ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(г. Омск)

XXXII АПРЕЛЬСКИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЧТЕНИЯ

Материалы
Международной научно-практической конференции

(Россия, Омск, 16 апреля 2026 года)

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

Омск, 2026

УДК 330.1
ББК 65я43
Т67

Редакционная коллегия:

О. Р. Онищенко, канд. психол. наук, доцент*; 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. Киперва*р, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой «Экономика и организация труда» Омского государственного технического университета (г. Омск, Россия)

Т67 **XXXII АПРЕЛЬСКИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЧТЕНИЯ**: материалы Международ. науч.-практ. конф. (Россия, Омск, 16 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.

Представлены взгляды ученых и экономистов на актуальные проблемы развития экономики и финансов регионов России в краткосрочной и долгосрочной перспективе, а также вопросы совершенствования преподавания в высших учебных заведениях в условиях цифровой экономики.

Издание адресовано ученым, специалистам широкого профиля, представителям хозяйствующих субъектов, студентам образовательных организаций, а также всем, кого интересуют проблемы и вопросы социально-экономического развития стран Евразийского экономического сообщества.

Компьютерная верстка к.э.н., главного специалиста научно-консалтингового центра *О. Г. Конюковой*

Для дизайна этикетки использованы материалы из открытых интернет-источников

ISBN 978-5-00270-865-9

9 785002 708659

Подписано к использованию 15.04.26.

УДК 330.1
ББК 65я43

© Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Омск), 2026

СОДЕРЖАНИЕ

СЕКЦИЯ 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА 7
Гусева Т.Г. КРЕДИТОВАНИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ПОВЫШЕННОГО РИСКА 7
Елкина В.Н. ПРИЧИНЫ, ПРИЗНАКИ И ПОСЛЕДСТВИЯ БАНКРОТСТВА ОРГАНИЗАЦИИ 12
Ильичев И.С., Маслова М.Б. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ ВЛИЯНИЯ ФИНАНСОВОГО ПОСРЕДНИЧЕСТВА НА ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО РЫНКА 16
Ильясова Н.А. ОЦЕНКА РИСКОВАННОСТИ НАЛОГОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ АУДИТОРАМИ 20
Ковалев А.И. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УСЛУГ 24
Колмагорова Я.С. ЦИФРОВЫЕ ДЕНЬГИ ЦЕНТРАЛЬНЫХ БАНКОВ: КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ 27
Кувалдина Т.Б. ВЛИЯНИЕ ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (FINTECH) НА ИНДУСТРИЮ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ В РОССИИ 31
Кулинкин В.А., Маковецкий М.Ю. ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДУКТОВ В КОРПОРАТИВНОЙ СТРУКТУРЕ ХОЛДИНГА . . . 35
Легасова И.В. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ 41
Морозов В.А. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ И АНАЛИТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ТОЧНОСТИ И ОПЕРАТИВНОСТИ ОЦЕНКИ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ 46
Николаенко А.В. НАЛОГОВОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ: ПОНЯТИЕ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ 50
Першин Г.С. ИССЛЕДОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ НАЦИОНАЛЬНОЙ КИНОИНДУСТРИИ В ТРУДАХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ УЧЕНЫХ 54
Попова Л.В., Умавов Ю.Д. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ 58
Селюков М.В., Демина Ж.В. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА 62
Селютин Л.А. МЕТОДЫ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ТРАНСЛЯЦИИ НЕФИНАНСОВЫХ ФАКТОРОВ В ПАРАМЕТРЫ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ 66
Смоляр А.К. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УЧЕТА ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ 73
Хамидов М.М. ВКЛАД СЧЕТНОЙ ПАЛАТЫ РОССИИ В РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ 77

СЕКЦИЯ 2. СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ 81
Буланбаев М.М. АДАПТАЦИЯ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ДЛЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ КАЗАХСТАНА 81
Елкина В.Н. НАПРАВЛЕНИЯ СНИЖЕНИЯ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ 87
Иваненко О.Б. ЭВОЛЮЦИЯ РОЛИ ГОСУДАРСТВА В КЛАСТЕРНОЙ ПОЛИТИКЕ: ОТ АДМИНИСТРАТОРА К ПЛАТФОРМЕННОМУ ИНТЕГРАТОРУ 91
Клебанова А.А. РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА В РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ 96
Кондратьев Р.А. ОЦЕНКА ПРОСТРАНСТВЕННОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ТЕРРИТОРИЙ С

УЧЕТОМ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЙ ВАРИАЦИИ СТОИМОСТИ ЖИЗНИ 100
Конюкова О.Г. ПРОЕКТНАЯ ПАРАДИГМА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННЫМ КОМПЛЕКСОМ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ 105
Конюкова О.Г. ЗАРУБЕЖНЫЕ МОДЕЛИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКИМИ КОМПЛЕКСАМИ И ИХ АДАПТАЦИЯ В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ 111
Кувалдина Т.Б. БУХГАЛТЕРСКИЙ ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ УЧЁТ КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ 114
Кузнецова Е.К. МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ЗЕМЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ 118
Кузнецова Е.К. ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ДАННЫХ ПРИ УПРАВЛЕНИИ РАСХОДАМИ БЮДЖЕТОВ ПУБЛИЧНО-ПРАВОВЫХ ОБРАЗОВАНИЙ 122
Маркова О.В., Шпилькина Т.А. GR-СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ДИРИЖИЗМА: УПРАВЛЕНИЕ РЕГУЛЯТОРНЫМИ КОНФЛИКТАМИ В АПК 126
Оборин М.С., Калабин Н.В. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА 131
Оборин М.С., Орлов С.П. ТРАНСФОРМАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЫ 135
Петрова Л.А., Щукина А.Г. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ФИНАНСОВАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ОМСКОЙ ОБЛАСТИ, ПЕРСПЕКТИВЫ ЕЕ РАЗВИТИЯ 140
Петрова Л.А., Щукина А.Г. МЕТОДЫ И МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ 145
Пилипенко А.В. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ 149
Рукавица О.В. СОЦИАЛЬНАЯ РЕКЛАМА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ 153
Саврасова Д.В. МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ РОССИИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ 158
Цыгикало Е.Е. СОВРЕМЕННЫЕ КЛАССИФИКАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ 161
Цыгикало Е.Е. СПЕЦИФИКА МНОГОКОМПОНЕНТНОЙ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ДЛЯ АВИАКОМПАНИЙ 166

СЕКЦИЯ 3. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ГОСУДАРСТВА И РЕГИОНОВ 172
Бабичев М.А. ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА 172
Джойс Э.А. РЫНОК ТРУДА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИИ 176
Джойс Э.А., Свидерский Д.А. СТРУКТУРНЫЕ СДВИГИ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ ДИСПРОПОРЦИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТРУДА 180
Иваненко О.Б. СТРАТЕГИЯ АДАПТАЦИИ К «ЗЕЛЕНОМУ ПЕРЕХОДУ» КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА 186
Марков С.Н. ЗНАЧЕНИЕ СПРАВЕДЛИВОЙ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА ДЛЯ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ 190
Саврасова Д.В. АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ 194
Угрюмов В.А., Угрюмова Н.В. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ESG-ПРИНЦИПОВ В СИСТЕМУ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 198
Филимонов В.А., Шмакова А.П. КОГНИТИВНАЯ КАРТА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ

БЕЗОПАСНОСТИ ОМСКОГО РЕГИОНА 201

СЕКЦИЯ 4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ И СОЦИАЛЬНЫМИ СТРУКТУРАМИ 204
Астафуров С.Н. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭНТРОПИЯ КАК ИНДИКАТОР УСТОЙЧИВОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ 204
Баталина Д.А. РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КАК СОВРЕМЕННЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ 211
Дергачева М.В. ДИАГНОСТИКА ФАКТОРОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЗАДАПТАЦИИ ПЕДАГОГОВ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ МЕТОДОМ SWOT-АНАЛИЗА 214
Дергачева М.В. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЗАДАПТАЦИЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ В ОМСКОМ ФИЛИАЛЕ ФИНУНИВЕРСИТЕТА 219
Казин Н.С. ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ БИЗНЕСА 222
Казин Н.С. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ 227
Карасев А.П. МАРКЕТИНГ-МИКС «7Р» И ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В ПРОДВИЖЕНИИ УСЛУГИ НА РЫНКЕ 232
Лашина А.С. РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ IT-БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ 236
Максимочкина О.В. ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ В ОРГАНИЗАЦИИ 241
Максимочкина О.В. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ 245
Секунцов С.Н. АНАЛИЗ СИСТЕМНЫХ РИСКОВ НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ 249
Трубина И.В. КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ ТИПОЛОГИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕГИОНА ПО УРОВНЮ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА (НА ПРИМЕРЕ ВУЗОВ ПЕРМСКОГО КРАЯ) . . 253

СЕКЦИЯ 5. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ: ТЕХНОЛОГИИ, ЭКОНОМИКА, ЧЕЛОВЕК 258
Бабичев М.А. СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В МСП: ВОЗМОЖНОСТИ, ОГРАНИЧЕНИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ РИСКОВ 258
Баталин Р.Ю. СТРУКТУРА ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТОКИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ 262
Варламова Ю.А. ОСОБЕННОСТИ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РОССИИ 267
Васина Н.В. БАРЬЕРЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ АУДИТА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ: КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОБЛЕМ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ 271
Васина Н.В. ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РОССИЙСКОМ АУДИТЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АЛГОРИТМЫ 276
Войтович А.Е. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПЛАТФОРМ 281
Ганина С.А. ИНТЕГРАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ РЫНОЧНОЙ АДАПТАЦИИ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ 286
Ганина С.А. РОЛЬ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В ИТ-СФЕРЕ 291

Глинкина О.В. ЦИФРОВИАЦИЯ БИЗНЕСА: СТРАТЕГИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В БИЗНЕСЕ И HR 295
Губарев Н.С. ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА РЫНОК ТРУДА: НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ 301
Дьяченко А.А., Маковецкий М.Ю. ПРИМЕНЕНИЕ AI-АГЕНТОВ В РАЗРАБОТКЕ IT-ПРОДУКТОВ: КЕЙС МАЛОГО БИЗНЕСА 305
Иванова Н.А. ОСНОВНЫЕ ВЕКТОРЫ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ В АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ 311
Кальницкая И.В. ВЫСШЕЕ БУХГАЛТЕРСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ 314
Кальницкая И.В. ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА БУХГАЛТЕРСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ 317
Кизер И.Е. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НАВИГАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ НА БАЗЕ ВОЛОКОННО-ОПТИЧЕСКИХ ГИРОСКОПОВ 321
Ковалев А.И., Dr Thava Thavanayagam ИИ ИЛИ И-И 326
Кормильцева Е.А. ЦИФРОВИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ: ОТВЕТЫ НА ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ. ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ 328
Крикунов А.А., Кузина М.Н. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНИИ СФЕРЫ УСЛУГ 332
Курнявцев А.С., Маковецкая Е.Н. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ 335
Лашина А.С. РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СТОИМОСТИ IT-КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ 343
Оборин М.С., Завиваев Н.С. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ 348
Оборин М.С., Воротов М.Д. ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В МЕХАНИЗМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПЛЕКСОВ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА 351
Оборин М.С., Кучин С.Д. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ КАК УСЛОВИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ 355
Онищенко О.Р. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ТРАНСФОРМАЦИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ ОБМАНА В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА 359
Смирнова Е.А. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ: СУЩНОСТЬ, ЗНАЧЕНИЕ, ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ . 363
Соломатина Т.Б., Зайкова Т.П., Пашковская Т.А. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА БАЛАНСА КАК СОВРЕМЕННОГО ИНСТРУМЕНТА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ 367
Степанов А.А., Кузина М.Н. КООРДИНАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ КАК ЭЛЕМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ ОНЛАЙН МАГАЗИНА 372
Субботин П.Д. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ КОРПОРАЦИЙ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ 376
Хайрулина Л.Р. УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 380
Харитонов Е.Н. ВЛИЯНИЕ КАДРОВОГО ГОЛОДА И ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА СЕБЕСТОИМОСТЬ СТРОИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ 383
Шпилькина Т.А., Ковалев А.И. ФАКТОРЫ РОСТА НАУЧНОГО И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА РОССИИ 388

СЕКЦИЯ 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

Научная статья
УДК 336.7

КРЕДИТОВАНИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ПОВЫШЕННОГО РИСКА

Гусева Т. Г.
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации Москва, Россия, guseva999@ramnler.ru

Аннотация. Инвестиции являются не только важнейшим фактором общего экономического роста, но и необходимым условием долгосрочного успеха отдельных компаний. Малый бизнес особо нуждается в финансировании ввиду ограниченности собственных ресурсов, высоких затрат на запуск и развитие проектов, потребности в оборотных средствах и капитальных вложениях. Отсутствие значительных активов затрудняет получение банковских кредитов, создавая дополнительные барьеры для расширения производства и повышения конкурентоспособности. Государственное финансирование и поддержка позволяют малому бизнесу преодолеть начальные трудности, внедрять новые технологии и укреплять свою позицию на рынке. В статье анализируются современные подходы к кредитному нормированию, приводятся конкретные рекомендации по оптимизации процессов кредитования, направленные на повышение доступности финансовых ресурсов для представителей малого бизнеса. Предложенные меры направлены на снижение рисков невозврата кредитов и создание благоприятных условий для дальнейшего роста и устойчивого развития малого предпринимательства в России.

Ключевые слова: *малый бизнес, малые предприятия, финансирование, кредитное нормирование*

FINANCING SMALL BUSINESSES IN A CLIMATE OF UNCERTAINTY AND INCREASED RISK

Guseva T. G.
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, guseva999@ramnler.ru

Abstract. Investment is not a particularly important economic factor роста, но нобходимым условием долгосрочного успеха отдельных компаний. Small business is a priority in terms of financing собственных ресурсов, высоких затрат н запуск развитие проектов, потребности в оборотных средствах и capital investments. The identification of active assets is important for banking purposes Credits, supplementary financing for the expansion of the production and повышения competitiveness. Government financing and support provide a small business преододолеть начальные трудности внедрять новые технологии укреплять This is the position of the fish. In the state, modern prospects are analyzed for credit standardization, приводятся конкретные рекомендации поптимизации процессов кредитования, направленные н повышение The value of financial resources for the poor business. Предложенные меры направлены на снижение рисков невозврата кредитов и создание благоприятных условий для дльнейшего роста и устойчивого развития малого Preprimary in Russia.

Keywords: *small business, small prepayment, financing, credit standardization*

Финансовые рынки, а, следовательно, и корпоративные финансы, претерпевают значительные изменения уже несколько лет. Помимо технологических достижений в обработке и передаче информации, основными причинами этого развития являются дерегулирование и глобализация рынков, а также связанное с этим усиление конкурентного давления в банковском секторе. Кредитные учреждения становятся более осведомленными о рисках и приобретают опыт для более эффективного выявления, оценки и управления рискованными операциями. Это приводит к тому, что кредитная практика и условия в большей степени соответствуют кредитоспособности заемщика и его требованиям к управлению рисками, чем раньше. Базель II является катализатором этого развития. Требование к собственному капиталу, скорректированному с учетом риска, и, следовательно, кредитная практика, ориентированная на риск неплатежеспособности клиента, ускорили внедрение рейтинговых систем в кредитных учреждениях. Следствием этих процессов изменений является то, что «хорошие» средние компании получают выгоду, в то время как малые предприятия с более низким кредитным рейтингом не получают финансирования или получают его с большими трудностями. Вместе с тем, организации, малых форм предпринимательства, часто нуждаются в дополнительных источниках финансирования на протяжении всего жизненного цикла своей деятельности. Однако кредитные организации ограничивают предложения для малого бизнеса через кредитное нормирование из-за высокой степени рискованности этого сегмента (рис. 1). По мнению доцента С.Н. Маркова «в современной России проблема формирования источников финансирования малого бизнеса в условиях глобализации экономики стоит наиболее остро» [2].

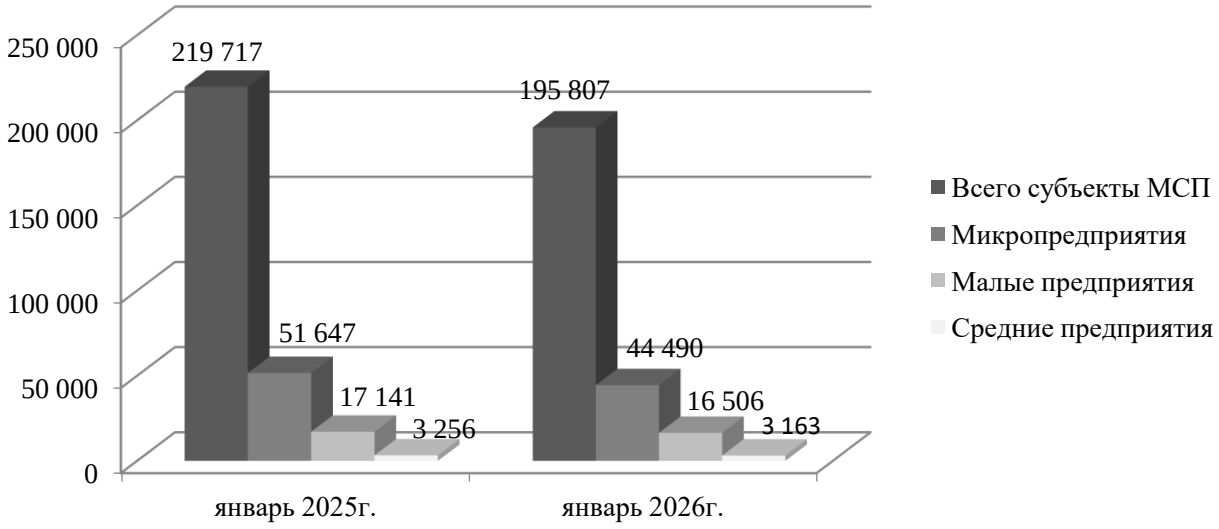

Рис. 1. Количество субъектов МСП, получивших кредит в отчетном месяце, ед. [1]

Количество субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП), получивших кредитные средства, снизилось на 23 910 единиц, или примерно на 11%. Это отражает общее ухудшение доступности банковского кредитования для сегмента малого бизнеса.

Наибольшее сокращение числа заемщиков наблюдается среди микропредприятий (-7 157 ед., или около 14%) и средних предприятий (-93 ед.). Малые предприятия также продемонстрировали незначительное снижение (-635 ед.). Уменьшение объема полученных кредитов предполагает усиление негативных факторов, таких как высокая стоимость заимствований, ужесточение требований банков и неблагоприятные макроэкономические условия.

Объем кредитов, предоставленных субъектам малого и среднего предпринимательства в рублях, также демонстрирует нестабильность в финансировании их деятельности (рис. 2).

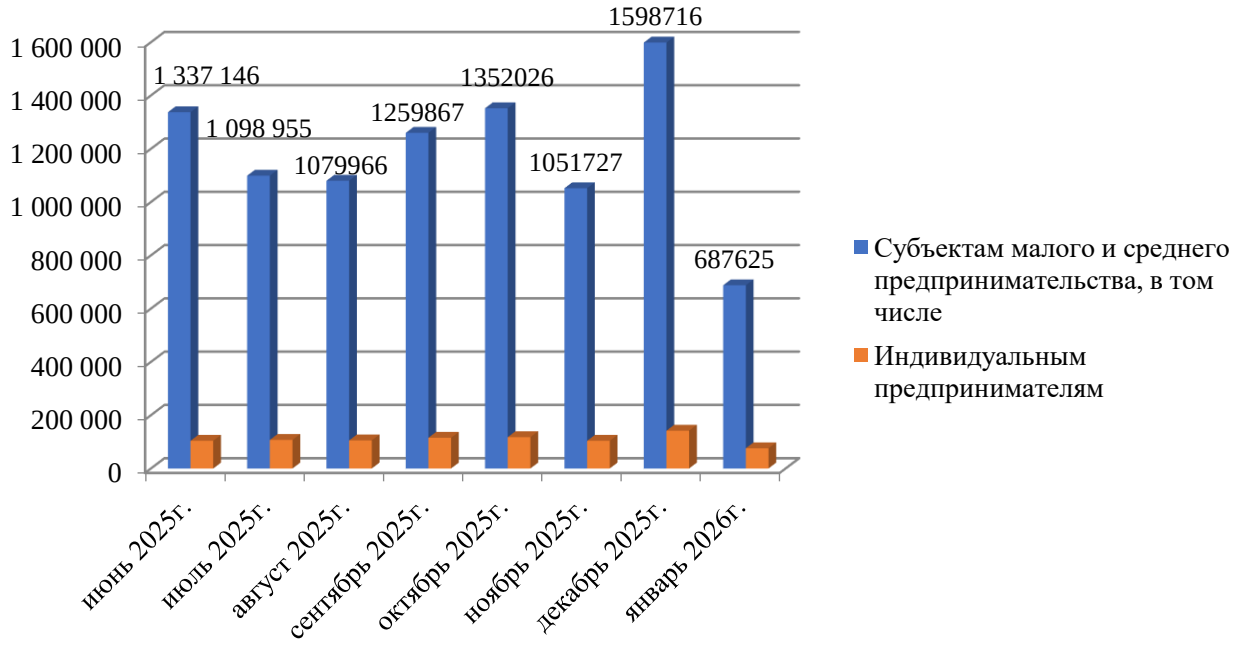

Рис. 2. Объем кредитов, предоставленных субъектам малого и среднего предпринимательства в рублях, млн. руб. [1]

Среднемесячный объем кредитования составил около 1 213 млн. рублей, однако этот показатель существенно варьируется каждый месяц, подчеркивая нестабильность финансовой ситуации для большинства предпринимателей. Значительные ежемесячные колебания объемов кредитования указывают на необходимость введения гибких механизмов регулирования банковской системы, направленных на поддержку стабильного уровня инвестиций в малый бизнес. Наличие ярко выраженной сезонности требует внедрения специализированных программ субсидирования и льготного кредитования, ориентированных на поддержание ликвидности малого бизнеса в периоды спада экономической активности. Несмотря на наличие положительной тенденции в некоторых периодах, общий уровень кредитования остается недостаточным для полноценного покрытия потребностей субъектов малого бизнеса, что свидетельствует о необходимости дальнейшей государственной поддержки и инициатив со стороны коммерческих банков.

При кредитном нормировании банки учитывают кредитоспособность компаний и реальную процентную ставку, вследствие чего спрос на кредиты превышает предложение. Таким образом, ценовой механизм не может сбалансировать спрос и предложение. Многочисленные причины этого сбоя рынка обсуждаются в экономической литературе. Фундаментальной предпосылкой возникновения кредитного нормирования является наличие неопределенности в отношении успеха финансируемых проектов. Однако одной неопределенности недостаточно для объяснения кредитного нормирования. Также необходимо наличие издержек банкротства в случае провала проекта или асимметричной информации о финансируемом проекте. Следует отметить, что кредитное нормирование всегда будет происходить при наличии издержек банкротства (издержек дефолта). В этой ситуации более высокая степень асимметрии информации еще больше усугубит потенциальное кредитное нормирование. И, наоборот, в отсутствие издержек банкротства информационная асимметрия не приводит к кредитному нормированию (рис. 3). Поскольку неопределенность в отношении успеха проекта и издержек банкротства всегда существует в реальном мире, всегда будут наблюдаться тенденции к кредитному нормированию. В контексте переговоров по кредитам следует также исходить из того, что асимметричная информация будет существовать всегда, поскольку даже приложив значительные усилия, банку не удастся получить тот же уровень информации о планируемых инвестиционных проектах, что и компании.

		Информационная асимметрия	
		Да	Нет
Расходы, связанные с банкротством/неисполнением обязательств	Да	Кредитное нормирование	Кредитное нормирование
	Нет	Отсутствие кредитного нормирования	Отсутствие кредитного нормирования

Рис. 3. Издержки, связанные с банкротством, информационная асимметрия и кредитное нормирование

Вследствие неопределенности, издержек, связанных с невыполнением обязательств, и информационной асимметрии, средний риск невыполнения обязательств по кредиту может возрастать с повышением процентной ставки. Поскольку ожидаемая доходность банка зависит не только от процентного дохода, но и от вероятности погашения кредита (риска невыполнения обязательств), ожидаемая доходность может снижаться, несмотря на повышение процентной ставки. В этом случае для банка экономически целесообразнее ограничить предложение кредита, чем реагировать на избыточный спрос повышением процентной ставки. Это особенно актуально при высоких издержках банкротства, то есть высоком риске невыполнения обязательств. Соответственно, низкий кредитный рейтинг компании или низкий уровень залога способствуют возникновению кредитного нормирования, независимо от степени информационной асимметрии между сторонами переговоров. В этом контексте важно подчеркнуть, что кредитное нормирование обусловлено не «преднамеренным» поведением банков, а исключительно расчетами максимизации прибыли банков в данных условиях. Согласно микроэкономической (управленческой) логике, банки ведут себя «правильно». Однако с макроэкономической точки зрения такое поведение может быть неоптимальным, поскольку (как с микроэкономической, так и с макроэкономической точки зрения) могут быть упущены выгодные инвестиции.

При решении проблемы сбоев рынка необходимо взвесить издержки и выгоды государственного вмешательства. Если кредитное нормирование возникает из-за высокой информационной асимметрии, например, в сфере финансирования стартапов и инноваций, государственное вмешательство может помочь обеспечить инвестиции, желательные для экономики в целом. В отличие от этого, общая экономическая выгода от стимулирования инвестиций для компаний с высоким риском дефолта не всегда гарантирована. Следовательно, при разработке вариантов экономической политики менее важно, существует ли кредитное нормирование, а скорее, какие факторы существенно влияют на возникновение ограничений финансирования и как можно уменьшить информационную асимметрию.

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

– микропредприятия (менее 10 сотрудников) и молодые (менее 10 лет) малые предприятия особенно подвержены отказам в банковских кредитах;

– более высокая рентабельность продаж и более высокий коэффициент собственного капитала предприятий облегчают доступ к банковским кредитам;

– компании с большим опытом инвестиций в долговое финансирование более успешно ведут переговоры по кредитам;

– эмпирические результаты подтверждают экономическую теорию о том, что информационная асимметрия является важным объясняющим фактором возникновения кредитного нормирования (отказов в кредитах);

– малые предприятия, пострадавшие от отказов в банковских кредитах, инвестируют значительно меньше, чем компании с сопоставимыми структурными характеристиками

(например, отрасль, размер, возраст, собственный капитал, рентабельность продаж), но без проблем с финансированием.

К ключевым вариантам экономической политики в направлении финансирования малого бизнеса можно отнести:

– сокращение информационной асимметрии может улучшить доступ к кредитам для малого бизнеса и, таким образом, усилить их инвестиционную активность;

– для компаний сокращение информационной асимметрии означает, в частности, повышение прозрачности и увеличение собственного капитала;

– для банков сокращение информационной асимметрии означает последовательное внедрение и постоянное совершенствование рейтинговых моделей, особенно в области финансирования стартапов.

– поскольку существуют ограничения в сокращении информационной асимметрии, государственное субсидирование банковского или акционерного финансирования остается необходимым для предоставления малым предприятиям достаточных вариантов финансирования и, таким образом, усиления их инвестиционной активности.

Библиографический список

1. Кредиты, предоставленные субъектам малого и среднего предпринимательства (в целом по Российской Федерации) // Банк России. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/#a_63140 (дата обращения: 14.04.2026).

2. Марков С. Н. Финансирование малого бизнеса: проблемы и пути их решения // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 5-2. С. 263–268.

Научная статья
УДК 338.2

ПРИЧИНЫ, ПРИЗНАКИ И ПОСЛЕДСТВИЯ БАНКРОТСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Елкина В.Н.
Омский государственный педагогический университет, Россия, г. Омск

Аннотация. В данной статье риск рассмотрены причины, признаки и последствия банкротства организации, образующие взаимосвязанный комплекс явлений, раскрывающий механизмы финансовой несостоятельности хозяйствующего субъекта. В основе банкротства обычно лежит совокупность факторов – как внешних, так и внутренних, которые постепенно подрывают устойчивость бизнеса и лишают его способности исполнять обязательства перед кредиторами.

Ключевые слова: *банкротство, факторы риска, менеджер, риски, менеджмент*

CAUSES, SIGNS, AND CONSEQUENCES OF ORGANIZATIONAL BANKRUPTCY

Elkina V.N.
Omsk State Pedagogical University, Omsk, Russia

Abstract. This article examines the causes, signs, and consequences of corporate bankruptcy, which form an interconnected set of phenomena that reveal the mechanisms of a business entity's financial insolvency. Bankruptcy is typically based on a combination of factors—both external and internal that gradually undermine a business's stability and deprive it of the ability to meet its obligations to creditors.

Keywords: *bankruptcy, risk factors, manager, risks, management*

Среди ключевых причин банкротства можно выделить макроэкономические шоки: резкие колебания валютных курсов, инфляционный всплеск, ужесточение денежно-кредитной политики, спад потребительского спроса или отраслевой кризис. Эти внешние обстоятельства нередко становятся катализатором проблем, особенно для компаний с высокой долговой нагрузкой, узкой клиентской базой или зависимостью от импортных компонентов. Однако зачастую корни несостоятельности кроются в управленческих просчётах: неэффективном бюджетировании, избыточных операционных расходах, ошибочной инвестиционной стратегии, недостаточном контроле дебиторской задолженности или игнорировании сигналов о снижении рентабельности. Не менее разрушительны последствия недобросовестных действий – преднамеренного вывода активов, фальсификации отчётности или заключения заведомо убыточных сделок, что не только ускоряет крах, но и влечёт уголовно-правовые последствия [4].

Признаки надвигающегося банкротства проявляются постепенно, формируя цепочку тревожных симптомов. На ранних этапах это задержки в оплате поставок, рост просроченной кредиторской задолженности, частые реструктуризации займов и просьбы о кредитных каникулах. Затем следуют более явные маркеры: сокращение оборотных средств, исчерпание резервных фондов, вынужденная распродажа ликвидных активов без стратегического обоснования, а также нарастание претензий со стороны контрагентов и налоговых органов. Важным индикатором становится изменение структуры баланса – увеличение доли краткосрочных обязательств при одновременном снижении денежных резервов и дебиторской дисциплины. В ряде случаев сигналом служит смена ключевых менеджеров, внезапные кадровые сокращения или попытки реорганизовать юридическое лицо без чёткого

экономического обоснования. На финальной стадии признаки приобретают открытый характер: приостановка расчётов с персоналом, аресты счетов, иски о взыскании долгов и, а также официальное уведомление о невозможности исполнить обязательства в установленные сроки.

Последствия банкротства носят многоуровневый характер и затрагивают не только саму организацию, но и её окружение. Для компании это означает утрату хозяйственной самостоятельности: руководство отстраняется, полномочия переходят к арбитражному управляющему, а активы включаются в конкурсную массу для последующей реализации. Процесс сопровождается инвентаризацией, оценкой имущества, оспариванием сомнительных сделок и распределением вырученных средств между кредиторами согласно установленной законом очерёдности. При этом далеко не все требования удаётся удовлетворить – дефицит ликвидных активов часто приводит к частичному или полному списанию долгов, что особенно болезненно для мелких поставщиков и работников, ожидающих выплат по зарплате [1].

Для собственников и топ-менеджеров последствия могут быть ещё более ощутимыми. В случае выявления признаков преднамеренного или фиктивного банкротства им грозит субсидиарная ответственность, то есть взыскание личных средств в счёт погашения обязательств компании. Кроме того, репутация руководителей оказывается под ударом: участие в процедуре несостоятельности затрудняет дальнейшее трудоустройство на руководящие позиции и снижает доверие потенциальных партнёров. В отдельных ситуациях возникают и уголовно-правовые риски, если следственные органы усматривают признаки мошенничества, злоупотребления полномочиями или сокрытия имущества.

Экономический эффект банкротства выходит за рамки одной организации. Для региона или отрасли это может означать сокращение рабочих мест, снижение налоговых поступлений и ослабление деловой активности. Контрагенты банкрота сталкиваются с цепными потерями: срываются цепочки поставок, замораживаются совместные проекты, растёт недоверие к рыночным партнёрам. В масштабах финансовой системы массовые банкротства способны провоцировать кризисные явления – от снижения ликвидности банков до паники среди вкладчиков. Именно поэтому государство стремится минимизировать такие риски через механизмы санации, досудебного урегулирования и контроля за деятельностью проблемных предприятий.

Факторы риска банкротства в банковском секторе представляют собой комплекс внутренних и внешних условий, которые могут привести к потере финансовой устойчивости кредитной организации и её неспособности выполнять обязательства перед кредиторами и вкладчиками. Эти факторы взаимосвязаны и часто усиливают друг друга, создавая цепную реакцию негативных последствий.

Внутренние факторы связаны с деятельностью самого банка и его управленческими решениями.

Низкий уровень собственного капитала (особенно если коэффициент достаточности капитала (CAR) опускается ниже нормативных требований) снижает способность банка поглощать убытки и поддерживать стабильность. Это может быть результатом убытков, недостаточного пополнения уставного капитала или чрезмерного риска в операциях [3].

Неэффективное управление кредитным портфелем, включая выдачу кредитов ненадёжным заёмщикам, отсутствие должной оценки кредитоспособности, занижение требований к залогу или гарантии, приводит к росту доли «плохих» долгов. Массовая неплатежеспособность заёмщиков истощает капитал банка и может стать причиной банкротства.

Ошибки в бизнес-процессах, некомпетентность персонала, сбои в информационных системах, мошенничество или злоупотребления со стороны сотрудников могут привести к значительным убыткам. Например, несанкционированные операции или утечки данных подрывают доверие клиентов и нарушают работу банка.

Наличие в портфеле банка неликвидных или обесценившихся активов (например, проблемных кредитов, токсичных ценных бумаг) ухудшает финансовое положение.

Несбалансированность активов и пассивов, когда банк не может своевременно выполнить

обязательства перед вкладчиками, инвесторами или кредиторами, создаёт острый кризис ликвидности. Это может быть вызвано резким оттоком депозитов, невозможностью привлечь финансирование или неэффективным управлением ликвидными ресурсами.

Неверные решения на этапе определения стратегии развития, отсутствие чёткого понимания рисков, связанных с выбранными направлениями деятельности, или недостаточное обеспечение ресурсами (финансовыми, кадровыми) повышают уязвимость банка.

Низкий уровень квалификации менеджмента, корпоративные конфликты, отсутствие системы контроля за финансами или использование незаконных схем ускоряют деградацию банка [2].

Внешние факторы не зависят от деятельности конкретного банка, но оказывают существенное влияние на его работу.

Рецессия, инфляция, резкие колебания валютных курсов, рост безработицы и снижение доходов населения ухудшают платёжеспособность заёмщиков, снижают спрос на кредиты и инвестиционную активность. Это усиливает давление на банковские портфели.

Повышение ключевой ставки центральным банком делает кредиты дороже, что снижает их доступность для бизнеса и населения. Это может привести к росту просрочек и снижению прибыльности банка.

Ограничения на доступ к международным финансовым рынкам, технологиям или ресурсам, отключение от систем межбанковских расчётов (например, SWIFT) ограничивают возможности банка для привлечения финансирования и проведения международных операций.

Проблемы в реальном секторе (например, в строительстве или недвижимости) могут привести к массовому невозврату кредитов, выданных предприятиям этих отраслей.

Ужесточение требований со стороны центрального банка (например, повышение нормативов резервирования или капитала) может создать дополнительное давление на банки, особенно на те, которые уже испытывают трудности [3].

Дополнительные факторы, которые могут усугубить ситуацию: потеря доверия со стороны клиентов и контрагентов из-за скандалов, судебных разбирательств или других негативных событий может спровоцировать массовый отток депозитов и усилить кризис ликвидности.

Преднамеренное выведение активов, фальсификация отчётности или другие незаконные действия руководства могут стать катализатором банкротства.

Чрезмерная зависимость банка от одного или нескольких секторов экономики, регионов или типов активов повышает уязвимость при негативных изменениях в этих сферах.

Таким образом, управление этими рисками требует комплексного подхода, включающего совершенствование системы риск-менеджмента, диверсификацию активов и пассивов, соблюдение регуляторных требований, постоянный мониторинг финансовых показателей и внешней среды. Регуляторы (например, Центральный банк) также играют ключевую роль в выявлении проблемных банков и применении мер по стабилизации ситуации до момента банкротства.

Библиографический список

1. Кузнецов, Р. В. Финансовое состояние организации как способ предотвращения угрозы банкротства / Р. В. Кузнецов, Н. В. Ходаринова // Приоритеты мировой науки. Новые горизонты: Материалы I Международной научно-практической конференции, Краснодар, 26 марта 2025 года. – Краснодар: ИП Алзидан М., 2025. – С. 169-173. – EDN HXYDVP.

2. Луньков, О. С. Банкротство организации и меры предупреждения потенциального банкротства организации / О. С. Луньков, О. В. Почекаева, Н. А. Маркова // Современные исследования: теория, практика, результаты : Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции, Москва, 15 апреля 2024 года. – Москва: Центр развития образования и науки, 2024. – С. 259-266. – EDN OKJWIP.

3. Савиных, В. А. меры по предупреждению банкротства кредитных организаций / В. А. Савиных // Моя профессиональная карьера. – 2026. – Т. 2, № 81. – С. 66-75. – EDN JQUAFE.

4. Цвиркун, О. А. Разработка модели прогнозирования банкротства организации / О. А. Цвиркун // Финансовый менеджмент. – 2025. – № 11-2. – С. 645-652. – EDN YEHZBO.

Научная статья
УДК 336.7

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ ВЛИЯНИЯ ФИНАНСОВОГО ПОСРЕДНИЧЕСТВА НА ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО РЫНКА

Ильичев И.С.
Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, г. Орёл, Российская Федерация, ilichevav@yandex.ru
Маслова М.Б.
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация. Центральная функция финансовой системы заключается в облегчении распределения ресурсов во времени и пространстве в условиях неопределенности. Чем лучше финансовая система выполняет эту функцию, тем больше должно быть положительное влияние на экономический рост. В статье рассматривается, как возникают финансовые посредники и финансовые рынки, и какие функции они выполняют в экономике, прослеживается взаимосвязь между экономическим ростом и эффективностью финансового посредничества, показано, как четыре функции финансовых систем могут положительно влиять на экономический рост.

