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/professii-2024-prestizh-i-realnost> (дата обращения: 17.12.2025).

РОЛЬ МОЛОДЕЖНЫХ СУБКУЛЬТУР И ХОББИ В ФОРМИРОВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАЧЕСТВ У СТУДЕНТОВ

Хайкова Т.В.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
100dot18sl250015@edu.fa.ru*

Аннотация. В статье исследуется влияние участия студентов в молодежных субкультурах и хобби на развитие у них ключевых управленческих компетенций. Теоретической основой работы выступают концепции неформального образования и социализации. Предметом исследования выступают неформальные активности студентов, а объектом – формирующиеся в их процессе управленческие качества. В исследовании применялись методы анкетирования, частотного анализа и кросс-табуляции на гипотетической выборке из 60 респондентов. В результате определено, что 90% студентов вовлечены в неформальные активности, при этом наиболее значимыми для развития организационных навыков являются волонтерская и спортивная деятельность. Установлена сильная положительная корреляция между длительностью участия и самооценкой приобретенных компетенций, а также между опытом лидерства в хобби и готовностью к будущим управленческим ролям. Делается вывод о высокой ценности неформального опыта как дополнения к формальному образованию для формирования управленческого потенциала студентов.

Ключевые слова: *молодежные субкультуры, хобби, управленческие качества, студенты, социализация, неформальное образование, лидерство, волонтерство, soft skills.*

THE ROLE OF YOUTH SUBCULTURES AND HOBBIES IN THE FORMATION OF MANAGERIAL QUALITIES AMONG STUDENTS

Khaikova T.V.

Scientific supervisor: Khairulina L. R.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
100dot18sl250015@edu.fa.ru*

Abstract. The article examines the influence of students' participation in youth subcultures and hobbies on the development of key managerial competencies in them. The theoretical basis of the work is the concepts of informal education and socialization. The subject of the research is the informal activities of students, and the object is the managerial qualities formed in the process. The study used methods of questionnaires, frequency analysis and cross-tabulation on a hypothetical sample of 60 respondents. As a result, it was determined that 90% of students are involved in informal activities, while volunteering and sports are the most significant for the development of organizational skills. A strong positive correlation was established between the duration of participation and self-assessment of acquired competencies, as well as between leadership experience in hobbies and readiness for future managerial roles. The conclusion is made about the high value of informal experience as a complement to formal education for the formation of students' managerial potential.

Keywords: *youth subcultures, hobbies, managerial qualities, students, socialization, informal education, leadership, volunteering, soft skills.*

Современные социокультурные и экономические трансформации предъявляют новые требования к выпускникам вузов, среди которых на первый план выходят не только профессиональные знания (hard skills), но и универсальные компетенции, часто обозначаемые как soft skills [9, с. 15]. К последним, согласно теории управления, относятся коммуникабельность, работа в команде, лидерство, способность решать проблемы и организовывать деятельность – то есть качества, составляющие основу управленческого потенциала личности [6, с. 45].

Традиционная система высшего образования, при всей ее фундаментальности, зачастую ограничена в возможностях формирования этих навыков в силу своей формализованности и академической ориентированности [2, с. 85]. В этой связи возрастает интерес исследователей к альтернативным и дополнительным каналам социализации, где приобретение опыта происходит в естественной, нерегламентированной среде. Молодежные субкультуры, хобби и клубные активности представляют собой именно такую среду – пространство добровольной самореализации, где формирование социальных и управленческих компетенций может происходить опосредованно, через практику участия и взаимодействия [8, с. 112].

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена необходимостью выявления и систематизации ресурсов неформального образования для целенаправленного развития управленческих качеств у студенческой молодежи. Проблема заключается в недостаточной изученности конкретных механизмов и результатов влияния различных видов неформальных активностей на формирование управленческого потенциала.

Исходя из теоретических предпосылок о влиянии групповой деятельности на развитие личности [4, с. 201], были выдвинуты три гипотезы: 1) студенты, участвующие в волонтерских и спортивных активностях, требующих координации, чаще развивают организационные навыки; 2) чем дольше студент участвует в активности, тем выше он оценивает ее влияние на свои управленческие качества благодаря кумулятивному эффекту опыта; 3) непосредственный опыт лидерства внутри неформальных сообществ положительно коррелирует с готовностью к будущим формальным управленческим ролям.

Распределение предпочтений по видам активностей, представленное в Таблице 1, позволяет ранжировать их по степени популярности и наметить наиболее массовые каналы неформальной социализации.

Таблица 1

Распределение участия по видам активностей (множественный выбор, N=60)*

Вид активности	Количество выборов	% от выборки	Ранг популярности
Спортивные секции/команды	45	75	1
Музыкальные/танцевальные/театральные кружки	30	50	2
Клубы по интересам (игровые, книжные и т.д.)	25	41.7	3
Волонтерские организации	18	30	4
Креативные сообщества (блоги, дизайн)	15	25	5

Как видно из таблицы, доминирующими являются спортивные и творческие направления, что соответствует общемировым тенденциям в молодежной среде. Важно отметить, что 70% респондентов начали участие в активностях в возрасте до 15 лет, что указывает на школу как

на ключевую стартовую площадку для формирования внеучебных интересов. Более половины опрошенных (60%) обладают длительным опытом участия (3 года и более), что создает основу для проверки гипотезы о кумулятивном эффекте.

Самооценка развития управленческих качеств. Для оценки непосредственного вклада хобби в формирование компетенций был проведен анализ самоотчетов респондентов. Результаты, ранжированные по среднему баллу, представлены в Таблице 2.

Таблица 2

Самооценка развития навыков в результате участия в активностях (по 5-балльной шкале, N=54, имеющих опыт)*

Навык	Средний балл	Доля ответивших 4–5 баллов, %
Работа в команде	4.4	88
Коммуникация с разными людьми	4.2	82
Ответственность	4.1	78
Организация мероприятий	3.8	65
Лидерство, умение вести за собой	3.6	58

Данные таблицы демонстрируют четкую градацию: наиболее интенсивно в рамках неформальных активностей развиваются базовые социально-коммуникативные навыки (работа в команде, коммуникация, ответственность), которые являются фундаментом для любой управленческой деятельности. Более специфические управленческие компетенции, такие как организация мероприятий и лидерство, развиваются заметно, но в меньшей степени. Это позволяет предположить, что для их целенаправленного формирования внутри хобби необходима либо особая роль (организатор, капитан), либо большая длительность участия.

Проверка гипотез. Для верификации выдвинутых гипотез был применен метод кросс-табуляции, позволивший сопоставить ключевые переменные.

Первая гипотеза утверждала, что волонтерские и спортивные активности чаще способствуют развитию организационных навыков. Анализ опыта организации мероприятий внутри разных активностей подтвердил это предположение. Так, среди участников волонтерских организаций 65% часто или иногда организовывали мероприятия, в спортивных секциях – 40%, что существенно выше среднего показателя по выборке (40%) и, например, показателя творческих студий (35%). Это можно объяснить самой структурой данных активностей, изначально нацеленных на решение внешних задач (проект, соревнование) и требующих внутренней координации.

Вторая гипотеза о влиянии длительности участия была проверена путем сопоставления этого параметра с субъективной оценкой общего влияния хобби на управленческие качества. Результаты, приведенные в Таблице 3, показывают ярко выраженную положительную динамику. Среди респондентов с длительностью участия в активностях менее 1 года (8 чел.) – доля высоко-оценивающих 12%, среди респондентов с длительностью участия в активностях 1-3 года (16 чел.) – доля высоко-оценивающих возрастает и равна 31%, среди респондентов с длительностью участия в активностях 3-5 лет (22 чел.) – доля высоко-оценивающих принимает еще более высокое значение 31%, среди респондентов с длительностью участия в активностях более 5 лет (79 чел.) – доля высоко-оценивающих 14%

Полученная зависимость наглядно иллюстрирует принцип кумулятивности неформального опыта: длительное погружение позволяет не только накопить разнообразные ситуации взаимодействия, но и рефлексировать их, осозная приобретенные компетенции.

Третья гипотеза касалась связи реального опыта лидерства в хобби с общей готовностью к управленческой работе. Данные, представленные в Таблице 3, подтверждают наличие сильной положительной корреляции.

Таблица 3

Связь опыта проявления лидерства в хобби с готовностью к будущим управленческим ролям

Опыт проявления лидерства в хобби	Готовность к управленческим ролям («Да, безусловно» / «Скорее да»), %
Да, часто (n=12)	83
Да, иногда (n=24)	75
Редко (n=18)	33
Никогда (n=6)	0

Эта закономерность полностью соответствует теоретическим представлениям социального научения и теории ролей: успешное выполнение неформальной лидерской роли формирует у индивида соответствующий «Я-образ», повышает самооффективность и мотивацию к занятию аналогичных позиций в будущем [5, с. 185]. Таким образом, опыт лидерства в хобби выступает важнейшим предиктором управленческих карьерных ориентаций.

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов, имеющих теоретическое и практическое значение. Во-первых, неформальные молодежные практики (субкультуры, хобби, клубы) являются практически универсальным элементом социализации современного студенчества, охватывающим 90% респондентов. Это подчеркивает их значимость как объекта педагогического и социологического анализа.

Во-вторых, вклад этих практик в формирование управленческих качеств носит дифференцированный характер. Наиболее естественно и массово развиваются базовые социальные компетенции (командная работа, коммуникация), что согласуется с самой природой групповых активностей. Однако развитие специфических организационно-лидерских навыков в большей степени зависит от типа активности, длительности участия и занимаемой в ней роли. Волонтерство и спорт, в силу своей проектной и командной структуры, выступают наиболее эффективными «полигонами» для отработки организационных умений.

В-третьих, подтвержден ключевой тезис о кумулятивном эффекте и роли рефлексии. Длительное участие и, особенно, приобретение опыта реального лидерства трансформируются в осознанный управленческий потенциал и карьерные устремления. Это указывает на то, что ценность хобби заключается не только в сиюминутной активности, но и в долгосрочном личностном капитале, который может быть конвертирован в профессиональную сферу [7, с. 110].

На основе полученных результатов сформулированы практические рекомендации. Высшим учебным заведениям целесообразно не только признавать ценность неформального опыта, но и интегрировать его в образовательный процесс. Это может быть реализовано через: 1) создание систем портфолио или цифровых паспортов компетенций для учета внеучебных достижений; 2) разработку и внедрение в учебные курсы по менеджменту и социологии кейсов, основанных на реальном опыте студенческих активностей; 3) методическую поддержку студенческих инициатив и клубов, акцентируя внимание на развитии в них проектного подхода и лидерских практик [10].