Ключевые слова: *финансы, финансовая система, функции финансовой системы, финансовое посредничество*

A THEORETICAL APPROACH TO STUDYING THE IMPACT OF FINANCIAL INTERMEDIATION ON THE PROCESS OF FINANCIAL MARKET DEVELOPMENT

Ilyichev I.S.
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, ilichevav@yandex.ru
Maslova M.B.
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, Mariya_maslova_03@mail.ru

Abstract. The central function of the financial system is to facilitate the allocation of resources across time and space under conditions of uncertainty. The better the financial system performs this function, the greater its positive impact on economic growth. This article examines the origins of financial intermediaries and financial markets and the functions they perform in the economy. It also explores the relationship between economic growth and the efficiency of financial intermediation and demonstrates how four functions of financial systems can positively influence economic growth.

Keywords: *finance, financial system, functions of the financial system, financial intermediation*

Финансовая система выступает важнейшим фактором экономического развития любого государства. Под финансовой системой понимается совокупность институтов и механизмов, которые обеспечивают финансовыми ресурсами (денежными средствами) организации и предприятия, поддерживают развитие предпринимательства и реализацию экологичных проектов, эффективно распределяя финансовые потоки между участниками экономических процессов.

Ключевая функция финансовой системы заключается в обеспечении распределения ресурсов во времени и пространстве в условиях неопределённости (рис. 1).

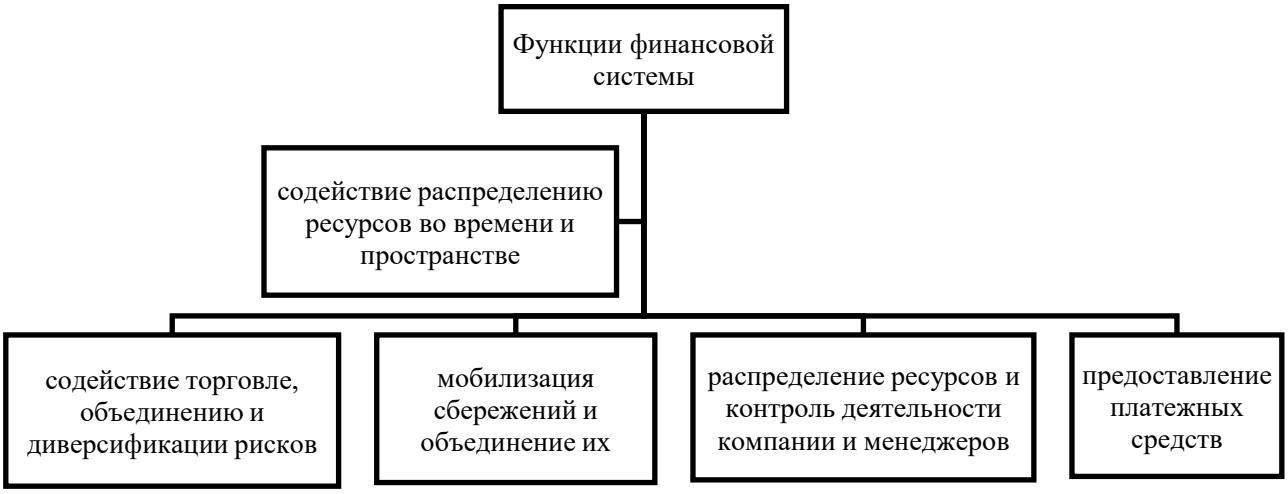

Рис. 1. Совокупность взаимосвязанных институтов, рынков, инструментов и правил, обеспечивающих финансовые операции в обществе

Существование идеального рынка капитала – это иллюзия**.** Инвестиции и привлечение капитала в действительности связаны с затратами, связанными с заключением контрактов, с неопределённостью параметров внешней среды и с асимметрией информации между участниками. Такие затраты называются транзакционными издержками. Информационные пробелы возникают из-за неполного знания экономическими агентами условий окружающей среды и/или поведения или характеристик договаривающихся сторон. Существует несовершенство прогнозирования и, следовательно, неопределенность в отношении определенных событий. При наличии несовершенств рынка участие финансового посредника может быть выгодным, поскольку оно снижает общие экономические издержки перераспределения капитала от единиц с избытком капитала к единицам с дефицитом. В этом отношении они представляют собой эффективные решения второго порядка, существование которых оправдано транзакционными издержками в условиях несовершенства прогнозирования. Комплексного теоретического подхода к финансовому посредничеству, который одновременно учитывал бы все вышеупомянутые причины появления финансовых посредников, пока не существует. Вместо этого отдельные явления выбираются и объясняются с этой точки зрения.

Финансовые посредники – это физические лица, учреждения или организации, которые создают или способствуют поддержанию баланса между инвестиционными и заемными потребностями различных экономических субъектов. Как заключают Л. К. Улыбина, К. А. Татаренко «финансовые посредники выполняют важнейшую функцию, а именно – обеспечивают эффективное перераспределение временно свободных денежных средств, как физических, так и юридических лиц, которые являются либо инвесторами, либо вкладчиками, к тем физическим или юридическим лицам, которым данные ресурсы нужны для расширенного воспроизводства» [1].

В более узком смысле, финансовые посредники определяются как те, кто принимает средства от первоначальных поставщиков капитала, имеющих избыток средств (инвестиционные услуги), и предоставляет эти средства первоначальным заемщикам, имеющим финансовый дефицит (финансовые услуги). Примерами финансовых посредников в этом более узком смысле являются все виды кредитных учреждений, инвестиционные компании, лизинговые и факторинговые компании, а также частные инвестиционные фонды, включая венчурные фонды и т.д.

Финансовые посредники в более широком смысле определяются как институты, специализирующиеся на содействии прямому заключению финансовых контрактов между первоначальными и/или посредническими поставщиками капитала и заемщиками, не выступая,

однако, стороной такого контракта. Выделяют три категории услуг финансовых посредников (рис. 2).

Рис. 2. Категории услуг финансовых посредников

В экономической литературе существуют разногласия относительно того, какие функции финансовых посредников являются наиболее важными. Это приводит к различным классификациям деятельности финансовых посредников, которые в конечном итоге лежат в основе различных объяснительных подходов. В теории вопроса чаще всего выделяют два типа посреднических услуг: брокерские услуги и услуги по трансформации активов. Финансовые посредники выполняют брокерскую функцию, сближая поставщиков капитала и заемщиков с взаимодополняющими потребностями. За это они, как правило, получают вознаграждение. Финансовый посредник уменьшает асимметричное распределение информации между участниками рынка и получает выгоду, в частности, от возможности повторного использования информации. В отличие от брокерских услуг, которые могут осуществляться без существенного риска, услуги по трансформации активов, предоставляемые финансовыми посредниками, связаны с риском. Услуги по трансформации активов относятся, в частности, к сроку погашения (трансформация срока погашения), делимости (трансформация размера лота), кредитному риску (трансформация риска) и ликвидности финансовых активов. Это подразделение подчеркивает косвенную финансовую функцию финансовых посредников.

Рассматривая развитие финансового посредничества во времени, становится ясно, что функции финансовых систем в целом оставались относительно стабильными, в то время как способы их выполнения, т.е. функции отдельных финансовых учреждений, значительно изменились. Например, развитие финансового сектора за последние двадцать лет характеризовалось резким ростом инноваций. Рассмотрим, например, внебиржевую торговлю ценными бумагами через интернет-платформы, глобальную круглосуточную торговлю на биржах Токио/Лондон/Нью-Йорк, инновационные финансовые инструменты, такие как свопы, фьючерсы, обеспеченные активами ценные бумаги (ABS), мусорные облигации, регистрацию ценных бумаг на полках и т.д. Особенно в сфере крупных кредитов кредитоспособные кредиторы и заемщики все чаще вступают в прямой контакт друг с другом, то есть без посреднической роли банка. Этот процесс «обхода банков» называется «дезинтермедиацией». Балансовая, основанная на процентах деятельность банков все чаще заменяется комиссионной деятельностью гаранта (андеррайтера), посредника или трейдера. Тенденция к секьюритизации кредитных отношений и растущая важность инновационных платежных систем в конкуренции за рыночный потенциал также способствуют этому развитию. Эти структурные изменения в

финансовых системах стали возможны, среди прочего, благодаря достижениям в области телекоммуникаций и компьютерных технологий, что привело к огромному снижению транзакционных издержек.

Проведенное исследование выявило ключевое значение финансового посредничества в процессе экономического развития. Анализ теоретических подходов подтвердил влияние финансовых посредников на эффективность распределения ресурсов, снижение рисков и стимулирование инвестиций. Результаты исследования подчеркивают необходимость дальнейшего изучения механизмов взаимодействия между финансовым сектором и экономическим ростом, что позволит разработать эффективные стратегии регулирования и поддержки финансовой системы.

Библиографический список

1. Улыбина Л. К., Татаренко К. А. Финансовые посредники и их роль в развитии финансового рынка // Вектор экономики. 2020. № 12(54). С. 74.

Научная статья
УДК 336.7

ОЦЕНКА РИСКОВАННОСТИ НАЛОГОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ АУДИТОРАМИ

Ильясова Н.А.
Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, г. Орёл, Российская Федерация, Nanka180894@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена оцениванию рисков налоговой политики организации аудиторами. Рассматриваются основные факторы риска, влияющие на налоговые обязательства предприятия, и предлагаются подходы к их идентификации и оценке. Обосновывается необходимость систематического анализа налоговых рисков для повышения эффективности налогового планирования и минимизации возможных негативных последствий. Предложенные методы оценки позволяют повысить прозрачность финансовой отчетности и снизить вероятность возникновения конфликтных ситуаций с контролирующими органами. Результаты исследования будут полезны руководителям предприятий, финансовым директорам, специалистам по налоговому учету и аудиторам, заинтересованным в повышении качества управления налоговыми рисками организаций.

Ключевые слова: *риск, рискованность, налоги, налоговые платежи, налоговая политика, аудит*

ASSESSMENT OF THE RISK OF THE TAX POLICY OF THE ORGANIZATION BY AUDITORS

Ilyasova N. A.
Orel State University named after I.S. Turgenev, Orel, Russia, Nanka180894@mail.ru

Abstract. This article examines the assessment of tax policy risks by auditors. It examines the main risk factors affecting a company's tax liabilities and proposes approaches to their identification and assessment. It also substantiates the need for a systematic analysis of tax risks to improve the effectiveness of tax planning and minimize potential negative consequences. The proposed assessment methods enhance the transparency of financial reporting and reduce the likelihood of conflicts with regulatory authorities. The research findings will be useful for business executives, financial directors, tax accounting specialists, and auditors interested in improving the quality of tax risk management within organizations.

Keywords: *risk, taks, peman taks, politik taks, odit*

Каждое предприятие согласно законодательству Российской Федерации является налогоплательщиком и обязано формировать налоговую политику. По мнению Д. М. Ильясова «налоговая политика организации – это стратегия и план действий, разработанные организацией для оптимизации ее налоговых обязательств и максимизации использования налоговых льгот в соответствии с законодательством» [1]. Эффективная налоговая политика позволяет оптимизировать налогообложение и обеспечить устойчивость бизнеса. Однако неправильно сформированная налоговая политика может привести к налоговым рискам.

В условиях высокой неопределенности и жесткого цифрового контроля, налоговая политики выполняет критические функции. Например, грамотная оптимизация высвобождает оборотные средства, которые можно направить на модернизацию или покрытие кассовых разрывов. Также ошибки в политике ведут к блокировкам счетов, огромным штрафам и даже уголовной ответственности руководителей. Современная политика – это, прежде всего, «щит»

от претензий налоговой инспекции. И еще для инвесторов и банков прозрачная и предсказуемая налоговая нагрузка – признак качественного менеджмента. По итогу, сегодня это уже не «бухгалтерская формальность», а часть экономической безопасности бизнеса.

Неправильно сформированная налоговая политика превращает учет из инструмента управления в источник постоянных угроз. Все риски можно разделить на три основные группы – финансовые, правовые, репутационные.

Финансовые риски:

– доначисления и штрафы – основной риск. Из-за неверного выбора методов учета или необоснованного применения льгот налоговики можгут доначислить налоги, пени и штраф (обычно 20-40% от суммы недоимки);

– переплата налогов в случае использования слишком «консервативной» политики. Если организация не использует законно установленные льготы и преференции, то у нее наблюдается дефицит оборотных средств, которые могли бы быть использованы развитие.

Правовые риски:

– судебные издержки. «Агрессивная» налоговая политика может привести к конфликту интересов, которые порой, приходиться решать в суде. Расходы на юристов и риск проигрыша ложатся на бюджет компании;

– уголовная ответственность. Если, ошибки в политике будут квалифицированы как умышленное уклонение от уплаты налогов в особо крупном размере, ответственность несут директор и главный бухгалтер;

– субсидиарная ответственность. При банкротстве из-за налоговых долгов собственники могут отвечать по обязательствам компании личным имуществом.

Репутационные риски:

– потеря статуса добросовестного налогоплательщика вследствие низкой налоговой нагрузки, несвоевременной уплаты налогов приводит к потере контрагентов, отказу в предоставлении заемных средств банками;

– технологическое отставание и отсутствие цифровой прозрачности, также негативно сказывается на деловой репутации организации. Данные с неверными характеристиками, зафиксированные системой ФНС России, оказывают долговременное отрицательное воздействие на риск-профиль, автоматически усиливая вероятность перевода организации в группу высокого риска при будущих проверках и операциях. Таким образом, налоговая политика сегодня должна не просто фиксировать методы учета, но и предусматривать механизмы цифрового самоконтроля, чтобы соответствовать стандартам прозрачности, предъявляемым государством и крупными экосистемами бизнеса. В таблице 1 обобщены и представлены некоторые ошибки в налоговой политике коммерческих организаций.

Таблица 1

Ошибки, выявляемые аудиторами в ходе аудита налоговой политики организаций

Ошибки	Действия, приводящие к ошибкам	Риск	Последствия
Неверное признание расходов (налог на прибыль)	организация не прописывает четкие критерии разделения расходов на прямые (списываются по мере реализации продукции) и косвенные (списываются сразу).	если компания относит всё к косвенным расходам, чтобы быстрее уменьшить налог, аудиторы и ФНС расценят это как искусственное занижение прибыли.	пересчет налога, штраф 20% от суммы недоимки плюс пени.
Риски по НДС (ошибка вычетов и «разрывы»)	в политике не закреплен регламент проверки контрагентов (должная осмотрительность). Компания	Налоговые органы находят «разрыв» в цепочке НДС и отказывают в вычете.	доначисление НДС в полном объеме. Сейчас это самый частый повод для выездных проверок.

	работает с фирмами-однодневками.		
Необоснованное применение льгот	компания заявляет льготу (например, как IT-компания или резидент ОЭЗ), но в учетной политике не разделяет учет доходов от «льготной» деятельности и обычной.	без раздельного учета право на льготу аннулируется за весь пери.	доначисление налогов по общей ставке (25% прибыли) за несколько лет.
Ошибки в части признания некоторых расходов	неверно классифицируют работы как «ремонт» (списываются сразу), а по факту – это «модернизация» (увеличивает стоимость ОС и списывается равномерно).	завышение расходов текущего периода.	искажение налоговой базы по налогу на прибыль и имущество.

Главная задача аудита в этом контексте – вовремя выявить эти «болевые точки» и скорректировать налоговую политику до того, как ошибки будут обнаружены налоговыми органами в ходе проверки. Аудиторы не просто ищут ошибки, но и выступают как налоговые консультанты, предлагая законные способы снижения нагрузки. В современных условиях методы оптимизации делятся на три группы:

1) Методы учетной политики:

– амортизационная премия – позволяет списать сразу до 10% (или 30% по крупным объектам) стоимости нового оборудования в расходы текущего месяца;

– резервы по сомнительным долгам – создание резерва в налоговом учете позволяет списать дебиторскую задолженность в расходы, не дожидаясь трех лет (истечения срока исковой давности);

– метод оценки запасов – выбор метода (например, по средней стоимости или ФИФО) в периоды инфляции сильно влияет на себестоимость и, соответственно, на налог на прибыль.

2) Применение налоговых преференций:

– IT-льготы предоставляют возможность переорганизовать бизнес, что открывает доступ к пониженному налогообложению прибыли и страховых взносов;

– региональные меры поддержки гарантируют освобождение от уплаты имущественных и земельных налогов;

– участие в инновационном кластере, например, «Сколково», освобождает от уплаты НДС, налога на прибыль и имущество организаций.

3) Условия договоров:

– введение агентской модели бизнеса, при которой налогообложению подлежит исключительно сумма комиссионного вознаграждения, без учета совокупного объема продаж;

– дробление бизнеса строго в соответствии с законодательством РФ;

– законное замещение оплаты труда компенсирующими выплатами, освобождёнными от налогообложения.

Таким образом, эффективная налоговая политика выступает ключевым элементом экономической безопасности предприятия, способствуя снижению вероятности значительных потерь, вызванных штрафами, дополнительными платежами и приостановкой операций.

Современная практика аудита смещается в область консультирования. Аудиторы не ограничиваются констатацией нарушений, а активно содействуют оптимизации налогообложения, выявляя потенциальные налоговые преимущества и упущенные возможности снижения фискальной нагрузки.

Ключевой тренд – «прозрачность». Налоговые органы видят бизнес через цифровые системы (АСК НДС-2 и др.). Поэтому любая оптимизация, предлагаемая аудиторами, должна базироваться на реальности операций и наличии деловой цели. Методы «серой» оптимизации сегодня несут фатальные риски.

Управление рисками – это непрерывный процесс. Налоговое законодательство динамично (например, повышение ставки налога на прибыль до 25% в 2025 году, НДС до 22% в 2026 году и т.д.). Налоговая политика должна регулярно пересматриваться аудиторами, чтобы соответствовать актуальным правилам игры.

Главная цель аудиторской оценки – не просто подтвердить достоверность отчетности, а сформировать такую модель поведения организации, при которой налоговая нагрузка будет минимально возможной, но при этом абсолютно защищенной от претензий ФНС.

Библиографический список

1. Ильясов Д. М. Исследование категориального аппарата налоговой политики организации // Инновационная экономика и общество. 2023. № 3(41). С. 31–39.

2. Максимов Н. С. Анализ и оценка налоговых рисков в целях оптимизации налоговой нагрузки организации // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № S1.

Научная статья
УДК 65.01

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УСЛУГ

Ковалев А.И.
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Омский филиал, Россия, г. Омск

Аннотация. В статье предложен подход к исследованию системы менеджмента применительно к сфере услуг. Создание четкой структуры управления рассматривается в качестве первого шага прогностической аналитики и рационального выбора методов исследовательской деятельности. Предлагаемый подход базируется на ресурсно-потенциальной концепции менеджмента в различных сферах деятельности. Базовая композиция, отражающая динамические и статические аспекты менеджмента, может изменяться в зависимости от отраслевой принадлежности, макро- и микроэкономических факторов текущего момента, конкретных целей исследования. Особое внимание уделено адаптации предложенного подхода к специфике предприятий сферы услуг.

Ключевые слова: *менеджмент в сфере услуг, исследовательская деятельность, ресурсно-потенциальная концепция, сервисная организация, управление качеством.*

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE RESEARCH OF MANAGEMENT IN THE SERVICES SPHERE

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

Abstract. The article proposes an approach to the study of the management system in relation to the service sector. The creation of a clear management structure is considered as the first step in predictive analytics and rational choice of research methods. The proposed approach is based on the resource-potential concept of management in various fields of activity. The basic composition, reflecting the dynamic and static aspects of management, can be modified depending on industry affiliation, macro- and microeconomic factors of the current moment, and specific research objectives. Special attention is paid to the adaptation of the proposed approach to the specifics of service sector enterprises.

Keywords: *management in the service sector, research activity, resource-potential concept, service organization, quality management.*

Многоаспектная эффективность исследований в сфере менеджмента, рациональный выбор методов исследовательской деятельности, прогностическая аналитика – это и многое другое в данной области обусловливается правильным «первым шагом», а именно созданием четкой структурированной картины менеджмента как объекта исследования. Особую актуальность это приобретает для сферы услуг, где высока степень неопределенности, непосредственное участие потребителя в процессе оказания услуги и значительная роль человеческого фактора.

В основу предлагаемого подхода положена ресурсно-потенциальная концепция менеджмента в различных сферах деятельности. Данная концепция позволяет учитывать как материальные, так и нематериальные ресурсы, что критически важно для сервисных организаций, где ключевыми активами часто выступают компетенции персонала, репутация и качество взаимодействия с клиентом.

Базовая композиция, в которой отражаются динамические и статические аспекты менеджмента, может быть преобразована в зависимости от отраслевой принадлежности, макро- и микроэкономических факторов текущего момента, конкретных целей исследования. Для сферы услуг такой трансформации подлежат, в частности, функциональный блок, ресурсный блок и результативный блок.

Универсальность данного подхода подчеркивается тем, что предложенный формат может быть применен к описанию и исследованию любого элемента в системе менеджмента сервисной организации. И сам процесс исследования в области менеджмента может быть представлен в подобном структурированном формате.

Исследование менеджмента является процессом изучения организации с целью определения законов и закономерностей функционирования, совершенствования и развития организации. Применительно к сфере услуг основной целью таких исследований является выявление проблемных ситуаций, вызывающих снижение эффективности управления, и их устранение путем реализации управленческих функций, что напрямую влияет на качество сервиса и конкурентоспособность [2].

Рассмотрим основные направления исследования менеджмента применительно к сфере услуг. Исследование человеческих ресурсов – это процесс сбора и анализа информации о том, как работники выполняют порученные им функции, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, трудовые показатели и индивидуальные характеристики отвечают требованиям сервисной организации и руководства. В сфере услуг это особенно важно, поскольку качество взаимодействия персонала с клиентом напрямую определяет восприятие услуги. Результаты оценки используются для принятия управленческих и административных решений, связанных с назначениями, переводами, оплатой труда, увольнениями и др. В качестве методов исследования менеджеру можно рекомендовать наблюдение, анкетирование, интервьюирование, тестирование и др. [1].

Исследование внутренней и внешней среды сервисной организации состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и тем самым давало бы возможность выживать в долгосрочной перспективе. Анализ внешней среды должен определить, какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию организации; какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии. Анализ внутренних факторов организации должен оценить, позволят ли внутренние силы воспользоваться возможностями и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Метод, используемый для анализа внутренних факторов, называют управленческим обследованием. Для целей стратегического планирования в обследование включают шесть комплексных факторов: маркетинг, финансы, оказание услуг, персонал, организационная культура и имидж организации.

Методы исследований, применяемые в планировании деятельности сервисной организации: балансовый, расчетно-аналитический, графоаналитический, программно-целевой, экономико-математический. В сфере услуг особое значение приобретают методы прогнозирования спроса и моделирования сервисных процессов.

Балансовый метод обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниками их покрытия, а также между разделами плана. Расчетно-аналитический метод используется при планировании показателей плана, изучении их динамики и количественного размера факторов, на них влияющих. Графоаналитический метод позволяет графическими способами смоделировать инновационные, производственные и организационные процессы на предприятии. Программно-целевой метод используется при разработке программ, а также лежит в основе разработки стратегического плана предприятия. Экономико-математические методы лежат в основе экономических моделей плановых показателей на основе выявления их количественной зависимости от основных факторов.

Исследование организационной функции заключается в выявлении и сопоставлении управленческих функций со звеньями, уровнями и связями между ними, а также с

распределением соответствующих функциям ролей по должностям, организационной структуры, а также процесса управления. Для сервисных организаций характерны адаптивные и сетевые структуры, обеспечивающие гибкость реагирования на изменения спроса.

Исследование функции внедрения – это исследование механизмов реализации функций. Одним из наиболее известных методов является функционально-стоимостной анализ. Это метод определения стоимости и других характеристик изделий, услуг и потребителей, использующих в качестве основы функции и ресурсы, задействованные в производстве, маркетинге, продаже, доставке, технической поддержке, оказании услуг, обслуживании клиентов, а также обеспечении качества.

Исследование контроллинга в менеджменте – одно из важнейших направлений развития теории и практики управления в сервисных организациях, позволяющее в нужные сроки и качественно предоставить необходимую информацию на различные уровни управления, изменив методы обработки экономической информации на основе использования современной вычислительной техники.

Маркетинговые исследования в сфере услуг – систематический сбор, учет и анализ данных по рынку услуг и маркетинговым проблемам в целях совершенствования качества процедур принятия решений и контроля в маркетинговой среде. Методы сбора первичных данных делятся на методы сбора качественных данных, методы сбора количественных данных и так называемые mix-методики. Основные методы количественных исследований – это различные виды опросов и аудит.

Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений можно разделить на методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев (методы ситуационного анализа, методы моделирования); методы, применяемые на этапе определения альтернатив; методы, применяемые на этапе оценки альтернатив; методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.

Методы исследований управленческих решений в различных сферах деятельности организации предполагают проведение исследований в финансовой деятельности организации, в маркетинге, в управлении персоналом, в управлении сервисной деятельностью, в стратегическом управлении, в инновационной деятельности, в управлении интеллектуальными активами, в управлении информацией, в управлении качеством [3].

Сложность исследований менеджмента в сфере услуг связана в первую очередь с ее неопределенностью, динамичностью и неоднородностью природы составных элементов. Множественность направлений работы системы менеджмента также создает определенные трудности в выявлении и ранжировании проблем управления. В связи с этим выявление и формулировка первоочередных проблем, и их оценка по степени значимости для сервисных организаций представляет одну из самых важных и актуальных задач исследования. От их решения будет зависеть будущее организации.

Предложенный в статье подход позволяет гибко адаптировать методологию исследования к специфике конкретной сервисной организации, что повышает обоснованность управленческих решений и эффективность деятельности.

Библиографический список

1. Ковалев А.И., Ивашкевич Т.В., Левчегов О.Н. Менеджмент как система-трансформер // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. 2015. № 5 (45). С. 165-171.

2. Пахомова Ю.В. Концептуальные аспекты организации менеджмента в сфере услуг на региональном рынке // Регион: системы, экономика, управление. 2019. № 4 (47). С. 172-176.

3. Сорока С.А. Вопросы менеджмента в сфере услуг // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2024. № 5. С. 357-359.

Научная статья
УДК 336.7:004

ЦИФРОВЫЕ ДЕНЬГИ ЦЕНТРАЛЬНЫХ БАНКОВ: КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Колмагорова Я.С.
Научный руководитель: Геращенко И.П.
ФГБОУ ВО «Омский государственный педагогический университет, г. Омск, Россия, kolmagorowa.yana@yandex.ru

Аннотация. В статье анализируются ключевые особенности цифровых валют центральных банков (Central Bank Digital Currencies, CBDC) и перспективы их развития в контексте трансформации денежно-кредитных систем. Показано, что CBDC представляют собой новую форму национальных денег, эмитируемых центральным банком в цифровом виде и обращающихся наряду с наличными и безналичными средствами. Рассматриваются архитектурные модели CBDC, различия между розничными и оптовыми форматами, а также потенциальное влияние на денежно-кредитную политику, устойчивость банковской системы. Рассмотрены вопросы кибербезопасности, конфиденциальности данных и правовой статус цифровых денег. На основе сопоставления международных проектов сформулированы сценарии дальнейшего развития CBDC и условия, при которых они могут повысить эффективность платёжной инфраструктуры без подрыва финансовой стабильности.

Ключевые слова: *цифровая валюта центрального банка, CBDC, денежно-кредитная политика, платёжная система, финансовая стабильность, цифровизация финансов.*

CENTRAL BANK DIGITAL CURRENCIES: KEY FEATURES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Kolmagorova Y.S.
Supervisor: Gerashchenko I.P.
Omsk State Pedagogical University, Omsk, Russia, e-mail: kolmagorowa.yana@yandex.ru

Abstract. The article analyzes the key features of Central Bank Digital Currencies (CBDC) and the prospects for their development in the context of the transformation of monetary and credit systems. It is shown that CBDCs represent a new form of national money, issued by the central bank in digital form and circulating alongside cash and non-cash funds. The architectural models of CBDCs, the differences between retail and wholesale formats, as well as the potential impact on monetary policy and the stability of the banking system are examined. Issues of cybersecurity, data privacy, and the legal status of digital money are considered. Based on a comparison of international projects, scenarios for the further development of CBDCs and the conditions under which they can improve the efficiency of the payment infrastructure without undermining financial stability are formulated.

Keywords: *central bank digital currency, CBDC, monetary policy, payment system, financial stability, digitalization of finance.*

Цифровые деньги центральных банков становятся одним из ключевых направлений эволюции национальных денежных систем. Рост безналичных платежей, распространение частных платёжных платформ и криптоактивов, а также повышение требований к скорости и надёжности расчётов побуждают регуляторов исследовать возможность выпуска цифровой формы фиатных денег. В отличие от коммерческих денег, создаваемых банковским сектором, цифровая валюта центрального банка представляет собой прямое обязательство государства

перед частными и институциональными пользователями, что придаёт этой форме денег особое системное значение.

Интерес к CBDC носит не только технологический, но и институциональный характер. По оценкам Банка международных расчётов, большинство центральных банков мира проводит исследования или экспериментальные проекты в этой области. При этом мотивация различается: от повышения эффективности внутренних платёжных систем до укрепления суверенитета национальной валюты и снижения зависимости от глобальных платёжных инфраструктур.

CBDC можно определить, как цифровое платёжное средство, выраженное в национальной единице счёта и являющееся законным средством платежа или её функциональным аналогом, эмитируемым исключительно центральным банком [2, с. 2929]. Принципиальное отличие от существующих безналичных денег состоит в том, что конечный держатель имеет прямое требование к центральному банку, а не к коммерческому кредитному институту, что меняет распределение рисков в финансовой системе.

Архитектура CBDC может строиться на основе счётной модели, когда пользователи открывают цифровые кошельки в системе центрального или уполномоченного банка, либо на токенизированной модели, предполагающей обращение цифровых «жетонов», проверка подлинности которых осуществляется через криптографические механизмы [6, с. 498]. В практических проектах часто комбинируются оба подхода, что позволяет соединить юридическую определённость счётной формы с гибкостью распределённых технологий.

Следует различать розничную и оптовую формы цифровой валюты центрального банка. Розничная CBDC ориентирована на операции домохозяйств и предприятий малого и среднего бизнеса, фактически выступая цифровым аналогом наличных. Оптовая CBDC предназначена для межбанковских расчётов и операций на финансовых рынках, в том числе для расчётов по ценным бумагам в режиме доставки против платежа [4, с. 107]. Влияние этих форм на финансовую систему различается: розничная модифицирует структуру платёжного оборота населения, тогда как оптовая оптимизирует расчёты между профессиональными участниками рынка.

Технологически CBDC могут опираться как на централизованные решения, так и на распределённые реестры. Выбор архитектуры связан с требованиями к производительности, устойчивости к отказам, возможностью офлайн-платежей и степенью контроля над транзакциями. Центральные банки стремятся найти баланс между инновационностью и сопоставимым уровнем управляемости, который обеспечивают традиционные платёжные системы.

В целом, появление цифровой валюты центрального банка способно изменить механизм передачи импульсов денежно-кредитной политики. Возможность процентного начисления по остаткам на цифровых кошельках теоретически расширяет инструментарий регулятора, позволяя гибко задавать доходность различных форм ликвидности и дифференцировать условия для отдельных групп пользователей [5, с. 33]. Вместе с тем повсеместное применение таких механизмов сопряжено с политическими и социальными ограничениями, связанными с воспринимаемой «прозрачностью» и управляемостью частных сбережений.

Существенное значение имеет потенциальный перераспределительный эффект в банковском секторе. Если цифровая валюта центрального банка окажется более эффективной по сравнению с традиционными банковскими депозитами, это может вызвать вывод средств из коммерческих банков, особенно в кризисные периоды, что может спровоцировать банковский кризис. Чтобы предотвратить такой кризис предлагается ограничить максимальные суммы хранения цифровой валюты, ввести отрицательные ставки на избыточные средства и применить посредническую модель обслуживания клиентов через банковские структуры и платежные сервисы.

С другой стороны, CBDC способна укрепить стабильность финансовой инфраструктуры, предлагая альтернативный механизм расчетов в случае сбоев частных платежных систем. Государственная цифровая валюта может усилить конкурентоспособность рынка платежей,

ограничивая рост комиссий и предотвращая доминирование крупнейших игроков на рынке банковских услуг [2, с. 2932].

Следует отметить, что создание CBDC влечет за собой и ряд сложных правовых аспектов. Необходимо чётко определить статус цифровой валюты в системе источников денежного права, её соотношение с наличными и безналичными средствами, а также режим использования в расчётах между резидентами и нерезидентами. Особое значение приобретает регулирование противодействия отмыванию доходов и финансированию терроризма в условиях, когда повышается скорость операций и расширяется круг прямых пользователей инфраструктуры центрального банка.

С общественной точки зрения дискуссии сосредоточены вокруг конфиденциальности и защиты персональных данных. Пользователи ожидают, с одной стороны, надёжности и прослеживаемости операций, а с другой — сохранения разумной степени анонимности, по крайней мере в мелких повседневных платежах. Центральные банки исследуют концепции «управляемой анонимности», предусматривающие дифференцированный режим идентификации в зависимости от объёмов и характера операций, а также распределение функций между регулятором и частными провайдерами кошельков.

Технологическая реализация CBDC требует высоких стандартов кибербезопасности и устойчивости к масштабным сбоям. Массовый характер потенциальной аудитории и критичность платёжной инфраструктуры делают цифровую валюту центрального банка приоритетной целью для кибератак [7, с. 8]. Это обусловливает необходимость многоуровневой системы защиты, регулярного стресс-тестирования и стратегий быстрого восстановления работоспособности, включая офлайн-механизмы, позволяющие проводить операции при временной недоступности сетей связи.

Опыт стран, уже запустивших или продвинувшихся в пилотных проектах CBDC, позволяет выделить несколько направлений дальнейшего их развития. Во-первых, цифровая валюта рассматривается как инструмент расширения финансовой включённости за счёт предоставления недорогих и доступных платёжных сервисов для населения, ранее не охваченного банковской инфраструктурой. Во-вторых, она может способствовать сокращению теневой экономики при условии сбалансированного подхода к анонимности и контролю.

Перспективным представляется использование CBDC в трансграничных расчётах. Координация между центральными банками и создание совместимых платформ открывают возможность ускорения международных платежей, снижения транзакционных издержек и уменьшения зависимости от ограниченного числа глобальных корреспондентских сетей. Вместе с тем возникает риск фрагментации мирового валютного пространства на конкурирующие цифровые блоки, если совместимость и стандартизация не будут обеспечены на наднациональном уровне.

Для крупных экономик вопрос цифровой валюты тесно связан с сохранением или укреплением международной роли их национальных валют. Расширение трансграничного использования CBDC может стать как фактором усиления валютной гегемонии, так и стимулом к формированию более многополярной системы, в которой возрастает значение региональных валютных центров [3, с. 1581]. Поэтому международное сотрудничество по вопросам стандартов, правового статуса и технической совместимости цифровых валют центральных банков приобретает стратегическое значение.

Цифровые деньги центральных банков представляют собой важный этап эволюции государственных денег, сочетающий инновационные технологические решения с традиционной функцией гаранта доверия к национальной валюте. Их внедрение затрагивает не только платёжную инфраструктуру, но и архитектуру денежно-кредитной политики, устойчивость банковского сектора, характер взаимодействия государства, рынка и граждан.

Перспективы развития CBDC будут зависеть от того, насколько успешно центральные банки смогут сбалансировать цели эффективности и инноваций с требованиями финансовой стабильности, правовой определённости и защиты прав пользователей. Вероятнее всего, в среднесрочной перспективе сложится многообразие национальных моделей цифровых валют с

различной глубиной функционала, степенью прямого доступа населения и уровнем интеграции в международные платёжные потоки. При условии продуманного дизайна и координации на международном уровне CBDC способны стать важным инструментом модернизации денежно-кредитных систем, не подрывая, а укрепляя доверие к государственным деньгам и инфраструктуре платежей.

Библиографический список

1. Бреева, К. А. Центральные банки и цифровые валюты: как центральные банки исследуют и внедряют свои цифровые валюты / К. А. Бреева, Е. С. Безлапенко // Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов: Сборник научных статей X международной научно-практической конференции, Орёл, 06 декабря 2024 года. – Орёл: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Москва), 2024. – С. 13-16.
2. Болонин, А. И. Криптовалюты и цифровые валюты центральных банков: дилеммы цифровой безопасности / А. И. Болонин, С. Е. Болонина // Экономическая безопасность. – 2025. – Т. 8, № 10. – С. 2929-2946.
3. Городнова, Н. В. Анализ специфики и перспектив применения цифровой валюты центральных банков / Н. В. Городнова // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 1573-1590.
4. Елисеев, П. Г. Цифровая валюта: виды и практика использования в современной экономике / П. Г. Елисеев // Экономика. Бизнес. Банки. – 2025. – № 4(78). – С. 106-114.
5. Кораблева, Н.А. Цифровые валюты. Мировой опыт / Н.А. Кораблева, Б.В. Краснов // Финансовые рынки и банки. -- 2023. -- № 1. -- С. 31–34.
6. Кочергин, Д.А. Цифровые активы, криптоактивы и цифровые валюты: экономическое содержание и потенциал конвергенции / Д.А. Кочергин, С.А. Андрюшин // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. -- 2023. -- Т. 39, № 4. -- С. 496–533.
7. Шайдуллин, А. И. Перспективы и проблемы внедрения цифровой валюты Центрального банка (цифрового рубля) в России / А. И. Шайдуллин, А. А. Воронюк, М. М. Комаров // Финансы и бизнес. – 2024. – Т. 20, № 3. – С. 3-18.