Студентам можно рекомендовать более осознанный подход к выбору и ведению хобби, рассматривая их как площадку для целенаправленного развития определенных компетенций.

Важной составляющей является фиксация и рефлексия приобретаемого опыта, анализ успешных и неудачных ситуаций взаимодействия, постановка личных задач по развитию в рамках неформальной деятельности.

Таким образом, молодежные субкультуры и хобби представляют собой значимый ресурс формирования управленческих качеств студентов, эффективное использование которого требует партнерства между самими студентами, вузами и научным сообществом.

Библиографический список

1. Баева И.А., Якиманская И.С. Мониторинг психологической безопасности образовательной среды и качества образования в условиях модернизации // Психологическая наука и образование. 2023. Т. 28. № 6. С. 10–15. URL: https://psyjournals.ru/psyedu/2023/n6/baeva_yakimanskaya.shtml
2. Загвязинский В.И. Современная образовательная ситуация и задачи модернизации российского образования // Народное образование. 2019. № 3. С. 81–97. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-obrazovatel'naya-situatsiya-i-zadachi-modernizatsii-rossiyskogo-obrazovaniya>
3. Девятко И.Ф. Методы социологического исследования. М.: КДУ, 2019. 296 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39191237>
4. Игнатьева М.Н., Стамбульчик Э.В. Системный подход к определению качества образования // Журнал экономической теории. 2012. № 4. С. 199–201. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18282156>
5. Граждан В.Д. Социология управления: учебник. М.: Юрайт, 2022. 411 с. URL: <https://urait.ru/bcode/491793>
6. Николаев А.А. Социология управления: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2021. 304 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44617765>
7. Шамова Т.И., Давыденко Т.М., Шибанов Г.Н. Управление образовательными системами. М.: Академия, 2007. 382 с. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01003185608>
8. Тощенко Ж.Т. Социология управления: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2024. 405 с. URL: <https://urait.ru/bcode/541175>
9. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. М.: Омега-Л, 2021. 420 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46321820>
10. Дирина А.И. Право военнослужащих Российской Федерации на свободу ассоциаций // Военное право: сетевой журн. 2007. URL: <http://www.voennoepravo.ru/node/2149> (дата обращения: 19.01.2020).

ИССЛЕДОВАНИЕ ОТНОШЕНИЯ СТУДЕНТОВ-МЕНЕДЖЕРОВ К КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА

Ходырев А. И.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Омский филиал,
antxodirev@gmail.com

Аннотация. Статья исследует парадокс отношения студентов-менеджеров к корпоративной социальной ответственности: декларируя её важность, большинство считает КСО маркетинговым инструментом, а не подлинной заботой о обществе. На основе анализа ожиданий от будущей работы выявлен разрыв между теоретическим пониманием КСО и практическим цинизмом. Предложена концепция «двойного стандарта КСО», объясняющая противоречие между знанием принципов и неверием в их реализацию. Разработана типология студентов по отношению к социальной ответственности бизнеса, позволяющая прогнозировать их управленческое поведение в будущем.

Ключевые слова: *корпоративная социальная ответственность, ESG, этика бизнеса, профессиональные ценности, циничный прагматизм, двойной стандарт КСО.*

A STUDY OF THE ATTITUDE OF MANAGEMENT STUDENTS TO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS

Khodirev A.I.

Scientific supervisor: Hairulina L.R.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
antxodirev@gmail.com

Abstract. The article examines the paradox in the attitude of management students towards corporate social responsibility (CSR): while verbally acknowledging its importance, the majority perceive CSR as a marketing tool rather than genuine concern for society. An analysis of their future work expectations reveals a gap between the theoretical understanding of CSR and practical cynicism. The concept of the "CSR double standard" is proposed to explain the contradiction between knowing the principles and not believing in their implementation. A typology of students based on their attitude towards business social responsibility has been developed, allowing for the prediction of their future managerial behavior.

Keywords: *corporate social responsibility, ESG, business ethics, professional values, cynical pragmatism, CSR double standard.*

Корпоративная социальная ответственность стала мейнстримом. По данным 2023 года, 74% российских компаний фокусируются на социальном направлении ESG [1]. Корпорации отчитываются о благотворительности, экологических инициативах, программах поддержки сотрудников. Вузы включают КСО в программы подготовки менеджеров. Студенты изучают модель Кэрролла, знают про stakeholder approach, сдают экзамены на отлично.

И одновременно не верят ни во что из этого. Когда спрашиваешь студентов факультета менеджмента о КСО, получаешь стандартный набор правильных ответов про ответственность бизнеса перед обществом. А когда спрашиваешь, считают ли они, что компании действительно заботятся об экологии и социальных проблемах, слышишь: «Это всё для галочки, для имиджа».

Парадокс заключается в том, что будущие менеджеры — те самые люди, которые через несколько лет будут принимать решения о КСО в компаниях — относятся к этой концепции цинично. Они знают теорию, но не верят в практику. Они могут написать эссе о важности социальной ответственности, но при этом считают, что реальный бизнес руководствуется только прибылью.

Это не просто академическая проблема. Если поколение будущих управленцев воспринимает КСО как маркетинговую уловку, они и воспроизведут именно такой подход, когда окажутся у руля. Получается замкнутый круг: цинизм студентов ведет к имитации КСО в бизнесе, что укрепляет цинизм следующего поколения.

Большинство исследований КСО фокусируются либо на практиках компаний, либо на восприятии потребителей [2]. Эркинбекова Ж.Э. проследила эволюцию концепции КСО в академической литературе [3]. Но исследований отношения будущих менеджеров к социальной ответственности критически мало.

Пустынникова Е.В. и Тимохина А.В. показали, что доверие россиян к социальной ответственности бизнеса выросло с 29% в 2006 году до 44% в 2023 году [4]. Почти половина населения верит, что компании соблюдают социальные нормы. Но как обстоит дело с теми, кто учится управлять этими компаниями?

Проблема в том, что мы изучаем КСО как набор практик, но не анализируем, как формируется отношение к этим практикам у тех, кто будет их реализовывать. Получается, что готовим специалистов, которые знают, как должно быть, но не верят, что так может быть.

Исследование проводилось методом фокус-групп и глубинных интервью со студентами 2-4 курсов факультета менеджмента (85 человек). Ключевые вопросы: насколько важна КСО при выборе работодателя, верят ли в искренность социальных инициатив бизнеса, готовы ли в будущем реализовывать принципы КСО, если это снизит прибыль компании.

Дополнительно проведен контент-анализ эссе студентов на тему «Социальная ответственность бизнеса: необходимость или мода» (47 работ). Анализировались не только декларируемые позиции, но и используемые формулировки, наличие примеров из практики, эмоциональная окраска высказываний.

Главная находка: студенты демонстрируют системное противоречие между декларациями и убеждениями. На прямой вопрос «Важна ли КСО?» 78,8% отвечают положительно. Но на вопрос «Верите ли, что компании искренне заботятся об обществе?» утвердительно отвечают только 23,5%. Разрыв в 55,3 процентных пункта.

Еще показательнее распределение ответов на вопрос «Что движет компаниями при реализации социальных программ?» (Таблица 1). Улучшение репутации — 71,8%, требования законодательства — 58,8%, привлечение клиентов — 52,9%, подлинная забота об обществе — 17,6%. Получается, студенты воспринимают КСО исключительно как инструмент маркетинга и комплаенса.

Таблица 1

**Распределение ответов на вопрос
«Что движет компаниями при реализации социальных программ»**

Мотив компании	Доля ответов, (%)
Улучшение репутации	71,8
Требования законодательства	58,8
Привлечение клиентов	52,9
Подлинная забота об обществе	17,6

Предлагаемая концепция «двойного стандарта КСО» описывает это противоречие. Студенты усвоили нормативный дискурс: КСО правильна, важна, необходима. Одновременно у них сформировалось циничное понимание реальности: бизнес делает это не по убеждению, а по расчету. Первое они демонстрируют на экзаменах, второе — в неформальных разговорах.

Критический момент: этот двойной стандарт не воспринимается как проблема. Студенты спокойно сосуществуют с противоречием. Более того, считают это проявлением реализма, а не

цинизма. «Наивно верить, что бизнес будет заниматься благотворительностью в ущерб прибыли» — типичное высказывание.

На основе анализа позиций студентов выделены четыре типа отношения к корпоративной социальной ответственности.

Первый тип — «идеалисты-оптимисты» (18%). Искренне верят в возможность и необходимость социально ответственного бизнеса. Готовы работать в компаниях, даже если они платят меньше, но имеют сильную КСО-политику. Видят в социальной ответственности не расходы, а инвестиции в долгосрочную устойчивость. Характерная позиция: «Бизнес должен служить обществу, а не только владельцам».

Второй тип — «прагматики-реалисты» (43%). Понимают бизнес-логику КСО: репутация, привлечение талантов, лояльность клиентов. Не верят в альтруизм компаний, но считают, что грамотная КСО выгодна. Готовы реализовывать социальные программы, если они окупаются. Характерная позиция: «КСО работает, когда совпадают интересы бизнеса и общества».

Третий тип — «циники-минималисты» (31%). Воспринимают КСО как бюрократическую необходимость. Готовы делать минимум для соблюдения законодательства и избегания репутационных рисков. Не видят в социальной ответственности ни ценности, ни выгоды. Характерная позиция: «Зачем тратить деньги на благотворительность, если можно направить их на развитие бизнеса».

Четвертый тип — «откровенные противники» (8%). Считают КСО вредной модой, отвлекающей бизнес от главной задачи — создания прибыли. Ссылаются на позицию Милтона Фридмана о том, что единственная социальная ответственность бизнеса — увеличивать прибыль. Характерная позиция: «Бизнес создает рабочие места и платит налоги — этого достаточно».

Таблица 2

Типы отношения студентов к корпоративной социальной ответственности

Тип	Доля, (%)	Характеристика
Идеалисты-оптимисты	18	Искренне верят в КСО, готовы на меньшую зарплату
Прагматики-реалисты	43	Понимают бизнес-логику КСО, не верят в альтруизм
Циники-минималисты	31	КСО как бюрократия, делают минимум
Откровенные противники	8	КСО вредит бизнесу, отвлекает от прибыли

Критически важно: соотношение типов меняется от курса к курсу. На втором курсе идеалистов 28%, к четвертому их остается 12%. Циников, наоборот, на втором курсе 21%, к четвертому — 39%. Образовательный процесс не укрепляет веру в КСО, а разрушает её.

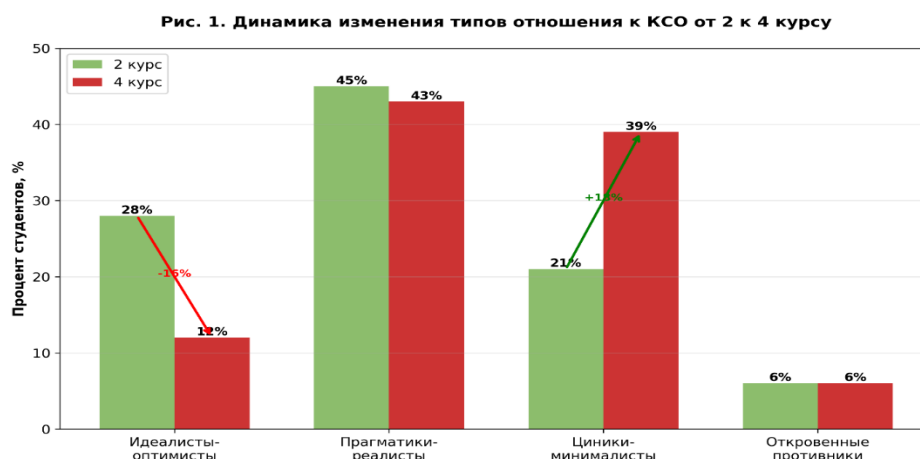


Рис.1. Динамика изменения типов отношения студентов к КСО от 2 к 4 курсу

Контент-анализ эссе выявил три основных источника циничного отношения к КСО. Первый — опыт наблюдения за реальными компаниями. Студенты видят, как корпорации отчитываются о благотворительности, одновременно сокращая социальные программы для сотрудников. Как банки спонсируют детские дома, но взыскивают долги с пенсионеров. Разрыв между декларациями и практикой очевиден. Второй источник — преподавание самой дисциплины. Когда КСО подается как набор обязательных практик для соблюдения стандартов, это формирует инструментальное отношение. Студенты усваивают: КСО — это не ценность, а требование. Не забота об обществе, а управление рисками. Академический дискурс невольно подкрепляет цинизм. Третий источник — доминирующая бизнес-культура. Когда в медиа и бизнес-литературе успех измеряется только финансовыми показателями, социальная ответственность воспринимается как периферийная тема. Студенты впитывают эту логику: настоящий менеджер максимизирует прибыль, КСО — для PR-отдела.

Рекомендации:

Для преподавателей КСО: меньше теории про модели и стандарты, больше живых кейсов, где социальная ответственность создала реальную бизнес-ценность. Приглашать практиков, которые искренне верят в КСО и могут объяснить, как это работает. Показывать не только крупные корпорации с отделами устойчивого развития, но и малый бизнес, где владелец лично принимает этические решения.

Для студентов: критически важно понять, что цинизм — это не реализм, а упрощение. Да, многие компании имитируют КСО. Но есть и те, кто делает это искренне. И именно в таких компаниях люди хотят работать, клиенты готовы платить премию, а инвесторы видят долгосрочную перспективу. Ваш выбор — воспроизводить имитацию или создавать подлинную ценность.

Для бизнеса: осознать, что циничное отношение будущих менеджеров к КСО — это результат вашей собственной практики. Когда компании используют социальную ответственность как маркетинговый инструмент, а не как убеждение, они формируют поколение управленцев, которые будут делать то же самое. Получается самовоспроизводящаяся система имитации.

Главный вывод исследования: будущие менеджеры находятся в состоянии раздвоения. Они знают, что должны говорить о КСО (важно, необходимо, правильно), но не верят в то, что говорят. Этот двойной стандарт не случаен — он отражает реальное положение дел в бизнесе, где социальная ответственность часто является имитацией.

Библиографический список

1. Корпоративная социальная ответственность: как отечественные компании отвечают на запросы общества // EcoStandard Journal. 2024. URL: <https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoe-razvitie/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-kak-otechestvennye-kompanii-otvechayut-na-zaprosy-obshches/> (дата обращения: 22.12.2025).
2. Корпоративная социальная ответственность компании и благотворительность в бизнесе // СберПро. 2024. URL: <https://sber.pro/publication/sistema-dobra-kak-krupnii-biznes-razvivaet-filantropicheskie-proekty/> (дата обращения: 22.12.2025).
3. Эркинбекова Ж.Э. Корпоративная социальная ответственность: история и эволюция концептуальной парадигмы в современной экономической науке // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. 2023. № 2. С. 45-62.
4. Пустынникова Е.В. Корпоративная социальная ответственность бизнеса / Е.В. Пустынникова, А.В. Тимохина // Инновационная наука. 2023. № 11-3. С. 12-16.
5. Тощенко Ж.Т. Социология управления: учебник и практикум для вузов / Ж.Т. Тощенко. М.: Юрайт, 2024. 290 с.
6. Башмаков В.И. Социология управления: учебник для вузов / В.И. Башмаков [и др.]; под редакцией В.И. Башмакова, Р.В. Ленкова. М.: Юрайт, 2023. 409 с.
7. Не себе, а людям. КСО в 2023 году // Всё о внутренних коммуникациях. 2023. URL: <https://inside-pr.ru/archives/11593> (дата обращения: 22.12.2025).

ИНТЕГРАЦИЯ КОМАНДНЫХ МЕТОДОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Шароватова М. А.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, sharovatova.mariia1996@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена анализу интеграции командных методов решения проблем в современных организациях, включая изучение барьеров, на основе статистических данных и эмпирических исследований. Особое внимание уделено роли кросс-функциональных команд и agile-подходов в повышении операционной эффективности. Проанализированы успешные кейсы (Google, Apple, Sberbank) и примеры неудачных внедрений. Представлены перспективные направления интеграции командных методов в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: командные методы, решение проблем, интеграция, современные организации, кросс-функциональные команды, agile, операционная эффективность, знаниевый потенциал, цифровая трансформация.

INTEGRATION OF TEAM PROBLEM-SOLVING METHODS IN MODERN ORGANIZATIONS

Sharovatova M. A.

Supervisor: Khairulina L.R.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, sharovatova.mariia1996@gmail.com

Abstract. The article is devoted to the analysis of the integration of team methods for solving problems in modern organizations, including the study of barriers, based on statistical data and empirical research. Special attention is paid to the role of cross-functional teams and agile approaches in improving operational efficiency. Successful cases (Google, Apple, Sberbank) and examples of unsuccessful implementations are analyzed. Promising areas for integrating team methods in the context of digital transformation are presented.

Keywords: team methods, problem-solving, integration, modern organizations, cross-functional teams, agile, operational efficiency, knowledge potential, digital transformation.

В настоящее время тема командного командных методов решение проблем, совершенных в современных организациях, приобретает особую актуальность в связи с возрастающей необходимостью гибко адаптироваться к быстро меняющимся условиям среды, как в бизнесе, так и в других сферах жизни. Исследования показывают, что командная работа способствует росту производительности на 14% и снижая число ошибок на 20 – 30% [6, с. 101]. Зарубежная и отечественная практика характеризуется переходом от традиционных иерархических структур к гибким командам коллективным подходом решения проблем, так как это позволяет интегрировать различные компетенции и знания. Современных условиях это помогает быстрее адаптироваться к различным ситуациям, улучшить качество, а также сократить время на выполнение задач. Настоящая статья анализирует теоретические основы, классификацию методов, вызовы интеграции и эффективность их применения на основе существующих подходов.

Теоретические основы командного решения проблем коренятся в принципах управления человеческим капиталом и организационной психологии [2]. Команда представляет собой группу специалистов с взаимодополняющими компетенциями, ориентированную на достижение общих целей через совместную деятельность. В отличие от индивидуального подхода, командный метод подразумевает синергию, где коллективный интеллект превышает сумму индивидуальных вкладов. Это проявляется в повышении мотивации участников за счет высокого уровня вовлеченности и перехода к ненормированному графику работы [8, с. 295].

Важным аспектом является формирование «командного духа», который включает эмоциональную сплоченность и общую ответственность. Исследования показывают, что эффективные команды характеризуются четкими ролями, доверием и обменом знаниями, что способствует решению комплексных задач [6, с. 158]. В контексте современных организаций, таких как IT-компании или государственные структуры, командный подход интегрируется с принципами знания-ориентированного управления, где знания выступают ключевым ресурсом [3]. Теоретически, это позволяет преодолевать барьеры функциональной изоляции, типичные для традиционных структур, и переходить к кросс-функциональным взаимодействиям [5]. В региональном управлении команда определяется как группа единомышленников, способная быстро реагировать на изменения и иметь общее видение [8, с. 296].

Классификация командных методов решения проблем включает гибкие методологии, ориентированные на итеративный подход и быструю адаптацию. Эти методы можно разделить по степени гибкости: от структурированных, таких как Scrum, до творческих, таких как тимбилдинг, что позволяет адаптировать их к специфике организации. Кроме того, выделяются пути образования команды, включая тимбилдинг, ритиминг, тимфорсинг и тим-дизайн, которые доказали эффективность в формировании слаженной работы коллектива [1, с. 15].

1. Одним из ключевых методов является Agile, представляющий набор принципов для управления изменениями, где акцент делается на клиентах, гибкости и минимизации рисков через короткие циклы. Эффективность Agile подтверждается статистикой: в России доля компаний, применяющих этот метод, выросла с 2019 по 2022 год, с акцентом на повышение удовлетворенности клиентов (основной показатель для 70% организаций). Преимущества включают оптимизацию процессов (сокращение времени на задачи на 20–30%), улучшение качества продукции и укрепление корпоративной культуры [1, с. 15]. Однако внедрение требует подготовки сотрудников, поскольку экономия на обучении приводит к снижению зрелости методологии. Метод Agile применяется в различных сферах, от IT до финансов, повышая конкурентоспособность за счет оптимизации процессов и улучшения качества [4, с. 75]. Внедрение Agile способствует быстрой адаптации к изменениям, улучшению качества продукции и укреплению корпоративной культуры.

2. Scrum как подвид Agile фокусируется на спринтах — коротких периодах работы с ретроспективами для анализа результатов. Этот метод подразумевает роли: владелец продукта (определяет приоритеты), Scrum-мастер (обеспечивает соблюдение процессов) и команда разработчиков (самоорганизующаяся группа из 5–9 человек. Метод минимизирует риски за счет прозрачности и итераций, позволяя корректировать курс без возврата к началу проекта. В глобальной практике Scrum используется в 56% компаний (данные 2018 г.), в России — в 45%, часто в гибридных формах с другими Agile-подходами [4, с. 76]. Эффективность проявляется в повышении предсказуемости поставок и прозрачности проектов, но требует дисциплины: отсутствие ретроспектив приводит к накоплению ошибок. Применяется в крупных организациях (например, Google, Microsoft, Сбербанк) для оптимизации бизнес-процессов.