Научная статья
УДК 336.01

ВЛИЯНИЕ ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (FINTECH) НА ИНДУСТРИЮ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ В РОССИИ

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

Аннотация. За последние десятилетия мир пережил радикальные изменения, обусловленные стремительным развитием технологий. Каждого из нас затронули преобразования, вызванные технологическим прогрессом. Финансовая сфера также оказалась вовлеченной в этот процесс. Индустрия финансовых услуг претерпела значительные реформы, повлиявшие на регулирование и взаимодействие традиционных институтов с клиентами. Ключевое значение здесь имеют финансовые технологии, получившие название FinTech. Эти инструменты активно преобразует рынок финансов, предлагая клиентам новаторские решения и продукты. Новые стартапы сотнями внедряют инновации, создавая условия для переосмысления устоявшихся моделей предоставления финансовых услуг. В работе особое внимание было уделено выяснению вопроса о том, приведут ли инновационные технологии к фундаментальным переменам в функционировании отечественной финансовой инфраструктуры либо же ограничатся сотрудничеством с действующими участниками рынка.

Ключевые слова: *финансы, финансовые услуги, финансовые технологии, финтех, банковская система*

THE IMPACT OF FINANCIAL TECHNOLOGY (FINTECH) ON THE FINANCIAL SERVICES INDUSTRY IN RUSSIA

Kuvaldina T.B.
Omsk State Transport University, Omsk, Russia, kuvaldina2004@mail.ru

Abstract. In recent decades, the world has undergone radical changes due to the rapid development of technology. Every aspect of our lives has been affected by the transformations brought about by technological advancements. The financial sector has also been deeply impacted by these changes. The financial services industry has undergone significant reforms that have influenced the regulation and interactions between traditional institutions and their customers. Financial technologies, commonly referred to as FinTech, have played a crucial role in this transformation. These tools are actively reshaping the financial market by offering innovative solutions and products to customers. Hundreds of new startups are innovating, creating conditions for rethinking established models of financial services. The paper focused on whether innovative technologies will lead to fundamental changes in the functioning of the domestic financial infrastructure, or whether they will be limited to cooperation with existing market participants.

Keywords: *finance, financial services, financial technology, fintech, banking system*

В течение последнего десятилетия человечество стало очевидцем беспрецедентного ускорения технологического прогресса. Трансформация сетевого пространства от привычного интернета к высокоскоростным широкополосным соединениям, распространение мобильных гаджетов и иных цифровых устройств вызвали глобальную перестройку всех сфер жизнедеятельности. Процесс цифровой революции продолжает охватывать весь мир, включая область финансовых услуг, где наблюдается активный рост и быстрое проникновение технологических решений. Под воздействием Financial Technology (FinTech) осуществляется

коренная модернизация классических форматов оказания финансовых сервисов. Настоящая работа посвящена исследованию влияния FinTech на функционирование и перспективы развития сектора финансовых услуг в России.

Финансовая индустрия представляет собой комплекс экономических услуг, реализуемых организациями финансово-кредитного сегмента экономики, такими как банковские структуры, кредитные кооперативы, специализированные институты инвестирования, аудиторско-консалтинговые организации, кредиторы и прочие субъекты. По своей природе данная отрасль предоставляет потребителям и бизнес сообществу комплекс специализированных инструментов и механизмов управления финансовыми ресурсами.

Последние десятилетия ознаменовались существенными изменениями и преобразованиями в секторе финансовых услуг. Банковские структуры и иные финансовые институты подверглись глубоким реформам, что привело к значительным сдвигам как среди действующих игроков, так и среди вновь появившихся организаций. Доступность финансовых услуг значительно возросла в Соединенных Штатах и мировом масштабе вследствие вступления в силу закона Грэмма-Лича-Блайли. Этот нормативно-правовой акт положил начало серьезным трансформациям в экосистеме финансовых услуг, обязывая организации, давать инвестиционные советы, предоставлять кредитные инструменты и иные продуктовые линейки, а также прозрачно информировать клиентов о практике обработки персональных данных, обеспечивая защиту конфиденциальности.

Финансовые технологии представляют собой совокупность методов и инструментов, использующих современные цифровые решения для оптимизации процессов в финансовой сфере. К основным направлениям Fintech относятся: Онлайн-платежи и переводы, электронные кошельки и мобильные приложения, кредитование и микрозаймы онлайн, роботизированные консультанты (робоэдвайзеры), блокчейн-технологии и криптовалюты, аналитические инструменты и big data. По мнению Т. В. Алексеевой, В. Д. Шуваловой «Финтех является инструментом банковской системы, так как в условиях цифровизации экономики банки активно внедряют такие технологии, чтобы оставаться конкурентоспособными и отвечать запросам клиентов» [1].

В 2017 году Правительством Российской Федерации была утверждена и принята Государственная программа «Цифровая экономика», которая призвана изменить ландшафт финансовых услуг в России в ближайшем будущем. Программа предусматривает меры по созданию необходимых условий для развития современных цифровых технологий, включая сектор финансовых услуг и инновационных решений в финансовой сфере. Кроме того, Центральный Банк России разработал ряд инициатив, поддерживающих развитие Fintech. В октябре 2024 года Банк России утвердил «Основные направления развития финансовых технологий на период 2025-2027 годов» (рис. 1). В документе описаны планы в области цифровизации финансового рынка и дальнейшего развития платёжной инфраструктуры. Главными принципами внедрения финансовых технологий в ближайшие три года определены бесшовность в предоставлении услуг и их безопасность для клиентов. Такие шаги способствуют внедрению инноваций в финансовый сектор и помогают минимизировать риски, связанные с новыми технологиями. Общая цель – сделать Россию одним из лидеров в ряде ключевых областей в секторе финансовых услуг и снизить зависимость от зарубежных технологий. Как заключают О. М. Коробейникова, Н. С. Панова, Е. С. Шемет «российские финансовые технологии вобрали в себя лучший мировой опыт, поэтому развитие суверенных технологий и сервисов при преференциальном регулировании со стороны Банка России представляется реальным и практически реализуемым» [2].

В ходе проведенного исследования было установлено следующее:

1) Наблюдается рост количества Fintech-проектов. За последние годы количество стартапов и проектов в сфере Fintech существенно увеличилось, причем особое внимание уделяется мобильным платежам, роботизированным консультациям, микрокредитованию и другим сегментам.

2) Изменяется поведение потребителей. Благодаря новым финансовым инструментам повышается спрос на удалённые платежи, облегчается доступ к кредитам и страховым услугам, снижается стоимость банковских операций.

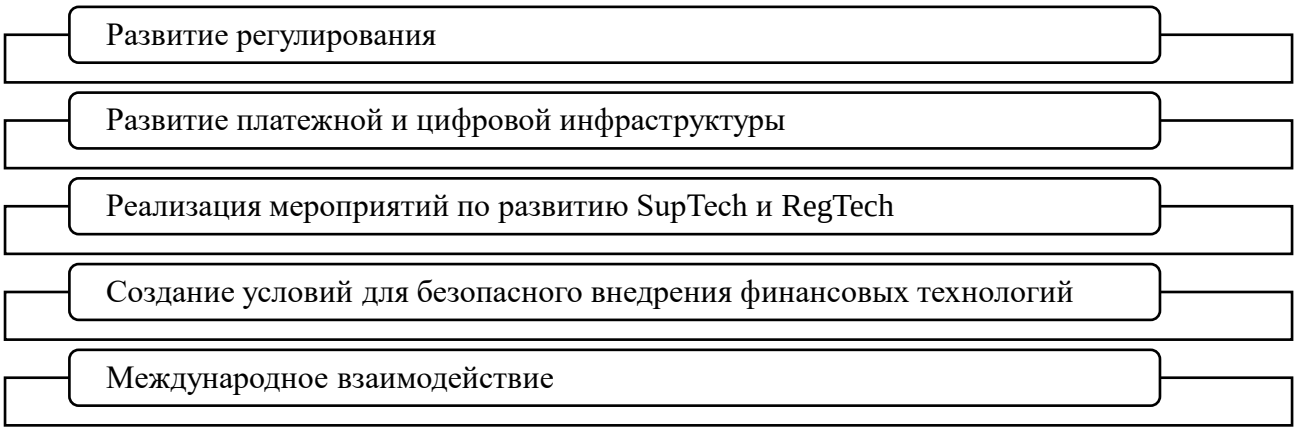

Рис. 1. Направления развития финансовых технологий в России

3) Модифицируется деятельность традиционных банков. Появление новых конкурентов, стимулирует крупные банки модернизировать свои операционные процессы, вводить собственные инновационные проекты и улучшать качество клиентских сервисов.

4) Меняется государственная политика, в результате чего формируется положительный инвестиционный климат, принимаются меры по защите конкуренции. В приоритете у государства остается разработка регуляторных стандартов в сфере оказания финансовых услуг.

5) Несмотря на позитивные стороны, существует целый ряд угроз, связанных с киберпреступностью, отсутствием должного контроля над деятельностью отдельных компаний и недостаточной защитой прав потребителей.

Вопрос о том, приведут ли инновационные технологии к фундаментальным переменам в функционировании отечественной финансовой инфраструктуры или ограничатся лишь сотрудничеством с действующими игроками рынка, остается открытым и зависит от ряда факторов. Аргументы в пользу фундаментальных перемен:

Во-первых, это продвижение Центральным Банком России концепции цифрового рубля – принципиально нового инструмента денежного обращения, который потенциально способен изменить всю структуру расчетов и денежных переводов. Эта инициатива получила законодательное закрепление. По мнению многих теоретиков и практиков в результате введения цифрового рубля изменится сама природа финансовых операций, появятся новые стандарты и принципы работы всей финансовой инфраструктуры.

Во-вторых, это активное развитие финтех-компаний. Рост числа финтех-стартапов и цифровых платформ, предлагающих альтернативные традиционным банкам решения, свидетельствует о постепенном смещении акцента с классических финансовых посредников на децентрализованные сети и новые бизнес-модели. Например, P2P-кредитование, краудлендинг и облачные банковские сервисы могут вытеснить традиционные схемы банковского кредитования и обслуживания клиентов.

В-третьих, это разработка технологий блокчейн и смарт-контрактов. Данные технологии способны изменить саму основу доверительных взаимоотношений в финансовой сфере, исключив посреднические звенья и снизив расходы на ведение операций. Это способно привести к полной трансформации таких областей, как расчеты между предприятиями, страхование и выпуск ценных бумаг.

В-четвертых, это расширение возможностей больших данных и искусственного интеллекта (ИИ). Автоматизация многих функций, ранее выполняемых людьми, сделает возможным появление автоматизированных брокеров, управляющих активов и аналитических служб,

основанных исключительно на алгоритмах и данных. Это может снизить роль человеческих факторов в принятии решений и повлиять на организацию внутреннего устройства банков и инвестиционных фондов.

Вместе с тем, нужно сказать об аргументах против фундаментальных перемен в финансовой сфере:

1) Высокий уровень регулирования и консерватизм действующей инфраструктуры. Большинство банков и финансовых институтов обладают значительной властью и ресурсом для лоббирования собственных интересов. Они заинтересованы в сохранении статус-кво и могут замедлить или вовсе заблокировать массовое внедрение инноваций, угрожающих их бизнесу.

2) Проблемы безопасности и юридической неопределенности. Многие финтех-компании сталкиваются с проблемами защиты данных и соблюдением законов о борьбе с отмыванием денег и противодействии терроризму. До тех пор, пока не будут решены правовые и этические вопросы, связанным с применением новых технологий, полного перехода на инновационные решения ожидать сложно.

3) Неготовность большинства потребителей принять резкие изменения. Несмотря на интерес молодёжи и прогрессивных групп населения к новым методам взаимодействия с деньгами, большинство россиян предпочитает проверенные временем способы хранения и распоряжения своими сбережениями. Полноценная смена формата работы с финансами возможна только при условии значительного роста осведомленности и готовности граждан, отказаться от консервативных взглядов.

4) Отсутствие полноценной замены традиционным банковским организациям. Хотя многие стартапы предлагают удобные и быстрые услуги, часто они работают именно в партнерстве с банками и иными финучреждениями, нуждаясь в лицензиях и доступе к крупным источникам ликвидности. Поэтому полное замещение традиционных банков маловероятно, скорее речь идет о кооперации и разделении труда между старыми и новыми игроками рынка.

Итак, скорее всего, инновационные технологии окажут серьезное влияние на отечественную финансовую инфраструктуру, привнеся значительные изменения в организационные структуры, продукты и услуги. Тем не менее, полный отказ от традиционных финансовых институтов маловероятен. Скорее всего, мы увидим эволюционный переход, в рамках которого действующие игроки рынка интегрируют новые технологии, сотрудничают с финтех-компаниями и постепенно принимают изменения, сохраняя важные элементы прежней структуры.

Важно подчеркнуть, что финансовые технологии оказывают значительное положительное влияние на индустрию финансовых услуг в России, повышая доступность и качество банковских услуг, ускоряя выполнение операций и снижая затраты. Вместе с тем возникает ряд серьезных вызовов, таких как защита информации, соблюдение нормативных требований и обеспечение конкурентоспособности национальных разработок на международном рынке. Дальнейшее успешное развитие Fintech должно опираться на тесное сотрудничество государства, частных инвесторов и научного сообщества, а также поддержание стабильной инвестиционной привлекательности отрасли.

Библиографический список

1. Алексеева Т. В., Шувалова В. Д. FinTech как современный инструмент банковской деятельности // Тенденции развития науки и образования. 2025. № 120-2. С. 12–15.

2. Коробейникова О. М., Панова Н. С., Шемет Е. С. Современные тренды российского финтеха // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2023. Т. 8, № 2(28). С. 170–177.

Научная статья
УДК 331.108

ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДУКТОВ В КОРПОРАТИВНОЙ СТРУКТУРЕ ХОЛДИНГА

Кулинкин В. А.
Московский университет имени С. Ю. Витте, г. Москва, Россия, vlad.kulinkin@yandex.ru
Маковецкий М. Ю.
Московский университет имени С. Ю. Витте, г. Москва, Россия, mmakov@mail.ru

Аннотация. В статье обосновано, что цифровые инструменты и методы системного анализа позволяют более точно оценивать вклад отдельных продуктов в общую стоимость холдинга. Подобная экосистемная оценка эффективности некоторых продуктов в рамках холдинга может показать, что даже неэффективные с точки зрения традиционных финансовых метрик продукты могут играть ключевую роль в поддержании стабильности и более динамичном развитии других продуктов, а также экосистемы в целом. Предложенный подход позволяет более точно выявлять приоритетные направления развития и оптимизировать продуктовый портфель.

Ключевые слова: *бизнес, экосистема, холдинг, эффективность продуктов, системный анализ, стратегическое управление, система управления.*

ECOSYSTEM APPROACH TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PRODUCTS IN THE CORPORATE STRUCTURE OF A HOLDING

Kulinkin V.A.
Moscow Witte University, Moscow, Russia, vlad.kulinkin@yandex.ru
Makovetsky M. Yu.
Moscow Witte University, Moscow, Russia, mmakov@mail.ru

Abstract. It has been shown that digital tools and methods of system analysis allow for a more accurate assessment of the contribution of individual products to the overall value of the holding. Such an ecosystem-based assessment of the effectiveness of certain products within the holding can reveal that even products that are not effective in terms of traditional financial metrics may play a crucial role in maintaining the stability and more dynamic development of other products, as well as the ecosystem as a whole. This approach enables a more precise identification of priority areas for development and optimization of the product portfolio.

Keywords: *business, ecosystem, holding, product efficiency, system analysis, strategic management, management system.*

Современные корпоративные структуры, функционирующие в форме холдингов, характеризуются высокой степенью сложности и многоуровневой системой управления. В таких условиях традиционные подходы к оценке эффективности отдельных продуктов, создаваемых в рамках холдингов, основанные преимущественно на финансовых показателях отдельных бизнес-единиц, становятся недостаточными. Актуальность исследования содержания и особенностей применения экосистемного подхода для анализа и оценки эффективности продуктов, создаваемых в рамках корпоративной структуры холдинга, обусловлена продолжающейся трансформацией современных экономических систем под воздействием глобальной цифровизации.

Условием перспективного развития российской системы менеджмента выступает устойчивая, стабильная система планирования, прогнозирования, финансового управления, а

также использование инноваций в бизнесе [8, с. 84]. В рамках четвертой промышленной революции традиционные линейные модели управления и классические методы оценки результативности и эффективности функционирования отдельных бизнес-единиц перестают отвечать требованиям гибкости и адаптивности. Переход от закрытых иерархических структур к открытым или полуоткрытым бизнес-экосистемам, функционирующим в условиях постоянно возрастающих сложности, подвижности, неопределенности внешней среды, становится стратегическим приоритетом для большинства крупных корпоративных образований.

Феномен экосистемного подхода и его роль в управлении бизнесом в условиях современной экономики

Ключевая категория «экосистема» в контексте холдинговых структур подразумевает создание динамичной сети взаимосвязанных продуктов, сервисов и стейкхолдеров, где общая их ценность превышает сумму ценностей отдельно взятых компонентов. В такой среде эффективность продуктов не может рассматриваться изолированно, вследствие чего необходимо формирование новых подходов к управлению, учитывающих взаимосвязанность элементов корпоративной системы.

Концепция экосистемы в бизнесе была впервые предложена Дж. Муром, который перенес биологическую метафору экосистемы в стратегический менеджмент. Согласно его определению, бизнес-экосистема – это экономическое сообщество участников рынка, производящих товары и услуги и выстраивающих свою деятельность в соответствии с общим стратегическим направлением, которое задается одним или несколькими ведущими игроками. Оно включает организацию и ее внешних партнеров, включая поставщиков, дистрибьюторов, клиентов, инфраструктурных компаний, стандартов и даже конкурентов, взаимодействующих как единое целое [12]. При таком подходе внимание акцентируется на взаимозависимости участников и на необходимости управлять не только внутренними ресурсами, но и динамикой всей сети.

В условиях нарастания глобальной нестабильности экосистемы становятся важным инновационным инструментом роста и обеспечения устойчивых конкурентных позиций в современной экономике, поэтому важно четко определить, чем экосистема отличается от традиционных форм сотрудничества, и в чем специфика экосистемного подхода к управлению бизнесом [9, с. 153]. «Ключевым фактором бизнес-экосистемы является взаимодействие участников, в ходе которого экономические агенты добиваются общих целей, таких как создание уникального продукта, услуги, проведение реинжиниринга бизнес-процессов, разработка и внедрение новой технологии, проектов» [2, с. 127]. «Экосистема в отличие от классической фирмы основана на модульности, а не на иерархическом управлении, при этом возникает необходимость координации и совместного использования комплементарных ресурсов и компетенций» [10, с. 19].

Экосистемный подход в управлении современной организацией предполагает ее рассмотрение как совокупности взаимосвязанных элементов, взаимодействующих между собой и с внешней средой. В корпоративной структуре холдинга такая экосистема включает дочерние компании, бизнес-единицы, продукты, технологические платформы и клиентов. В отличие от традиционного подхода, при котором эффективность оценивается на уровне отдельного продукта или подразделения, экосистемный подход ориентирован на анализ совокупного эффекта взаимодействия. Продукты могут усиливать друг друга, формируя дополнительную ценность, либо, напротив, создавать внутреннюю конкуренцию за ресурсы.

С появлением и развитием первых крупнейших цифровых платформ, например, таких, как Amazon, Apple, Alibaba, экосистемный подход стал центральным в анализе бизнес-моделей. Многие крупнейшие корпорации, широко известные на мировых рынках, развивают свою деятельность в экосистемном формате. Экосистемами могут быть не только гиганты цифровой экономики, но даже стартапы. Субъекты традиционных форм хозяйствования также трансформируют свои бизнес-модели путем формирования экосистем на базе цифровых платформ и развивают экосистемную стратегию [4, с. 86–87].

Со временем появилось понятие платформенной экосистемы (напр. в российской практике, например, Т-Технологии, Яндекс, Сбер и др.), где центральная платформа координирует взаимодействие множества сторонних разработчиков, сервисов и пользователей. В таких системах ценность создается не столько отдельными продуктами, сколько сетевыми эффектами и синергией взаимодействий. Объединение в рамках одной платформы разных организаций позволит удовлетворять максимум ключевых потребностей клиентов, предоставлять широкий спектр финансовых и нефинансовых услуг [3, с. 18].

Традиционные подходы к оценке эффективности в сложившейся реальности хуже справляются с оценкой экосистемных эффектов, так как ориентированы на финансовые и операционные метрики отдельных бизнес-единиц, т.е. анализ рентабельности (ROI, EBITDA), BCG-матрица («звезда», «вопросительный знак», «дойная корова», «собака») и модель McKinsey 7S, по сути, игнорируют взаимозависимость, взаимодополняемость, обмен ресурсами, а также стратегическую роль продукта в системе.

Продукт может быть убыточным («собака» согласно матрице BCG), но при этом он может быть источником данных для других продуктов, удерживать клиентов, снижать издержки за счет масштаба, поддерживать технологическую целостность, быть завершающим потребность элементом (например, банк может разработать платформу для оформления авиаперелетов или для бронирования отеля в дополнение к дебетовой и кредитной карте с льготными условиями для путешественников). Обозначенные выше эффекты далеко не всегда видны при традиционном анализе, что в свою очередь может привести к ошибочным управленческим решениям.

Чтобы исключить подобного рода ошибки со стороны менеджмента, необходимо при предоставлении результатов анализа и расчетов учитывать не только отдельно взятые продукты, но и их набор как единую систему, где поведение целого не сводится к банальной сумме составляющих его частей. Гораздо более важны взаимные связи и уникальные качества продуктов, возникающие на уровне экосистемы, а также понимание архитектуры взаимодействий. Следует иметь в виду, что возможные проблемы в управления продажами – явление динамичное и многофакторное. Они периодически возникают и решаются с большей или меньшей степенью эффективности [6, с. 13]. Управление продажами в экосистемах имеет особенности, связанные с стратегией, использованием инструментов, маркетингом и аналитикой. Они связаны с тем, что экосистема предполагает множество взаимосвязей между участниками, и управление продажами требует координации действий с другими элементами экосистемы.

Управленческие последствия перехода к экосистемной модели значительны. Это требует децентрализации принятия решений при сохранении общего стратегического вектора, изменения критерий оценки эффективности, усиления роли стратегического управления, которое смещается в сторону формирования долгосрочных партнерств и интеграции инноваций и формирования новой модели взаимодействия между подразделениями, основанной на кооперации и обмене ресурсами, а не на изолированной конкуренции.

Несмотря на рост количества экосистем и интереса к ним, методик количественной оценки вклада отдельных продуктов в корпоративную экосистему сейчас недостаточно ввиду высокой степени сложности структурирования бизнеса, постоянной изменчивости продуктового предложения как с точки зрения наполнения, так и с точки зрения количества таких продуктов, а также, как следствие, высокой индивидуальности похожих взаимозависимостей в разных бизнес-экосистемах. Однако можно выделить несколько направлений анализа:

– Value Network Analysis – анализ ценностной сети – метод стратегического анализа, который систематизирует изучение всей сети создания ценности организации и позволяет визуализировать и оценивать потоки ценности между участниками;

– Input-Output Analysis – анализ «затраты-выпуск», который может применяться в менеджменте для решения ряда задач, включая адаптацию экономических моделей для оценки межпродуктовых потоков;

– Graph-based models – используется в менеджменте для решения различных задач, связанных с моделированием связей и взаимодействий объектов в системе управления, обеспечивает представление продуктов как узлов сети, а взаимодействий – как ребер, с последующим расчетом центральности (например, PageRank).

К качественным методам можно отнести: картографию экосистемы, интервью с топ-менеджерами, экспертные оценки.

Эффективность продуктов традиционно оценивается через показатели прибыли, рентабельности и объемов продаж. Однако в условиях цифровой экономики данные критерии не отражают полной картины. Цифровизацию можно интерпретировать как процесс внедрения цифровых технологий, автоматизации и данных в производственные процессы, управленческие практики и сервисы [7, с. 243]. Цифровизация организаций играет ключевую роль в повышении их эффективности и конкурентоспособности. Она трансформирует многие бизнес-процессы, позволяя значительно ускорить принятие управленческих решений, улучшить качество обслуживания клиентов и снизить операционные издержки [5, с. 385].

«Всеобщее развитие и совершенствование цифровых технологий поможет оптимизировать издержки на производстве, увеличить прибыльность имеющихся активов, а также повысить рентабельность конкретных проектов и организаций в целом» [1, с. 20]. «Оцифрованные процессы управления сегодня используются и стали характерными практически для любой сферы деятельности. Как правило, основной целью применения цифровых технологий является возможно более качественное выполнение внутренних преобразующих процессов» [11, с. 13]. Надо помнить, что внедрение экосистемного подхода требует от менеджмента принципиально иных компетенций: способности управлять не просто активами, а сложными взаимосвязями и потоками данных.

В свою очередь системный анализ позволяет выявить скрытые зависимости внутри холдинга, которые игнорируются при стандартном аудите. Например, продукт, демонстрирующий низкую маржинальность как самостоятельная единица, может играть критическую роль в качестве «входной точки» в экосистему, обеспечивая приток клиентов для высокодоходных сервисов. Оценка эффективности в данном ракурсе трансформируется из чисто бухгалтерской процедуры в инструмент управления ценностью.

На сегодняшний день недостаточно исследований, посвященных практическому применению экосистемного подхода к оценке стратегического потенциала отдельно взятого продукта внутри холдинга. Особенно это касается крупных Bigtech- и Fintech-структур, обладающих сложным и взаимосвязанным продуктовым наполнением.

Таким образом, существует научный и практический запрос на разработку методологии, позволяющей: оценивать эффективность продуктов с учетом их взаимодействий; выявлять скрытые синергии и стратегические роли; принимать качественные управленческие решения. Приведенный обзор показывает, что экосистемный подход предоставляет более полное и адекватное понимание эффективности продуктов в сложных корпоративных структурах. Он позволяет выйти за рамки финансового редукционизма и учитывать экосистемные эффекты, которые критически важны для устойчивого развития холдинга.

Практические аспекты анализа и оценки эффективности продуктов в корпоративной структуре холдинга

В свете изложенного выше очевидна необходимость разработки и последующей апробации методики экосистемного анализа. Задачи методологии видятся в следующем: построить карту продукто-ориентированной экосистемы холдинга; идентифицировать типы взаимодействий между продуктами; разработать модель оценки вклада продукта в экосистему; классифицировать продукты по их роли в системе; сравнить результаты с традиционными методами оценки. Мы рассматриваем холдинг как закрытую внутреннюю экосистему, где необходимо учесть наличие узлов (отдельные продукты), ребер (потоки ресурсов, данных, клиентов, технологий, доходов и синергии между продуктами), а также общих платформ (например, API-шлюзы (*Application Programming Interface* – программный интерфейс приложения, позволяющий одной программе взаимодействовать с другой) и SDK-решения

(*Software Development Kit* – готовый комплект инструментов для разработки программного обеспечения) для ускорения интеграций и разработки).

Каждый узел (продукт) должен оценивается не только по своим внутренним показателям, но и по вкладу в другие продукты (например, предоставление данных, снижение издержек, увеличение вероятности использования), зависимости от других продуктов, стратегической значимости (безопасность, уникальность, удержание клиентов, выход на новые рынки). Оценка эффективности в данном контексте трансформируется из чисто бухгалтерской процедуры в инструмент управления ценностью.

Как адаптацию Value Network Analysis и с учетом системной динамики можно выделить несколько типов экосистемных взаимосвязей: инфраструктурная поддержка (один продукт обеспечивает техническую основу для другого); обмен данными (продукт генерирует или потребляет данные другого); клиентская синергия (общие клиенты; кросс-продажи); технологическая интеграция (совместное использование API, SDK, иных общих модулей для ускорения технологических интеграций и разработки); экономическая субсидия (убыточный продукт поддерживается за счет прибыльных); стратегическая защита (продукт снижает риски для всей экосистемы).

Далее необходимо объединить классический финансовый подход, применяемый для оценки эффективности, и различные экосистемные эффекты, перечисленные выше, определить оптимальный вес оценки различных факторов и интерпретировать результаты. Ниже мы предложим трехмерную модель оценки:

– *Прямая эффективность (P)* – оценивает финансово-операционные показатели, такие как выручка, EBITDA, рентабельность, количество активных клиентов и их коэффициент удержания (retention rate). Оценка: 0–10 баллов (нормализованный индекс).

– *Косвенная (синергетическая) эффективность (S)* – оценивает вклад одних продуктов в другие через такие показатели как: объем получаемых уникальных данных, снижение издержек у других продуктов, увеличение пожизненной ценности клиента *(LTV – Lifetime Value)* или повышение конверсии. Оценка: экспертная (интервью с владельцами продукта (product owner), архитекторами), 0–10 баллов.

– *Стратегическая значимость (T)* – отвечает за стратегическую важность продукта для экосистемы в целом и оценивает его роль в долгосрочной устойчивости. Оценка: экспертная (топ-менеджмент, стратегический комитет), 0–10 баллов.

Далее приведем конкретный пример использования интегрального индекс эффективности при сбалансированном весе каждого из параметров.

Интегральный индекс эффективности (IEI):

$$IEI = \alpha \cdot P + \beta \cdot S + \gamma \cdot T,$$

где: $\alpha = 0.4$ – прямая эффективность; $\beta = 0.4$ – косвенная (синергетическая) эффективность; $\gamma = 0.2$ – стратегическая значимость.

Веса должны подбираться индивидуально в зависимости от стратегии холдинга и продуктов, которые он производит. Основная задача здесь заключается в том, чтобы использовать одинаковый набор весов для определения эффективности всех продуктов внутри холдинга.

Перед принятием любых управленческих решений, касающихся развития продуктов в холдинге, необходимо пройти несколько обязательных этапов по оценке экосистемной эффективности: визуализировать узлы и связи различных продуктов; собрать операционно-финансовые данные (P); провести интервью для оценки синергетического влияния (S) и стратегического (T); рассчитать IEI для каждого продукта; определить роли продуктов; сравнить результаты с BCG-матрицей и стандартными метриками рентабельности (например, по EBITDA); сформулировать управленческие рекомендации.

Проведенное исследование подтверждает необходимость перехода от изолированной оценки отдельных активов к комплексному экосистемному анализу в рамках холдинговых

структур. Предложенная в рамках исследования модель оценки позволила интегрировать прямые, косвенные и стратегические эффекты, обеспечивая многомерное видение продуктового портфеля. Основной вывод данного исследования заключается в том, что традиционные финансовые метрики в одиночку не способны адекватно отразить реальную ценность продуктов, интегрированных в сложные корпоративные сети.

Продукты, которые, с одной стороны, имеют низкую маржинальность или вовсе являются убыточными, с другой стороны, могут выступать своего рода фундаментом стабильности для всей экосистемы.

Библиографический список

1. Ахметова Г. З. Проблемы и перспективы развития цифровой экономики в Российской Федерации / Г. З. Ахметова, М. Ю. Маковецкий, Д. В. Рудаков // Управленческий и сервисный потенциал цифровой экономики: проблемы и перспективы: Материалы Международной научно-практической конференции, Омск, 14–15 мая 2020 года / Редколлегия: Е. В. Яковлева (отв. ред.), А. А. Белолобова. – Омск, 2020. – С. 17–20.
2. Бикбаев Д. В. Развитие цифровых бизнес-экосистем как фактор трансформации корпоративных стратегий и управления человеческими ресурсами / Д. В. Бикбаев, Т. Н. Шушунова, Т. А. Шпилькина // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2025. – № 10 (252). – С. 124–135.
3. Григоренко А. Г. Экосистемный и платформенный подходы как модели развития финансовых организаций / А. Г. Григоренко // Обществознание и социальная психология. – 2023. – № 5–4 (49). – С. 15–20.
4. Карпинская В. А. Генезис экосистемной формы организации производства в современной экономике: факторы и результаты / В. А. Карпинская, М. А. Рыбачук // Journal of Economic Regulation. – 2021. – Т. 12, № 2. – С. 85–99.
5. Курнявцев А. С. Феномен цифровизации современных организаций: содержание и классификация / А. С. Курнявцев, М. Ю. Маковецкий // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 7. – С. 382–386.
6. Курнявцев А. С. Особенности управления продажами и способы их активизации в торговых организациях / А. С. Курнявцев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 6–2 (112). – С. 13–16.
7. Маковецкая Е. Н. Современные тенденции в развитии экономики, финансов, управления в условиях новой реальности / Е. Н. Маковецкая, М. Ю. Маковецкий // Актуальные тренды в экономике и финансах: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 11 декабря 2025 года. – Москва: ООО «Издательство «Перо», 2025. – С. 240–246.
8. Маковецкий М. Ю. Особенности становления российского менеджмента / М. Ю. Маковецкий, Д. В. Рудаков // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – № 1 (36). – С. 79–86.
9. Маркова В. Д. Экосистемы как инновационный инструмент роста бизнеса / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова // ЭКО. – 2021. – № 8 (566). – С. 151–168.
10. Раменская Л. А. Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях / Л. А. Раменская // Управленец. – 2020. – Т. 11, № 4. – С. 16–28.
11. Управление проектами в условиях цифровой трансформации / М. Ю. Маковецкий, Н. В. Артемьев, Е. С. Митяков [и др.]. – Москва: Московский университет имени С.Ю. Витте, 2024. – 210 с.
12. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // Harvard Business Review. – 1993. – Vol. 71, No. 3. – P. 75–86.

Научная статья
УДК 336.6

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Легасова И. В.
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», г. Орёл, Российская Федерация, inga.legasova@remiling.ru

Аннотация. Несмотря на хорошую изученность и широкое применение на практике сбалансированной системы показателей, теоретическая и концептуальная основа этой методики постоянно находится в поле зрения отечественных ученых. В статье рассматриваются концепция акционерной стоимости, заинтересованных сторон и системная теория, которые берутся за основу при конструировании сбалансированной системы показателей. Цель научного исследования состояла в изучении теоретических и концептуальных связей между сбалансированной системой показателей и этими тремя подходами.

Ключевые слова: *показатели, финансовые показатели, сбалансированная система показателей*

THEORETICAL AND CONCEPTUAL BASIS OF THE BALANCED SCORECARD

Legasova I. V.
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, inga.legasova@remiling.ru

Abstract. Despite the well-researched and widespread practical application of the balanced scorecard, the theoretical and conceptual foundations of this methodology remain a constant focus for Russian scholars. This article examines the concepts of shareholder value, stakeholder analysis, and systems theory, which serve as the foundation for constructing a balanced scorecard. The aim of this research was to examine the theoretical and conceptual links between the balanced scorecard and these three approaches.

Keywords: *indicators, financial indicators, financial management*

Концепция акционерной стоимости неразрывно связана с ценностно-ориентированным корпоративным управлением, которое направлено на комплексную оценку бизнеса (компании в целом либо отдельных подразделений), эффективность управленческих решений и сопоставление результатов деятельности с традиционными показателями прибыли. Развитие данной концепции обусловлено рядом факторов последних десятилетий, среди которых выделяются проблемы слияний и поглощений, противоречия интересов акционеров, ограничения традиционных KPI-метрик и системы оценки результативности, а также эволюция подходов стратегического менеджмента и мотивирования сотрудников.

Благосостояние акционеров представляет собой центральный аспект принятия любых корпоративных решений и подлежит максимизации. Данный принцип обладает статусом нормативно-обобщающей предпосылки. Концепция рассматривает благополучие акционеров исключительно через призму рыночной стоимости их финансовых претензий к компании, выраженной в форме рыночной стоимости акционерного капитала, которая рассчитывается путем вычитания рыночной стоимости долговых обязательств из общей рыночной стоимости компании.

Оптимальные ключевые показатели эффективности (KPI) в структуре ценностно-ориентированного управления должны соответствовать ряду обязательных характеристик:

– служить инструментом объективного определения и измерения текущих успехов предприятия;

– интегрировать прогностические индикаторы будущих достижений;

– отражать объемы задействованного капитала;

– учитывать затраты на привлечение и использование капитала, а также ассоциированные риски;

– демонстрировать временную структуру потоков платежей;

– обеспечивать прозрачность и доступность интерпретаций для широкого круга пользователей;

– применяться как внутренними подразделениями организации, так и внешними заинтересованными сторонами;

– допускать сравнительный анализ показателей эффективности различных структурных единиц компании.

Базовая версия модели Balanced Scorecard («Сбалансированной системы показателей»), разработанной Капланом и Нортоном [1], предусматривает наличие четырех основополагающих перспектив: финансовой, клиентской, внутренней операционной (перспектива внутренних процессов) и образовательной (также известной как перспектива персонала). Предложенный выбор направлений изначально направлен на обеспечение всестороннего охвата ключевых компонентов формирования стоимости компании посредством внедрения соответствующего инструмента управления. Финансовая перспектива охватывает цели, ключевые показатели эффективности (KPI), целевые значения и измерительные инструменты, направленные на решение вопроса: каким образом компания должна выстраивать взаимодействие с заинтересованными лицами для достижения устойчивого финансового результата?

При поиске адекватного решения обозначенного вопроса естественным образом возникает концепция акционерной стоимости, поскольку её ориентированные на ценность ключевые показатели эффективности (KPI) и соответствующие стратегии оптимально соответствуют требованиям формирования финансовой перспективы. Принимая во внимание ранее указанные характеристики ценных KPI, становится очевидным, что они удовлетворяют ряд критериев, предъявляемых к показателям сбалансированной системы управления.

От традиционного подхода сбалансированная система отличается стремлением включить в систему оценивания не только ретроспективные, финансовые и внутренние KPI, но и предиктивные, нефинансовые и внешние показатели. Преимуществом включения ориентированных на ценность KPI в финансовую перспективу выступает способность формировать чёткий взгляд на будущее компании. Дополнительно учёт рисков в структурах стоимостно-ориентированных KPI устраняет необходимость выделения отдельной риск-перспективы. Интеграция концепции акционерной стоимости с моделью сбалансированной системы позволяет реализовать ориентацию корпоративного управления на долгосрочную перспективу, одновременно минимизируя избыточность количества перспектив сбалансированной системы показателей.