3. Тимбилдинг (teambuilding) — это инструмент формирования «командного духа» через специально организованные мероприятия, направленные на эмоциональную сплоченность и развитие групповой идентичности. Теоретическая основа — организационная психология, где акцент на переживании положительных эмоций (радость, гордость, удивление) как

катализаторе мотивации. Среди форм тимбилдинга выделяются спортивные игры (рафтинг, пейнтбол), творческие мероприятия (квесты, конкурсы) и активные тренинги (веревочный курс). Производные тимбилдинга включают корпоративные праздники, деловые игры, выездные тренинги и программы внедрения корпоративных ценностей. Условия для переживания эмоций, такие как радость, гордость или удивление, создаются через специальные механики, что повышает эффективность. Исследования показывают, что тимбилдинг повышает атмосферу в коллективе на 20–50% (по оценке заказчиков), способствуя синергии [7]. Он не является «одиночным» воздействием, а требует серии мероприятий для устойчивого эффекта. Актуален для новых команд или в условиях цифровизации, где снижается личное взаимодействие. В педагогических и управленческих коллективах тимбилдинг интегрируется с корпоративными ценностями для долгосрочного сплочения.

4. Ретиминг — это способ, подразумевающий формирование или переформирование рабочих групп. Основной целью является адаптация рабочих процессов к потребностям сотрудников и бизнеса. Этот метод возник как альтернатива американскому тимбилдингу в Финляндии. Главным отличием является большая эмоциональность и ориентированность на операционные аспекты. Благодаря чему он подходит для средних организаций, где происходит частые изменения. Этот способ фокусируется на развитии навыков командной работы и коммуникации. В результате повышается адаптивность команд.

5. Тимфорсинг (от англ. team forcing) — это способ, предполагающий радикальную смену руководства с формированием новой команды. Основной целью является внедрение новых идей через новых специалистов. Однако, применяется достаточно редко и только когда традиционные методы не помогают повысить эффективность.

6. Team дизайн — это способ, который фокусируется на проектировании групповой деятельности и распределении ролей. Он основывается на процессуальных теориях мотивации. Этот метод является достаточно специфичным, так как показывает эффективность для точного определения индивидуальных вкладов [7].

7. Design Thinking подразумевает эмпатический подход к проблемам, с фокусом на пользователей и итеративном прототипировании. В интеграционных решениях, таких как шина корпоративных сервисов, командные методы сочетаются с технологиями для асинхронного взаимодействия.

8. Кросс-функциональные команды (КФК) объединяют специалистов из разных областей для инновационных проектов, где уровень кросс-функциональности влияет на интеграцию и обмен знаниями. Теоретическая основа — управление знаниями, где команды выступают агентами трансформации знаний. Среди преимуществ можно выделить синергию, преодоление разобщенности, развитие творчества; рост потенциала на 15–25% в инновационных проектах. В исследованиях подчеркивается роль КФК в оценке и развитии организационного потенциала, особенно в уральских инженерных компаниях [5]. Эффективность зависит от обмена знаниями и лидерства, с вызовами в интеграции разнородных компетенций.

Интеграция командных методов сопряжена с вызовами, связанными с организационной культурой и человеческим фактором.

Основные барьеры включают сопротивление персонала изменениям, недостаток компетенций и сложности в обмене знаниями. В региональных структурах отрицательные тенденции государственного аппарата, такие как бюрократия и низкая мотивация, препятствуют эффективной реализации стратегий [4, с. 74].

Субъективные причины, такие как недоверие или конфликты ролей, усугубляют проблему, особенно в кросс-функциональных командах, где разнообразие компетенций требует сильной интеграции [5]. Объективные барьеры — это отсутствие ресурсов для обучения и адаптации, что ведет к снижению эффективности. Предлагаемые для преодоления проблемы стратегии —

системное обучение, развитие коммуникаций и контроля, а также использование тимбилдинга для укрепления духа. В Agile-средах подобные вызовы решаются с помощью ретроспектив, которые позволяют корректировать процессы. В условиях пандемий барьеры включают эмоциональное выгорание и неэффективность в 70% случаев [1, с. 14].

Анализ эффективности показывает, что командные методы повышают результативность на 10-20% за счет обмена знаниями и снижения ошибок. В кейсе компании AviaSales внедрение Agile-маркетинга оптимизировало процессы, подтвердив ценности гибкости. Международные примеры, такие как Google и Microsoft, демонстрируют успех Scrum в управлении проектами, с ростом производительности.

В России Сбербанк применил Agile для трансформации, улучшив координацию. КФК в инновационных предприятиях Екатеринбурга позволили оценить знаниевый потенциал, с динамикой роста ресурсов на 15-25% [3]. Успешные кейсы подчеркивают роль лидерства и обучения, в то время как неудачи связаны с игнорированием барьеров.

Интеграция командных методов решения проблем в современных организациях требует системного подхода с использованием методической базы (Agile, Scrum), подготовки кадров и коммуникационных стратегий. Важнейшие факторы успеха — обмен знаниями, мотивация и преодоление барьеров через обучение. Перспективы развития – дальнейшая цифровизация и адаптация к глобальным вызовам, что позволит организациям повышать конкурентоспособность. Необходимость такого подхода подтверждается данными об эффективности, что свидетельствует о переходе к структурам, ориентированным на знания.

Библиографический список

1. Антонов А. А. Agile технология управления изменений в компании // Серия: Экономика и Право. 2024. № 7. С. 12–15.
2. Бахтизин В. В., Бородаенко Ю. В. Модели интеграционных решений на предприятии и их надежность [Электронный ресурс] // Доклады БГУИР. 2007. № 4 (20). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-integratsionnyh-resheniy-na-predpriyatii-i-ih-nadezhnost> (дата обращения: 11.11.2025).
3. Беляк О. Ю. Как кросс-функциональные команды помогают оценить знаниевый потенциал организации [Электронный ресурс] // Human Progress. 2023. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kak-kross-funktsionalnye-komandy-pomogayut-otsenit-znaniyevyy-potentsial-organizatsii> (дата обращения: 11.11.2025).
4. Долбня Н. В., Пянзина Ю. Ю., Кублин И. М., Демьянченко Н. В. Эффективность применения Agile-методов в управлении проектами на современном этапе рыночных отношений // Экономика устойчивого развития. 2020. № 2 (42). С. 74–77.
5. Калабина Е. Г., Беляк О. Ю. Кросс-функциональные команды: основные направления исследований в менеджменте [Электронный ресурс] // Управленец. 2021. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kross-funktsionalnye-komandy-osnovnye-napravleniya-issledovaniy-v-menedzhmente> (дата обращения: 11.11.2025).
6. Красавина Е. В., Забайкин Ю. В., Харламов М. Ф. Современные методы построения успешной команды в организации // Publishing House «ANALITIKA RODIS». 2019. С. 155–163.
7. Селезнева Ю. А., Осипов И. В. Тимбилдинг как уникальный инструмент формирования "командного духа" [Электронный ресурс] // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Психологические науки. 2021. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/timbilding-kak-unikalnyy-instrument-formirovaniya-komandnogo-duha> (дата обращения: 11.11.2025).
8. Терешкина Н. Е., Васич Е. В. Формирование управленческой команды по реализации региональной стратегии // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 4. С. 294–299.

ГОТОВНОСТЬ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ К ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ: ДИССОНАНС МЕЖДУ НАМЕРЕНИЯМИ И РЕСУРСАМИ

Шведова П.Ю.

Научный руководитель: Хайрулина Л. Р.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия,
polinasvdy@gmail.com

Аннотация. В статье представлены результаты социологического исследования, направленного на комплексную оценку готовности студентов к открытию собственного бизнеса. На основе анкетного опроса выявлено, что, несмотря на высокий уровень абстрактного интереса к предпринимательству (68% респондентов), наблюдается критический дефицит практических ресурсов: только 14% опрошенных имеют четкий бизнес-план, а 8% — достаточные для старта сбережения. Ключевыми барьерами выступают финансовые риски и недостаток знаний. Методом сегментации выделены три группы: «потенциальные предприниматели» (12%), «заинтересованные, но не готовые» (48%) и «скептики» (40%). Делается вывод о структурном разрыве между мотивацией и возможностями, что актуализирует необходимость целенаправленной образовательной и финансовой поддержки студенческих стартапов со стороны университетов и государства.

Ключевые слова: *предпринимательская готовность, студенческая молодежь, предпринимательские намерения, бизнес-стартап, ресурсный дефицит, сегментация, социально-экономические барьеры.*

STUDENT YOUTH'S READINESS FOR ENTREPRENEURSHIP: DISSONANCE BETWEEN INTENTIONS AND RESOURCES

Shvedova P.Yu.

Scientific supervisor: Khairulina L. R.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia,
polinasvdy@gmail.com

Abstract. The article presents the results of a sociological study aimed at a comprehensive assessment of students' readiness to start their own business. Based on a questionnaire survey, it was revealed that, despite a high level of abstract interest in entrepreneurship (68% of respondents), there is a critical shortage of practical resources: only 14% of respondents have a clear business plan, and 8% have sufficient savings to start. The key barriers are financial risks and a lack of knowledge. Using the segmentation method, three groups were identified: "potential entrepreneurs" (12%), "interested but not ready" (48%), and "skeptics" (40%). The study concludes that there is a structural gap between motivation and opportunities, highlighting the need for targeted educational and financial support for student startups from universities and the government.

Keywords: *entrepreneurial readiness, student youth, entrepreneurial intentions, business startup, resource shortage.*

Развитие малого и среднего предпринимательства (МСБ) признано одним из ключевых факторов экономического роста и развития инноваций в России. В этом контексте студенты с высоким образовательным потенциалом, креативные и принимающие новые идеи, считаются наиболее важными ресурсами для обновления предпринимательского сектора [1]. Однако существует значительный разрыв между заявленным интересом молодежи к

предпринимательству и реальным процентом выпускников, успешно открывших свое дело. Проблема исследования заключается в противоречии между положительным отношением студентов к предпринимательству и отсутствием у них реальной подготовки к предпринимательству, что требует перехода от позитивного интереса к полноценной диагностической подготовке.

Целью данной статьи является представление и анализ результатов эмпирического исследования, целью которого является определение подготовки и структуры студентов к предпринимательской деятельности путем оценки трех ключевых компонентов: мотивационно-личностной, когнитивной и ресурсной-поведенческой.

В научной литературе понятие "предпринимательская готовность" трактуется как комплексное общее качество *Moderna*. В его структуру входят мотивационный и личностный компоненты (намерение, отношение, склонность к риску), когнитивный компоненты (система знаний о правовых, экономических и управленческих основах предприятия) и поведенческий компоненты ресурсов (наличие конкретных планов, теоретической основой для анализа финансовых намерений является теория планирование поведения. Эйсена, где ключевым предиктором реального поведения является "перцептивный контроль поведения", который напрямую связан с личной оценкой имеющихся ресурсов и возможностей [3, с. 179]. Следовательно, предполагается, что абстрактные интересы учащихся не будут контролироваться достаточным уровнем восприятия реальности, генерируемым знаниями и ресурсами.

Методологической основой исследования является анкетный опрос, проведенный среди студентов высших учебных заведений (гипотетическая квотная выборка, N). Инструментарий автора включает 13 вопросов, разделенных на пять тематических блоков: общие установки и мотивация; оценка знаний и навыков; финансовые ресурсы и планы; социальное окружение; демографическая информация. Для обработки данных, сегментированных респондентами, используются описательная статистика и методы перекрестной маркировки.

Результаты исследования подтвердили высокую степень абстрактного интереса к предпринимательству (Рисунок 1): 68% респондентов выразили положительное отношение к идее предпринимательства ("очень интересно" - 23%, "интересно, но вызывает сомнения" - 45%). Основными причинами являются "самореализация и независимость" (58%) и "высокий доход" (49%).

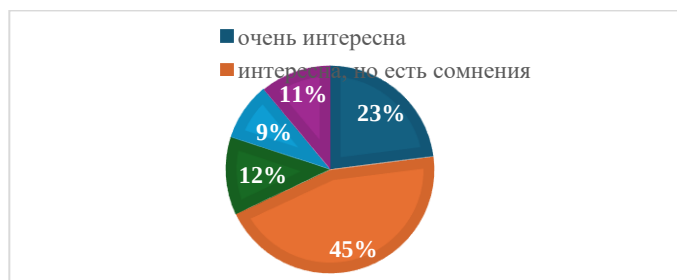


Рис. 1. Степень абстрактного интереса к предпринимательству

Однако этот интерес сразу же был компенсирован осознанием серьезных препятствий. Абсолютным лидером является "финансовый риск и возможность потери денег" (67%), что косвенно подтверждается данными и системными трудностями малого и среднего бизнеса в получении финансирования [4]. На втором месте - "недостаток знаний и опыта" (55%). Этот диссонанс показывает, что, несмотря на позитивное отношение к бизнес-идеям, студенты рационально оценивают их недостатки и риски.

Анализ компонентов готовых ресурсов показывает, что существует серьезное расхождение по всем ключевым параметрам. 76% респондентов оценили свои бизнес-знания как "низкие" или "средние". Оказалось, что профиль навыков смещен в сторону "мягких" навыков

("толерантность к риску" - 45%, "лидерские качества" - 41%), в то время как "жесткие" инструментальные навыки, такие как "управление финансами", отметили только 22% респондентов. Анализ финансов и планирования является наиболее поучительным: только у 8% студентов достаточно сбережений, чтобы начать бизнес, и только у 14% студентов есть четкое представление о бизнес-идее и шагах по ее реализации. Этот "дефицит ресурсов" напрямую подтверждает гипотезу о том, что существует разрыв между желанием и возможностями. Контроль за поведением на низком уровне восприятия (недостаток знаний, денег, планирования) препятствует переходу от намерения к действию.

Сопоставление данных позволяет выделить три различных сегмента, которые отличаются по структуре списка [5, с. 90]:

1. "Потенциальные предприниматели" (12%). Хорошо подготовленная активная группа. В большинстве случаев это студенты старших курсов экономических и технологических специальностей.

2. "Заинтересованы, но пока не готовы" (48%). Основная часть выборки. Они выразили заинтересованность, но не имели достаточных знаний, финансовых ресурсов или конкретных планов.

3. "Скептики" (40%). Они не считают предпринимательство жизненным путем и предпочитают трудовую деятельность (Рисунок 2).



Рис. 2. Сегментирование студентов по ключевым параметрам

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, подтверждены имеющиеся в литературе работы о структурном разрыве между предпринимательским намерением и возможностями его реализации. Большинство студентов находятся в состоянии "анабиоза", и из-за нехватки ключевых ресурсов мотивация не воплотилась в действия.

Во-вторых, основными ограничениями являются не отсутствие идей, а отсутствие практических навыков ("hard" skills) и начальных средств. Это показывает, что традиционные меры поддержки, которые направлены только на формирование стимулов, недостаточны.

В-третьих, выявленные сегменты показывают, что необходимо применять дифференцированный подход в политике поддержки молодежного предпринимательства. Общая процедура недействительна. Для группы «потенциальных предпринимателей» (12%) наиболее эффективными являются ускоренные программы, ориентационная поддержка и помощь в привлечении средств. Большой группе «заинтересованных, но не готовых» (48%) необходимо интегрировать базовые образовательные модули в курсы и микро-планы, чтобы сделать первый шаг.

Таким образом, несмотря на хорошую мотивационную базу, студенческую среду нельзя рассматривать как автоматический источник создания предпринимательского бизнеса. Для активизации этого потенциала необходимы конкретные и целенаправленные усилия по устранению дефицита ресурсов. Это должно стать целью синергии между университетским

образованием (внедрение практико-ориентированных курсов, проектная работа по созданию бизнес-моделей) и национальной инфраструктурой для поддержки малых и средних предприятий (гранты для стартапов, упрощение кредитных продуктов для студентов) [6]. Только такая всесторонняя и сегментированная поддержка может превратить абстрактные интересы студентов в реальные и устойчивые бизнес-проекты и способствовать достижению целей развития бизнеса в стране.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 31.07.2024) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
2. Петрова С.К. Экономическое поведение молодежи: учебное пособие. СПб.: Питер, 2021. 360с.
3. Ajzen I. The theory of planned behavior: Frequently asked questions // Human Behavior and Emerging Technologies. 2022. Vol. 4. P. 178-187.
4. Малое и среднее предпринимательство: Статистический бюллетень [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). <https://rosstat.gov.ru/folder/11109> (дата обращения: 15.11.2024).
5. Розанова С.Ю., Белов В.А. Влияние образовательной среды на формирование предпринимательских намерений студентов // Высшее образование в России. 2024. Т. 33. № 1. С. 90-101.
6. Мой бизнес: Официальный портал для малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] // Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства. <https://мойбизнес.рф> (дата обращения: 21.12.2024).

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ И УСТОЙЧИВАЯ МОБИЛЬНОСТЬ В ВЕНГЕРСКОМ ДИСКУРСЕ ГОРОДСКОГО РАЗВИТИЯ

Штеле К.С.

Научный руководитель: Шмакова А.П.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, Shtele.karina@mail.ru

Аннотация: Статья посвящена анализу содержания и интерпретаций концепции интеллектуальной и устойчивой городской мобильности в контексте современного городского развития Венгрии.

Ключевые слова: *умный город, устойчивая мобильность, городское развитие, транспортная политика, Венгрия, устойчивое развитие.*

INTELLECTUAL AND SUSTAINABLE MOBILITY IN THE HUNGARIAN URBAN DEVELOPMENT DISCOURSE

Shtele K.S.

Scientific supervisor: Shmakova A.P.

Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, Shtele.karina@mail.ru

Abstract: The article analyzes the content and interpretations of the concept of intelligent and sustainable urban mobility in the context of modern urban development in Hungary.

Keywords: *smart city, sustainable mobility, urban development, transport policy, Hungary, sustainable development.*

Современные города сталкиваются с растущими вызовами, связанными с урбанизацией, транспортной перегруженностью, экологическими рисками и социальным неравенством. В ответ на эти проблемы активно развивается концепция интеллектуальной и устойчивой городской мобильности, объединяющая цифровые технологии, устойчивое планирование и социально ориентированное управление городской средой.

Изначально интеллектуальная мобильность рассматривалась преимущественно как технологическое направление развития транспортных систем. Однако со временем научный и политический дискурс сместился в сторону устойчивого развития, где ключевую роль играют экологические, социальные и экономические аспекты.

Цель настоящего исследования — определить, каким образом концепция интеллектуальной устойчивой мобильности интерпретируется на муниципальном уровне в Венгрии и какие смысловые трансформации происходят в городском управлении.

Концепция «умного города» первоначально связывалась с внедрением цифровых технологий и автоматизированных систем управления. Основной акцент делался на:

Использовании больших данных;

Интеллектуальных транспортных системах;

Цифровизация городских сервисов.

Со временем стало очевидно, что технологические инновации сами по себе не обеспечивают устойчивого развития. В научной литературе произошёл переход к пониманию «Умности» как способности городской системы эффективно управлять ресурсами и принимать обоснованные управленческие решения.

Таким образом, технологии начали рассматриваться не как цель, а как инструмент повышения качества управления.

Концепция устойчивости также претерпела значительные изменения. Первоначально устойчивость трактовалась преимущественно в финансовом смысле — как способность проектов поддерживать экономическую эффективность. Позднее акцент сместился на экологические вопросы.

Современный подход основывается на модели трёх компонентов устойчивости: экологическом; экономическом; социальном.

Особое значение приобретает социальная устойчивость, включающая равный доступ к транспортным услугам, справедливость распределения ресурсов и повышение качества жизни населения. Современные исследования выделяют несколько архетипов управления городской мобильностью. Технологически ориентированные модели. К ним относятся: оптимизация ресурсов; интеграция данных; цифровизация транспортных систем.

Такие модели направлены на повышение эффективности транспортной инфраструктуры. Институциональные подходы, основное внимание уделяется координации между организациями и согласованию политик развития.

Ценностно-ориентированные модели. Они предполагают: изменение транспортного поведения населения; развитие культуры устойчивой мобильности; повышение социальной справедливости.

Исследования показывают, что именно ценностные подходы способны приводить к долгосрочным трансформациям городской мобильности.

Одной из ключевых проблем является различие между экологическим и комплексным пониманием устойчивости. Экологический подход ориентирован на снижение выбросов и защиту окружающей среды. Комплексная модель рассматривает устойчивость как баланс трёх факторов: экономическая эффективность; социальная справедливость; экологическая безопасность. В современных условиях климатических изменений исключительно социальная или экономическая интерпретация устойчивости оказывается недостаточной.