В теории заинтересованных сторон, в противоположность концепции акционерной стоимости, основное внимание уделяется интересам не только собственников, но и потребностей иных субъектов компании. Ограничивая анализ только официально установленными обязательствами, как это принято в классической теории фирмы, акционеры закономерно приобретают доминирующий статус, поскольку права других участников обеспечены приоритетностью исполнения, ставя их в уязвимое положение лишь при наступлении несостоятельности. Расширяя же кругозор исследования, включая неформализованные ожидания третьих лиц, мы приходим к выводу, что реализация таких неявных ожиданий находится под угрозой вне зависимости от наличия признаков банкротства предприятия. Примерами неявных требований могут служить возможности обучения

сотрудников, а также социальные выгоды для этой группы заинтересованных сторон и услуги, ожидаемые клиентами от компании.

Таким образом, в соответствии с концепцией заинтересованных сторон, стремление к максимизации стоимости компании должно осуществляться только таким образом, чтобы сохранить ценность неявных требований всех заинтересованных сторон. Эти неявные требования должны, по крайней мере, быть интегрированы и рассматриваться как ограничения при достижении целей. Это обеспечит готовность заинтересованных групп к сотрудничеству, подобно коалиции, что, естественно, отвечает и долгосрочным интересам акционеров.

Концепцию заинтересованных сторон необходимо разделить на этико-нормативную и стратегическую составляющие. Этико-нормативная составляющая включает в себя анализ того, кто должен иметь право предъявлять законные претензии к компании. Здесь критерием отбора является этически обоснованная легитимность претензий. Стратегическая составляющая касается того, кто может предъявлять претензии к компании. Критерием отбора здесь являются позиции власти, например, вытекающие из прав распоряжения ограниченными ресурсами.

Попытки определить универсальный набор заинтересованных сторон дают различные результаты. Однако регулярно упоминаются следующие группы заинтересованных сторон: владельцы, кредиторы, руководство, сотрудники, поставщики, клиенты и общественность. Следует отметить, что влияние групп заинтересованных сторон может меняться со временем, и для упрощения процесса часто предполагается, что участники группы преследуют одни и те же цели.

Базовая версия сбалансированной системы показателей включает две перспективы – клиента и сотрудника – представляющие типичные группы заинтересованных сторон. Учитывая преимущества качественного анализа заинтересованных сторон для стратегического управления, представляется логичным разработать перспективы сбалансированной системы показателей, учитывающие группы заинтересованных сторон. Однако чисто ориентированные на заинтересованные стороны перспективы в итоговой системе показателей проблематичны, поскольку они игнорируют представление процессов закупок, комбинирования и продаж в контексте операционной эффективности. Кроме того, сбалансированная система показателей уделяет большое внимание связи перспектив посредством причинно-следственных связей в виде причинно-следственных цепочек и обеспечению того, чтобы эти перспективы были основаны на целях компании. Отсутствие взаимосвязи между перспективами заинтересованных сторон и их ограниченная или отсутствующая связь с целями компании делают чисто ориентированные на заинтересованные стороны перспективы непрактичными.

Таким образом, система показателей, учитывающая исключительно интересы заинтересованных сторон, менее подходит для внутреннего управления и лучше подходит для внешней отчетности. Однако, какими бы спорными ни были взгляды в этом контексте, с точки зрения стратегического управления, включение той или иной группы заинтересованных сторон в качестве перспективы сбалансированной системы показателей, по-видимому, является необходимым.

Теория систем – это метатеория более высокого уровня, объединяющая различные подходы, преследующая амбициозную цель – выявление общих черт всех систем и понимание принципов, которые могут быть в целом применены к целостным системам. Объект исследования рассматривается в его подлинно целостном структурном контексте.

В экономике на этой основе компании, с одной стороны, рассматриваются как часть большего целого – суперсистемы. Другие части целого включают, например, клиентов, поставщиков или инвесторов. С другой стороны, сами компании рассматриваются как системы, которые, в свою очередь, состоят из взаимосвязанных частей или подсистем. Такие подсистемы могут существовать, например, в виде подразделений, отделов или рабочих групп. К общим характеристикам таких систем и подсистем относятся эмерджентность, открытость, динамизм, междисциплинарность и сложность.

Одна из центральных задач корпоративного управления – управление сложностью компаний для обеспечения их долгосрочной жизнеспособности. Это требует

целенаправленного управления как структурным, так и процессным аспектами корпоративной сложности. Процессная сложность выражается в формировании компанией адекватного ответа на воздействие события в ее внешней среде в разумные сроки. Таким образом, процессная сложность относится к способности компании реагировать. Однако степень корпоративной сложности в значительной степени зависит от структурной сложности, которая фокусируется на способности реагировать на будущие события в окружающей среде компании. Структурная корпоративная сложность возрастает с увеличением числа продуктов, поставщиков, клиентов, инвесторов и поставщиков капитала и т.д., которые необходимо координировать, и с усилением взаимосвязей между этими элементами. Меры по снижению корпоративной сложности, а именно создание определенных структур и кибернетический принцип управления системой, имеют концептуальные связи со сбалансированной системой показателей.

Снижение сложности системы посредством управления может быть достигнуто двумя способами: через контроль и регулирование. Контроль направлен на обеспечение того, чтобы система вела себя определенным образом и достигала цели. Сбалансированная система показателей следует этому подходу, помещая в ее основу концепцию целей компании – которую Каплан и Нортон [1] называют видением и миссией. Не только все выбранные перспективы сбалансированной системы показателей связаны с этой концепцией целей, но и все подцели, ключевые показатели эффективности, целевые показатели и меры для каждой перспективы также выводятся из нее. Благодаря этой концептуальной структуре сбалансированная система показателей, в соответствии с теорией систем, делает компанию доступной для целостного управления.

В отличие от контроля, регулирование представляет собой информационную обратную связь об отклонениях от желаемого поведения или цели. Таким образом, оно определяет, привело ли контрольное указание к желаемому изменению или же существуют отклонения.

Кроме того, регулирование включает обратную связь о наблюдаемом результате с контрольным подразделением и указание этому подразделению принять дальнейшие меры контроля, если это необходимо. Сбалансированная система показателей также рассматривает этот вопрос под девизом «стратегическая обратная связь и обучение» в смысле системной теории. В процессе внедрения и особенно непрерывного использования сбалансированной системы показателей акцент делается на замкнутом цикле множественных процессов обратной связи. После уточнения целей компании, до установления целевых показателей для этих целей и KPI, а также разработки мер по их достижению, сообщаются подцели и ключевые показатели эффективности (KPI). Обратная связь и процессы обучения на операционном и стратегическом уровнях («двойные петли») постоянно выявляют отклонения и одновременно запускают процессы корректировки. Таким образом, сбалансированная система показателей позволяет осуществлять целостное управление компанией как системой.

Помимо регулирования и контроля, создание рекурсивной структуры оказалось особенно эффективным в управлении сложностью внутри компаний. В отличие от иерархических структур, рекурсивные структуры демонстрируют повторяющиеся закономерности на разных уровнях. На каждом уровне подсистемы самоорганизуются в рамках этих закономерностей, а сходство закономерностей поддерживает согласованность системы. Управление рекурсивными организационными структурами поддерживается использованием сбалансированной системы показателей, поскольку для разных подсистем могут быть разработаны и внедрены различные сбалансированные системы показателей. Поскольку все сбалансированные системы показателей, используемые в различных подсистемах, основаны на целях компании и, в то же время, перспективы сбалансированной системы показателей связаны друг с другом причинно-следственными цепочками, как упоминалось выше, обеспечивается согласованность корпоративного управления.

Итак, важно подчеркнуть, что сбалансированная система показателей позиционируется как целостный инструмент корпоративного управления. Её высокая гибкость позволяет использовать различные теоретические и концептуальные подходы. В данной работе показано, что концепция акционерной стоимости, концепция заинтересованных сторон и системная

теория способны обеспечить решающий импульс для разработки сбалансированной системы показателей. Более того, стало ясно, что при последовательном применении этих подходов сбалансированная система показателей может функционировать как инструментальный аналог каждого из трех подходов. Возможность внедрения системно-теоретических, ориентированных на заинтересованные стороны и ценностно-ориентированных концепций в корпоративное управление с помощью сбалансированной системы показателей обеспечивает ей вышеупомянутую гибкость и является одной из причин ее впечатляющего признания.

Библиографический список

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 304 с.

Научная статья
УДК 336.14

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ И АНАЛИТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ТОЧНОСТИ И ОПЕРАТИВНОСТИ ОЦЕНКИ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ

Морозов В.А.
Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, г. Орёл, Россия, lvp_134@mail.ru

Аннотация. В России оценка эффективности бюджетных расходов строго регулируется нормативными актами Правительства Российской Федерации и Минэкономразвития. Вместе с тем, в настоящее время появляется возможность повысить точность и оперативность оценки бюджетных расходов посредством внедрения в этот процесс новых цифровых платформ и аналитических инструментов. В статье рассматриваются современные информационные системы и алгоритм их работы, вскрываются преимущества и недостатки Единой информационной системы в сфере закупок. В работе предложены научно-практические рекомендации по развитию системы оценки эффективности бюджетных расходов, которая должна базироваться на тесном взаимодействии органов власти и бизнес-сообщества, применении современных цифровых платформ и аналитических инструментов, создающих мощный мультипликативный эффект.

Ключевые слова: *цифровые платформы, аналитические инструменты, оценка бюджетных расходов, государственные финансы, технологии машинного обучения, искусственный интеллект*

USING DIGITAL PLATFORMS AND ANALYTICAL TOOLS TO IMPROVE THE ACCURACY AND TIMELINESS OF BUDGET EXPENDITURE ESTIMATIONS

Morozov V. A.
Orel State University, Orel, Russia, lvp_134@mail.ru

Abstract. In Russia, budget expenditure performance assessment is strictly regulated by regulations of the Government of the Russian Federation and the Ministry of Economic Development. However, the accuracy and efficiency of budget expenditure assessments can now be improved by introducing new digital platforms and analytical tools. This article examines modern information systems and their operating algorithms, revealing the advantages and disadvantages of the Unified Information System for Procurement. It also offers scientific and practical recommendations for developing a budget expenditure performance assessment system, which should be based on close collaboration between government agencies and the business community, using modern digital platforms and analytical tools to create a powerful multiplier effect.

Keywords: *digital platforms, analytical tools, budget expenditure assessment, public finance, machine learning technologies, artificial intelligence*

Эффективное управление государственными финансами является одним из ключевых факторов устойчивого развития экономики любого государства. Современные условия требуют от органов власти принятия быстрых и обоснованных решений относительно распределения бюджетных средств, особенно в условиях растущей неопределенности внешней среды и увеличения объема обрабатываемой финансовой информации. Для решения этой задачи особую роль играют цифровые платформы и аналитические инструменты, способные значительно повысить точность и оперативность оценки бюджетных расходов. Как заключает

Ф. Дехкан «мониторинг с использованием искусственного интеллекта позволяют существенно повысить прозрачность и эффективность финансового управления» [1].

Традиционные подходы к оценке бюджетных расходов зачастую характеризуются низкой степенью автоматизации, длительным временем обработки данных и ограниченными возможностями прогнозирования. Это приводит к увеличению риска возникновения ошибок и недостаточной гибкости в принятии управленческих решений. Именно поэтому возникает необходимость внедрения современных технологий, позволяющих анализировать большие объемы данных, строить точные прогнозы и оперативно реагировать на изменения экономической ситуации. Цель настоящей статьи заключается в исследовании потенциала цифровых платформ и аналитических инструментов для повышения качества процессов планирования и контроля бюджетных расходов.

Цифровые платформы и аналитические инструменты играют значительную роль в улучшении точности и оперативности оценки бюджетных расходов благодаря своим возможностям обработки больших объемов данных, автоматизации рутинных операций и предоставлению своевременной аналитики. В пользу этого говорят следующие факты:

– современные информационные системы позволяют автоматизировать сбор и обработку финансовой информации, что существенно сокращает временные затраты и снижает вероятность ошибок. Например, использование платформ электронного документооборота и централизованных баз данных помогает быстро получать актуальные сведения о движении денежных средств, исполнении бюджета и результатах проведенных закупок. Примером может служить система ЕИС (Единая информационная система в сфере закупок), позволяющая отслеживать выполнение госзаказов и контролировать целевое использование выделенных средств. Данная система была создана Федеральным законом № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [2]. Основная цель ЕИС – обеспечить прозрачность, доступность и открытость закупочных процедур, исключив коррупционные проявления и увеличив конкуренцию на рынке поставщиков. Работа системы организована по определенному алгоритму (рис. 1).

Рис. 1. Алгоритм работы Единой информационной системы

Данная система имеет как плюсы, так и минусы. К преимуществам можно отнести: прозрачность закупок, экономичность, увеличение конкуренции, улучшение координации между участниками. Вместе с тем имеются и недостатки. Система пока не идеальна. Среди распространенных трудностей выделяются несовершенство технического оснащения некоторых заказчиков, нехватка квалифицированного персонала, сложность оформления документации и низкая информированность потенциальных поставщиков о возможностях участия в торгах.

Дальнейшее развитие ЕИС подразумевает увеличение количества сервисов, расширение перечня типовых контрактов и дальнейшее упрощение механизма участия в процедурах закупок. С целью дальнейшего развития системы электронного документооборота

предполагается осуществить комплекс мероприятий по цифровой трансформации всех стадий закупочного процесса, что обеспечит дополнительное повышение прозрачности, доступности и удобства процедуры для всех субъектов рынка.

Во-первых, это применение аналитических инструментов, основанных на методах машинного обучения. Внедрение указанных подходов способствует повышению точности оценки будущих расходов и сопутствующих рисков, обеспечивая оптимальное распределение и эффективное использование финансовых ресурсов. Примером служит использование технологии предиктивного анализа, позволяющей заблаговременно спрогнозировать потребности в ключевых сферах общественной деятельности, включая здравоохранение, образовательную сферу и инфраструктурное развитие.

Во-вторых, использование цифровых платформ обеспечивает непрерывный мониторинг исполнения бюджета, позволяя оперативно получать доступ к актуальной информации и быстро устранять возникающие отклонения от планового уровня расходов. Это достигается благодаря внедрению электронных платёжных систем и казначейских счетов, осуществляющих ежедневный контроль над поступлениями и платежами бюджетных средств.

В-третьих, интеграция информационных систем позволяет консолидировать разрозненные финансовые данные различных уровней власти и ведомств, формируя единую структуру учета и контроля. Применение специализированных аналитических инструментов даёт возможность всесторонне исследовать взаимозависимости экономических показателей и осуществлять детальный ситуационный анализ. Например, это федеральная государственная информационная система «Электронный бюджет», объединяющая данные о доходах и расходах федерального и регионального бюджетов;

В-четвертых, применение технологий анализа больших данных (Big Data) и алгоритмов интеллектуального анализа (Data Mining) помогает обнаруживать аномалии и подозрительные операции, предупреждая коррупционные схемы и предотвращая нецелевые траты бюджетных средств. Примером может служить выявление случаев завышения смет, повторного выделения средств на один и тот же объект, непрозрачные сделки с аффилированными лицами, фальсификация объемов выполненной работы и др. Алгоритмы Data Mining способны проанализировать большие объемы данных и автоматически предложить список подозрительных ситуаций для последующего изучения специалистами-контролерами.

Применение современных цифровых технологий и аналитических инструментов повышает точность и скорость оценки бюджетных расходов, обеспечивая государству возможность эффективного управления ресурсами и достижения стратегических целей. Развитие данных направлений создаст дополнительные стимулы для модернизации управленческой деятельности и повышения качества предоставления государственных услуг гражданам.

В ходе исследования были разработаны научно-практические рекомендации по развитию системы оценки эффективности бюджетных расходов, которая основывается на тесном взаимодействии органов власти и бизнес-сообщества, применении современных цифровых платформ и аналитических инструментов, создающих мощный мультипликативный эффект (рис. 2).

Оценка эффективности и мультипликативных эффектов может происходить с использованием следующего методического инструментария:

1) Стоимостно-выгодный анализ (Cost-Benefit Analysis, CBA). В ходе анализа детально изучается соотношение затрат и выгод, включая экономические, социальные и экологические факторы.

2) Использование мультипликаторов эффекта, т.е. происходит оценка совокупного положительного воздействия на экономику и общество (увеличение налоговых поступлений, создание рабочих мест, повышение уровня жизни населения).

3) Ранжирование проектов по уровню риска. Происходит построение рейтинга проектов с точки зрения потенциальных рисков и неопределенностей, что позволяет оптимизировать распределение бюджетных средств.

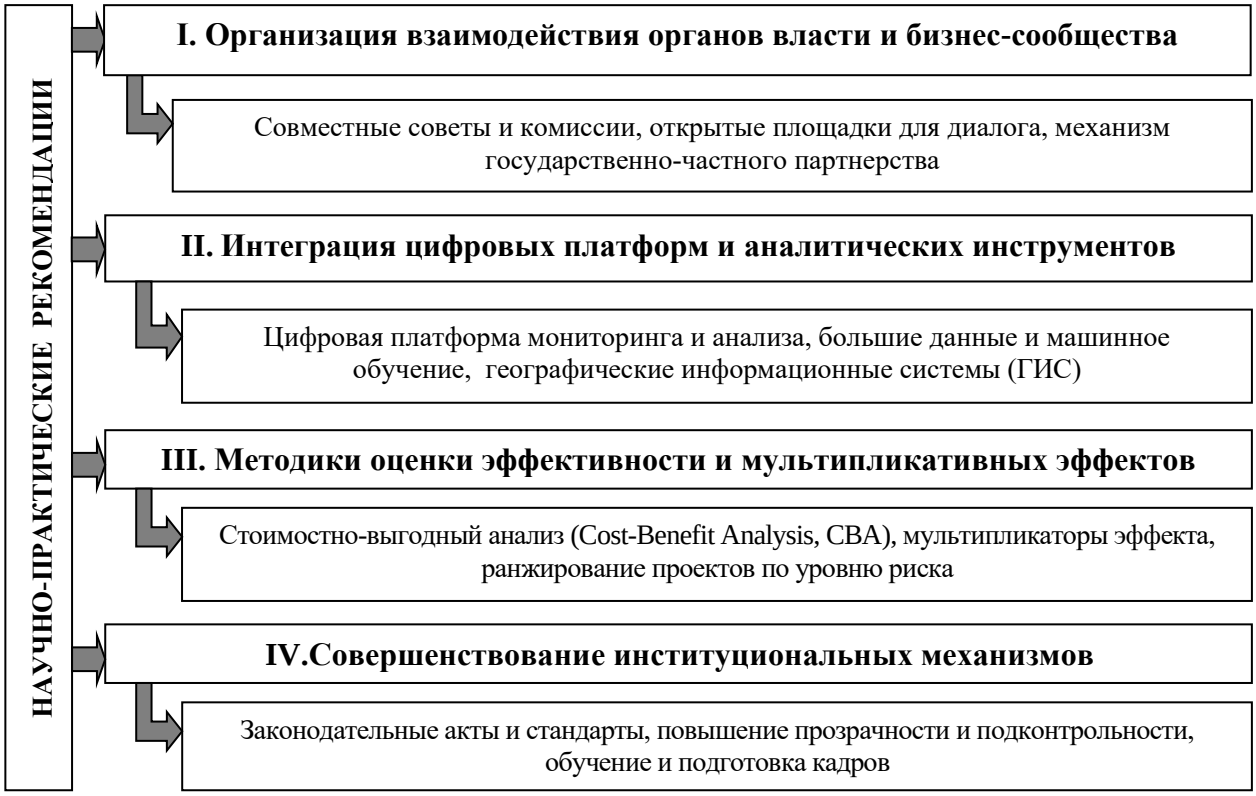

Рис. 2. Научно-практические рекомендации по оценке эффективности бюджетных расходов

Совершенствование институциональных механизмов также внесено в рекомендации по оценке эффективности бюджетных расходов. Это было продиктовано несколькими факторами. Во-первых, необходимостью вносить изменения в действующее законодательство, которое регулирует порядок выделения и распределения бюджетных расходов, а также процесс формирования бюджетной отчетности. Во-вторых, возрастает потребность в повышении уровня прозрачности и контролируемости исполнения бюджетных обязательств. В-третьих, достижение высокой эффективности использования бюджетных средств требует наличия квалифицированного кадрового потенциала. Следовательно, важным направлением является создание условий для профессиональной подготовки и регулярной переподготовки сотрудников органов власти и руководящего состава учреждений, непосредственно задействованных в процессе управления государственными финансами. Предлагаемые рекомендации содержать указания по проведению глубокого анализа и объективной оценки эффективности бюджетных расходов, способствуя укреплению взаимодействия между органами государственной власти и бизнес-сообществом, внедрению инновационных цифровых технологий и созданию значительного синергетического эффекта для экономического роста и социального благополучия государства.

Библиографический список

1. Дехкан, Ф. Разработка рекомендаций по совершенствованию контрольнонадзорной деятельности в финансово-бюджетной сфере / Ф. Дехкан // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. Т. 14, № 12-1. С. 802–807.

2. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: www.consultant.ru

Научная статья
УДК 336.225

НАЛОГОВОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ: ПОНЯТИЕ, ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ

Николаенко А.В.
Северо-Западный институт управления - филиал РАНХиГС, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация, anica80@mail.ru

Аннотация. Налоговое администрирование является важнейшим элементом налоговой системы государства. Современная налоговая политика должна учитывать изменения социально-экономической среды, технологический прогресс и международные тенденции, что предъявляет новые требования к качеству и эффективности налогового администрирования. Поэтому глубокое понимание сущности понятия, целей и задач налогового администрирования является необходимым условием для совершенствования налогообложения и улучшения фискальной дисциплины налогоплательщиков. Статья посвящена теоретическому осмыслению категории «налоговое администрирование», выявлению её сущностных характеристик, определению основных целей и задач. Особое внимание уделено изучению влияния цифровизации экономики на развитие налогового администрирования.

Ключевые слова: *налог, налоговые платежи, налоговый контроль, налоговое администрирование*

TAX ADMINISTRATION: CONCEPT, PURPOSE, AND OBJECTIVES

Nikolayenko A.V.
North-West Institute of Management - Branch of RANEPA RANEPA, St. Petersburg, Russia, anica80@mail.ru

Abstract. Tax administration is a crucial element of the state's tax system. Modern tax policy must take into account changes in the socioeconomic environment, technological progress, and international trends, which place new demands on the quality and effectiveness of tax administration. Therefore, a thorough understanding of the concept, goals, and objectives of tax administration is essential for improving taxation and enhancing taxpayer compliance. This article provides a theoretical understanding of the concept of "tax administration," identifying its essential characteristics and defining its main goals and objectives. Particular attention is paid to studying the impact of economic digitalization on the development of tax administration.

***Keywords**: tax, tax payments, tax control, tax administration*

Налоговое администрирование является одним из ключевых элементов налоговой политики любого государства. Оно представляет собой совокупность мероприятий, направленных на обеспечение соблюдения законодательства о налогах и сборах, своевременное поступление доходов в бюджет и контроль над деятельностью налогоплательщиков. Эффективность налогового администрирования оказывает значительное влияние на экономическое развитие страны, инвестиционную привлекательность бизнеса и социальную стабильность общества.

Проведенное исследование позволило сделать вывод, что официального определения налогового администрирования нет, отсутствуют несколько подходов к сущности этой дефиниции и у отечественных экономистов (табл. 1).

Таблица 1

Подходы к понятию налогового администрирования у отечественных экономистов

Подходы	Ф.И.О. авторов
Совокупность/комплекс специфических организационно-правовых процедур/мер	Артеменко Д.А. [1], Аронов А.В., Кашин В.А. [2], Арутюнов А.А. [3]
Деятельность государственных органов управления	Ващенко А.Ю. [8], Дадашев А.З. [9]
Система/подсистема управления налоговым процессом.	Балалаева Д.А., Пухова В.О., Гиголаева М.З. [4],
Процесс управления налоговым производством	Баснукаев М.Ш., Ибрагимов М.А. [5], Безруков Г.Г. [6], Белугина М.В. [7]

Как видим, одни авторы трактуют налоговое администрирование как совокупность специфических организационно-правовых процедур/мер, другие как деятельность государственных органов управления. Третьи ученые применяют системный подход к раскрытию понятия термина «налоговое администрирование». Находятся и те, кто использует процессный подход.

В целях нашего исследования под налоговом администрированием будем понимать деятельность государственных органов власти, направленную на организацию и осуществление контроля над соблюдением налогового законодательства, исчислением и уплатой налогов и сборов, а также предоставлением соответствующих услуг налогоплательщикам. Целью налогового администрирования является создание условий для исполнения гражданами и организациями обязанностей по уплате налогов и иных обязательных платежей в полном объеме и своевременно. Эта цель достигается через решение следующих задач:

– организацию учета налогоплательщиков и объектов налогообложения. Грамотная поставка учетных процессов позволяет государству контролировать численность налогоплательщиков, наличие налогооблагаемых активов и видов деятельности. Налоговые органы осуществляют регистрацию юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (ИП), ведут налоговые карточки и формируют базы данных, необходимые для оперативного реагирования на изменения в структуре экономики;

– контроль над правильностью расчета и уплаты налогов. Контрольная работа заключается в проверке безошибочности определения сумм подлежащих уплате налоговых платежей и соблюдение сроков перечисления денежных средств в государственный бюджет.;

– проведение проверок достоверности данных бухгалтерского и налогового учета. Для этого применяются различные методы проверки: проведение камеральных и выездных проверок, налоговый мониторинг, привлечение специалистов-экспертов и др.;

– принятие мер по взысканию задолженности по налоговым платежам и применение к нарушителям налогового законодательства налоговых санкций. Применение штрафных санкций и иных мер воздействия направлено на предотвращение умышленного занижения налоговых обязательств и уклонения от уплаты налогов. Административные меры способствуют формированию добросовестности налогоплательщика и поддерживают финансовую дисциплину;

– предоставление консультаций и разъяснений по вопросам налогообложения. Одной из важных функций налогового администрирования является предоставление гражданам и организациям необходимой информации о порядке исчисления и уплаты налогов, разъяснения положений закона и правовых норм. Такое взаимодействие обеспечивает прозрачность процесса налогообложения и снижает вероятность ошибок и нарушений.

Другими словами, налоговые администрации занимаются администрированием налогов. Они обеспечивают соблюдение налогового законодательства и выполняют свои полномочия в соответствии с законом.

Налоговые органы работают в быстро меняющемся обществе и должны удовлетворять растущие потребности и ожидания заинтересованных сторон, включая новые требования налогоплательщиков к высококачественным государственным услугам. Общественность должна быть уверена в том, что организация, ответственная за управление налоговой системой страны, будет последовательно и справедливо применять налоговое законодательство в отношении всех налогоплательщиков и плательщиков сборов. Общество также должно получать отдачу от средств, направленных из бюджета страны на содержание налоговых органов, то есть налоговая администрация должна работать максимально эффективно и экономично. Кроме того, налогоплательщики должны ожидать, что налоговая администрация и её сотрудники будут свободны от любой коррупции или неправомерного влияния, придерживаясь в своей профессиональной деятельности строгих стандартов добросовестности и этических норм поведения.

Самый эффективный путь сбора налогов – добровольное исполнение гражданами налоговых обязательств. Усиление контроля увеличивает расходы государства на администрирование налога. Налоговые органы должны активно содействовать пониманию обязанностей налогоплательщиков путём телефонных консультаций, письменных разъяснений, личного консультирования, электронной коммуникации и рекламных кампаний. Создание процедур и механизмов для консультации налогоплательщиков –важнейшая задача налоговой администрации.

Концепция добровольного соблюдения налогов требует уверенности граждан в справедливости и профессионализме сотрудников налоговых органов. Доверие к налоговой системе возникает лишь тогда, когда граждане убеждены в её беспристрастности. Поэтому важным условием является разумное соотношение между качественным обслуживанием налогоплательщиков и строгим соблюдением закона. Перекос в сторону увеличения сборов и игнорирование прав граждан способен подорвать общественное доверие и ослабить добровольное выполнение налоговых требований.

Правила этики и поведения сотрудников налоговой службы должны быть официально утверждены и доведены до каждого работника вместе с правами налогоплательщиков. Предусматриваются санкции против тех, кто нарушает права граждан или не соблюдает установленные нормы. Также необходимы механизмы защиты прав самих налогоплательщиков.

Разглашение налоговой информации возможно исключительно в рамках установленных законом норм и исключительно для нужд налогового администрирования. Налогоплательщик вправе рассчитывать на полную конфиденциальность сведений. Все сотрудники налоговых органов проходят обязательное обучение по вопросам сохранения тайны и ответственности за её нарушение.

Цифровая экономика открывает новые перспективы для совершенствования налогового администрирования, повышая эффективность управления государственными финансами и конкурентоспособность экономики. Современные налоговые службы внедряют цифровые сервисы, онлайн-консультации, автоматизированное заполнение деклараций и обработку запросов. Используются технологии сопоставления данных, облегчающие контроль над доходами и расходами. Практикуется передача некоторых функций сторонним исполнителям, что улучшает обслуживание и распределяет рабочую нагрузку среди сотрудников. Как заключают С.Д. Надеждина, О.А. Чистякова «применение новых информационных технологий в налоговом администрировании свидетельствует о расширении налоговой базы и повышении налоговых доходов бюджета Российской Федерации без повышения налогового бремени за счет «вывода из тени серых схем» [10]. Можно согласиться с мнением Г.Н. Семёновой которая делает вывод, что «используемые ФНС России технологии значительно упрощают как налоговое администрирование, так и взаимодействие налогоплательщиков с налоговыми органами» [11].

Эффективные системы управленческого контроля связаны с общей стратегией налоговой администрации, имеющей четко определенные цели на запланированный период. Налоговые

администрации должны измерять свою эффективность и отчитываться в том, как и в какой степени, они достигли своих целей. Показатели эффективности налогового администрирования должны быть четко определены и доведены до всех участников налоговых отношений.

Следует подчеркнуть, что роль налогового администрирования многогранна. Для успешного администрирования налогового законодательства страны необходимо поддерживать тщательный баланс между различными участниками налоговых отношений: налоговыми органами, налогоплательщиками и плательщиками сборов и всех тех, с кем взаимодействует налоговая администрация. Готовность запрашивать и реагировать на обратную связь может способствовать доверию налогоплательщиков к налоговому администрированию. Как указывалось ранее, это доверие является критическим фактором в способности фискальных органов успешно администрировать налоговое законодательство.

Библиографический список

1. Артеменко Д. А. Налоговое администрирование в России: механизм и направления модернизации: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.10 / Артеменко Дмитрий Анатольевич. – Ростов-на-Дону, 2011. 54с.
2. Аронов А. В., Кашин В. А. Налоги и налогообложение: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям: «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Налоги и налогообложение». – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: МАГИСТР: ИНФРА-М, 2015. 73с.
3. Арутюнов А. А. Налоговое администрирование обеспечения своевременности поступления налоговых платежей: на материалах Управления ФНС России по г. Москве: автореф. дис. … канд. экон. наук: 08.00.10 / Арутюнов Армен Ашотович. – Москва, 2006. 23 с.
4. Балалаева Д. А., Пухова В. О., Гиголаева М. З. Налоговая политика и налоговое администрирование в экономическом развитии России // Вестник Московского университета МВД России. 2023. № 4. С. 220–222
5. Баснукаев М. Ш., Ибрагимов М. А. Налоговое администрирование имущественных налогов и налоговая безопасность региона // Вестник КНИИ РАН. Серия: Социальные и гуманитарные науки. 2025. № 2(13). С. 9–14.
6. Безруков Г. Г. Налоговое администрирование в системе федерального государственного устройства: На примере Уральского федерального округа: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Безруков Геннадий Геннадьевич. – Екатеринбург, 2003. 17 с.
7. Белугина М. В. Налоговое администрирование крупнейших налогоплательщиков: проблемы, пути совершенствования // Инновационное развитие экономики. 2015. № 5(29). С. 27–30.
8. Ващенко А. Ю. Налоговое администрирование и приоритеты его реформирования для развития предпринимательства // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 4, № 6. С. 47–52.
9. Дадашев А. З. Налоговое администрирование: сущность, механизмы, результативность // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 2, № 5(125). С. 153–157.
10. Надеждина С. Д., Чистякова О. А. Цифровая экономика и налоговое администрирование: актуальные проблемы и перспективы // Вестник НГУЭУ. 2023. № 4. С. 131–143.
11. Семёнова Г. Н. Налоговое администрирование малого и среднего предпринимательства в России в условиях цифровизации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2022. № 1. С. 53–68.

Научная статья
УДК 336.2

ИССЛЕДОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ НАЦИОНАЛЬНОЙ КИНОИНДУСТРИИ В ТРУДАХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ УЧЕНЫХ

Першин Г.С.
Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, г. Орёл, РФ, lvp_134@mail.ru

Аннотация. Национальная киноиндустрия играет важную роль в экономике страны, создавая рабочие места и способствуя развитию других отраслей экономики. При этом киноиндустрия также имеет социальную значимость, реализуя социально значимые проекты, и поддерживая культурное разнообразие. Отечественное кинопроизводство сталкивается с проблемами в экономике и финансах, которые связаны с изменением медиапотребления, цифровизацией развлечений, ростом затрат на производство и налоговой нагрузкой. В статье изложены результаты исследования трудов отечественных ученых, связанных с экономикой, финансами и экономической безопасностью российского кинематографа, выявлены новые направления для написания диссертаций.
Ключевые слова: *кино, кинематограф, кинопроизводство, экономика, финансы, финансирование*

A STUDY OF THE ECONOMICS AND FINANCES OF THE NATIONAL FILM INDUSTRY IN THE WORKS OF DOMESTIC SCIENTISTS

Pershin G. S.
Orel State University named after I.S. Turgenev, Orel, Russia, lvp_134@mail.ru

Abstract. The national film industry plays a vital role in the country's economy, creating jobs and facilitating the development of other sectors. At the same time, the film industry also has social significance, implementing socially significant projects and supporting cultural diversity. Domestic film production faces economic and financial challenges related to changing media consumption, the digitalization of entertainment, rising production costs, and the tax burden. This article presents the results of a study of the work of Russian scholars on the economics, finance, and economic security of Russian cinema, identifying new areas for dissertation research.
Keywords: *cinema, cinematography, film production, economics, finance, financing*

Изучение экономики и финансов национальной киноиндустрии является важной областью научных исследований, поскольку отражает социально-экономические процессы, происходящие в современном обществе. Отечественный кинематограф занимает особое место среди культурных индустрий, выполняя важную социальную миссию формирования национального самосознания и духовной культуры. Вместе с тем, не все отечественные ученые поддерживают эту концепцию. Например, Т. В. Ткачева заключает, что «отечественная киноиндустрия не смогла стать самостоятельным сектором экономики, способным развиваться на основе современных рыночных механизмов и инвестиционных решений» [5].

Успешное функционирование кинопроизводства зависит от множества факторов, таких как финансирование создания фильмов, структура рынка кинопроката, уровень государственной поддержки и эффективность рыночных механизмов.

Научная литература по экономике и финансам отечественного кинематографа представлена значительным количеством работ отечественных исследователей (табл. 1). Тем не менее, большинство существующих исследований сосредоточены преимущественно на

отдельных аспектах проблемы, тогда как комплексный подход к изучению всей системы финансовых взаимоотношений и процессов, происходящих в экономике кинематографических предприятий остается недостаточно разработанным.

Таблица 1

Информация о диссертациях, подготовленных отечественными учеными, посвященных экономике и финансами киноиндустрии

Год	Ф.И.О. автора	Шифр	Название диссертации	Тип диссертации
1993	Маликов Тохир Сатторович	08.00.10	Финансово-кредитное обеспечение деятельности кинематографии в современных условиях	докторская
1997	Воробьева Мария Николаевна	08.00.05	Организационно-экономические методы поддержки национальных кинематографий	кандидатская
2001	Семенцева Галина Николаевна	08.00.05, 08.00.14	Принципы управления реализацией проектов в киноиндустрии России: С привлечением иностранного капитала	докторская
2002	Зернов Сергей Анатольевич	08.00.05	Стратегия управления предприятиями кинематографии	кандидатская
2005	Сохнев Алексей Алексеевич	08.00.05	Система оценки эффективности государственной политики в кинематографии	кандидатская
2006	Кабановский Сергей Николаевич	08.00.05	Организация и регулирование развития кинематографии в рыночных условиях хозяйствования	кандидатская
2009	Пичугин Эдуард Анатольевич	08.00.10	Управление денежными потоками предприятий кинопроката	кандидатская
2010	Сарымсаков Солтобек Карыпбаевич	08.00.05	Прогнозирование коммерческого потенциала кинопроекта на ранних этапах фильмопроизводства	кандидатская
2010	Хвостов Андрей Борисович	08.00.05	Ценообразование на продукцию кинопроизводства	кандидатская
2012	Сахарова Ирина Николаевна	08.00.05	Инновационные направления перспективного развития кинематографии	кандидатская
2013	Беляева Татьяна Владимировна	08.00.05	Формирование организационно-экономического механизма управления киноотраслью в РФ	кандидатская
2017	Смирнов, Константин Борисович	08.00.05	Совершенствование форм государственной поддержки отечественных производителей кинопродукции	кандидатская
2019	Кокорин Александр Михайлович	08.00.05	Формирование системы экономической безопасности национальной киноиндустрии	кандидатская

Проведенное исследование показало, что за последние 30 лет выполнено всего 13 диссертационных исследований, в которых изучаются экономические и финансовые проблемы в национальной киноиндустрии. При этом только 15,38% работ посвящено финансам (рис. 1). Остальные диссертации выполнялись по направлению 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Только две работы были представлены на соискание ученой степени доктора экономических наук.