Исследование выделяет три основные парадигмы.

1. Консервативная парадигма сохраняет приоритет индивидуального автомобильного транспорта. Она не соответствует принципам устойчивой мобильности, но служит отправной точкой для сравнения.
2. Реформаторская парадигма предполагает модернизацию транспортной системы посредством: интеллектуальных решений; электромобилей; цифровых сервисов.

Аболиционистская парадигма стремится уменьшить саму потребность в перемещениях. К ней относятся концепции: компактного города; 15-минутного города; смешанного функционального зонирования.

Такая модель предполагает сокращение расстояний между местом работы, проживания и досуга. Между основными парадигмами существуют гибридные подходы. Первый тип сочетает индивидуальную мобильность с экологическими технологиями (электромобили, интеллектуальная парковка). Второй акцентирует развитие микромобильности — велосипедов, самокатов и мультимодальных систем. Несмотря на экологические преимущества, данные решения не всегда приводят к снижению транспортной нагрузки. Анализ документов показал, что муниципалитеты Венгрии активно адаптируют европейские политические ориентиры.

Основные тенденции: переход от технологического к управленческому пониманию «Умности»; рост внимания к социальной справедливости; вариативность трактовки устойчивости на локальном уровне. Города, участвующие в международных инициативах, демонстрируют более комплексный подход к мобильности.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что концепция интеллектуальной устойчивой мобильности формируется под влиянием многоуровневого управления. Политика ЕС задаёт стратегические ориентиры, однако локальные власти сохраняют значительную

свободу интерпретации. Это приводит к разнообразию моделей внедрения устойчивой мобильности. Особое значение приобретает интеграция социальных факторов, поскольку именно они определяют реальное изменение транспортного поведения населения. Интеллектуальная устойчивая мобильность представляет собой комплексную концепцию, объединяющую технологические инновации, управленческие практики и социальные ценности. Исследование показало, что: понятие «Умный» постепенно выходит за рамки технологического подхода; устойчивость рассматривается как многогранная категория; муниципальный уровень играет ключевую роль в практической реализации стратегий мобильности.

Для эффективного развития городской мобильности необходимо согласование научных концепций, европейской политики и местных условий. Перспективным направлением является развитие интегрированных моделей управления, ориентированных на участие общества и устойчивое изменение городской среды.

Библиографический список

1. Giffinger R. Smart cities — Ranking of medium-sized European cities / R. Giffinger, C. Fertner, H. Kramar, R. Kalasek, N. Pichler-Milanovic. — Vienna : Centre of Regional Science Vienna University of Technology, 2017.
2. Bibri S. E. Smart sustainable cities of the future: An extensive interdisciplinary literature review / S. E. Bibri, J. Krogstie // Sustainable Cities and Society. — 2017. — Vol. 37. — P. 183–212.
3. Wefering F. Guidelines. Developing and Implementing a Sustainable Urban Mobility Plan / F. Wefering, S. Rupprecht, S. Bührmann, S. Böhler-Baedeker. — Köln : Rupprecht Consult — Forschung und Beratung GmbH, 2013.
4. Rupprecht S. Guidelines for Developing and Implementing a Sustainable Urban Mobility Plan / S. Rupprecht, L. Brand, S. Böhler-Baedeker, L. M. Brunner. — 2nd ed. — Köln : Rupprecht Consult — Forschung und Beratung GmbH, 2020.
5. Munkácsy A. A fenntartható városi mobilitási tervek megalapozásának kihívásai / A. Munkácsy, A. Virág // X. International Conference on Transport Sciences. — 2020.
6. European Court of Auditors. Special Report 06/2020: Sustainable Urban Mobility in the EU: No substantial improvement is possible without Member States' commitment. — Luxembourg : European Court of Auditors, 2020.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В МОДЕЛИ ОТКРЫТОГО БАНКИНГА

Юдина Д.М.

Научный руководитель: Хайрулина Л.Р.

Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, dayajung3@gmail.com

Аннотация. В настоящее время модель открытого банкинга кардинально перераспределяет роли и зоны ответственности между участниками финансового рынка. В статье анализируется взаимодействие ключевых стейкхолдеров (клиента, банка-поставщика, финтех-сервиса и регулятора) в рамках открытого банкинга. Акцент сделан на этических рисках и формализованных договоренностях, которые служат ключевым условием стабильности этой экосистемы

Ключевые слова: *открытый бандинг, стейкхолдеры, распределенная ответственность, финтех-сервисы (TPP), API, этические риски.*

STAKEHOLDER INTERACTION IN OPEN BANKING

Yudina D.M.

Scientific supervisor: Khairulina L.R.

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, dayajung3@gmail.com

Abstract. Currently, the open banking model is fundamentally redistributing the roles and areas of responsibility among financial market participants. The article analyzes the interaction of key stakeholders (the client, the provider bank, the fintech service, and the regulator) within the framework of open banking. Emphasis is placed on ethical risks and formalized agreements that serve as a key condition for the stability of this ecosystem.

Keywords: *Open banking, stakeholders, distributed responsibility, fintech services (TPP), API, ethical risks.*

В настоящее время финансовая среда активно меняется под влиянием новой модели - открытого банкинга. Суть данной модели заключается в том, что банк, с разрешения клиента, может безопасно предоставлять доступ сторонним организациям к его финансовым данным или инициировать платежи. Это не просто технология, а философия, предполагающая, что данные клиента принадлежат ему, и он может ими полностью распоряжаться.

Актуальность темы открытого банкинга определяется сменой структуры финансового рынка от линейных отношений «банк - клиент» к сложным, где ключевым активом становится управление взаимодействием между стейкхолдерами [2]. Основным вызов для бизнеса не просто создание удобных сервисов, а выстраивание этически ответственного сотрудничества между банками, финтех-сервисами и регуляторами.

Open API (application programming interface) - протокол, открывающий программный интерфейс приложения сторонним разработчикам. Используя его, можно синхронизировать открытые базы данных (в нашем случае банка) с приложениями. Результатом является концепция открытого банкинга - безопасное и выгодное для всех сторон решение [3].

Финтех-сервис (TPP) - это сторонняя организация. Она может не являться банком, но использует банковские API для создания своих услуг. Например, это может быть приложение для учета бюджета или сервис для автоматического перевода денег на счет с лучшим

процентом, а может платформа для моментального получения кредитного решения на основе анализа транзакций.

Клиент получает единую картину своих финансов, лучшие условия и экономит время, в то время как компании получают доступ к новым рынкам и клиентам. Однако этот прогресс ставит сложные вопросы, особенно в области этики бизнеса, безопасности данных и четкого распределения ответственности между всеми участниками процесса - стейкхолдерами.

Наглядной иллюстрацией перераспределения ролей между стейкхолдерами служит совместный функционал Сбербанка и Т-Банка [1]. Клиент, имеющий счета в обоих банках, может внутри мобильного приложения одного из них (например, Сбера) не только увидеть баланс своего счета в другом банке (Т-Банке), но и совершить между ними перевод. Это кажется простым, но за этим стоит работа открытого банкинга.

В этой конкретной ситуации, когда клиент действует через приложение Сбербанка, сам Сбербанк выступает в роли финтех-сервиса (ТФР), который инициирует запрос на операцию. Т-Банк в этом случае является банком-поставщиком данных (и денег), который, проверив согласие клиента, выполняет списание. Для клиента процесс невероятно упрощен, но для бизнеса он создает новую цепочку взаимодействия и, как следствие, новую этическую дилемму ответственности.

Для разных стейкхолдеров преимущества и риски распределяются неравномерно.

1. Для клиентов (главный стейкхолдер) плюсы очевидны - контроль, удобство, выгода. Минусы и этические вопросы связаны с конфиденциальностью и безопасностью. Можно ли утверждать, что его согласие в полной мере является осознанным? И не создает ли этот широкий доступ к данным предпосылок для цифровой дискриминации или манипуляций?

2. Для банков (стейкхолдер-поставщик) плюсом является удержание клиента в своей экосистеме. Минус и этический вызов - риск превратиться в «невидимую инфраструктуру», потерять прямой контакт с клиентом и нести репутационные риски за ошибки партнеров.

3. Для финтех-компаний (стейкхолдер-потребитель) плюс - возможность быстро запустить сервис, не имея банковской лицензии. Главный этический и практический минус - необходимость выстроить абсолютное доверие и доказать, что они также надежно защищают данные, как и лицензированный банк.

Здесь возникает центральный этический вопрос. При традиционной модели банк несет полную ответственность перед клиентом. В модели открытого банкинга ответственность расплывается.

Например, если через приложение Сбербанка с карты Т-Банка произошло несанкционированное списание, к кому обращаться клиенту? К Сбербанку, так как это его интерфейс или к Т-Банку, так как это счет этого банка?

С этической точки зрения, оба несут ответственность. Т-Банк ответственен за сохранность активов клиента. Сбербанк (как финтех-сервис) ответственен как посредник, которому клиент делегировал полномочия. Идеальная, этическая модель - когда банк-партнер (Т-Банк) и финтех-сервис (Сбербанк) имеют соглашение, по которому клиент всегда получает ответ и решение от того, к кому он обратился, а внутренние разбирательства о том, чья ошибка остаются невидимыми для клиента. В Таблице 1 наглядно отражено распределение интересов и зон ответственности основных участников экосистемы открытого банкинга. Прозрачность процедуры для клиента - необходимое условие этического взаимодействия.

Сравнительный анализ ответственности и интересов ключевых стейкхолдеров

Стейкхолдер	Основной интерес	Зона ответственности	Этический риск
Клиент	удобство, выгода, контроль	предоставление осознанного согласия, защита своих учетных данных	неосознанное согласие, цифровая дискриминация, утечка данных
Банк (поставщик данных)	удержание клиента, развитие экосистемы, получение дохода от API	безопасность хранения средств и данных, техническая надежность API, проверка легитимности запросов ТРР	потеря прямого контакта с клиентом, репутационный ущерб из-за ошибок партнера (финтеха)
Финтех-сервис (ТРР)	привлечение клиентов, создание инновационных услуг, монетизация данных (с согласия)	безопасность канала передачи данных, четкое информирование клиента, корректность инициированных операций	злоупотребление доверием, недостаточная защита данных, уход от ответственности при инцидентах
Регулятор (например ЦБ РФ)	стабильность финансовой системы, защита прав потребителей, развитие конкуренции	создание четких правил, надзор за всеми участниками, разрешение споров	недерегулирование (риски для клиентов) или перерегулирование (торможение инноваций)

Открытый банкинг - это не просто технологический тренд, а новый этап развития финансов, который меняет саму логику взаимодействия между клиентом и институтами, где движущей силой становятся интересы и удобство клиента. Оно стимулирует инновации и здоровую конкуренцию. Однако его устойчивое развитие напрямую зависит от того, насколько этично все стейкхолдеры подойдут к распределению ответственности, защите данных и построению доверия. Чтобы экосистема была успешной и социально ответственной, она должна не только предлагать клиенту технологические преимущества, но и брать на себя ясные этические обязательства по его защите в новой, усложненной цифровой среде. Если этого фундамента доверия нет, то все технологические выгоды открытого банкинга теряют ценность.