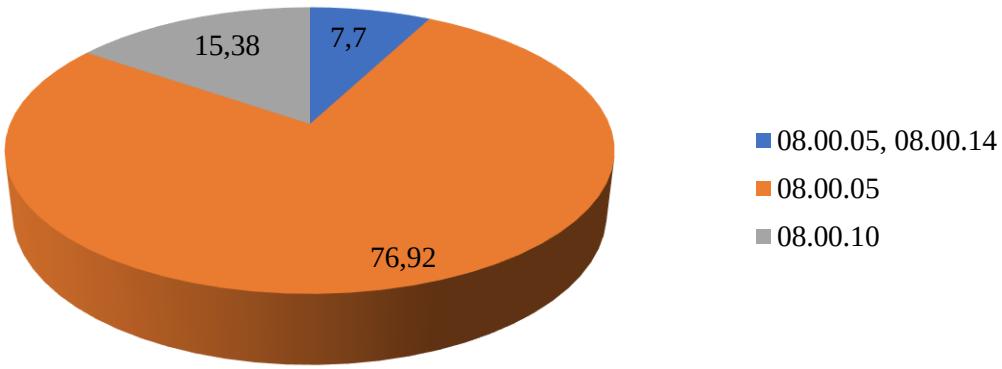

Рис. 1. Выполненные диссертации, посвященные киноиндустрии, в разрезе научных направлений, в %

90-е годы прошлого века были сложными для национальной киноиндустрии. Кинематограф остался без государственной поддержки. Из-за нехватки личного и профессионального опыта результаты усилий новых режиссёров нередко оказывались неубедительными. Даже картины признанных мастеров нередко оставались без полноценного проката. Главным критерием при выборе сюжетов оставались вкусы инвесторов, в результате чего преобладали картины, часто не соответствовавшие ни советским, ни западным стандартам. В этот период была предпринята попытка Т. С. Маликовым [3] предложить меры по совершенствованию финансово-кредитного обеспечения деятельности кинематографии. Экономистом М. Н. Воробьевой [1] исследовались организационно-экономические методы поддержки национальных кинематографий.

В новом тысячелетии российские ученые обратили внимание на существующие проблемы в кинопроизводстве, направив свои усилия на решение существующих проблем в управлении, экономике и финансах отечественных производителей кинопродукции.

Например, в 2001 году была защищена диссертация Г. Н. Семенцевой [4] на тему «Принципы управления реализацией проектов в киноиндустрии России». В работе автор изучила теоретические и практические аспекты проблемы современного менеджмента в киносфере и связанных с ней процессов, а также мировые тенденции в развитии кинопроизводства. В 2019 году к защите была представлена кандидатская диссертация А. М. Кокорина [2] на тему «Формирование системы экономической безопасности национальной киноиндустрии». В работе молодой ученый теоретически обосновал основополагающие допущения формирования системы экономической безопасности киноиндустрии, направленной на обеспечение устойчивого взаимосвязанного развития организаций производства, проката и показа национальной кинопродукции, и разработал практические действия по их реализации.

Анализ диссертационных работ отечественных ученых показал, что несмотря на наличие большого количества проблем в экономике и финансах национальной киноиндустрии, научных изысканий явно недостаточно.

В заключение следует подчеркнуть, что в настоящее время возникает необходимость в проведении научных изысканий по нескольким направлениям:

– влияние экономических факторов на кассовые сборы фильмов. Важно исследовать зависимость сборов от бюджета картины, жанра, наличия звёзд, наград, кинорейтингов и других переменных;

– интеграция национальной киноиндустрии в мировой кинобизнес. Необходимо изучить различные формы глобальной интеграции в современных геополитических и экономических условиях;

– экономическая безопасность национальной киноиндустрии. Нужно продолжить работу по выявлению внешних и внутренних угроз, возникающих в сферах кинопроизводства, кинопроката и кинопоказа.

– роль киноиндустрии в креативной экономике. Требуется провести анализ киноиндустрии в различных странах в целях выявления особенности её развития, проблем и перспектив.

Библиографический список

1. Воробьева М. Н. Организационно-экономические методы поддержки национальных кинематографий: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Всероссийский ин-т кинематографии им. С. А. Герасимова. - Москва, 1997. 21 с.

2. Кокорин А. М. Формирование системы экономической безопасности национальной киноиндустрии: автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Кокорин Александр Михайлович. Москва, 2019. 26 с.

3. Маликов Т. С. Финансово-кредитное обеспечение деятельности кинематографии в современных условиях: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.10. Санкт-Петербург, 1993. 280 с.

4. Семенцева Г. Н. Принципы управления реализацией проектов в киноиндустрии России: С привлечением иностранного капитала: автореферат дис. ... доктора экономических наук : 08.00.05, 08.00.14 / Гос. ун-т управления. Москва, 2001. 42 с.

5. Ткачева Н. В. Модель государственной поддержки отечественной кинематографии: этапы развития и современное состояние // Вестник Московского университета. Сер. 10. Журналистика. 2015. № 6. С. 92-112

Научная статья
УДК 336.7

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

Попова Л.В.
Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, г. Орёл, Российская Федерация, lvp_134@mail.ru
Умавов Ю.Д.
Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, г. Орёл, Российская Федерация, dagtop@mail.ru

Аннотация. Современная экономика характеризуется высоким уровнем неопределенности и нестабильностью рынков, что создает значительные угрозы для финансового благополучия организаций. Эффективное управление финансовыми рисками становится необходимым условием устойчивого развития компаний, позволяющим минимизировать негативные последствия экономических колебаний и кризисов. В статье рассмотрены сущность рисков и их виды, раскрыты способы управления финансовыми рисками, сделан вывод, что только комплексное использование таких способов минимизации финансовых рисков, как хеджирование, страхование и диверсификация, способно минимизировать воздействие непредвиденных обстоятельств и сохранять устойчивый рост и прибыльность компании.

Ключевые слова: *риск, финансовый риск, управление финансовыми рисками, хеджирование, страхование, диверсификация*

FINANCIAL RISK MANAGEMENT

Popova L.V.
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, lvp_134@mail.ru
Umavov Y.D.
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, dagtop@mail.ru

Abstract. The modern economy is characterized by high levels of uncertainty and market instability, posing significant threats to the financial well-being of organizations. Effective financial risk management is becoming a prerequisite for the sustainable development of companies, minimizing the negative impacts of economic fluctuations and crises. This article examines the nature and types of risks, describes financial risk management methods, and concludes that only the integrated use of financial risk mitigation methods such as hedging, insurance, and diversification can minimize the impact of unforeseen circumstances and maintain sustainable growth and profitability.

Keywords: *risk, financial risk, financial risk management, hedging, insurance, diversification*

Вся экономическая деятельность подвержена множеству рисков. В экономике риск обычно понимается как опасность того, что фактически произошедшее событие отрицательно отклонится от ожидаемого результата. Формально это понятие риска может быть представлено распределением вероятностей, в котором будущие реализуемые события колеблются вокруг ожидаемого значения. Если риск понимается как опасность колебаний результата вокруг ожидаемого значения, то в принципе существует возможность как положительных, так и отрицательных отклонений. Первое часто называют «возможностью», а второе можно понимать как «риск в более узком смысле». Характерной чертой понятия риска является односторонняя ориентация на неблагоприятные отклонения событий от ожидаемого значения.

Риски, связанные с будущими событиями, приводят к снижению полезности для экономических агентов, склонных к избеганию рисковых ситуаций. Домохозяйства и предприятия, как правило, по своей природе склонны к избеганию риска, а это значит, что им необходимо защищаться от рисков. Для этой цели можно использовать следующие меры:

– сбор информации для снижения рисков;

– диверсификация для снижения рисков путем их соответствующего распределения;

– распределение рисков между лицами с различной степенью неприятия риска.

Следовательно, если экономика предоставляет больше возможностей для управления рисками, отдельные экономические агенты оказываются в более выгодном положении, поскольку появляется больше возможностей для перераспределения рисков.

Выделяют несколько видов рисков, но наиболее интересные для экономических рисков с позиции их управления, являются финансовые риски. Как заключает профессор Т. Б. Кувалдина «видовой признак является основным при классификации финансовых рисков в целях управления экономическим субъектом» [2]. В целях раскрытия информации о них в бухгалтерской отчетности Минфин России предлагает их классифицировать на четыре группы (рис. 1).

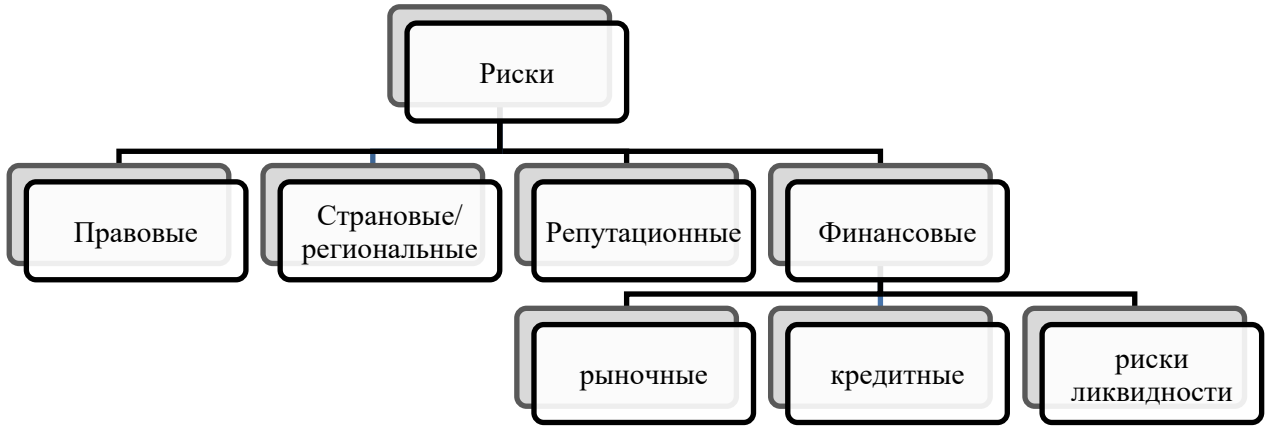

Рис. 1. Виды рисков

Эффективная финансовая система обеспечивает распределение рисков между экономическими агентами, наиболее готовыми их принять, посредством рыночно-ориентированных финансовых механизмов. Такие механизмы могут принимать различные формы, но, как правило, отражают сложность и уровень развития экономических отношений. Например, многие из недавних финансовых инноваций, зародившихся в развитых индустриальных странах, обусловлены стремлением использовать сравнительные преимущества в принятии рисков (например, свопы, фьючерсы, опционы).

Важность таких инструментов хеджирования наиболее очевидна там, где они отсутствуют. Во многих развивающихся странах, например, компаниям – даже тем, которые имеют обязательства в иностранной валюте – запрещено владеть активами в иностранной валюте или покупать фьючерсные контракты. Следовательно, они практически не могут хеджировать свой валютный риск.

Аналогично, фермеры в развивающихся странах, не имеющие доступа к мировым фьючерсным рынкам, не могут хеджировать существенные риски, связанные с колебаниями мировых рыночных цен на их продукцию. В таких условиях они, вероятно, будут меньше инвестировать и, следовательно, производить меньше.

Финансовые системы могут помочь в управлении рисками путем их перераспределения между участниками рынка или путем их выделения посредством финансовых механизмов тем, кто наиболее готов их принять. Ученые-экономисты определяют управление рисками как основную деятельность многих финансовых посредников. О значимости управления финансовыми рисками высказываются многие отечественные ученые. Так, например, дедает

вывод, что «эффективное управление финансовыми рисками способствует защите финансовых ресурсов организации от воздействия неблагоприятных внешних и внутренних факторов, снижению реальных и потенциальных рисков, а также поможет заложить перспективу для роста» [3].

По сути, существует три различных способа достижения этой цели: хеджирование, страхование и диверсификация (рис. 2).

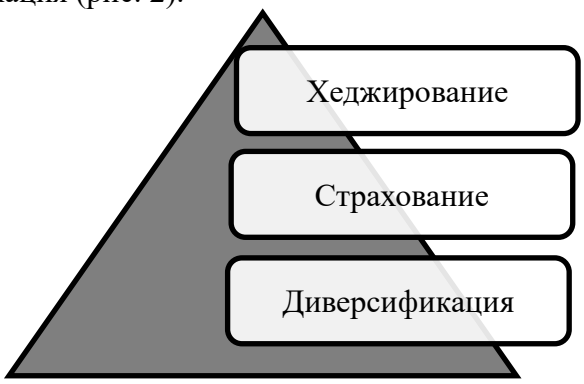

Рис. 2. Способы управления финансовыми рисками

Хеджирование направлено на компенсацию открытых позиций, возникающих в результате базовой сделки, с отрицательно коррелированными рисками финансовых операций, тем самым достигая эффекта, подобного страхованию. Идеальное хеджирование исключает как прибыль, так и убытки от вышеупомянутых рисков для хеджера. Здесь под страхованием обычно понимается набор ценных бумаг или контрактов, которые ограничивают или устраняют определенные риски в обмен на уплату премии. Диверсификация относится к снижению риска в результате сочетания источников риска, которые не имеют идеальной положительной корреляции (распределение риска). Применительно к кредитному портфелю принцип диверсификации гласит, например, что неопределенность в отношении фактических дефолтов портфеля может быть уменьшена за счет увеличения количества отдельных кредитов в портфеле, при условии, что риски дефолтов отдельных кредитов не имеют идеальной положительной корреляции. При условии, что индивидуальные кредитные риски распределены одинаково и независимо, применяется закон больших чисел, т.е. дисперсия дефолтов стремится к нулю по мере того, как число заемщиков приближается к бесконечности. Это означает, что возникновение дефолтов по кредитам в портфеле с большим количеством независимых заемщиков можно предсказать более точно, хотя ожидаемый уровень дефолтов не зависит от диверсификации. Несколько подходов к объяснению существования финансовых посредников также основаны на принципе диверсификации.

По мнению Т. Б. Кувалдиной «в целях управления финансовыми рисками важно правильно идентифицировать факторы, которые могут влиять на них. Например, к ним можно отнести: выбранный и осуществляемый вид предпринимательской деятельности, например, производство продукции, выполнение строительных работ, оптовая или розничная торговля; архитектуру функционирующей системы управлениями всеми видами ресурсов и эффективность её работы; характер действий менеджмента на риск; источник происхождения факторов, влияющих на максимизацию рисков, например, внешняя или внутренняя среда) [2].

Эффективное управление рисками является одним из важнейших аспектов успешного функционирования любого экономического субъекта. Исследование показало, что применение различных способов управления рисками, таких как хеджирование, страхование и диверсификация, способствует повышению стабильности и надежности деятельности экономических субъектов.

Хеджирование позволяет минимизировать рыночные колебания цен на сырье, продукцию и валюту, обеспечивая защиту от неблагоприятных изменений конъюнктуры рынка. Страхование снижает вероятность значительных убытков вследствие случайных событий,

покрывая возможные потери и стабилизируя финансовое положение организации. Диверсификация обеспечивает распределение ресурсов и инвестиций среди разных активов и направлений деятельности, снижая зависимость от единичных рисков.

Таким образом, комплексное использование перечисленных инструментов позволяет компаниям адаптироваться к изменениям внешней среды, минимизировать воздействие непредвиденных обстоятельств и сохранять устойчивый рост и прибыльность своего бизнеса. Результаты проведенного исследования представляют значительный интерес для практики корпоративного управления и могут служить основой для разработки эффективных механизмов защиты от рисков в современных условиях глобального рынка.

Библиографический список

1. Кувалдина Т. Б. Финансовые риски: сущность, виды и управление в условиях цифровой повестки дня // Цифровое общество: научные инициативы и новые вызовы : Сборник научных трудов по материалам V Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 17 апреля 2024 года. – Москва: ООО «Издательство «Экономическое образование», 2024. С. 66–72.

2. Кувалдина Т. Б. Финансовые риски: сущность и их классификация // 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. 36–39.

3. Сафронова О. Н. Оценка и эффективное управление финансовыми рисками на основе данных бухгалтерского учета и отчетности // Управленческий учет. 2025. № 4. С. 199–203.

Научная статья
УДК 336.14

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Селюков М.В.
Сургутский государственный университет», г. Сургут, Россия, mys010@mail.ru
Демина Ж.В.
Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, г. Орёл, Россия, lvp_134@mail.ru

Аннотация. Вопросы, касающиеся налогообложения малых предприятий, управляемых собственниками, чаще всего рассматриваются как относительно простые и ограниченные по масштабу. Вместе с тем, они, чрезвычайно сложны и всеобъемлющи в структуре всей налоговой системы страны. Физические лица могут осуществлять экономическую деятельность в качестве наемных работников, либо в качестве самозанятых, либо как предприниматели. Малые предприятия занимаются бизнесом, имея различные организационно-правовые формы, определяющие их юридический статус, структуру управления и ответственность участников. Вследствие этого имеются различия в налогообложении доходов, полученных через эти различные правовые формы. В статье рассматриваются теоретические вопросы налогообложения малого бизнеса, определяются особенности уплаты налогов в зависимости от неинкорпорированных и инкорпорированных форм малого бизнеса.

Ключевые слова: *налоги, налогообложение, малый бизнес, налогообложение малого бизнеса*

THEORETICAL ISSUES OF SMALL BUSINESS TAXATION

Selyukov M. V.
Surgut State University, Surgut, Russia, mys010@mail.ru
Demina Zh. V.
Orel State University, Orel, Russia, lvp_134@mail.ru

Abstract. Issues related to the taxation of small, owner-managed businesses are often viewed as relatively simple and limited in scope. However, they are extremely complex and pervasive within the structure of the country's entire tax system. Individuals may engage in economic activity as employees, self-employed individuals, or entrepreneurs. Small businesses operate under a variety of legal forms, which determine their legal status, management structure, and the responsibilities of their participants. Consequently, there are differences in the taxation of income earned through these various legal forms. This article examines the theoretical aspects of small business taxation and identifies the specifics of tax payment depending on whether the business is unincorporated or incorporated.

Keywords: *taxes, taxation, small business, small business taxation*

Малый бизнес представляет собой совокупность физических лиц и предприятий, осуществляющих коммерческую деятельность с целью извлечения прибыли. Его ключевой отличительной чертой являются ограниченные масштабы деятельности, выраженные в меньших объёмах выручки и численности персонала по сравнению с крупным бизнесом. Деятельность субъектов малого бизнеса в России регулирует Федеральный закон №209-ФЗ. Через установление правовых норм, регулятор идентифицирует субъектов малого предпринимательства, определяет структуры, поддерживающие малый бизнес, уточняет виды и формы такой поддержки. Одной из форм поддержки малого бизнеса является налогообложение их доходов. По мнению Л.Г. Лопастейской, П.Н. Васиной «определяя объем

взимаемых налогов с субъектов малого предпринимательства, государство оказывает воздействие на объем финансовых ресурсов, используемых субъектами малого предпринимательства на простое или расширенное воспроизводство, на уровень занятости, а также на уровень поступлений налогов в бюджет» [3].

В России, как и во многих других странах, налоговые правила создают ключевые различия между налогообложением наемных работников, индивидуальных предпринимателей (ИП), самозанятых, с одной стороны, и между малыми предприятиями, с другой. Наемные работники, например, как правило, сильно ограничены в своей возможности вычитать расходы, в то время как у ИП такое уменьшение доходов на сумму понесенных расходов возможно. В российском законодательстве закреплены нормы, в соответствии с которыми, физические лица – предприниматели должны соответствовать строгому критерию, согласно которому осуществленные ими расходы будут признаны в целях налогообложения полностью. Это происходит, во-первых, если они применяют действующую систему налогообложения и уплачивают налог на доходы физических лиц (НДФЛ). Во-вторых, эти расходы правильно и строго задокументированы. В случае отсутствия первичных документов, расходы можно признать условно, только в размере 20% от задекларированного дохода налогоплательщика. В-третьих, расходы должны быть понесены с целью получения дохода от бизнеса. Физические лица – самозанятые по закону не могут уменьшить доход на расходы.

В России наемным работникам разрешены только те налоговые вычеты, которые прямо разрешены 23 Главой Налогового Кодекса Российской Федерации (НК РФ) (рис. 1).

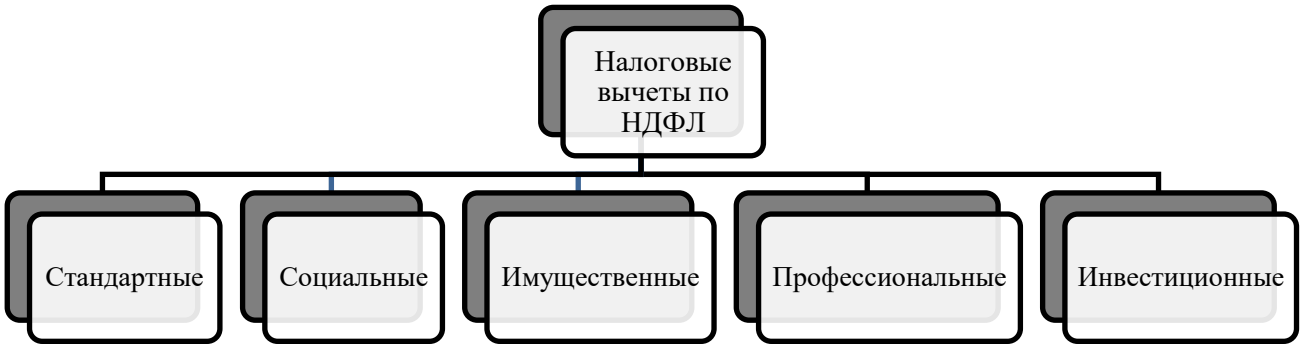

Рис. 1. Налоговые вычеты для физических лиц, согласно 23 Главе НК РФ

Помимо указанной налоговой разницы, доход работников облагается взносами на социальное страхование и НДФЛ, уплачиваемыми работодателем. Данные платежи, как правило, не взимаются, или имеют меньший размер при выплате дохода самозанятым лицам. Так, в России, самозанятые не обязаны уплачивать обязательные страховые взносы и подавать отчётность. Однако они могут делать добровольные взносы в социальный фонд, чтобы работа засчитывалась в стаж, и накапливались пенсионные коэффициенты. С 2026 года самозанятые могут вносить взносы в размере от 1300 до 1900 рублей в месяц**,** чтобы получать больничные – до 50 тыс. рублей в год при болезни.

Индивидуальный предприниматель уплачивает страховые взносы за себя и за наёмных работников. Освобождение от взносов за себя предусмотрено для ИП, применяющих АУСН или НПД. Взносы за работников (или физических лиц по ГПХ) уплачиваются по совокупной ставке 30% с выплат в пределах предельной базы (2,979 млн руб.), свыше которой применяется ставка 15,1%.

Ставки налогов с доходов в зависимости от статуса физического лица также различны. Так, например, если физическое лицо является наемным работником или ИП, применяющими действующую систему налогообложения, то налог с доходов уплачивается по прогрессивной шкале (табл. 1).

Таблица 1

Ставки НДФЛ

Доход	Ставки
до 2,4 млн. рублей	13%
от 2,4 до 5 млн. рублей	15%
от 5 до 20 млн. рублей	18%
от 20 до 50 млн. рублей	20%
свыше 50 млн. рублей	22%

В отличие от других налоговых режимов, где выплаты составляют от 6 до 30% от прибыли, самозанятые платят меньше: 4% от доходов, полученных от физических лиц, и 6% – от доходов, полученных от ИП или юридических лиц

Как видим, налоговое законодательство предлагает ряд преимуществ и налоговых льгот для физических лиц, которые ведут экономическую деятельность как наемные работники, либо самозанятые, либо в качестве ИП. Неудивительно, что эти налоговые различия способствовали растущему сдвигу в сторону самозанятости за последние несколько лет, особенно с появлением так называемой «экономики фриланса».

Налоговые различия между неинкорпорированными (отсутствие юридического лица) и инкорпорированными (статус корпорации или общества с ограниченной ответственностью (ООО)) формами ведения экономической деятельности большие, из-за различий в ставках налогообложения доходов физических и юридических лиц, а также из-за легкости, с которой корпоративный доход получен.

Если ранее ставки корпоративного налога в большинстве стран были сопоставимы с максимальной предельной ставкой НДФЛ, то в настоящее время наблюдается обратная тенденция. Процесс усиления взаимосвязанности и взаимозависимости стран мира, а также мобильность капитала способствуют снижению ставок налога на прибыль корпоративных образований, в то время как рост экономического неравенства стимулирует повышение максимальных ставок подоходного налога. Так, в Канаде за последние два десятилетия средняя совокупная ставка корпоративного налога (не для малого бизнеса) снизилась с 45% до 26,8%, а максимальная ставка НДФЛ выросла до 51,6%. При этом в большинстве зарубежных юрисдикций применяются дифференцированные ставки корпоративного налога, зависящие от характера распределения прибыли: при выплате дивидендов или реализации акций часто применяются пониженные ставки. Для российского бизнеса таких преференций законодательством не установлено.

Регистрация в качестве юридического лица позволяет владельцам-управляющим трансформировать доход от трудовой деятельности в доход от капитала (дивиденды, прирост капитала). Данный механизм создаёт налоговое преимущество, поскольку такие доходы облагаются по ставке 13% и не подлежат обложению страховыми взносами, что ниже ставок налога на прибыль организаций (25%) и прогрессивного НДФЛ. Кроме того, преобразование дохода от труда в доход от капитала значительно упрощает разделение дохода с лицами, не являющимися независимыми сторонами, такими как супруги и дети, которые приобретают акции корпорации, создавая еще одно потенциальное налоговое преимущество для регистрации компании. Точно так же, как разница в налогах между наемными работниками и самозанятыми налогоплательщиками создает стимулы для физических лиц становиться самозанятыми, так и разница в налогах очевидна.

Важно подчеркнуть, что различия в налогообложении между неинкорпорированными и инкорпорированными формами бизнеса создают мощные стимулы для собственников, к регистрации в качестве корпорации. Но вместе с тем, государство оперативно реагирует на поведение налогоплательщиков, принимая, порой, сложные законодательные нормы, которыми пытаются ограничить налоговые преимущества определенной подкатегорией. В качестве альтернативы или в дополнение к этому, налоговые органы могут использовать специальные или общие правила борьбы с уклонением от уплаты налогов для оспаривания

схем, мотивированных стремлением получить налоговые льготы, доступные через соответствующие правовые категории. Пример, это борьба налогового ведомства с дроблением бизнеса**,** т.е. искусственным разделением компании и распределением выручки между аффилированными

лицами для получения необоснованной налоговой выгоды. К признакам дробления бизнеса Федеральная налоговая служба России относит:

– единое управление – все решения принимаются одним лицом или группой лиц;

– общие ресурсы и активы – несколько компаний используют один офис, оборудование, транспорт, склады;

– единая инфраструктура и персонал – работники одни и те же во всех организациях;

– перекрывающиеся виды деятельности – компании занимаются тем же, что и головная организация, без собственного направления или уникальных функций;

– перераспределение выручки и клиентов – новые юридические лица обслуживают тех же клиентов, что и основная компания, либо работают только друг с другом;

– применение специальных налоговых режимов в обход лимитов;

– зависимость компаний – учредители, руководители организаций, бухгалтерия, контакты и контрагенты совпадают.

По мнению профессора Т.Б. Кувалдиной «зная существенные обстоятельства, свидетельствующие о дроблении бизнеса, можно минимизировать налоговые риски» [2]. Вместе с тем, можно поставить под сомнение использование такой формы борьбы с уклонением от уплаты налогов, утверждая, что такой подход создал серьезную неопределенность для многих малых предприятий и общее ощущение преследования предпринимателей со стороны фискальных органов.

Библиографический список

1. Кувалдина Т.Б., Гозалов Д.И., Трошкова С.В. Налоговые последствия дробления бизнеса // Актуальные проблемы современной экономики и общества: Материалы XI международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Омск, 16–17 мая 2023 года. Том Часть 2. – Омск: Омский государственный университет путей сообщения, 2023. С. 354–359.

2. Кувалдина Т.Б. Налоговые риски при дроблении бизнеса / Т.Б. Кувалдина // Актуальные тренды в экономике и финансах: Материалы всероссийской научно-практической конференции, Омск, 07 декабря 2023 года. – Омск: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2023. С. 104–107.

3. Лопастейская Л.Г., Васина П.Н. Налогообложение субъектов малого предпринимательства // Синергия Наук. 2020. № 47. – С. 135–147.

Научная статья
УДК 330.322.12

МЕТОДЫ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ТРАНСЛЯЦИИ НЕФИНАНСОВЫХ ФАКТОРОВ В ПАРАМЕТРЫ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Селютин Л. А.
Автономная некоммерческая организация высшего образования «Российский новый университет», Россия, г. Москва, selytin.leonnid@gmail.com

Аннотация. Настоящее исследование посвящено решению проблемы, связанной со сложностью количественного учета некоторых нефинансовых показателей в процессе оценки инвестиций в непубличные компании. Целью работы является предложение и обоснование методических подходов по учету нефинансовых показателей в параметрах методов оценки эффективности частных капиталовложений в непубличные компании на примере метода чистой приведенной стоимости. В работе предложен ряд подходов, которые позволяют оценить влияние нефинансовых факторов на показатели, учитываемые при расчете оценки эффективности инвестиций с помощью этого метода.

Ключевые слова: *нефинансовые показатели, инвестиционный анализ, оценка эффективности инвестиций, чистая приведенная стоимость, денежный поток*.

METHODS OF QUANTITATIVE TRANSLATION OF NON-FINANCIAL FACTORS INTO THE PARAMETERS OF A MODEL FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF PRIVATE INVESTMENTS

Selyutin L.A.
Russian New University, Russia, Moscow, selytin.leonnid@gmail.com

Abstract. This study is devoted to solving the problem related to the complexity of quantifying certain non-financial indicators in the process of evaluating investments in non-public companies. The purpose of the work is to propose and substantiate methodological approaches to accounting for non-financial indicators in the parameters of methods for evaluating the effectiveness of private investments in non-public companies using the example of the net present value method. The paper suggests a number of approaches that make it possible to assess the impact of non-financial factors on the indicators taken into account when calculating the assessment of investment efficiency using this method.

Keywords: *non-financial indicators, investment analysis, investment efficiency assessment, net present value, cash flow.*

Введение

Оценка эффективности капиталовложений в инвестиционные проекты чаще всего осуществляется с использованием стандартных методов, разделяемых финансовой наукой – метод чистой приведенной стоимости (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), индекс рентабельности, дисконтированный срок окупаемости. На практике часто используются именно эти методы, будь то оценка инвестиционных проектов, оценка капиталовложений в действующие бизнесы или оценка бизнеса в рамках M&A сделки. В рамках этого исследования NPV выбран в качестве приоритетного метода, как наиболее популярный в инвестиционной среде и наименее трудозатратный в процессе расчетов.

Объектом исследования выступают нефинансовые факторы, присущие непубличным (акции которых не торгуются на бирже и не доступны широкому кругу лиц) компаниям на этапе их оценки для дальнейших капиталовложений. Так как зачастую компании такого рода привлекательны в основном для определенного рода инвесторов, в первую очередь фондов

прямых инвестиций (англ. private equity), венчурных фондов (англ. venture capital) и семейных офисов (англ. family office), такие капиталовложения называются частными, следовательно оправдано дальнейшее употребление термина «частные инвестиции в непубличные компании».

Оценка таких инвестиций на этапе предынвестиционного анализа происходит с использованием широкого набора инструментов, в том числе с применением традиционных подходов к оценке - доходного, сравнительного и затратного. Особую роль занимает не просто оценка самого бизнеса непубличных компаний, а именно оценка эффективности вложений инвестора, измеряемая как отношение полученной выгоды и затрачиваемых финансовых ресурсов на приобретение компании (первоначальные инвестиции). Одним из подходов, используемых в сфере частных инвестиций является метод чистой приведенной стоимости [8, с. 202].

Основная часть

До сих пор в традиционной модели NPV финансистами и инвесторами использовались финансовые показатели, которые достаточно просто можно определить, по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (1)$$

где:

- NPV – чистая приведённая стоимость (в денежных единицах);
- CFt – денежный поток за период, прогнозируемые поступления и расходы (Cash Flow);
- r – ставка дисконтирования, определяемая как средневзвешенная стоимость собственного и заемного капитал (Weighted Average Cost of Capital, WACC);
- t – номер периода (обычно в годах);
- n – общее количество периодов, в течение которых ожидаются денежные потоки;
- I_0 – начальные инвестиции (затраты на проект).

Денежный поток за период находится как прогноз поступления свободных денежных потоков для всей фирмы (FCFF) по формуле:

$$FCFF = EBIT * (1 - T) + D\&A - CAPEX - \Delta NWC \quad (2)$$

где:

- D&A – амортизация и обесценение активов (Depreciation and Amortization);
- EBIT – прибыли компании до вычета процентов и налогов;
- T – ставка налога на прибыль;
- CAPEX – капитальные затраты (Capital Expenditures);
- ΔNWC – изменение чистого оборотного капитала (Net Working Capital) [4, с. 14].

Однако сегодня, все чаще встает вопрос о воздействии нефинансовых факторах на бизнес компаний, особенно при принятии инвестиционных решений. И если на уровне крупных публичных компаний распространение получили исследования о влиянии ESG показателей (ESG можно рассматривать как наиболее известный набор нефинансовых факторов), ESG-рейтингов на стоимость бизнеса, доходность, капитализацию, различные показатели инвестиционной привлекательности, то исследований, связанных с влиянием подобных показателей на компании уровня среднего и малого бизнеса[1] (которые являются зачастую непубличными компаниями) достаточно мало.

Для дальнейшего анализа необходимо уточнить, что под нефинансовыми факторами, влияющими на оценку частных инвестиций, понимаются качественные и количественные показатели объекта инвестиций – непубличных компаний, невыраженных напрямую в

[1] В РФ средним и крупным бизнесом считываются компании со среднесписочной численностью сотрудников от 15 до 250 человек, годовым доходом от 120 млн до 2 млрд руб. согласно источникам [1, 2].

денежном выражении, но потенциально влияющие на оценку эффективности инвестиций и принятие решения о вложении в капитал непубличного бизнеса.

В рамках изучения непубличных компаний нельзя ограничиваться только лишь показателями ESG, хотя некоторые нефинансовые показатели являются частью традиционного понимания ESG (например качество корпоративного управления). Во-первых, потому что не все факторы устойчивого развития применимы при анализе непубличных компаний (например факторы, связанные с влиянием на экологию зачастую неприменимы в рамках оценки эффективности компаний такого уровня). Во-вторых, нефинансовые факторы, как было сказано ранее, не могут быть определены напрямую, без применения какого либо количественного метода их перевода в финансовые показатели, а различные методологии учета ESG предлагают показатели учета и расчета ESG факторов, что позволяет определить их влияние на экономические показатели бизнеса (те же рейтинги, основанные на ESG от рейтинговых провайдеров Эксперт РА, АКРА, S&P и пр.). Таким образом, можно считать, что ESG является отчасти одним из примеров нефинансовых характеристик бизнеса, с той лишь оговоркой что такие характеристики можно достаточно просто количественно определить для крупных публичных компаний. Таким образом, дальнейшее исследование будет держаться в рамках фокуса влияния нефинансовых факторов на параметры оценки эффективности непубличных компаний.

Прежде чем перейти к выстраиванию самой методологии трансляции факторов, необходимо:

1. Определить набор нефинансовых факторов, которые потенциально могут влиять на оценку эффективности частных инвестиций в непубличные компании. Обычно это делается инвесторами и консультантами в рамках предынвестиционного анализа бизнеса непубличной компании путем проведения собеседований с руководством, анализом бухгалтеркой и управленческой отчетности и других источников информации. Можно сказать, что этот процесс стандартизирован с точки зрения этапов или шагов, но сами факторы, определенные в результате, могу сильно различаться в зависимости от предпочтений инвестора, типа бизнеса или отрасли. В рамках анализа источников можно выделить ряд наиболее часто встречающихся в научной литературе факторов и, следовательно, наиболее популярных в практическом примени (см. Таблицу 1).

2. Задать количественно сами факторы, чтобы отразить какую качественную характеристику бизнеса они несут в себе. Это возможно также сделать на основе проведенного предынвестиционного анализа используя финансово-экономическую логику. Главная идея этого шага – отразить наиболее точно ту характеристику, которая может повлиять на риск бизнеса непубличной компании. В таблице 1 приведены примеры количественного выражения того или иного фактора.

Таблица 1

Основные нефинансовые факторы, влияющие на деятельность непубличных компании

Нефинансовый Фактор	Тип фактора	Способ расчета факторов
Доступность долгового финансирования	Количественный	EBIT / проценты к уплате Количество финансовых ковенант и вероятности их нарушения, а также суммы потенциальных убытков в случае нарушения.
Интеллектуальный капитал / стоимость НМА	Количественный	Валовая прибыль / ССЧ или по методу избыточной прибыли (Calculated Intangible Value (CIV).

Корпоративное управление	Бинарный и/или бальный	*Наличие независимых органов управления* – определятся бинарно: руководитель и учредитель одно и то же лицо - 0, если нет, то 1. *Деловая фигура руководителя* – определяется опросным методом с выставлением баллов по чек-листам. *Качества ключевого персонала* - определяется через численность и состав ключевого персонала и основателей, принимающих участие в операционном управлении.
Отраслевые ограничения	Бальный	Определяется как бальный показатель и отражает влияние требований к отрасли, в которой действует организация, в т.ч. обязательных лицензии: − 0 - когда нет лицензий и ограничений к отрасли; − 1 - если есть обязательное лицензирование или ограничения к отрасли; − 2 если есть лицензии и ограничения на отрасль.
Залоговые требования	Бинарный	Наличие залогов у компании - 1, отсутствие - 0.
Судебные требования	Бинарный и количественный	Наличие судебных требований - 1, отсутствие - 0. Масштаб судебных требований – определяется как сумма вероятных к исполнению исков.

Источник: составлено автором по материалам [3, 9, 10, 12].

После выявления факторов, значимых для сделки и влияющих на оценку инвестиций нужно перейти к выявлению того, как конкретно может повлиять выбранный набор факторов на оценку инвестиций, чтобы затем учесть это влияние на конечный результирующий показатель в методе NPV, т.е. учесть, как они будут транслироваться в параметры метода.

Различные источники предлагают широкий взгляд на решение проблемы трансляции факторов. Обобщая исследования различных авторов, можно сказать, что все они сводятся к одному правилу – учитывать влияние нефинансовых показателей в оценке эффективности путем определения их влияния либо на денежный поток, либо на стоимость капитала, либо на фактор роста денежного потока [6, 9, 11, 13]. Такой подход логично применять и для выстраивания логики трансляции в методе чистой приведенной стоимости, ведь именно эти показатели используется в формуле расчета (см. формулу 2). Стоит только добавить, что необходимо учитывать тот или иной показатель в формуле только единожды – либо в денежном потоке, либо в ставке, либо в темпе роста, чтобы избежать двойного учета факторов [6, с. 22].

Можно придерживаться этого подхода и определять влияния нефинансовых факторов на оценку эффективности по методу NPV через показатели денежного потока, ставки дисконтирования и темпов роста (далее каналы влияния). После определения этих каналов, можно задаться вопросом, как действительно отразить это влияние и количественно транслировать его на каналы.

Так, в результате анализа открытых источников были предложены несколько подходов для решения этого вопроса.

1) Подходы, основанные на эконометрических методах для выявления статистической значимости факторов на различные финансовые показатели. В большинстве работ именно эти метод используется для оценки влияния факторов на такие показатели как капитализация, доходность, операционные доходы, дивидендная доходность и пр. Чаще всего используется модели множественной линейной регрессии с применением метода наименьших квадратов [3, с 98; 5, с. 154; 10, с. 108] и модели простой корреляции с построение корреляционных матриц для определения тесноты взаимосвязи между факторами и финансовыми показателями [7 с, 97], модели с панельными данными и фиксированными эффектами для исследования взаимосвязи на небольших выборках и за короткий промежуток времени [9, с. 91]. Большинство этих подходов применялись для исследования влияния факторов ESG на финансовые характеристики публичных компаний или их инвестиционную привлекательность, однако их

можно применить и для определения значимости и направленности других нефинансовых показателей на уровне непубличных компаний.

Не смотря на всю математическую точность эконометрических методов есть очевидные недостатки их применения для целей оценки влияния нефинансовых факторов на непубличные компании. Для таких компаний характерны ограниченность, неполнота и низкая сопоставимость данных, что снижает устойчивость получаемых оценок. Также, эконометрические методы обычно позволяют выявить только влияние факторов на каналы, но не обеспечивают их прямого перевода в корректировки к модели оценки эффективности.

2) Подход, связанный с прямым количественным определением влияния фактора на результирующий финансовый показатель. Такой подход применим, если влияние факторов можно достаточно просто определить и предсказать с какой-либо долей вероятности. Например, сумма судебных требований и их наличие в принципе может повлиять на будущие денежные оттоки, что должно быть отражено в прогнозе денежного потока. Или факторы, связанные наличием ковенант по кредитным договорам – можно количественно определить влияние фактора, связанного с невыполнением условий по ковенантам и предположить, какое влияние это окажет на показатели денежного потока. Недостатком метода является его неприменимость к оценке влияния других качественных характеристик, которые нельзя достаточно просто определить

3) Подход, основанный на причина-следственной связи фактора и финансового показателя. Суть заключается в том, что после измерения нефинансового фактора, необходимо задаться вопросом, причиной изменения каких финансовых драйверов бизнеса он потенциально может стать. Затем ввести некоторые промежуточные KPI, через которые оценивалось бы влияние факторов и корректировались конечные значения стоимости и/или операционной эффективности. Например, в работе А.И. Румынина, предлагается оценивать влияние показателей управления персоналом (удовлетворенность персонала, eNPS) через KPI (снижение текучести кадров, в %), который в свою очередь напрямую влияет на затраты (расходы на наем персонала) и впоследствии ведет к корректировки операционной маржи (рентабельность EBIT) и денежного потока [14].

4) Методы, основанные на экспертных оценках и выстраивании бальной шкалы. Суть методов в том, что создаются списки вопросов (чек-листы) к компании относительно какой-либо нефинансовой характеристики, руководство дает свои ответы по чек-листу и далее аналитиком присваиваются баллы к ответам, которые затем переводятся в границы уровней оценки от нижнего до высокого, где нижний уровень означает несущественное влияние фактора, а верхний – сильное влияние фактора. Однако недостатком метода является сильная субъективность присуждения балов и уровней, а также то, что метод основан не на эмпирически оцененной зависимости между нефинансовым фактором и финансовым результатом, а на нормативном присвоении баллов.

Представленные методы выглядят научно обоснованными и безусловно могут быть использованы в практике инвестиционной оценки, однако они все имеют свои недостатки, о которых было указано выше. В целях совершенствования подходов к количественной трансляции нефинансовых факторов могут быть предложены другие методы – шкалирование влияния факторов и вероятностные сценарии.

1) Метод шкалирования трансляции факторов. Суть метода в том, что каждый фактор предварительно структурируется по дискретным уровням выраженности на выборке из некоторого количества компаний, а каждому уровню ставится в соответствие определённая параметрическая корректировка финансового показателя или канала влияния. Такая корректировка определяется как отклонение рассчитанного нефинансового фактора от средней или медианы по выборке из того же набора компаний. В сущности, этот метод по своей логике находится между эконометрическими подходами (т.к. основан на статистическом определении

корректировки, но без усложнения в виде построения регрессионных моделей), и присвоении уровней, как в методе экспертных оценок. Его достоинством является не просто утверждение, что факторы влияет в размере, определённом по результатам опроса экспертов, а в определении этого размера эмпирическим путем на выборке из некоторого числа компаний. Недостатком, однако является то, что необходимо все равно иметь выборку и проводить статистические преобразования, а статистически выявленная связь не всегда означает наличие устойчивого причинно-следственного механизма, пригодного для последующей трансляции в параметры модели чистой приведенной стоимости.

2) Метод вероятностных сценариев, в свою очередь, основан на формировании нескольких возможных состояний реализации нефинансового фактора, для каждого из которых задаются отдельные значения корректируемых финансовых параметров и вероятность наступления соответствующего сценария. В отличие от шкалированной трансляции, данный метод позволяет учитывать не только уровень выраженности фактора, но и вариативность его последствий для финансового результата в условиях неопределённости.

На примере оценки влияния фактора «наличие / отсутствие залогов», который потенциально влиять на канал стоимость долгового капитал, можно пояснить суть этих методов и их потенциальную взаимосвязь в процессе определения трансляции нефинансовых факторов. Например, фактор наличия залогов может быть учтён методом шкалированния трансляции через корректировку показателя стоимость долга в модели оценки ставки дисконтирования WACC, если значению 1 соответствует наличие залогового обеспечения, а значению 0 — его отсутствие, при этом каждому состоянию сопоставляется заранее установленная корректировка стоимости заёмного капитала (установленная исходя из анализа выборки как средняя или медиана по компаниям с наличием залога/без наличия залога). Одновременно тот же фактор может быть учтён методом сценарной параметризации, если для компании формируются базовый, умеренно неблагоприятный и стресс-сценарий, различающиеся условиями привлечения заёмных средств, уровнем стоимости долга и вероятностью реализации каждого из них. В результате первый метод обеспечивает дискретную корректировку финансового параметра в зависимости от состояния фактора, тогда как второй позволяет определить ожидаемое значение показателя с учётом нескольких возможных вариантов развития ситуации.

Заключение

Таким образом, были представлены ряд методов, которые могут помочь определить количественное влияние нефинансовых факторов на каналы влияния (денежный поток и его составляющие, ставка дисконтирования, темпы роста) в модели оценки эффективности NPV. Дальнейшие шаги применения указанных методов должны идти в фокусе тех целей, для которых они были предложены: скорректировать финансовые показатели в модели чистой приведённой стоимости, провести расчеты оценки эффективности, предоставить результат с учетом влияния нефинансовых факторов и без учета влияния факторов, чтобы сравнить исходный результат оценки со скорректированным на финансовые факторы результатом оценки и принять инвестиционное решение на основе этой информации. Перспективы дальнейших научных изысканий в данной области видятся в проверки предложенных методов трансляции путем их апробации на реальных кейсах непубличных компаний с использованием, например, анализа чувствительности или других подходов.

Библиографический список

1. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон № 209-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2007. — №31. — Ст. 4006.

2. Постановление Правительства РФ от 04 апр. 2016 г. № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для

каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» // Правовая справочно-информационная система «Гарант».

3. Агаев А. Р. Аналитическое обеспечение инвестиций в непубличные организации: дис. ... канд. экон. наук: 5.2.3. / А.Р. Агаев; [Место защиты: ФГОБУ ВО Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; Диссовет Д 505.001.121]. - Москва, 2024. - 170 с

4. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов / А. Дамодаран; Пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 1340 с. – ISBN 978-5-9614-0802-7.

5. Егорова А. А. Влияние ESG факторов на финансовые результаты компаний: диссертация ... кандидата экономических наук: 5.2.4. / А. А. Егорова; [Место защиты: «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; Диссовет Диссертационный совет по экономике]. - Москва, 2026. - 268 с.

6. Захматов Д. Ю. Методология и инструментарий оценки влияния ESG факторов на стоимость промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук: 5.2.3.; 5.2.4. / Д. Ю. Захматов; [Место защиты: ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет» ; Диссовет КФУ.052.2]. - Казань, 2023. - 338 с.

7. Ермакова А. В. Повышение финансовой инвестиционной привлекательности компаний цифрового сектора под влиянием ESG-факторов: диссертация ... кандидата экономических наук: 5.2.4. / А. В Ермакова Александра; [Место защиты: «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»; Диссовет 24.2.372.04 (Д 212.196.XX)]. - Москва, 2025. - 216 с.

8. Лернер Д., Лимон Э. Хардимон Ф. Венчурный капитал, прямые инвестиции и финансирование предпринимательства [Текст] / пер. с англ. Е.К. Еловской, Ю.Н. Каптуревского и А.А. Резвова; науч. ред. перевода – В.А. Еремкин, С.П. Земцов и Т.А. Сутырина; науч. консультанты – В.В.Громковский, А.Р. Качай, С.В. Моисеев, А.С. Семенов, И.И. Родионов. – М.: Изд-во Института Гайдара, 2016. – 784 с. ISBN 978-5-93255-439 -5

9. Килинский М. А. Финансовые и нефинансовые детерминанты в оценке стоимости бизнеса: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / М. А. Килинский; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»]. - Москва, 2020. - 157 с.

10. Ксенофонтова (Косорукова), О. Д. Влияние корпоративного управления на формирование стоимости бизнеса: дис. ... канд. экон. наук: 5.2.4. / О.Д. Ксенофонтова (Косорукова); [Место защиты: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»]. — Москва, 2022. — 268 с.

11. Белик И.С., Дуцинин А.С., Никулина Н.Л. Управленческий аспект учета ESG-факторов в оценке стоимости компании. // Финансы: теория и практика. 2023; 27(6):161-172. DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-6-161-172.

12. Ефимова О. В. Об учете факторов устойчивого развития в финансовом моделировании инвестиционных проектов // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 2. С. 99–111. DOI: https://doi.org/10.17308/econ.2021.2/3381

13. Ефимова, О. В. (2025). ESG-анализ в системе инвестиционной оценки бизнеса. // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление, (1), 18–31. DOI: https://doi.org/10.17308/econ.2025.1/12869

14. Румынин А. И., Рылкина Н. Б., Валишвили М. А. Методологический подход к формированию интегрированной системы финансовых и нефинансовых драйверов стоимости компании // Управленческий учёт. — 2026. — №1.: 235-240 — URL: https://upravuchet.ru/index.php/journal/article/view/5856.

Научная статья
УДК 657.6

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УЧЕТА ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ

Смоляр А.К.
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», г. Орёл, Россия, asel.smolyar@gmail.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию ключевых проблем учета финансовых активов, возникающих в условиях современной экономической среды. Рассматриваются основные подходы к классификации финансовых активов. Особое внимание уделено вопросам формирования достоверной информации о стоимости активов, способах оценки рисков и методикам раскрытия информации в бухгалтерской отчетности компаний. Выявлены особенности отражения различных видов активов, включая инвестиции в ценные бумаг. Предложены рекомендации по совершенствованию методик учета и контроля над финансовыми активами, направленные на повышение прозрачности и надежности учетных процедур. Материалы, изложенные в статье, представляют интерес для специалистов в области финансового менеджмента, аудиторов, аналитиков и руководителей предприятий, заинтересованных в оптимизации системы учета финансовых активов и минимизации, связанных с ними рисков.

Ключевые слова: *учет, финансовая отчетность, активы, финансовые активы*

ACTUAL ISSUES OF FINANCIAL ASSETS ACCOUNTING

Smolyar A.K.
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, asel.smolyar@gmail.ru

Abstract. This article explores key financial asset accounting issues arising in the current economic environment. It examines key approaches to classifying financial assets. Particular attention is paid to generating reliable information on asset values, risk assessment methods, and disclosure techniques in financial statements. The article identifies specific aspects of reflecting various types of assets, including investments in securities. Recommendations are offered for improving financial asset accounting and control methods, aimed at increasing the transparency and reliability of accounting procedures. The material presented in this article will be of interest to financial management specialists, auditors, analysts, and business executives interested in optimizing financial asset accounting systems and minimizing associated risks.

Keywords: *accounting, financial reporting, assets, financial assets*

Финансовые активы играют ключевую роль в обеспечении устойчивого развития организаций любого масштаба и формы собственности. Современные экономические условия характеризуются высокой динамичностью рынков капитала, усилением глобализации бизнеса и постоянным ростом объема сделок с различными видами финансовых инструментов. Это требует постоянного совершенствования подходов к ведению учета финансовых активов, поскольку информация оих наличии и движении является основой принятия стратегических решений руководителями и инвесторами.

Несмотря на значительный прогресс в разработке нормативных документов по учету финансовых активов, остается ряд нерешенных вопросов, касающихся особенностей признания, оценки и раскрытия информации о ценных бумагах, деривативах, инвестициях и прочих видах активов. Необходимость адекватного отражения рыночных изменений и новых

требований регулирования диктуют потребность в углубленном изучении существующих методов учета и разработки рекомендаций по повышению качества и информативности отчетных данных.

Цель работы – выявить актуальные проблемы учета финансовых активов, проанализировать существующие методы их решения и предложить пути дальнейшего улучшения практики ведения учета в организациях, функционирующих в современных экономических реалиях.

Финансовые активы представляют собой объекты, обладающие денежной стоимостью и способные приносить доход своему владельцу в виде процентов, дивидендов. В российском бухгалтерском учете пока официально не закреплено понятие финансовых активов. Вместо этого термина применяется дефиниция «финансовые вложения». Учет таких объектов организуется в соответствии с ПБУ 19/02 «Учет финансовых вложений». В системе международных стандартов действуют одновременно несколько стандартов (табл. 1).

Таблица 1

Перечень учетных стандартов, посвященных финансовых инструментам, включая финансовые активы

ФСБУ	МСФО
Положение по бухгалтерскому учёту «Учёт финансовых вложений» (ПБУ 19/02). Утверждено приказом Минфина России от 10.12.2002 №126н.	МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации»
	МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты»
	МСФО (IAS) 32 «Финансовые инструменты: представление».
	МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка»

Согласно Международному стандарту финансовой отчётности (МСФО), финансовые активы – это денежные средства, акции, облигации, векселя и другие финансовые инструменты, а также права, связанные с ними (рис. 1).

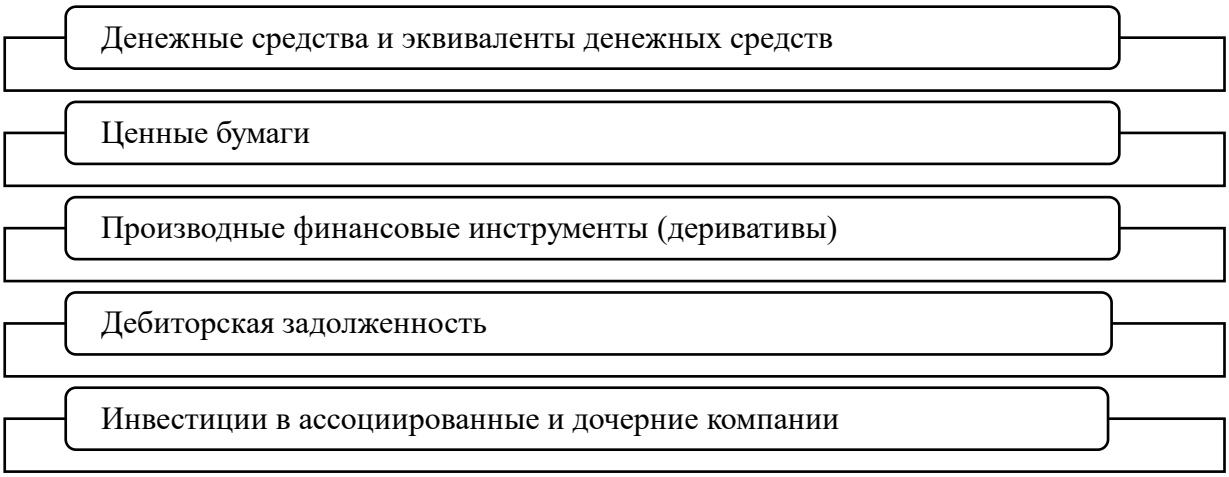

Рис. 1. Виды финансовых активов

Каждый вид финансового актива имеет свою специфику учета, оценку риска и цели включения в инвестиционный портфель компании. Правильная классификация и грамотный учет позволяют обеспечить надежность и эффективность управления финансовыми ресурсами организации.

Как считают И. В. Осипова, К. В. Ковалева «учет финансовых вложений является одной из самых сложных областей бухгалтерского учета, так как финансовые вложения подвержены различным финансовым рискам, могут возникать большие проблемы в определении правильной, полной их оценки в условиях нестабильных рыночных условий, в определении оптимального направления инвестирования, возможного обесценения, возникновения потерь и многое др.» [2].

На сегодняшний день в учете финансовых активов остаются нерешенными несколько важных проблем, которые требуют внимания теоретиков и практических работников отрасли.

Во-первых, это проблемы правильной классификации активов. Одним из основных препятствий в ведении эффективного учета является правильная классификация финансовых активов. Согласно международному стандарту IFRS 9 активы классифицируются на три группы: 1) измеряемые по амортизированной стоимости; 2) по справедливой стоимости через прибыль или убыток; 3) по справедливой стоимости через прочий совокупный доход. Классификация финансовых активов становится затруднительной в случаях смешанных инвестиций и гибридных инструментов.

Во-вторых, вследствие волативности, низкой ликвидности рынков и непрозрачности эмитентов затрудняется оценка справедливой стоимости финансовых активов. Использование методов расчета справедливой стоимости согласно международному стандарту путем дисконтирования денежных потоков не обеспечивает достаточной надёжности итоговых оценок. Кроме того, обращение к независимым оценщикам для подтверждения справедливой стоимости приводит к увеличение затрат организации.

В-третьих, поскольку на сегодняшний день существуют различия между российскими стандартами и МСФО, весьма проблематично сопоставить данные отчетности отечественных предприятий и зарубежных компаний. Они просто несопоставимы.

В-четвертых, имеются проблемы в раскрытии информации о финансовых активах в бухгалтерской отчетности. Бухгалтеры формально подходят к этому вопросу, игнорируя требования стандартов в части описания важной информации о структуре и составе финансовых активов, рисках и иных факторах, влияющих на устойчивость бизнеса. Однако многие российские компании ограничиваются формальным выполнением требований регуляторов, игнорируя качественную детализацию своей отчетности. В частности, в качестве примера можно привести необходимость раскрытия информации в финансовой отчетности о рисках по ценным бумагам. Эта информация чрезвычайно важна для настоящих и потенциальных инвесторов. Риски могут реализовываться по отдельности или одновременно. Более того, несколько рисков могут усиливать друг друга непредвиденным образом. Выделяют следующие виды рисков:

– факторы риска, связанные с эмитентом. В данном случае имеется в виду способность эмитента выполнять свои обязательства в отношении ценных бумаг;

– факторы риска, связанные с определенными характеристиками ценных бумаг. Например, если стоимость базового актива падает, сертификат, привязанный к корзине, несет риск убытка, который зависит от цены или стоимости базового актива на момент погашения. Чем ниже цена или стоимость базового актива на момент погашения, тем больше убыток. В худшем случае произойдет полная потеря инвестированного капитала.

– прочие существенные факторы, связанные с рыночным равновесием, которое не бывает статичным. Рынок постоянно меняется из-за потока новых данных, настроений участников и внешних событий, что сказывается на стоимости ценных бумаг. К этой группе факторов также стоит отнести динамичность налогового законодательства. Изменения в налогообложении ценных бумаг влияет на доходность инвестора.

В-пятых, цифровая трансформация экономики обусловила увеличение числа электронных сделок и цифровых активов, что выдвигает дополнительные требования к специалистам бухгалтерии и аудита. Для эффективного учета криптовалют, токенов и иных инновационных финансовых инструментов необходимы надежные методики, обеспечивающие безопасность операций и права участников рынка.

В-шестых, высокая скорость обновления нормативно-правовой базы и эволюция финансового рынка вызывают нехватку компетентных специалистов, способных качественно учитывать сложные финансовые инструменты. Необходимость постоянного повышения квалификации персонала и внедрения автоматических систем поддержки управленческих решений позволяет снизить вероятность ошибок и нарушений.

Изложенные в исследовании проблемы требуют разработки эффективных решений, способствующих повышению качества учета финансовых активов и укреплению доверия субъектов рынка к представляемой информации. Целесообразно реализовать ряд мероприятий, ориентированных на совершенствование процедур сбора, обработки и раскрытия информации о финансовых активах в отчетности компаний:

1) Нужно ускорить разработку единого федерального стандарта учёта финансовых инструментов, включая активы. По информации Минфина России, внедрение ФСБУ «Финансовые инструменты» запланировано на 2029 год (вместо 2027 года по предыдущему плану). Это повысит сопоставимость отчётных данных компаний независимо от отрасли и страны.

2) Следует разработать правила классификации, оценки финансовых активов, отражающие специфику отечественного бизнеса, а также подготовить методические рекомендации по применению МСФО, что повысит качество оценок и упростит работу специалистов. По мнению Х. Ш. Нурмухамедовой, О. Ю. Мосуновой «разработка методики оценки финансовых активов, основанной на требованиях международных стандартов учета, позволит повысить качество, транспарентность и релевантность российской отчетности» [1].

3) Появление новых финансовых инструментов и автоматизация процессов требуют постоянного повышения квалификации специалистов по ведению бухгалтерского учёта и составлению бухгалтерской (финансовой) отчетности. Нужно наладить взаимодействие с вузами и привлечь опытных практиков к обучению кадров.

Предлагаемые меры позволят перейти на новый качественный уровень учёта финансовых активов, более достоверно раскрывать информацию о них в бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Библиографический список

1. Нурмухамедова Х. Ш., Мосунова О. Ю. Обоснованная оценка финансовых активов на основе МСФО как инструмент формирования достоверной отчетности // Проблемы экономики и юридической практики. 2020. Т. 16, № 6. С. 110–114.

2. Осипова И. В., Ковалева К. В. Проблемы учета и размещения финансовых вложений в современных условиях // Аудиторские ведомости. 2022. № 3. С. 36–42.

Научная статья
УДК 336.7

ВКЛАД СЧЕТНОЙ ПАЛАТЫ РОССИИ В РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ

Хамидов М. М.
Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, г. Орёл, Российская Федерация, lvp_134@mail.ru

Аннотация. Центральное место в процессе внешнего государственного контроля занимает Счетная Палата России, которая в 2025 году отметила свой 30-летний юбилей. За это время ее задачи и методы работы претерпели коренные изменения. Традиционная рутинная работа по аудиту счетов была заменена всеобъемлющей, современной формой финансового контроля с применением современных инновационных средств, основанных на использовании цифровой информации и обработке данных с помощью компьютеров и электронных устройств, в том числе искусственного интеллекта (ИИ). Усилилась роль Счетной Палаты России в Парламенте и Правительстве Российской Федерации. Руководителями и специалистами этого ведомства многое сделано в теории государственного финансового контроля, раскрыты различные аспекты теоретических и методологических основ финансового контроля, его видов и структуры. В статье рассмотрены основные достижения в области финансового контроля в теории и практике, обозначена роль Счетной Палаты России в развитие государственного финансового контроля.

Ключевые слова: *контроль, финансовый контроль, государственный аудит, Счетная Палата России*

CONTRIBUTION OF THE ACCOUNTS CHAMBER OF RUSSIA TO THE DEVELOPMENT OF STATE FINANCIAL CONTROL

Hamidov M. M.
Orel State University named after I.S. Turgenev, Orel, Russia, lvp_134@mail.ru

Abstract. The Accounts Chamber of Russia, which celebrated its 30th anniversary in 2025, occupies a central position in the external state control process. During this time, its objectives and operating methods have undergone fundamental changes. Traditional routine account audits have been replaced by a comprehensive, modern form of financial control employing modern, innovative tools based on digital information and data processing using computers and electronic devices, including artificial intelligence (AI). The role of the Accounts Chamber of Russia in the Parliament and Government of the Russian Federation has increased. The leaders and specialists of this agency have made significant contributions to the theory of state financial control, revealing various aspects of the theoretical and methodological foundations of financial control, its types, and structure. This article examines the main achievements in financial control in theory and practice and outlines the role of the Accounts Chamber of Russia in the development of state financial control.

Keywords: *control, financial control, state audit, Accounts Chamber of Russia*

Счётная палата Российской Федерации является высшим органом финансового контроля, который осуществляет аудит государственных финансов и контролирует исполнение федерального бюджета. Её деятельность направлена на обеспечение прозрачности и эффективности расходования бюджетных средств, выявление нарушений и недостатков в

управлении государственными финансами, повышение ответственности органов власти перед обществом.

Цель данного исследования – продемонстрировать заинтересованной общественности прогресс, достигнутый в государственном финансовом контроле и значимую роль в этом процессе Счетной Палаты России, стимулировать дискуссию по этой теме в профессиональном сообществе.

Счетная Палата России была образована 14 января 1995 года, когда в силу вступил Федеральный закон «О Счётной палате Российской Федерации», подписанный первым президентом России Борисом Ельциным.

К основным задачам и полномочиям Счётной палаты (СП) относятся:

– проверка соблюдения требований законов при формировании и исполнении бюджетов всех уровней;

– оценка эффективности управления государственными ресурсами;

– анализ финансовой отчетности и документов государственных учреждений;

– подготовка рекомендаций органам власти по устранению выявленных нарушений и улучшению качества управления госфинансами;

– проведение экспертизы законопроектов и нормативных актов, затрагивающих использование бюджетных средств.

Хотя с момента образования ведомства прошло только 30 лет, но оно прошло впечатляющий путь в своём развитии. Высокая результативность деятельности Счётной палаты Российской Федерации была достигнута за счет значительного объёма предшествующей работы ведомства и внедрения инновационных методов аудита. Большой вклад в развитие Счетной Палаты внесли Сергей Степашин, возглавлявший ведомство с 2000 по 2013 годы и Алексей Кудрин, занимающим пост председателя СП с 18 мая 2018 года по 30 ноября 2022 года. Их деятельность была связана не только с улучшением организации работы Счетной палаты, но и с совершенствованием теории, методики государственного финансового контроля. С. Степашин лично участвовал в разработке Федерального закона от 5 апреля 2013 г. № 41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации». Законодательный акт улучшил условия, создающие основу для функционирования финансового контроля, утвердил обновленную структуру и полномочия СП, усилил требования к профессиональным компетенциям сотрудников, уточнил процедуру назначения членов коллегии и расширил права председателя и заместителя председателя. Закон вступил в силу 2 июля 2013 года и стал важным этапом модернизации деятельности российского высшего органа финансового контроля.

Своими комментариями по государственному финансовому контролю (аудиту), которые были опубликованы под его именем, и многочисленными статьями в специализированных журналах С.В. Степашин также внес вклад в дальнейшее развитие теории финансового контроля. Его целью было выявление и дальнейшее развитие в этой меняющейся среде подходов и критериев государственного контроля (аудита), которые позволят надзорным ведомствам продолжать выполнять свои аудиторские и консультативные функции в условиях парламентской демократии. В своих публикациях С.В. Степашин не раз отмечал «особую роль института государственного аудита, который представляет собой не только систему независимой обратной связи, но и выступает инструментом эволюции экономики, способным эффективно влиять на процессы экономического развития» [2]. С.В. Степашин выступал за внедрение информационных технологий в практику деятельности органов государственного финансового контроля (аудита) в России, обосновывая это рядом институциональных решений, и говоря о том, что без современных инноваций крупномасштабные проекты трудно наблюдаемы [3].

Большой вклад в укрепление системы госфинконтроля внес А.Л. Кудрин. В период его руководства СП произошло усиление аналитического подхода, т.е. ведомство в своей работе добавила к аудиту финансов аудит результатов.

Многолетняя деятельность Счётной палаты способствовала достижению существенных результатов в сфере государственного финансового контроля (рис. 1).

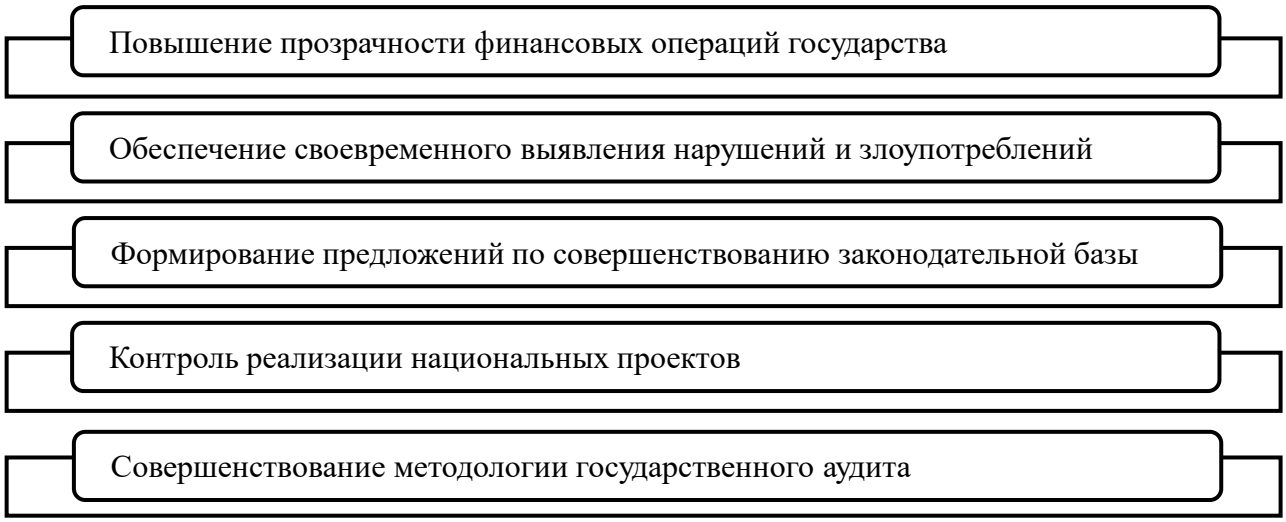

Рис. 1. Достижения высшего органа внешнего государственного аудита (контроля) в России

Систематическое проведение контрольных мероприятий, распространение отчётности и документации Счётной палаты в ясной и доступной форме увеличили степень прозрачности бюджетного процесса, обеспечив свободный доступ граждан к информации обо всех стадиях формирования, исполнения и контроля бюджета.

Выявление аудиторами Счётной палаты фактов нерационального использования бюджетных средств, несоблюдения контрактных обязательств и коррупционных действий сокращает государственные финансовые потери, повышает персональную ответственность должностных лиц и укрепляет доверие граждан. Одновременно контрольные мероприятия способствуют установлению погрешностей в действующем российском законодательстве.

В функции СП также входит мониторинг исполнения национальных проектов, инициированных Президентом РФ и Правительством РФ. Аудиторы проверяют достижение целевых показателей и расходование бюджетных ресурсов.

Через внедрение современных цифровых технологий Счетная Палата России анализирует большие данные, выявляет скрытые закономерности и аномалии, которые не были доступны при традиционном анализе. Цифровые технологии помогают Счётной палате взаимодействовать с внешними системами, а также формировать отчёты на основе данных, полученных из различных источников. Инновационные средства, основанные на использовании цифровой информации и обработке данных с помощью компьютеров и электронных устройств, помогают Счётной палате фокусироваться на наиболее рискованных областях – вместо тотального контроля ресурсы направляются туда, где вероятность нарушений наиболее высока, что увеличивает результативность аудита.

К началу 2026 года ключевым фактором, определяющим деятельность Счётной палаты России, стали преобразования в налоговом законодательстве и повышение значимости ФНС. Эти факторы оказали существенное влияние на государственный финансовый контроль. Основные проблемы и ограничения работы Счётной палаты включают следующее:

1) Ограниченная информированность общества. Недостаточный охват публичной отчетности снижает осведомленность граждан о деятельности Счётной палаты, что требует усиления информационно-просветительской работы и повышения доступности материалов о результатах ревизионных мероприятий.

2) Отставание в принятии корректирующих мер вследствие замедленного реагирования на выявляемые нарушения. В связи с этим возникает необходимость в оптимизации управленческих процессов и внедрении механизмов быстрого взаимодействия с исполнительными органами государственной власти.

3) Повышенная рабочая нагрузка сотрудников в связи с увеличением количества контролируемых объектов и объёма проверяемой информации. Эта проблема может быть решена путём автоматизации рутинных операций, цифровизации контроля и организационно-штатной оптимизации.

4) Недостаточный уровень квалификации ревизоров и отсутствие у них цифровых компетенций. Современная экономическая среда диктует необходимость регулярного повышения профессиональной компетентности кадров, способных эффективно обрабатывать большие объёмы данных и быстро приспосабливаться к изменениям рынка.

Итак, Счётная палата РФ выступает важнейшим институтом обеспечения прозрачности и эффективности управления государственными средствами, оперативно выявляя финансовые проблемы и предлагая меры по их решению. Мы солидарны с позицией Е.И. Лизун, С.М. Багировой, которые считают, что «в будущем Счетная палата должна продолжать развиваться, внедряя современные технологии и методы контроля, повышая компетентность своих сотрудников и укрепляя сотрудничество с другими государственными структурами и международными органами» [1]. Трансформация внутриведомственного контроля и модернизация аудиторских процедур посредством внедрения новейших технологий, обновления стандартов и методик укрепят легитимность органов власти и создадут предпосылки для ускоренного экономического роста государства.

Библиографический список

1. Лизун, Е.И. Счетная палата РФ как орган государственного финансового контроля: история, современность, перспективы / Е.И. Лизун, С.М. Багирова // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 4-2. С. 272–278.

2. Степашин, С.В. Государственный аудит – лекарство для борьбы с бюрократией / С. В. Степашин // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2014. № 1. С. 14–20.

3. Степашин, С.В. Информационные технологии и государственный финансовый контроль / С. В. Степашин // Вестник АКСОР. 2013. № 2(26). С. 165–167.

4. Степашин, С.В. Государственный финансовый контроль в противодействии коррупции / С. В. Степашин // Журнал российского права. 2012. № 7(187). С. 15–17.

5. Степашин, С.В. Федеральная концепция основных принципов организации и деятельности контрольно-счетных органов: монография: 15-летию Счетной палаты РФ и 10-летию Ассоциации контрольно-счетных органов РФ посвящается / С.В. Степашин, К.В. Сурков; Степашин Сергей Вадимович, Сурков Константин Викторович. – Москва: УП Принт, 2011. – 285 с.

СЕКЦИЯ 2. СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Научная статья
УДК 657.922

АДАПТАЦИЯ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ДЛЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ КАЗАХСТАНА

Буланбаев М.М.
Научный руководитель: Марков С.Н.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ

Аннотация. В данной статье рассмотрена адаптированная модель оценки стоимости инвестиционных проектов в сфере энергетики Казахстана, включающая элементы сценарно-вероятностного анализа, методы Монте-Карло и включение в расчет ESG-факторов, а также описано применение модели для различных типов энергетических проектов. На основе этой модели приведен конкретный пример ее использования для проекта ветровой электростанции.

Ключевые слова: *оценка инвестиционных проектов, энергетический сектор Казахстана, анализ рисков, ESG-факторы, метод Монте-Карло, сценарное моделирование.*

MODERN METHODS OF ESTIMATING THE COST OF INVESTMENT PROJECTS OF ENERGY COMPANIES

Bulanbaev M.M.
Supervisor: Markov S.N.
Financial University under the Government of the Russian Federation. Omsk branch. omsk@fa.ru

Abstract. This article considers an adapted model for estimating the cost of investment projects in the energy sector of Kazakhstan, including elements of scenario-probabilistic analysis, Monte Carlo methods and the inclusion of ESG factors in the calculation, as well as describes the application of the model for various types of energy projects. Based on this model, a specific example of its use for a wind power plant project is given.

Keywords: *evaluation of investment projects, energy sector of Kazakhstan, risk analysis, ESG factors, Monte Carlo method, scenario modeling.*

Сейчас энергетический сектор выступает основой экономического роста и социальной стабильности для любого государства. Если же брать энергетический сектор Казахстана, то он также является системообразующим элементом национальной экономики с обеспечением и внутренних потребностей государства в электроэнергии, и экспортных операций. В последние годы в отрасли все активнее реализуются масштабные инвестиционные проекты для модернизации существующих энергомощностей, развития возобновляемой энергетики.

При этом традиционные методы инвестиционного анализа, основанные на дисконтировании денежных потоков, все чаще показывают свою ограниченность для реалий казахстанской экономики: с макроэкономической нестабильностью, волатильностью курса тенге относительно других мировых валют, частыми регуляторными изменениями и преобразованиями рынка энергетики в мире. Помимо этого, в мировой оценочной практике, в особенности для подобных проектов с вероятностью возникновения негативных последствий для окружающей среды, возникает необходимость в учете факторов устойчивого развития

(зачастую применяются факторы по классификации ESG). Для оценки жизнеспособности энергетических проектов в долгосрочный период включение данных факторов – это важный этап для корректности расчетов, но пока данная модель слабо интегрирована в методики Казахстана и стран СНГ в целом.