Библиографический список

1. Сбербанк. Сбербанк и Т-Банк запустили совместный функционал на базе Open API [Электронный ресурс] // Официальный сайт ПАО «Сбербанк». – URL: <https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/all/article?newsID=9e7d13a6-2884-4910-acb0-94001b57b418&blockID=1303&regionID=12&lang=ru&type=NEWS> (дата обращения: 05.01.2026).
2. Циканова, Л. М. Развитие системы open banking / Л. М. Циканова, З. М. Казова, М. Р. Зезаев // Региональная и отраслевая экономика. – 2024. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sistemy-open-banking> (дата обращения: 04.01.2026).
3. Эволюция банкинга: как и почему крупный бизнес переходит на Open API [Электронный ресурс] // Сбер.Про. – URL: <https://sber.pro/publication/evolyutsiya-bankinga-kak-i-pochemu-krupnii-biznes-perehodit-na-open-api/> (дата обращения: 02.02.2026).

СЕКЦИЯ 10. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИЛОСОФИИ И МЕТОДОЛОГИИ НАУКИ

Научная статья
УДК 004.8+167

МОЖЕТ ЛИ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ БЫТЬ «АВТОРОМ» НАУЧНОЙ СТАТЬИ? ФИЛОСОФСКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Келле Р.Д.

Научный руководитель: Разумов В.И.

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, г. Омск, Россия,
druslana70@gmail.com*

Аннотация. В статье рассматривается вопрос о том, может ли современная генеративная нейросеть (слабый ИИ) считаться автором научной публикации. Анализ опирается на три философско-методологических критерия (интенциональность, рефлексия, ответственность), а также на различие двух шкал оценки научной работы (эвристичность и поддержание стандарта). Автор приходит к выводу, что генеративная нейросеть не соответствует ни одному из критериев авторства и не способна к эвристической новизне, но эффективна в поддержании формальных стандартов. В связи с этим искусственный интеллект может быть только вспомогательным инструментом исследователя.

Ключевые слова: *слабый искусственный интеллект, авторство, интенциональность, рефлексия, ответственность, эвристичность, поддержание стандарта, субъектность*

CAN ARTIFICIAL INTELLIGENCE BE AN «AUTHOR» OF A SCIENTIFIC ARTICLE? PHILOSOPHICAL AND METHODOLOGICAL ANALYSIS

Kelle R.D.

Scientific supervisor: Razumov V.I.

Dostoevsky Omsk State University, Omsk, Russia, druslana70@gmail.com

Abstract. The article examines whether a modern generative neural network (weak AI) can be considered the author of a scientific publication. The analysis is based on three philosophical and methodological criteria (intentionality, reflection, responsibility), as well as on the distinction between two scales for evaluating scientific work (heuristics and standard maintenance). The author concludes that the generative neural network meets none of the authorship criteria and is incapable of heuristic novelty, but is effective in maintaining formal standards. AI can only be an auxiliary tool for the researcher.

Keywords: *weak artificial intelligence, authorship, intentionality, reflection, responsibility, heuristics, standard maintenance, subjectivity*

Введение

Актуальность. В настоящее время студенты всё чаще используют генеративные нейросети (ChatGPT, DeepSeek и аналоги) для подготовки учебных и научных текстов. В научной и образовательной среде возникает вопрос: можно ли указывать нейросеть в качестве соавтора научной статьи?

Актуальность имеет региональное измерение. Омская область традиционно является одним из крупных научно-образовательных центров Сибири. В 2025 году Омск получил официальный статус «Молодёжной столицы России», что подтверждает высокую

концентрацию молодых исследователей в регионе. Студенты и молодые учёные Омска всё чаще обращаются к генеративным нейросетям при подготовке научных работ. В связи с этим возникает практический вопрос: где проходит граница между использованием ИИ как вспомогательного инструмента и подменой самостоятельного научного творчества? Ответ на этот вопрос важен для формирования стандартов студенческой науки в регионе.

Проблема исследования. Существует противоречие между возрастающей технической способностью нейросетей генерировать текст, внешне неотличимый от человеческого, и классическими критериями авторства, разработанными в философии и методологии науки. Может ли машина, не обладающая сознанием и собственными целями, считаться автором? Если нет, то почему? Если да, то на каких основаниях?

Цель работы. Выяснить, может ли современная генеративная нейросеть (слабый ИИ) считаться автором научной статьи с философско-методологической точки зрения.

Задачи:

1. Определить понятийный аппарат исследования.
2. Объяснить принцип работы нейросети и показать, почему он мешает созданию нового знания.
3. Сравнить человека и нейросеть по трём критериям авторства и двум шкалам оценки научной работы.
4. Сформулировать вывод и дать рекомендации для исследователей.

Философские основания анализа авторства. Вопрос о том, что такое «автор» и может ли он быть заменён машиной, имеет давнюю философскую традицию. Ещё в 1967 году Ролан Барт в программной статье «Смерть автора» провозгласил, что «рождение читателя приходится оплачивать смертью Автора» [1, с. 391]. Автор, по Барту, — это не «бог-творец», а лишь «скриптор», через которого говорит язык. Мишель Фуко в работе «Что такое автор?» развил эту идею, показав, что «автор — это не бесконечный источник смыслов, который наполняет произведение; автор — это функциональный принцип, с помощью которого в нашей культуре ограничивают, исключают и отбирают дискурс» [7, с. 32]. Вальтер Беньямин в эссе «Произведение искусства в эпоху его технической воспроизводимости» показал, что техническое копирование уничтожает «ауру» подлинника: «Даже в самом совершенном воспроизведении отсутствует один момент: здесь и сейчас произведения искусства — его уникальное бытие в том месте, в котором оно находится» [2, с. 19]. Жак Деррида в работе «Письмо и различие» развил идею деконструкции, отмечая, что «текст не есть сумма смыслов, а есть определённым образом организованная множественность» [3, с. 87].

В современной философской литературе активно обсуждается, как эти идеи трансформируются в эпоху искусственного интеллекта. Как отмечают В.Е. Кострюков и Е.В. Бакшутова, «искусственный интеллект, генерируя текст на основе вероятностного предсказания, демонстрирует не столько «смерть автора», сколько «смерть воображения» — он не способен к созданию принципиально нового паттерна, выходящего за пределы обучающей выборки» [4, с. 35]. А.В. Прыгунова и Н.В. Литвак добавляют: «Парадокс современной ситуации в том, что чем лучше ИИ имитирует человеческий текст, тем острее мы ощущаем ценность «ручного» авторства — как редкого жеста в мире алгоритмического контента» [5, с. 92]. Е.К. Беликова подводит итог: «ИИ — это не новый автор, а зеркало, в котором отражается усреднённый язык человечества. Авторство же требует единичности, которой у зеркала нет» [8, с. 15].

Понятийный аппарат исследования. В работе используются следующие ключевые понятия.

Слабый ИИ — это современные генеративные нейросети, которые не обладают сознанием и собственными целями. Как отмечает В.С. Степин, «основания науки обеспечивают включение научного знания в культуру и задают стратегии исследования» [6, с. 87]. С этой точки зрения, слабый ИИ не обладает субъектностью — у него нет собственных желаний и мотивации. Он действует исключительно по команде человека.

Автор в данной работе понимается как субъект, создающий новое знание, осознающий свои действия и несущий ответственность за текст. Для более строгого анализа выделим три критерия авторства, принятых в философии и методологии науки:

- **Интенциональность** — наличие цели, исследовательского замысла, понимание того, зачем создаётся текст. Автор сам ставит проблему и формулирует гипотезу.

- **Рефлексия** — способность критически оценивать свои утверждения, признавать ограничения, вступать в научную дискуссию. Автор понимает, что он делает, и может объяснить свой выбор.

- **Ответственность** — готовность отвечать за содержание текста, за возможные ошибки, за этические последствия публикации.

Помимо этих трёх критериев, в анализе используются две шкалы оценки научной работы:

- **Эвристичность** — способность порождать новое, неочевидное, оригинальное знание. Именно ради новизны пишутся научные статьи.

- **Поддержание стандарта** — умение оформлять текст в соответствии с формальными правилами (грамматика, структура, стиль, корректное цитирование).

Популярность нейросетей среди студентов объясняется прежде всего их доступностью и бесплатностью. Любой обучающийся может получить связный текст на заданную тему за несколько секунд. Однако, как будет показано в следующих разделах, эта доступность имеет обратную сторону: генеративная нейросеть (слабый ИИ) не соответствует ни одному из трёх критериев авторства и принципиально неспособна к эвристической новизне.

Как работает нейросеть: принцип вероятности. Чтобы понять, почему нейросеть не может быть автором научной статьи, необходимо разобраться в том, как она устроена. Современные генеративные нейросети (ChatGPT, DeepSeek и аналоги) относятся к классу больших языковых моделей. Их работа основана на статистическом анализе огромных массивов текстов, собранных из интернета, книг, научных статей и других источников.

Принцип работы. Нейросеть получает на входе запрос (промпт) от пользователя. Затем она последовательно предсказывает следующие слова, выбирая наиболее вероятное продолжение фразы на основе тех примеров, на которых она была обучена. Иными словами, нейросеть не «думает» и не «понимает» смысл написанного — она вычисляет, какое слово статистически чаще всего встречалось в похожем контексте в обучающей выборке.

Проблема новизны. Именно из этого принципа работы вытекает главное ограничение нейросетей с точки зрения научного творчества. Алгоритмы нейросетей совершают выбор решения по принципу его наибольшей вероятности. Они выдают самый типичный, самый распространённый, самый «усреднённый» вариант.

Однако научная новизна находится в прямой оппозиции к этому требованию. Действительно новое знание — это всегда нечто неожиданное, выходящее за пределы статистической нормы. Научное открытие по определению не может быть «наиболее вероятным» — иначе оно было бы давно известно. Следовательно, генеративная нейросеть, ориентированная на максимизацию вероятности, принципиально не способна к эвристической новизне.