Исходя из введения, актуальность выбранной темы научной статьи заключается в том, что сейчас существует объективная необходимость улучшения инструментария оценки инвестиционных проектов в энергетике. За счет этого получится всесторонне рассмотреть риски и неопределенность, характерные для казахстанских условий, а также обосновать необходимость и включить ESG-факторы в процесс проведения стоимостной оценки.

Цель исследования – адаптировать существующие модели оценки стоимости инвестиционных проектов энергетических компаний Казахстана, добавив элементы сценарно-вероятностного анализа и количественной интеграции ESG-факторов.

В основе оценочной модели лежит такая идея: стоимость инвестиционного проекта в энергетике должна оцениваться не как четко определенная величина, а как распределение возможных исходов с учетом вероятностей множества сценариев развития внешней среды, чтобы в результате получить средневзвешенное значение по разным сценариям. При этом ESG-факторы рассматриваются в данной модели не как внешний ограничитель, а как внутренний параметр, так как он полноценно влияет на денежные потоки и риски проекта для всего жизненного цикла реализации.

В модели есть три блока:

1. Блок сценарно-вероятностного анализа, который позволяет учесть неопределенность ключевых параметров. В случае энергопроектов к ним относятся цены на энергоносители, валютные курсы, регуляторные изменения – анализ проводится через построение многомерных сценариев и применение методов Монте-Карло.

2. Блок для ESG-факторов: он преобразует экологические, социальные и управленческие аспекты в количественные показатели оценки денежных потоков и соответствующие им ставки дисконтирования.

3. Блок принятия управленческих решений на основе распределений вероятностей сценариев заменяет стандартный критерий в виде «принять или отклонить». Подобная концепция в модели меняется на анализ вероятностей сценариев развития проекта и оценку устойчивости к стрессовым сценариям.

Перейдем к рассмотрению конкретных этапов для данной модели, чтобы затем показать ее работу на конкретном примере.

Первый этап – определение факторов неопределенности для конкретного типа проекта, из которых могут быть традиционная генерация, возобновляемые источники энергии, модернизация существующих мощностей. Из факторов выделим:

1. Цены на энергоносители и электроэнергию на оптовом рынке.

2. Обменный курс тенге к основным валютам, в особенности при участии импортного оборудования в проекте и необходимости обслуживания валютных кредитов).

3. Аспекты регулирования: тарифы, налоги, нормативно-правовая база, экологические требования Казахстана.

4. Природно-климатические факторы для проектов ВИЭ, где нужно анализировать ветровую и солнечную активность.

5. Стоимость углеродных квот с учетом введения трансграничного углеродного регулирования [3].

Для каждого из факторов выше задается определенный диапазон значений и тип распределения вероятностей с помощью ретроспективных данных и экспертных оценок.

Следующий этап – построение финансовой модели с расчетом денежных потоков в зависимости от динамики указанных выше факторов. Расчет свободного денежного потока (FCF) в рамках модели проводится по формуле 1:

$$FCF_t = (R_t - OE_t - T_t - I_t) \times (1 - k_{ESG}), \quad (1)$$

где:

R_t – выручка в период времени t, которая по большей части зависит от объема производства и цен на энергоносители;

OE_t – операционные расходы;

T_t – налоги и обязательные платежи;

I_t – инвестиционные затраты;

k_{ESG} – коэффициент корректировки на ESG-факторы (ориентировочно оценивается от 0 до 0,2) [2].

В классическую модель для свободных денежных подходов добавляется ESG-коэффициент для учета потенциальных потерь от этих факторов, то есть на затраты на выполнение экологических требований, компенсации за социальные последствия, штрафы за несоответствие стандартам управления и прочие. Коэффициент определяется методом экспертной оценки уровня ESG-рисков проекта.

На третьем этапе производится расчет денежных потоков с использованием методов статистических испытаний (самый часто используемый из них – метод Монте-Карло) при комбинациях значений ключевых факторов. В результате этого этапа получается распределение вероятностей возможных значений FCF. Определяются такие показатели:

1. Ожидаемое значение NPV как среднее арифметическое всех полученных значений.
2. Стандартное отклонение NPV – это мера разброса возможных результатов.
3. Вероятность отрицательного NPV включает в себя долю итераций, в которых проект оказался убыточным.
4. VaR (максимальный вероятный убыток) – это значение NPV, которое может быть не достигнуто с заданной вероятностью (как правило, берется на уровне 1 или 5%).
5. Условный VaR – среднее значение NPV при наихудших сценариях за пределами VaR [2].

Эти показатели точнее описывают риски энергетических проектов, чем традиционный NPV.

Следующий шаг – включение факторов ESG как риски для корректировки ставки дисконтирования, которая уже определена одним из методов определения: WACC, CAPM, кумулятивное построение и прочие. Так, делаются такие надбавки по отдельным рискам ESG:

1. Риск ужесточения экологического регулирования (0,5-2%).
2. Риск социальных конфликтов и протестов (0-1,5%).
3. Риск неэффективного корпоративного управления (0-1%).

Соответственно, для проектов с низкими ESG-рисками ставка дисконтирования в рамках модели будет ниже: к примеру, для современных проектов ВИЭ с подтвержденным соответствием международным стандартам [3].

Рассмотрим особенности использования модели для разных типов проектов:

1. Проекты традиционной генерации наподобие угольных/газовых ТЭС. Для них факторы неопределенности – цены на топливо, регуляторные риски, в особенности в части экологических требований, а также риски трансформации энергетических рынков. ESG-коэффициент для угольных проектов может достигать 0,15-0,2 из-за высоких рисков для экологии и появления более современных генерирующих проектов.

2. Проекты возобновляемой энергетики. Для которых важны ветровая и солнечная активность; риски изменения механизмов государственной поддержки – они закладываются через сценарии регуляторных изменений; технологические риски. Исходя из этого, ESG-коэффициент для проектов ВИЭ обычно ниже и находится в диапазоне 0,02-0,05, потому что

проекты базово имеют значительные экологические преимущества, особенно в сравнении с традиционной генерацией электроэнергии.

3. Проекты по модернизации уже существующих мощностей. В них учитываются риски остановки действующего производства на время работ, неопределенность по улучшению технико-экономических показателей и риски, связанные с сокращением потребности в рабочей силе из-за более эффективного получения энергии. Для этого категории ESG-коэффициент может колебаться от 0 до 0,2 из-за большой зависимости от конкретного проекта [1].

Для примера работы модели рассмотрим проект строительства ветровой электростанции мощностью 50 МВт в одном из регионов Казахстана – Акмолинской области, которая является лидером по мощностям в ВИЭ в стране [4].

Есть такие исходные данные:

1. Инвестиционные затраты: 25 млрд тенге (с возможным отклонением в 10% в обе стороны).

2. Среднегодовая выработка: 180 ГВт·ч (потенциальное отклонение составит 15%, в зависимости от ветровых условий).

3. Тариф на электроэнергию: 22 тенге/кВт·ч; фиксированный на 15 лет по аукциону.

4. Операционные расходы: 1,5 млрд. тенге в год.

5. Срок эксплуатации: 20 лет.

6. Ставка дисконтирования: 12%, взята ключевая ставка Национального банка Казахстана.

Для учета неопределенности представим факторы в таблице 1.

Таблица 1

Факторы неопределенности для определения стоимости энергетического проекта

Фактор	Базовое значение	Диапазон	Тип распределения
Инвестиции, млрд тенге	25	22-28	Треугольное
Выработка, ГВт·ч	180	150-210	Нормальное
Операционные расходы, млрд тенге	1,5	1,3-1,8	Треугольное
Курс тенге/$ (влияет на импортные компоненты)	460	400-520	Логарифмическое

Оценим далее влияние ESG-факторов. Экологические риски минимальны, так как рассматривается проект ВИЭ, поэтому премия за риск равна 0,2%. Социальные риски умеренные, и в регионе уже много проектов в этой сфере – премия составит 0,5%. Управленческие риски также примем за 0,5%. Итого получим ставку дисконтирования для проекта (с учетом ESG-факторов): 12%+0,2%+0,5%+0,5%=13,2%. Исходя из этого, примем ESG-коэффициент корректировки денежных потоков принимаем за 0,03, средний уровень риска.

Далее для генерации случайных чисел для каждого фактора в соответствии с заданным распределением воспользуемся инструментом «Анализ сценариев» в ПО Excel. На основе этого получим такие результаты моделирования (таблица 2).

Таблица 2

Результаты моделирования показателей для модели определения стоимости энергетического проекта

Показатель	Традиционный подход	Вероятностная модель
NPV, млн тенге	+850	+620
Стандартное отклонение NPV	—	420
Вероятность отрицательного NPV	—	18%
VaR (5%)	—	-150
CVaR (5%)	—	-280

Таким образом, как показывает таблица, стандартный подход показывает положительный NPV в размере 850 млн. тенге, и на основе этого рекомендует проект к реализации. Вероятностная же модель дает более осторожную оценку, потому что в ней ожидаемый NPV ниже, составив 620 млн. тенге, при этом существует вероятность убыточности проекта в размере 18%. Более того, при наихудших 5% сценариев для NPV потери могут достигать 280 млн. тенге.

Подобная информация позволяет оценщику принять более взвешенное решение касаемо стоимости проекта, а инвестору помогает определиться: потребуется ли создание дополнительных резервов, хеджирование валютных рисков или пересмотр структуры финансирования.

Научная новизна подобной адаптации к модели состоит в следующем:

1. Комплексный учет неопределенности: сочетание сценарного анализа, вероятностного моделирования и методов Монте-Карло под специфику проектов в Казахстане. Использование показателей VaR и CVaR, а также вероятности отрицательного NPV точнее описывают риски энергетических проектов.

2. Количественная интеграция ESG-факторов через ввод системы модификаторов денежных потоков и для ставки дисконтирования в виде премий/дисконтов за риск: это позволяет перевести качественные характеристики в количественные параметры проекта.

3. Гибкость подхода в зависимости от конкретного типа проекта, которая предусматривает различные наборы ключевых факторов в моделях оценки, а также параметров корректировки исходя из типов проектов: для традиционной генерации, ВИЭ, проектов модернизации и прочих.

Таким образом, разработанная адаптация модели оценки стоимости инвестиционных проектов энергетических компаний (с акцентом на Казахстан) позволяет преодолеть основные ограничения традиционных методов оценки, которые были показаны в начале данной статьи. Как показал пример оценки на проекте по развитию возобновляемой энергетики, наиболее реалистичные оценки были достигнуты за счет использования таких методов: сочетание вероятностное моделирование, сценарный подход и количественное включение в модель ESG-факторов. Все это учитывает множество разных исходов, которые необходимо рассматривать из-за долгосрочного периода реализации проектов в энергетике и, как следует из этого, довольно высокого уровня риска. Более того, адаптация модели является гибкой, так как есть возможность применения к разным типам энергопроектов, и это улучшает ее практическую применимость.

На основе всего этого считаю, что подобная модель позволит энергетическим компаниям принимать более обоснованные инвестиционные решения. К основным точкам роста для увеличения корректности модели оценки можно отнести накопление статистической базы для более точного определения параметров, а также разработку отраслевых стандартов учета ESG-факторов в инвестиционном анализе – это позволит конкретнее определять коэффициент корректировок ESG при определении вероятностного NPV и свободного денежного потока.

Библиографический список

1. Бурсикова А. А. Методы и инструменты оценки экономической эффективности инвестиций в энергетике // Актуальные исследования. 2025. №42 (277). С. 61-64. URL: https://apni.ru/article/13316-metody-i-instrumenty-ocenki-ekonomicheskoj-effektivnosti-investicij-v-energetike (дата обращения: 05.03.2026).

2. Жегров М. А. Обзор основных методов оценки эффективности инвестиционных проектов // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 11. С. 283-287. URL: https://jomeam.ru/ru/storage/download/193471 (дата обращения: 07.03.2026).

3. Подкин, К. И. Оценка эффективности управления организационными проектами в энергетических компаниях: разработка интегрального показателя EESG для перехода к

платформенной экосистеме / К. И. Подкин, Ю. А. Назарова // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Электротехника, информационные технологии, системы управления. 2025. № 55. С. 26-55. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=85455916 (дата обращения: 07.03.2026).

4. Возобновляемые источники энергии (ВИЭ) в Казахстане – обзор и перспективы от Qazaq Green [Электронный ресурс] // Ассоциация ВИЭ QAZAQ GREEN. URL: https://qazaqgreen.kz/ru/vie (дата обращения: 10.03.2026).

Научная статья
УДК 338.2

НАПРАВЛЕНИЯ СНИЖЕНИЯ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Елкина В.Н.
ФГБОУ ВПО «Омский государственный педагогический университет», г. Омск

Аннотация. В данной статье риск рассмотрен как экономическая категория, отражающая вероятность отклонения результатов от ожидаемых в условиях измеримой неопределенности. Показано, что классификация рисков является необходимым инструментом структурирования риск-профиля организации. Систематизированы методы оценки рисков (качественные и количественные) и обоснована применимость коэффициентных и рейтинговых моделей финансового анализа для диагностики финансовых рисков на основе бухгалтерской отчетности. Определены базовые стратегии реагирования на риск (избежание, снижение, передача, принятие) и подчеркнута необходимость интеграции риск-менеджмента в систему управления организацией.

Ключевые слова: *риск, диагностика финансовых рисков, риск-менеджмент, идентификация рисков.*

RISK MITIGATION DIRECTIONS IN ORGANIZATIONAL ACTIVITIES

Elkina V. N.
Omsk State Pedagogical University, Omsk, Russia

Abstract. This article examines risk as an economic category reflecting the probability of results deviating from expectations under conditions of measurable uncertainty. It demonstrates that risk classification is a necessary tool for structuring an organization's risk profile. Risk assessment methods (qualitative and quantitative) are systematized, and the applicability of ratio and rating models of financial analysis for diagnosing financial risks based on financial statements is substantiated. Basic risk response strategies (avoidance, mitigation, transfer, and acceptance) are defined, and the need to integrate risk management into an organization's management system is emphasized.

Keywords: *risk, financial risk diagnosis, risk management, risk identification.*

Важным этапом процесса управления рисками является выбор и реализация мер реагирования, направленных на уменьшение вероятности наступления рисковых событий и масштаба их последствий. Стандарты ISO 31000 и COSO ERM рассматривают воздействие на риск как разработку и выполнение плана мероприятий, включающего распределение ответственности, ресурсов, сроков и контроль результативности.

В теории риск-менеджмента выделяют четыре базовые стратегии реагирования на риск: избежание, снижение, передача и принятие. Избежание предполагает полный отказ от деятельности или операции, несущей неприемлемую угрозу. Стратегия эффективна при катастрофических последствиях риска, но приводит к потере потенциальной выгоды. Снижение (минимизация) – наиболее универсальная стратегия, ориентированная на организационные, технические и финансовые меры, уменьшающие вероятность и ущерб.

Передача риска означает перераспределение финансовой ответственности на третьих лиц. Ключевыми инструментами являются страхование (имущественные риски, ответственность, риски перерывов в деятельности), а также договорные механизмы (штрафные санкции, гарантии, поручительства) и аутсорсинг отдельных процессов. Для финансовых рисков характерно использование инструментов хеджирования и лимитирования, однако для

компаний малого и среднего бизнеса более распространены договорные и организационные инструменты [1].

Принятие риска – осознанное решение оставить риск на ответственности организации. Оно применяется в случаях незначительности риска или экономической нецелесообразности мер снижения. При этом принятие риска должно сопровождаться резервированием ресурсов (финансовых и организационных) для покрытия возможного ущерба и разработкой процедур реагирования.

Выбор конкретных мер зависит от природы рисков. Финансовые риски (ликвидность, кредитный риск, процентный риск) снижаются через управление оборотным капиталом, бюджетирование денежных потоков, установление лимитов по контрагентам, контроль дебиторской задолженности и оптимизацию структуры обязательств. Операционные риски минимизируются стандартизацией процессов, внедрением регламентов, повышением квалификации персонала, техническим контролем и цифровизацией учета и мониторинга. Для транспортных организаций важны меры обеспечения безопасности перевозок и соблюдения требований законодательства [2].

Важно подчеркнуть, что управление рисками – не разовое мероприятие, а циклический процесс. Эффективность риск-менеджмента обеспечивается наличием организационной структуры (ответственные лица, комитет по рискам), нормативных документов (политика управления рисками, процедуры, регламенты), системы мониторинга и отчетности (ключевые показатели риска – KRI), а также формированием культуры риск-ориентированного мышления на всех уровнях управления [3].

Таким образом, построение системы риск-менеджмента предполагает одновременное развитие методики, организационной структуры и инструментов мониторинга. Наконец, внедрение риск-менеджмента целесообразно рассматривать как поэтапное повышение зрелости. На первом этапе достаточно простых инструментов (реестр рисков, карта рисков, несколько KRI и платежный календарь). По мере накопления данных система может дополняться более сложными методами (сценарные расчеты, стресс-тестирование, цифровые панели). Такой постепенный подход снижает сопротивление изменениям и повышает вероятность того, что риск-менеджмент станет реальной частью управления, а не разовой инициативой.

Мониторинг внешней среды также должен быть частью риск-процесса. Для предприятия важны изменения цен на топливо, тарифов поставщиков, требований законодательства о безопасности дорожного движения, правил страхования и налогового регулирования. Назначение ответственных за отслеживание изменений и регулярное информирование руководства позволяют заранее подготовить корректировки тарифов, договоров и внутренних процедур, снижая вероятность «внезапного» роста затрат или штрафов.

Важным элементом системы является управление инцидентами и «обучение на ошибках». Для типовых событий (ДТП, серьезная поломка, сбой диспетчеризации, крупная просрочка платежа) целесообразно иметь краткие инструкции: кто уведомляется, какие документы оформляются, какие сроки соблюдаются, какие действия предпринимаются для минимизации простоя и репутационного ущерба. После инцидента проводится разбор причин и корректировка регламентов и KRI. Это превращает риск-менеджмент в практический инструмент повышения устойчивости [3].

Выбор мер воздействия на риск должен учитывать экономическую целесообразность и остаточный риск. Стандарты выделяют базовые стратегии: избегание, снижение, передача и принятие риска. На практике для компании важно фиксировать не только перечень мер, но и ожидаемый эффект: что именно уменьшится (вероятность или последствия), какие затраты потребуются и какой риск останется после внедрения. Такой подход позволяет сравнивать альтернативы и избегать ситуаций, когда ресурсы направляются на второстепенные риски при игнорировании критичных.

Наконец, эффективность риск-менеджмента во многом определяется «культурой риска». Даже при наличии регламентов сотрудники могут обходить правила, если не понимают их

смысла или не видят поддержки руководства. Поэтому важно сочетать контрольные процедуры с обучением, коммуникацией и мотивацией: объяснять причины требований, закреплять ответственность, поощрять безопасное поведение и фиксировать нарушения. В транспортной отрасли культура безопасности напрямую влияет на аварийность и репутацию, а значит – на финансовые результаты.

Цифровизация управления рисками повышает оперативность контроля, но формирует новые угрозы. Применение телематики, диспетчерских систем, электронного документооборота и аналитических панелей (дашбордов) позволяет быстрее выявлять отклонения по топливу, маршрутам и простоям. Однако возрастает значимость киберрисков: сбой диспетчеризации, утечка персональных данных, отсутствие резервного копирования. Поэтому цифровые инструменты должны сопровождаться базовыми мерами информационной безопасности (разграничение доступа, резервирование, регламенты восстановления).

Документирование риск-менеджмента необходимо для устойчивости процесса и разграничения ответственности. Минимальный набор документов включает: политику управления рисками, реестр рисков, карту рисков, шкалы оценки, планы мероприятий (risk treatment plans), формы отчетности по KRI и порядок рассмотрения рисков на комитете. Для небольших организаций важно избегать избыточной бюрократии: документы должны быть краткими, прикладными и реально используемыми руководителями и сотрудниками.

Интеграция риск-показателей в планирование и бюджетирование повышает устойчивость организации. В практическом смысле это означает, что бюджет ДДС и бюджет доходов и расходов формируются с учетом сценариев (базовый, неблагоприятный, оптимистичный) по ключевым факторам: цена топлива, тариф, загрузка, сроки оплаты, процентные ставки. Если бюджет «не держится» в стресс-сценарии, организация должна заранее определить, какие расходы можно сделать гибкими, какие инвестиции перенести, какие лимиты по контрагентам усилить. Такой подход соответствует логике COSO ERM – связывать риски со стратегией и показателями эффективности [3].

Для повышения практической применимости риск-менеджмента используются ключевые показатели риска (KRI). В отличие от «запаздывающих» показателей (например, факт убытка), KRI выступают ранними индикаторами ухудшения ситуации. Для ликвидности такими индикаторами являются снижение остатка денежных средств, рост просроченной кредиторской задолженности и увеличение доли дебиторской задолженности с просрочкой. Для операционных рисков – рост простоев, увеличение частоты ДТП, отклонения расхода топлива. KRI должны иметь пороговые значения и заранее определенный набор действий при их нарушении.

Оценка рисков может осуществляться по комбинированной схеме. Для финансовых рисков целесообразны количественные показатели на основе отчетности (коэффициенты ликвидности, автономии, оборачиваемости), а также рейтинговые модели, которые дают интегральную оценку вероятности финансовых затруднений. Для операционных и правовых рисков чаще применяются качественные шкалы вероятности и последствий с последующим построением карты рисков. Важный принцип – сопоставимость: шкалы должны быть понятны пользователям и позволять различать «красные» и «желтые» зоны для приоритизации мер [1].

Идентификация рисков должна опираться на анализ бизнес-процессов. Для транспортной организации целесообразно выделять процессы: прием и выполнение заказа, выпуск транспорта на линию, управление маршрутом и диспетчеризация, техническое обслуживание, закупки топлива и запчастей, расчеты с клиентами и поставщиками, кадровые процессы, комплаенс и IT-поддержка. По каждому процессу формируется перечень событий, которые могут привести к отклонению от цели (срыв сроков, перерасход, штрафы, простой). Далее риски описываются в реестре с указанием причин, последствий и существующих мер контроля.

Для обеспечения регулярности управления рисками целесообразно создать комитет по рискам (или включить вопросы риска в повестку производственных совещаний). Комитет рассматривает динамику ключевых рисков, утверждает планы мероприятий, контролирует выполнение и, при необходимости, пересматривает лимиты. Важным условием является

назначение «владельцев рисков» – должностных лиц, отвечающих за мониторинг конкретного риска и подготовку предложений по реагированию. Такое распределение ответственности снижает вероятность того, что риск-менеджмент будет «ничейной» функцией и останется на уровне формального документа.

Организационная модель риск-менеджмента включает распределение ролей и ответственности. В крупных компаниях используются специализированные функции риск-менеджмента, комплаенса и внутреннего аудита. Для малых и средних предприятий допустима адаптация: важен не масштаб структуры, а четкое закрепление ответственности. На практике эффективной является модель «трех линий» (three lines): 1) владельцы процессов и руководители подразделений, которые управляют рисками в своей зоне; 2) координационная функция (риск-координатор/экономист/юрист), которая задает методику и обеспечивает консолидацию; 3) независимая оценка (периодические проверки, аудит), подтверждающая соблюдение регламентов и корректность данных.

Ключевым элементом зрелой системы является определение «аппетита к риску» – уровня риска, который организация готова принимать ради достижения целей. В прикладном виде аппетит к риску задается через лимиты и пороговые значения показателей. Например, для финансовых рисков это может быть минимально допустимый коэффициент текущей ликвидности, предельная доля просроченной дебиторской задолженности, максимальная доля заемного капитала или лимит по процентным расходам. Для операционных рисков – допустимый уровень простоев, аварийности и отклонений расхода топлива от нормы. Формализация аппетита к риску повышает управляемость решений и снижает «ситуативное» реагирование.

Методологической основой построения системы риск-менеджмента выступают принципы ISO 31000 и концепция COSO ERM. В обоих подходах акцент делается на процессной логике: установление контекста, идентификация рисков, анализ и оценка, выбор мер воздействия, мониторинг и коммуникации. При этом риск-менеджмент рассматривается как непрерывный цикл, а не разовое мероприятие, что предполагает регулярный пересмотр карты рисков и корректировку мер реагирования при изменении внешней среды и внутренних процессов [4].

Таким образом, современная практика показывает, что устойчивость организации определяется не столько наличием отдельных «антикризисных» мер, сколько построением целостной системы управления рисками. Такая система должна быть встроена в повседневные управленческие процессы: планирование, бюджетирование, контроль исполнения, принятие инвестиционных решений и управление персоналом.

Библиографический список

1. Бочаров, К. А. Риск ухудшения финансового состояния как разновидность финансовых рисков / К. А. Бочаров, И. М. Блохина // Научное обеспечение агропромышленного комплекса: Сборник статей по материалам 80-й научно-практической конференции студентов по итогам НИР за 2024 год, Краснодар, 28 марта 2025 года. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина, 2025. – С. 442-444. – EDN ODWYPA.

2. Дорошенко, М. Н. Риск-менеджмент. Хеджирование рисков: учебник для вузов / М. Н. Дорошенко. – Санкт-Петербург : Издательство ЛАНЬ, 2025. – 116 с. – ISBN 978-5-507-53337-4. – EDN XRRPKE.

3. Жумагулова, А. Б. Политика управления рисками: методы и подходы / А. Б. Жумагулова, О. А. Яновская // Education. Quality Assurance. – 2025. – № 2(39). – С. 8-12. – DOI 10.58319/26170493_2025_2_8. – EDN SVDYLG.

Научная статья
УДК 334.021

ЭВОЛЮЦИЯ РОЛИ ГОСУДАРСТВА В КЛАСТЕРНОЙ ПОЛИТИКЕ: ОТ АДМИНИСТРАТОРА К ПЛАТФОРМЕННОМУ ИНТЕГРАТОРУ

Иваненко О.Б.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, OBIvanenko@fa.ru

Аннотация. В статье исследуется трансформация роли государства в условиях перехода к кластерной модели экономического развития, обосновывается концепция государства как «платформенного интегратора». Предложена авторская четырехуровневая модель платформы, раскрыты функции государства на каждом уровне. Сделан вывод о том, что современная кластерная политика превращается в полноценный механизм ГЧП, где государство создает условия и разделяет риски, а бизнес генерирует инициативы.

Ключевые слова: *кластер, кластерная политика, государственно-частное партнерство, платформенный интегратор, институциональная среда, региональное развитие, кооперация.*

EVOLUTION OF THE STATE'S ROLE IN CLUSTER POLICY: FROM ADMINISTRATOR TO PLATFORM INTEGRATOR

Ivanenko O.B.
Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia OBIvanenko@fa.ru

Abstract. The article examines the transformation of the state's role in the transition to the cluster model of economic development, substantiating the concept of the state as a "platform integrator". The author proposes an original four-level platform model, revealing the state's functions at each level. It is concluded that modern cluster policy is turning into a full-fledged PPP mechanism, where the state creates conditions and shares risks, while business generates initiatives.

Keywords: *cluster, cluster policy, public-private partnership, platform integrator, institutional environment, regional development, cooperation.*

Современный этап развития национальной экономики характеризуется глубинными изменениями, вызванными переходом к новому технологическому укладу, усилением геополитической фрагментации и необходимостью достижения технологического суверенитета. В этих условиях традиционные модели взаимодействия государства и бизнеса, основанные на вертикально-интегрированных структурах и прямом административном управлении, уступают место более гибким и адаптивным формам. Особую актуальность приобретает поиск эффективных институциональных форматов, способных обеспечить кооперацию усилий власти и частного капитала. Ключевым форматом такой синергии закономерно стали кластеры.

Цель настоящей статьи – исследовать эволюцию роли государства в кластерной политике и обосновать концепцию «платформенного интегратора» как новой модели взаимодействия власти и бизнеса в современных условиях.

Кластеры как форма пространственной организации экономики привлекали внимание исследователей начиная с работ А. Маршалла, но возрождение интереса к кластерной концепции связано с трудами М. Портера, который определил кластер как «группу географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций» [10]. В современной экономической науке сформировалось несколько подходов к пониманию природы кластеров: институциональный, сетевой и инновационный.

Институциональный подход, развитый в работах Р. Коуза, О. Уильямсона и К. Менара, позволяет рассматривать кластеры как гибридные институциональные структуры, занимающие промежуточное положение между рынком (спонтанные сделки) и иерархией (фирма) [3]. В отличие от чисто рыночных отношений, кластер предполагает долгосрочную кооперацию, основанную на доверии, репутации и разделяемых нормах поведения. Как отмечает А.Е. Шаститко, кластеры можно и нужно рассматривать именно как гибридную форму институциональных соглашений, позволяющую снижать трансакционные издержки особым способом [8].

Сетевой подход, развиваемый в работах Е.И. Бахматовой, Т.Н. Плотниковой и Т.А. Шибаевой, фокусируется на топологии связей, их плотности и конфигурации. Кластер здесь предстает как особым образом организованная бизнес-сеть, обладающая свойствами эмерджентности – появления нового качества, не сводимого к сумме свойств отдельных участников [5, 9]. Именно сетевая архитектура, по мнению исследователей, позволяет государству встраиваться в кластер не как надстройка, а как один из узлов сети, взаимодействующий с бизнесом на горизонтальных принципах.

Инновационный подход рассматривает кластер как генератор и проводник нововведений. П.А. Суханова, анализируя зарубежные модели кластеров, приходит к выводу, что основной механизм обеспечения эффективности кластера – интенсивность процессов трансфера знаний и технологий, а также процессов коммерциализации [7]. Именно это превращает кластер из простой производственной агломерации в инновационную экосистему.

Синтез этих трех подходов позволяет сформулировать теоретическую базу для понимания новой роли государства – оно призвано не просто директивно управлять кластером, а создавать институциональную среду, поддерживать сетевые связи и стимулировать инновационные процессы.

Экономические кластеры становятся ключевым элементом новой архитектуры конкурентных отношений, реализуя принцип «коопетиции» – сочетания конкуренции и кооперации, что позволяет фирмам совместно с государством создавать инфраструктуру, проводить исследования и осваивать новые рынки, сохраняя при этом состязательность в качестве и технологиях. Такая модель смещает фокус глобальной конкуренции с отдельных предприятий на уровень кластеров как целостных инновационных экосистем. Вместе с тем кластерный подход сопряжен с рисками: высокой взаимозависимостью участников, потенциальными конфликтами интересов, а также угрозой замыкания инноваций в пределах кластера, что может усилить региональное неравенство. Успешное функционирование кластеров требует институциональной зрелости – наличия координирующих органов, прозрачных правовых рамок и систем мониторинга эффективности.

Согласно актуальным данным Ассоциации кластеров, технопарков и ОЭЗ России (АКИТ РФ), на конец 2025 года в реестр Минпромторга России входит 104 промышленных кластера, расположенных в 67 субъектах Российской Федерации. Их участниками являются свыше 950 компаний, которые суммарно реализуют более 350 импортозамещающих проектов [6]. География кластерного развития неравномерна, что отражает различия в промышленном потенциале и качестве регионального управления. Лидерами Национального рейтинга кластерного развития 2025 года стали: Республика Башкортостан (25 промышленных кластеров), Омская область (13 кластеров), Рязанская область (13 кластеров), Челябинская область (10 кластеров) (рис. 1).

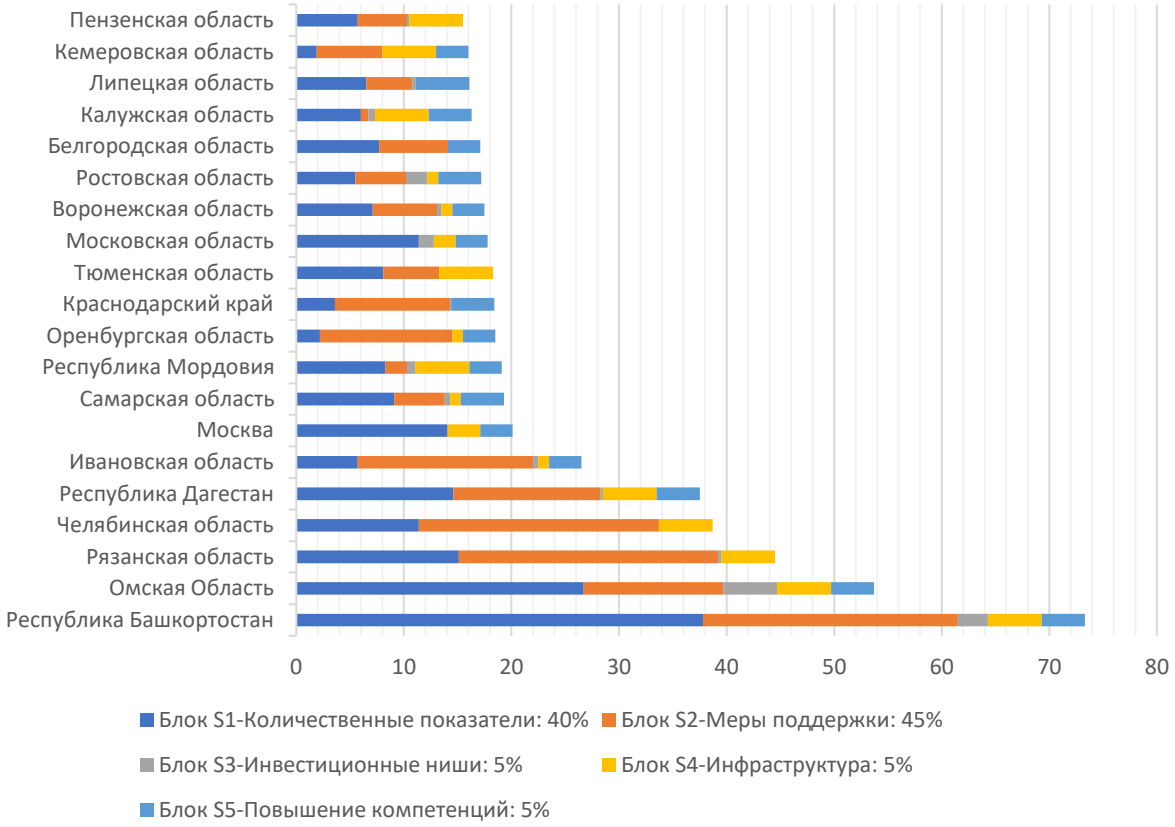

Рис. 1. Национальный рейтинг субъектов РФ по уровню кластерного развития 2025 года (составлено автором на основе источника [2])

В рамках современной кластерной модели экономического развития кардинально трансформируется роль государства от «контролера» или «донора» в сторону платформенного интегратора, выступающего создателем многоуровневой среды для самоорганизации бизнеса. В связи с этим, обобщение практики реализации кластерной политики позволяет выделить четыре ключевых уровня государственного участия, образующих единую платформу взаимодействия власти и бизнеса: институциональный, инфраструктурный, финансовый и коммуникационный.

Институциональный уровень с позиций институциональной экономической теории, формирует «правила игры» (по Д. Норту), структурирующие взаимодействие экономических агентов в кластере. На этом уровне государство создает правовые нормы, стандарты, реестры, что снижает неопределенность для бизнеса и формирует институциональный фундамент долгосрочного взаимодействия.

Инфраструктурный уровень следует рассматривать не просто как совокупность материальных объектов, а как материальный базис реализации кооперационных связей. Создание объектов коллективного пользования (центров прототипирования, инжиниринговых центров, лабораторий) формирует среду, в которой малые и средние предприятия получают доступ к ресурсам, ранее доступным лишь крупному бизнесу. Исследования подтверждают, что крупный бизнес в процессе создания кластеров вовлекает малые и средние предприятия в производство на основе тесной кооперации и субконтрактации, что способствует развитию всех участников [4].

Финансовый уровень представляет собой наиболее сложный механизм, требующий тонкой настройки под специфику кластерных проектов. В современной экономической литературе обосновывается, что наряду с организационной одной из важнейших функций государства в области кластерной политики является именно финансирование создания кластеров [1]. Государство здесь выступает как венчурный партнер, разделяющий риски с бизнесом, что

особенно значимо на ранних стадиях формирования кластеров и при реализации капиталоемких импортозамещающих проектов.

Коммуникационный уровень приобретает особое значение в контексте перехода к платформенной самоорганизации. Современная кластерная политика требует выстраивания конструктивных коммуникаций между властью, бизнесом и обществом. Центры кластерного развития выполняют функцию институциональных посредников, снижающих трансакционные издержки поиска партнеров и выстраивания кооперационных связей. Организация площадок для взаимодействия, содействие в поиске партнеров, продвижение брендов кластеров на внешних рынках формируют коммуникационную среду, в которой возникают и укрепляются неформальные связи, репутационные механизмы и культура доверия.

Представленная четырехуровневая модель наглядно демонстрирует, что современная кластерная политика – это сложный, многоуровневый механизм по созданию целостной экосистемы, где каждый элемент платформы работает на конечный результат – формирование новых конкурентных преимуществ.

Проведенный анализ показывает развитие кластерной политики в современной России от модной концепции до действующего института государственно-частного партнерства. Кластеры перестали быть просто территориальными агломерациями, превратившись в полноценные платформы взаимодействия, где формируются новые конкурентные преимущества, основанные не на дешевизне ресурсов, а на кооперации, инновациях и гибкости. Государство научилось работать не как администратор, а как партнер и платформенный интегратор, предоставляя бизнесу институциональный, инфраструктурный, финансовый и коммуникационный инструментарий для самоорганизации.

Таким образом, в XXI веке способность государства и бизнеса к эффективной кооперации на кластерных платформах становится решающим фактором глобальной конкурентоспособности национальной экономики.

Библиографический список

1. Ананьева-Губич Н.В. Интеграция механизмов государственно-частного партнерства в проекты комплексного развития территории // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2025. № 5 (86). С. 51-57.