Что нейросеть умеет хорошо. При этом нейросеть отлично справляется с другой задачей — поддержанием стандарта. Она может проверить грамматику, переформулировать предложение, привести текст к единому стилю, оформить список литературы по правилам. В этой области нейросеть действительно является серьёзным конкурентом человеку, а во многих случаях — превосходит его по скорости и аккуратности.

Предварительный вывод. Генеративная нейросеть эффективна там, где нужно действовать по шаблону и следовать правилам. Но она беспомощна там, где требуется создать нечто новое, неочевидное, оригинальное. Нейросеть может через переборы сценариев помочь исследователю найти более точную схему решения. Это и есть правильная роль ИИ в науке — не замена автора, а инструмент, помогающий человеку перебирать варианты. Поскольку

научная статья без новизны теряет свой смысл, слабый ИИ не может претендовать на статус автора.

Сравнение человека и нейросети. Теперь, когда понятийный аппарат определён и принцип работы нейросети ясен, можно перейти к главному вопросу: соответствует ли ИИ критериям авторства и требованиям к научной статье?

В философии и методологии науки автор понимается как субъект, обладающий интенциональностью, рефлексией и ответственностью. Рассмотрим, насколько нейросеть соответствует каждому из этих критериев.

Интенциональность (наличие цели). Человек-автор самостоятельно ставит исследовательскую проблему, формулирует гипотезу и определяет цель работы. Он понимает, зачем он пишет статью. Нейросеть же не имеет собственных целей. Она действует исключительно по запросу пользователя. Без промпта нейросеть не сгенерирует ни одного слова. У неё нет внутреннего мотива или исследовательского интереса.

Рефлексия (способность к критике). Человек-автор способен критически оценить свои утверждения, признать ограничения своего исследования, вступить в научную дискуссию и при необходимости изменить свою позицию. Нейросеть не рефлексит. Она выдаёт результат, основанный на вероятностных расчётах, но не может объяснить, почему выбран именно этот вариант, и не способна признать ошибку. Более того, нейросети склонны к «галлюцинациям» — генерации ложных фактов с полной уверенностью в их истинности.

Ответственность. Человек-автор несёт ответственность за каждое утверждение в своей статье: за достоверность фактов, за корректность цитирования, за возможные этические последствия публикации. Нейросеть не может нести ответственность — ни юридическую, ни моральную. Ответственность за текст, сгенерированный нейросетью, лежит на пользователе, который его опубликовал, или на разработчиках системы. Без ответственности нет авторства.

Результаты сравнения по трём критериям сведены в таблицу 1.

Таблица 1

Соответствие человека и нейросети критериям авторства

Критерий	Человек	Нейросеть (слабый ИИ)
Интенциональность (наличие цели)	Есть. Самостоятельно ставит проблему и формулирует гипотезу.	Нет. Действует только по команде пользователя.
Рефлексия (способность к критике)	Есть. Может оценить свои утверждения и признать ошибку.	Нет. Выдаёт результат без критического осмысления.
Ответственность	Есть. Несёт юридическую и моральную ответственность за текст.	Нет. Ответственность лежит на пользователе или разработчике.

Вывод по таблице 1: Нейросеть не соответствует ни одному из трёх критериев авторства. Следовательно, с философско-методологической точки зрения, она не может считаться автором научной статьи.

Сравнение по двум шкалам оценки научной работы. Однако даже если нейросеть не может быть автором, она может быть полезным инструментом. Для оценки этой полезности в современной методологии науки различают две шкалы: эвристичность и поддержание стандарта.

Эвристичность (способность к новизне). Как было показано в предыдущем разделе, нейросеть выбирает наиболее вероятный вариант. Научная же новизна требует невероятного, неожиданного, выходящего за пределы статистической нормы результата. Поэтому нейросеть принципиально не может быть эвристичной. Человек, напротив, способен к интуитивным прорывам и созданию концептуально нового знания.

Поддержание стандарта (следование правилам). В этой области нейросеть, напротив, очень сильна. Она безупречно соблюдает грамматические правила, поддерживает единый стиль, может оформить список литературы по ГОСТу, структурировать текст в соответствии с требованиями журнала или конференции. Человек же тратит на это значительные усилия и может допускать ошибки.

Результаты сравнения по двум шкалам сведены в таблицу 2.

Таблица 2

Сравнение человека и нейросети по шкалам оценки научной работы

Шкала	Человек	Нейросеть (слабый ИИ)
Эвристичность (способность к новизне)	Высокая. Способен к концептуальным прорывам и нестандартным решениям.	Низкая / отсутствует. Выбирает наиболее вероятный вариант, а новизна требует невероятного.
Поддержание стандарта (следование правилам)	Средняя. Требуется усилий, возможны ошибки.	Очень высокая. Безупречно соблюдает грамматику, структуру и форматирование.

Вывод по таблице 2: Нейросеть является серьёзным конкурентом человеку в поддержании формальных стандартов, но принципиально уступает ему в эвристичности. Поскольку именно эвристичность (новизна) составляет сущность научной работы, нейросеть не может заменить человека в главном.

Проведённый анализ показывает, что:

1. Нейросеть не соответствует ни одному из трёх философско-методологических критериев авторства (интенциональность, рефлексия, ответственность).
2. Нейросеть не способна к эвристичности — способности создавать новое знание, которая является главной целью научной работы.
3. Нейросеть эффективна в поддержании формальных стандартов — оформлении текста по правилам, проверка орфографии, определение стилистической принадлежности.

Следовательно, нейросеть не может быть автором научной статьи, но может быть полезным вспомогательным инструментом для исследователя.

Региональный аспект и рекомендации в использовании нейросети. Как отмечал В.С. Степин, «основания науки обеспечивают включение научного знания в культуру» [6, с. 87]. Омск, получивший в 2025 году статус «Молодёжной столицы России», является центром притяжения молодых исследователей. Поэтому выработка чётких норм использования ИИ становится не просто методическим, а культурным вопросом. Применение нейросетей без понимания их ограничений ведёт к утрате исследовательских компетенций. Если студент доверяет нейросети написанию текста вместо самостоятельного мышления, он не развивает навыки формулирования проблем, аргументации и критического анализа.

В связи с этим при работе с нейросетью следует придерживаться следующих рекомендаций:

1. Использовать нейросети только как вспомогательный инструмент (поиск формулировок, проверка грамматики, структурирование текста).
2. Не указывать нейросеть в соавторах — это противоречит философско-методологическим критериям авторства.
3. Самостоятельно формулировать проблему, гипотезу и выводы — именно это составляет суть научной работы.
4. Указывать в тексте факт использования ИИ (например, в благодарностях или сноске), если он помогал в оформлении.

Заключение

В ходе проведённого исследования были получены следующие результаты.

1. На основе анализа классической философской традиции (Барт, Фуко, Беньямин, Деррида) и современных исследований выделены три ключевых критерия авторства: интенциональность, рефлексия и ответственность.

2. Показано, что принцип работы генеративных нейросетей (выбор наиболее вероятного продолжения) вступает в оппозицию с требованием новизны, которое предъявляется к научной работе.

3. Сравнительный анализ показал, что нейросеть не соответствует ни одному из трёх критериев авторства, а по шкале эвристичности принципиально уступает человеку, хотя и превосходит его в поддержании формальных стандартов.

Сохранение авторства в эпоху ИИ требует осознанного отказа от подмены живого мышления машинной генерацией. Слабый ИИ не может считаться автором научной статьи, его уместная роль — вспомогательный инструмент, помогающий исследователю оформлять результаты, но не подменяющий его мышление. Для пользователя это означает необходимость чётко различать помощь ИИ и самостоятельное научное творчество.

При подготовке данной статьи автором были использованы генеративные нейросети исключительно как вспомогательный инструмент для проверки стилистики текста и поиска формулировок. Все ключевые идеи, структура исследования, анализ и выводы выполнены автором самостоятельно, что еще раз подтверждает использование слабого ИИ в качестве инструмента, а не соавтора.

Перспективы дальнейших исследований. В случае применения в написании текстов «сильного ИИ», обладающего сознанием и собственными целями, вопрос об авторстве может потребовать пересмотра. Однако в настоящее время, имея дело со слабой версией ИИ, ответ остаётся однозначным: автором может быть только человек.

Благодарности. Автор выражает благодарность профессору Владимиру Ильичу Разумову за ценные рекомендации и предложенную рамку анализа (различение эвристичности и поддержания стандарта), полученные в ходе обсуждения темы.

Библиографический список

1. Барт Р. Смерть автора // Барт Р. Избранные работы: Семиотика. Поэтика. — М. : Прогресс, 1989. — С. 384–391.
2. Беньямин В. Произведение искусства в эпоху его технической воспроизводимости. — М. : Медиум, 1996. — 340 с.
3. Деррида Ж. Письмо и различие / пер. с франц. — СПб. : Академический проект, 2000. — 432 с.
4. Кострюков В.Е., Бакшутова Е.В. Сетевая литература и искусственный интеллект — новые контексты авторской идентичности // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия «Философия». — 2025. — Т. 7, № 1. — С. 29–39.
5. Прыгунова А.В., Литвак Н.В. Концепция «Смерть автора» Р. Барта и авторство во взаимодействии с искусственным интеллектом // Вестник РГГУ. Серия «Философия. Социология. Искусствоведение». — 2025. — № 1. — С. 86–100.
6. Степин В.С. Философия науки. Общие проблемы. — М. : Гардарики, 2006. — 384 с.
7. Фуко М. Что такое автор? // Фуко М. Воля к истине: по ту сторону знания, власти и сексуальности. — М. : Магистериум, Касталь, 1996. — С. 7–46.
8. Belikova E.K. «Смерть автора» в эпоху искусственного интеллекта // Российский журнал философских наук. — 2024. — № 4. — С. 7–22.

**ПОТЕНЦИАЛ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ И ИННОВАЦИОННЫЕ
ПУТИ ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ:
МАТЕРИАЛЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧ.-ПРАКТ. КОНФ.
(РОССИЯ, ОМСК, 22 АПРЕЛЯ 2026 Г.)**



Издательство «Перо»
109052, Москва, Нижегородская ул., д. 29-33, стр. 15, ком. 536
Тел.: (495) 973-72-28, 665-34-36
Подписано к использованию 15.04.2026.
Объем 3,39 Мбайт. Электрон. текстовые дан. Заказ 367.