2. Атлас промышленных кластеров России – 2025: ежегодное деловое издание [Электронный ресурс]/ Е.И. Кравченко, Н.Е. Пономаренко, С.Р. Хаметов, К.Р. Хлудина; Ассоциация кластеров, технопарков и ОЭЗ России. Москва: АКИТ РФ, 2025. 54 с. URL: https://www.akitrf.ru/upload/medialibrary/b6a/ccibtd6fg1pmw9lau0sfkhvqusjjpc45/%D0%90%D1%82%D0%BB%D0%B0%D1%81%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D1%8B%D1%88%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%B2_2025.pdf (дата обращения: 08.03.2026).

3. Марача В.Г. Сетевая организация и системные принципы управления во взаимоотношениях инновационного бизнеса и государства // Современные информационные технологии и ИТ-образование. 2018. Т. 14. № 4. С. 1012-1019.

4. Некрасов Р.В. Использование механизмов государственно-частного партнерства при формировании кластеров в АПК региона // Регионология. 2010. № 3. URL: https://regionsar.ru/ru/node/553 (дата обращения: 08.03.2026).

5. Плотникова Т.Н., Шибаева Т.А. Кластерно-сетевая модель регионального развития // Фундаментальные исследования. 2016. № 2. С. 193-196.

6. Реестр Минпромторга до конца года пополнят не менее 70 промышленных кластеров [Электронный ресурс] // ТАСС: сайт. URL: https://tass.ru/ekonomika/24551743 (дата обращения: 08.03.2026).

7. Суханова П. А. Модели эффективных кластеров в условиях становления экономики инновационного типа: обзор зарубежных и отечественных подходов // Ars Administrandi. 2016. №3. С. 17-28.

8. Шаститко А. Е. Кластеры как дискретная институциональная альтернатива управления трансакциями // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2009. №1. С. 26-43.

9. Bakhmatova E. I. The agglomeration and networking approaches to the interpretation of the economic cluster concept // Экономическая наука сегодня. 2020. №11. С. 48-52.

10. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 855 p.

Научная статья
УДК 67.01

РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА В РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Клебанова А.А.
Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, г. Орёл, РФ, a_klebanova@inbox.ru

Аннотация. Одной из задач, стоящих перед Правительством Российской Федерации, является дальнейшее развитие промышленного производства в условияхсанкционного давления со стороны ряда недружественных стран. В статье рассматриваются ключевые факторы, влияющие на промышленный сектор, включая ограничения импорта технологий и оборудования, изменения внешнеэкономической конъюнктуры, а также меры поддержки отечественного бизнеса со стороны государства. Автором анализируются стратегии адаптации предприятий к новым условиям функционирования. Особое внимание уделяется вопросам импортозамещения, локализации производственных процессов и развитию инновационных решений в промышленности. Результаты исследования позволяют выявить основные направления дальнейшего роста российского промышленного комплекса и предложить рекомендации по повышению конкурентоспособности отечественных производителей в современных геополитических реалиях.

Ключевые слова: *промышленное производство, санкции, санкционные ограничения, экономическое развитие, импортозамещение, локализация производства, конкурентоспособность*

DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL PRODUCTION IN RUSSIA UNDER SANCTIONS

Klebanova A.A.
Orel State University named after I.S. Turgenev, Orel, Russia, a_klebanova@inbox.ru

Abstract. One of the challenges facing the Russian Government is the further development of industrial production in the face of sanctions from a number of unfriendly countries. This article examines key factors influencing the industrial sector, including restrictions on technology and equipment imports, changes in the foreign economic environment, and government support measures for domestic businesses. The author analyzes strategies for enterprises to adapt to the new operating conditions. Particular attention is paid to import substitution, localization of production processes, and the development of innovative industrial solutions. The results of the study identify key areas for further growth of the Russian industrial complex and offer recommendations for improving the competitiveness of domestic producers in today's geopolitical realities.

Keywords: *industrial production, sanctions, sanctions restrictions, economic development, import substitution, localization of production, competitiveness*

Современный этап экономического развития России характеризуется интенсивным воздействием глобальных факторов, среди которых особое значение приобретают международные экономические санкции, существенно ограничивающие доступ отечественной промышленности к передовым технологиям, оборудованию и финансовым ресурсам. Данный фактор обусловливает необходимость детального анализа влияния санкций на динамику промышленного сектора, выявление новых возможностей и рисков, возникающих в результате ограничений внешнего рынка.

Движущей силой российской экономики является промышленность, т.е. совокупность отраслей экономики, которые занимаются производством товаров и услуг с использованием

труда, капитала и технологий. Выделяют несколько видов промышленного производства (рис. 1).

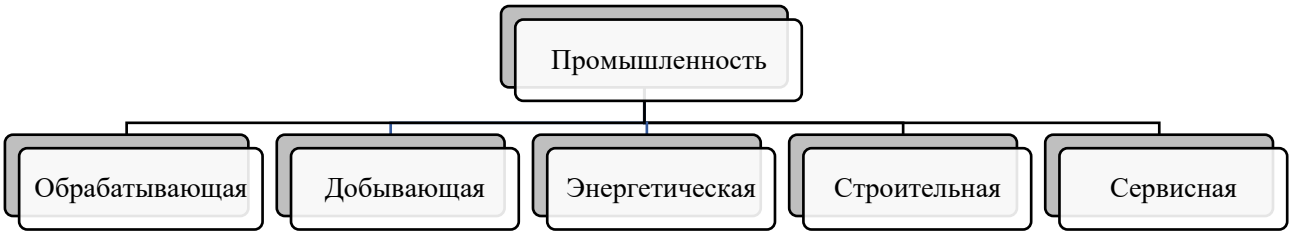

Рис. 1. Виды промышленного производства

Деятельность промышленности России регулируется Федеральным законом от 31.12.2014 №488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации». Законодательный акт регламентирует связи между субъектами, которые осуществляют деятельность в сфере промышленности, организациями, входящими в состав инфраструктуры поддержки этой деятельности, Правительством РФ и другими участниками.

За период с 2020 года по 2024 год в России наблюдается устойчивый рост объемов производства по видам экономической деятельности (рис. 2). Согласно исследованию Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, объем отгруженных товаров, выполненных работ и услуг организациями промышленного производства в 2024 году достиг 124,4 трлн. рублей, увеличившись на 10,8% по сравнению с предыдущим годом. Обрабатывающая промышленность обеспечивает основную часть промышленного выпуска, составляя примерно две трети общего объема. Объем отраслей, которые занимаются обработкой и переработкой сырья и материалов, значительно возрос с 2020 по 2024 год (+96%). Такие показатели говорят о непрерывном процессе обновления производственных мощностей, усилении роли российских компаний на внутреннем рынке и улучшении соотношения между производством продуктов питания и их потреблением в стране.

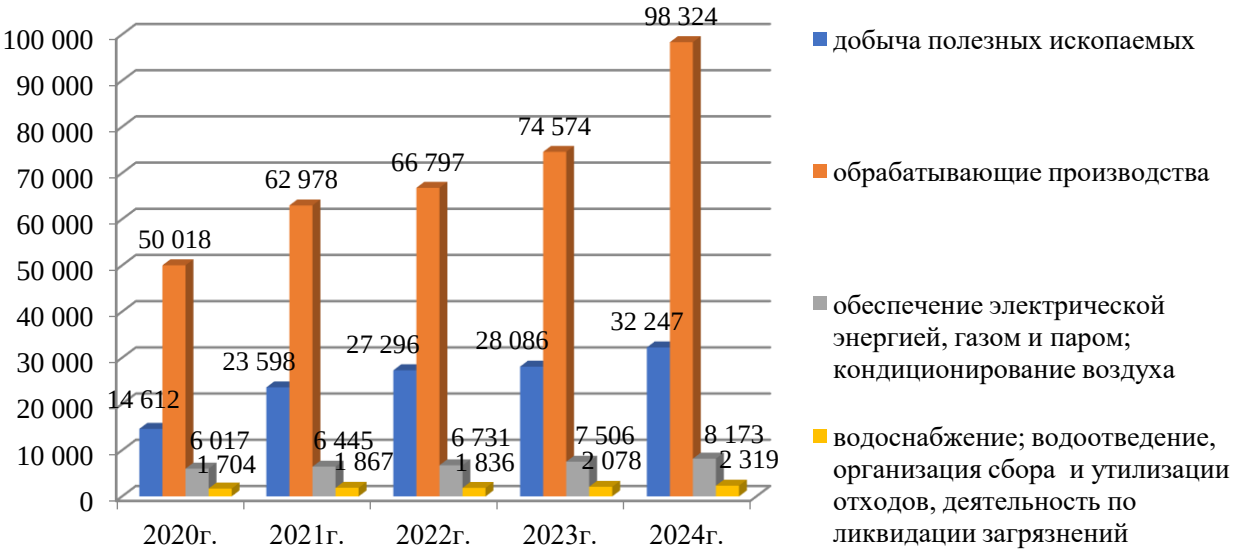

Рис. 2. Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по видам экономической деятельности, млрд руб. [2]

Процесс извлечения твёрдых, жидких и газообразных полезных ископаемых из недр земли также демонстрирует устойчивый рост. Из года в год сохраняется положительная динамика вплоть до 2024 года (+121%), что говорит об увеличении освоения природных ресурсов и их влиянии на экономическое развитие стран и регионов.

Рост показателей производства электроэнергии, газа и пара является умеренным, но последовательным. Увеличение объемов производства энергии является отражением адаптации энергетической сферы к повышению спроса со стороны экономики и населения, внедрению энергоэффективных решений и расширению спектра используемых энергоносителей.

Следовательно, приведенные данные демонстрируют значительное укрепление промышленного потенциала Российской Федерации по всем изученным направлениям, невзирая на трудности современного этапа и негативное воздействие внешней среды. Данный вывод подтверждает успешность реализуемых экономических мер и высокую приспособляемость национальных компаний к динамично изменяющейся рыночной конъюнктуре.

В течение исследуемого временного лага отмечалась неравномерная тенденция изменений индекса промышленного производства (рис. 3).

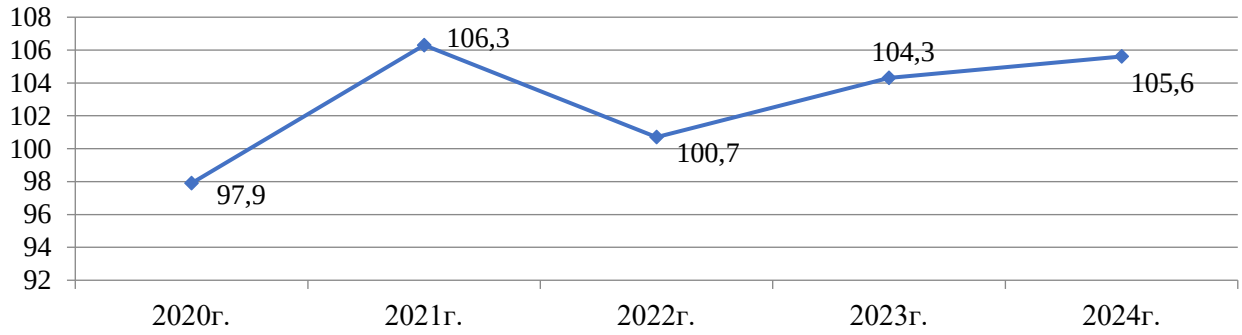

Рис. 3. Индекс промышленного производства, в % к предыдущему году [2]

2020 год был сложным для всей страны в связи распространением COVID-19. Последствия пандемии отразились и на промышленном производстве в стране. За анализируемый период произошло снижение индекса промышленного производства до 97,9%. В 2021 году он увеличился до 106,3%, что свидетельствовало о восстановлении производственной активности и преодолении трудностей, возникших с определенными ограничениями. В 2022 году вновь произошло снижение показателя, характеризующего изменения в объёме промышленного производства до 100,7%. Причинами явились введение экономических санкций в отношении российских компаний со стороны ряда недружественных стран, нарушения в логистических цепочках поставки сырья, сокращение экспорта сырьевых ресурсов. Всё это негативно сказалось на отечественном промышленном производстве. В 2023-2024 годах отрасли экономики, которые занимаются производством товаров и услуг, вновь показали ускорение за счет замещения зарубежных товаров и услуг отечественными аналогами и государственной поддержки.

Общий итог пяти лет характеризуется постепенной стабилизацией и восстановительным ростом промышленного производства, которое сумело преодолеть негативные последствия кризиса и продолжает развиваться даже в сложных международных условиях.

По прогнозу Минэкономразвития, в 2026 году рост промышленного производства в России составит 2,3%. В 2027–2028 годах этот показатель ожидается на уровне 3,0% в среднем за год. Некоторые аналитики полагают, что в 2026 году промышленность будет эволюционировать, без замены одного технологического уклада другим. Предполагается доведение существующих бизнес-процессов и внедрение технологий, которые решают прикладные задачи

Промышленное производство не статично, оно динамично. На промышленное производство в России влияют различные факторы, которые можно условно разделить на экономические, социальные, технологические и политические (рис. 4). Каждый фактор по-своему оказывает воздействие на промышленное производство.

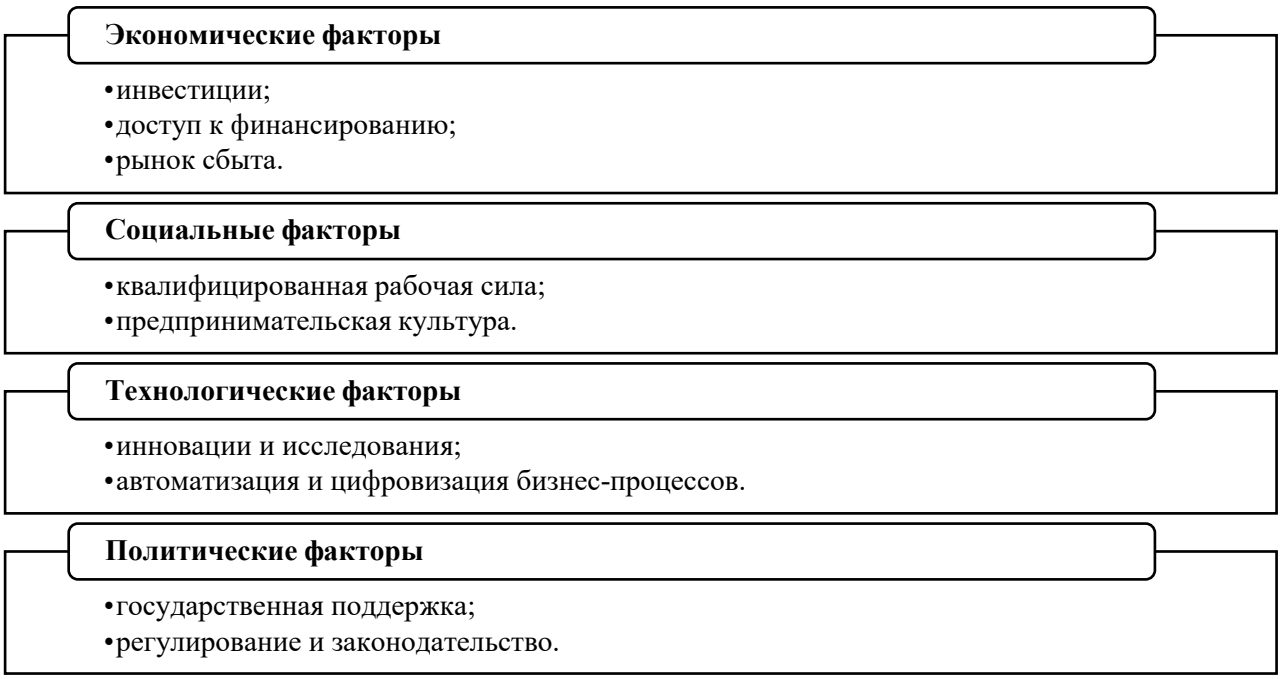

Рис. 4. Факторы, влияющие на промышленное производство в России

К основным направлениям развития промышленности России можно отнести:

1) Импортозамещение – акцент смещается с простого замещения иностранных компонентов на построение отечественных технологических цепочек и создание продуктов «под ключ». Как отмечает Н. Л. Голенских «после 2022 года оно превратилось из антикризисной меры в долгосрочную стратегию, ориентированную на создание отечественных аналогов товаров и компонентов, ранее полностью зависимых от импорта» [1]. В настоящее время фокус внимания и инвестиций переносится в сторону наиболее сложных, критических сегментов: промышленная электроника, базовое специализированное программное обеспечение и критические материалы.

2) Цифровизация. По заключению «современные тенденции в промышленном секторе демонстрируют переход от классической автоматизации к уровню, при котором элементы производственного цикла приобретают функции восприятия, прогнозирования и адаптации. Ключевыми архитектурными элементами являются сенсорные сети, системы передачи и хранения данных, аналитические платформы и алгоритмы ИИ, интегрированные с системами управления (ERP/MES/SCADA)» [3]. Действительно, в настоящее время интегрированные платформы объединяют потоки информации от станков через промышленный интернет вещей (IIoT), системы планирования ERP и управления производством (MES).

3) Зелёные инициативы – энергоэффективность за счёт контроля потребления и внедрения возобновляемых источников для вспомогательных нужд, принципы экономики замкнутого цикла (глубокая переработка отходов, рекуперация тепла, оборотное водоснабжение).

4) Развитие малотоннажной химии – создание собственных производств по выпуску необходимых продуктов, организация полного цикла изготовления основных товаров малотоннажной химии с локализацией всей цепочки переделов сырья и технологических процессов.

Библиографический список

1. Голенских Н. Л. Механизм использования ресурсной базы промышленного производства в условиях санкций // Экономинфо. 2025. Т. 20, № 4. С. 14–24.

2. Промышленное производство в России. 2025: Стат.сб./Росстат. М., 2025. 250 с.

3. Путихин Ю. Е., Буняк В Л., Матвеев В. В. Внедрение искусственного интеллекта в экономику России // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2025. № 1(49). С. 31–46.

Научная статья
УДК 332.1

ОЦЕНКА ПРОСТРАНСТВЕННОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ТЕРРИТОРИЙ С УЧЕТОМ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЙ ВАРИАЦИИ СТОИМОСТИ ЖИЗНИ

Кондратьев Р.А.
Научный руководитель: Регент Т.М.
Автономная некоммерческая организация высшего образования «Российский новый университет», Москва, Россия, gx.fatigue@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена региональному неравенству территорий, которое в условиях дефицита кадров приобрело новый масштаб. В исследовании обосновано формирование «северного парадокса», за счет того, что сегодняшние запредельные цены на аренду недвижимости и базовые издержки в высокодоходных регионах поглощают все преимущества высокого уровня номинальных доходов, снижая стимулы к межрегиональной мобильности. Исследование показало, что старые шаблонные методы поддержки регионов постепенно теряют свою эффективность в этих условиях. Для решения проблемы необходим переход к гибкой федеральной политике сглаживания территориальной асимметрии, которая будет учитывать реальную стоимость жизни в конкретных субъектах Российской Федерации.

Ключевые слова: *пространственная дифференциация, межрегиональная мобильность, пространственная асимметрия, «северный парадокс», региональная экономика.*

EVALUATION OF SPATIAL DIFFERENTIATION OF TERRITORIES CONSIDERING INTERREGIONAL VARIATION IN THE COST OF LIVING

Kondratiev R. A.
Supervisor: Regent T.M.
Autonomous Non-Profit Higher Education Organization "Russian New University", Moscow, Russia, gx.fatigue@gmail.com

Abstract. The paper analyzes the problem of regional inequality of territories, which has acquired a new scale in the context of personnel shortages. The study substantiates the formation of the "northern paradox" due to the fact that today's exorbitant prices for real estate rent and basic costs in high-income regions absorb all the advantages of a high level of nominal income, reducing incentives for interregional mobility. The study showed that old template methods of supporting regions are gradually losing their effectiveness in these conditions. To solve this problem, a transition to a flexible federal policy of smoothing territorial asymmetry is required, which will take into account the real cost of living in specific constituent entities of the Russian Federation.

Keywords: *spatial differentiation, interregional mobility, spatial asymmetry, "northern paradox", regional economics.*

Сегодня главным барьером для эффективного развития регионов стало нарастающее неравенство, которое критически обострилось из-за наблюдаемого жесткого дефицита кадров на локальных рынках [1]. Также сохранились уже существующие географические диспропорции, но в нынешней ситуации мы больше не можем опираться на традиционные представления о том, каким образом и почему люди перемещаются по стране. Пришло время пересмотреть методы оценки межрегиональной мобильности.

Традиционно считалось, что миграционные потоки формировались там, где наблюдается рост уровня доходов населения. Именно этот атрибут выступил мощным преимуществом при привлечении человеческого капитала в регионы. Предполагалось, что разрыв в уровне

номинальной заработной платы – это главный фактор пространственной мобильности, который обеспечивает плавный переток трудовых ресурсов из менее развитых субъектов в регионы-реципиенты [3]. Однако сегодня эта модель функционирует менее эффективно. При кадровом дефиците высокие заработные платы больше не гарантируют приток людей.

На фоне этого формируется феномен, который можно назвать «северным парадоксом». Его суть заключается в том, что в условиях структурного дефицита трудовых ресурсов наличие высокого уровня номинальных заработных плат в северных и иных высокодоходных субъектах перестает быть сильным стимулом, который бы активировал процессы пространственной мобильности. Главным барьером здесь становится запредельная стоимость жизни. Высокие издержки на аренду жилья, цены на базовые продукты и услуги попросту уничтожают все преимущество в высоких доходах у населения [4].

В итоге мы имеем ситуацию, где оценка пространственной дифференциации территорий, основанная только на показателе дохода, искажает реальность межрегионального неравенства. Эта иллюзия привлекательности территорий мешает эффективному применению действующих государственных инструментов сглаживания региональных диспропорций. Нужно постепенно перейти от механического применения мер господдержки (в том числе распределение субсидий) к политике, которая будет учитывать реальную стоимость жизни в каждом конкретном субъекте Российской Федерации.

Для точного анализа уровня регионального неравенства и оценки стимулов к межрегиональной мобильности трудовых ресурсов потребуется перенастройка существующего аналитического аппарата. Использование стандартных макроэкономических показателей, которые традиционно используются при рассмотрении подобных вопросов, к сожалению, не позволяет нам до конца понять всю суть региональной специфики, которая влияет на перемещение и территориальное распределение рабочей силы. Поэтому нужен более гибкий подход, то есть сравнивать не статичные цифры, а именно реальный остаток средств после сопоставления уровня номинальных доходов и стоимости жизни на конкретной территории [2].

Ключевым моментом используемой методики стал отказ от привычной потребительской корзины. Этот показатель слишком сильно привязан к нормативному уровню прожиточного минимума и не всегда показывает существующую вариативность потребительских цен в разных регионах. Вместо него будут использованы данные Росстата по стоимости фиксированного набора потребительских товаров и услуг [6]. Этот показатель специально создан для сравнения межрегиональной покупательской способности населения. Именно он позволяет увидеть реальную стоимость жизни для оценки пространственной дифференциации.

Второй проблемой, ограничивающей пространственную мобильность, выступают расходы на жилье. Официальная статистика часто не успевает за резкими скачками на рынке недвижимости. Поэтому вместо статичных отчетов решено перейти к использованию более динамичного рыночного оценочного показателя, а именно реальной стоимости аренды обычной однокомнатной квартиры. Этот параметр взят из актуальных баз данных рыночных предложений по недвижимости, в частности агрегатора Restate.ru [7]. Это позволит увидеть ситуацию с точки зрения обычного человека, который находится в процессе пространственной мобильности в регионы-реципиенты.

На основе этих параметров логично использовать новый критерий - «расчетный свободный остаток после базовых расходов» или «условно свободный остаток». Логика его использования проста, он определяется как разница между уровнем средней номинальной заработной платой в регионе и суммой неизбежных расходов, куда входит объединение данных Росстата по стоимости фиксированного набора потребительских товаров и рыночной стоимости аренды жилья.

Этот критерий отличается от привычного макроэкономического показателя реальных располагаемых доходов. Рассматриваемый показатель имеет сугубо аналитический характер и используется только для оценки финансовой целесообразности пространственной мобильности трудовых ресурсов.

Анализируя статистику также важно учитывать реальные ограничения собранной базы, в особенности там, где наблюдается специфичный рынок жилья. Например, в случае с Магаданской областью из-за того, что предложений по аренде слишком мало, мы имеем дело с классическим тонким рынком. Поэтому рассматриваемые цены на аренду для Магадана больше ориентировочные. В рамках модели этот показатель задает общий вектор цен на месте, что позволяет объективно анализировать данные, не теряя при этом общей картины пространственных трендов.

Чтобы проверить гипотезу на практике, была выполнена оценка уровня пространственной дифференциации на примере выборки субъектов Российской Федерации, которые представляют различные типологические модели регионального развития. В структуру выборки вошли, Москва – как центр притяжения и крупнейшая столичная агломерация, Магаданская область – классический пример северного ресурсного региона, Удмуртская Республика и Орловская область – индустриально-аграрные территории с умеренным темпом развития. Результаты исследования по данным за 2025 год представлены в таблице 1 [5].

Таблица 1

Межрегиональная дифференциация среднемесячной номинальной заработной платы, стоимости фиксированного набора потребительских товаров и услуг, рыночной аренды однокомнатного жилья и расчётного свободного остатка в отдельных субъектах Российской Федерации в 2025 г.

Субъект РФ	**Среднемесячная номинальная зарплата, руб.**	**Базовые расходы (аренда 1-комн. квартиры + фиксированный набор), руб.**	**Расчётный свободный остаток, руб.**
Магаданская область	178 075	92 140	85 936
Москва	180 861	106 748	74 113
Удмуртская Республика	77 925	48 903	29 022
Орловская область	63 817	42 431	21 386

Примечание: составлено автором по данным ЕМИСС о среднемесячной номинальной начисленной заработной плате [5] и стоимости фиксированного набора потребительских товаров и услуг для межрегиональных сопоставлений покупательной способности населения [6]; по данным Restate.ru о средней цене аренды однокомнатных квартир [7]. Для субъектов, где в таблице указаны регионы, а не города, арендная плата приведена по административным центрам: Магадан, Ижевск, Орёл. Расчётный свободный остаток определён как разница между среднемесячной номинальной заработной платой и суммой базовых расходов. Показатель стоимости фиксированного набора Росстат прямо использует именно для межрегиональных сопоставлений покупательной способности населения; при этом он не является элементом прожиточного минимума.

Анализ позволяет сделать вывод, что разрыв в номинальных доходах достигает колоссальных масштабов в разрезе межрегиональной асимметрии. Так, например, в Москве в среднем платят в 2,8 раз больше, чем в Орловской области. Похожая ситуация наблюдается и на Севере, где зарплаты в Магаданской области в 2,3 раза выше, чем в Удмуртии. Если рассматривать этот вопрос в рамках классических теорий, то подобная разница в доходах должна была сделать Москву и Магадан главными центрами притяжения рабочей силы, путем создания потока трудовых ресурсов из менее развитых регионов.

Однако если рассмотреть этот вопрос глубже и разобрать структуру стоимости жизни, то ситуация кардинально меняется. Показатель базовых расходов в этой ситуации можно рассматривать как обязательное требование для закрепления на территории региона и именно запредельное удорожание данного показателя становится главным барьером межрегиональной миграции на данные территории. Базовые затраты в Москве (106 748 руб.) и Магаданской

области (92 140 руб.) создают своеобразный финансовый фильтр для входа на локальные рынки труда.

Применение в этой ситуации показателя расчетного свободного остатка позволяет описать «северный парадокс» с математической точки зрения. Исходя из статистических данных, несмотря на лидерство Москвы и севера по уровню свободных средств, после вычета всех издержек, их реальное преимущество, по сравнению с другими регионами, в виде высоких заработных плат постепенно снижается. Например, если человек решит мигрировать из Удмуртии в Москву, то его доход теоретически возрастет более чем на 100 тысяч рублей. Это воспринимается как мощный прирост к доходам, но в реальности от этой прибавки остается около 45 тысяч рублей. Большую часть этого увеличения поглощает московская аренда жилья и высокие цены на базовые вещи.

Из-за жесткого дефицита кадров региональные работодатели вынуждены повышать уровень заработных плат у своих сотрудников, чтобы удержать их на своих предприятиях. На этом фоне увеличение этого показателя на 45-60 тысяч рублей не становится мощным стимулом для миграции в другой субъект. Эти денежные средства не покрывают весь перечень издержек, с которыми сталкивается специалист при релокации, в том числе это разрыв социальных связей и обустройство на новом месте. Высокие доходы на Севере или в столице больше не работают как магнит для трудовых мигрантов. Теперь это больше базовая компенсация за переезд в высокодоходные регионы.

Становится очевидно, что высокий уровень заработных плат на Севере и в столице перестал быть главным стимулом для миграции. Сейчас это больше базовая надбавка, которая полностью уходит на то, чтобы закрепиться на новой территории.

Проведённая оценка пространственной дифференциации с использованием критерия расчетного свободного остатка подтверждает существование «северного парадокса». Цифры наглядно показывают, что в ситуации, когда в стране наблюдается дефицит рабочей силы, огромные номинальные заработные платы в Москве или в северных регионах больше не воспринимаются как фактор привлечения миграционных потоков. Именно высокий уровень стоимости аренды жилья и расходы на базовые продукты почти полностью поглощают все преимущество от большой разницы в заработных платах и превращаются в барьер высокой стоимости входа в эти регионы. При релокации реальным стимулом становится то, сколько денежных средств фактически останется после оплаты всех издержек. Сегодня эта разница часто оказывается слишком мала для убедительной компенсации издержек территориальной мобильности.

Пространственная асимметрия реальной покупательской способности заставляет по-новому взглянуть на то, насколько вообще эффективна нынешняя система федеральной поддержки территориального развития. Сегодня использование единых подходов по реализации мер государственной поддержки без учета межрегиональной дифференциации стоимости жизни в субъектах Российской Федерации приводит к искажению их реальной экономической ценности. Одна и та же выделяемая сумма по-разному влияет на территории, за счет этого размывается реальная ценность государственной поддержки, а федеральные денежные средства теряют свою силу там, где наблюдается высокий уровень стоимости жизни.

Для эффективной реализации мер по сглаживанию диспропорций необходима эффективная адаптация федеральных инструментов пространственного развития. Государству нужно отказаться от применения единых шаблонов по оказанию государственной поддержки и перейти к гибкой политике. Самым логичным становится введение поправочных коэффициентов при распределении субсидий, которые будут учитывать реальную стоимость жизни на конкретной территории. В условиях дефицита ресурсов только подобная точечная настройка сделает государственную поддержку осмысленной.

Библиографический список

1. Бондаренко Н. Е., Губарев Р. В. Проблема регионального неравенства в социально-экономическом развитии Российской Федерации // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2020. Т. 17. № 5(113). С. 56–68.
2. Гагарина Г. Ю., Болотов Р. О. Оценка дифференциации доходов населения Российской Федерации с учетом межрегионального уровня цен // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2022. № 3. С. 97–108.
3. Иванова Е. И. Региональная дифференциация доходов населения в России: новые тенденции и факторы // Среднерусский вестник общественных наук. 2024. Т. 19. № 3. С. 14–39.
4. Суринов А. Е., Луппов А. Б. Влияние региональных различий стоимости жизни на национальные оценки неравенства по доходам // Экономика региона. 2021. Т. 17, вып. 3. С. 814–827.
5. Федеральная служба государственной статистики. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работающих в экономике с 2017 г. [Электронный ресурс]. URL: https://www.fedstat.ru/indicator/57824 (дата обращения: 24.03.2026).
6. Федеральная служба государственной статистики. Стоимость фиксированного набора потребительских товаров и услуг для межрегиональных сопоставлений покупательной способности населения [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/price (дата обращения: 24.03.2026).
7. Цены на аренду недвижимости // База данных Restate.ru [Электронный ресурс]. URL: https://restate.ru (дата обращения: 24.03.2026).

Научная статья
УДК 35.07; 005.8

ПРОЕКТНАЯ ПАРАДИГМА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННЫМ КОМПЛЕКСОМ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ

Конюкова О.Г.
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия

Аннотация. В статье исследуется становление и развитие проектной парадигмы в системе государственного управления. Автором обосновывается, что проектный подход выступает не просто инструментом управления, а самостоятельной парадигмой, формирующей новые принципы, методы и критерии оценки эффективности публичного управления. Раскрывается эволюция управленческих парадигм: от классической веберианской бюрократии через концепцию нового государственного управления к проектно-ориентированной модели. Выявляются сущностные характеристики проектной парадигмы: целенаправленность, временная ограниченность, межведомственность, ориентация на результат, адаптивность. Определяются теоретико-методологические основания применения проектного подхода в деятельности органов государственной власти. Обосновывается необходимость интеграции проектной парадигмы в систему стратегического и индикативного планирования на региональном и муниципальном уровнях. Особое внимание уделяется специфике внедрения проектного подхода в управление туристско-рекреационными комплексами субъектов Российской Федерации.

Ключевые слова: *государственное управление, проектная парадигма, проектный подход, теоретико-методологические основания, эффективность управления, стратегическое планирование, туристско-рекреационный комплекс.*

PROJECT PARADIGM IN STATE MANAGEMENT OF TOURIST AND RECREATIONAL COMPLEX: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS

Konyukova O.G.
Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. This article examines the emergence and development of the project-based paradigm in public administration. The author argues that the project-based approach is not simply a management tool, but an independent paradigm that shapes new principles, methods, and criteria for assessing the effectiveness of public administration. The evolution of management paradigms is explored: from classical Weberian bureaucracy through the concept of new public management to the project-oriented model. The essential characteristics of the project paradigm are identified: purposefulness, time constraints, interdepartmentalism, results orientation, and adaptability. The theoretical and methodological foundations for applying the project approach in the activities of government bodies are defined. The need to integrate the project paradigm into the system of strategic and indicative planning at the regional and municipal levels is substantiated. Particular attention is paid to the specifics of introducing a project-based approach to the management of tourism and recreational complexes in the constituent entities of the Russian Federation.

Keywords: *public administration, project paradigm, project approach, theoretical and methodological foundations, management efficiency, strategic planning, tourist and recreational complex.*

Современный этап развития системы государственного и муниципального управления характеризуется активным поиском новых моделей, механизмов и инструментов, способных

обеспечить эффективное решение общественно значимых задач в условиях ограниченности ресурсов и возрастающей сложности управленческих проблем. Одним из наиболее востребованных направлений модернизации публичного управления становится внедрение проектного подхода, который в последние годы приобретает статус не просто технологии, а самостоятельной управленческой парадигмы.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью теоретического осмысления проектной парадигмы как целостной системы взглядов, принципов и методов, определяющих логику организации государственного управления. Без такого осмысления невозможно эффективное внедрение проектных механизмов в деятельность органов государственной власти, особенно в таких сложных и межотраслевых сферах, как развитие туристско-рекреационного комплекса регионов.

Туристско-рекреационный комплекс субъектов РФ характеризуется высокой степенью межведомственной координации, сезонностью, зависимостью от состояния инфраструктуры и природных ресурсов, что делает его идеальным объектом для применения проектного подхода как инструмента концентрации ресурсов на достижении измеримых результатов [4]. Как отмечают ученые, «эффективность функционирования отрасли во многом определяется уровнем развития инфраструктуры, квалификацией кадрового потенциала, состоянием природно-рекреационных ресурсов и качеством предоставляемых услуг» [4].

Целью научной статьи является обоснование теоретико-методологических оснований проектной парадигмы в государственном управлении и определение её сущностных характеристик. Историческое развитие теоретических представлений о государственном управлении позволяет выделить несколько последовательно сменявших друг друга парадигм (таблица 1).

Таблица 1

Эволюция парадигм государственного управления

Парадигма	**Период**	**Характеристика**
Классическая (веберианская)	конец XIX — 1970-е годы	базировалась на принципах иерархичности, формальной регламентации, разделения властных полномочий и профессиональной компетенции чиновников. Её основным недостатком стала ориентация на процесс, а не на результат, что порождало бюрократическую инертность и нечувствительность к запросам общества
Нового государственного управления	1980-е — конец 1990-х годов	предложила перенести рыночные механизмы и управленческие технологии частного сектора в деятельность государственных органов. Основной упор был сделан на децентрализацию, контрактные отношения, ориентацию на потребителя и измерение результатов деятельности. Однако эта парадигма подверглась критике за фрагментарность и недооценку специфики публичного сектора
Общественно-государственного управления	с конца 1990-х годов — настоящее время	акцентирует внимание на открытости, участии граждан, подотчётности власти и верховенстве права

Источник: составлено автором

Как подчёркивает в своих трудах Ушаков Е.В. «понятие парадигмы, которое часто используется для описания эволюции науки и практики публичного управления, является дискуссионным» [6]. Тем не менее, для систематизации этапов развития управленческой мысли этот концепт остаётся широко востребованным. Как отмечает Вязьмин М.К. «каждая новая парадигма не отменяет предыдущие, а наслаивается на них, создавая гибридные модели

институтов развития» [1].

Каждая из перечисленных парадигм внесла вклад в развитие теории и практики государственного управления, однако ни одна из них в полной мере не отвечает на вызовы современности, требующие гибкости, быстроты реакции и ориентации на конкретные, измеримые результаты. Особенно остро эта проблема проявляется в туристско-рекреационной сфере регионов, где традиционные отраслевые методы управления сталкиваются с необходимостью межведомственной координации, привлечения частных инвестиций и учёта экологических ограничений. Именно поэтому внедрение проектного подхода в управление туристскими комплексами регионов становится не просто желательным, а необходимым условием их устойчивого развития.

В последние десятилетия формируется новая управленческая парадигма, ядром которой выступает проектный подход. Карабутов А.А. справедливо замечает, что «ключевым драйвером» современных изменений является цифровая трансформация, порождающая модель «цифрового государства», для которой характерны сервисная ориентация и проактивное взаимодействие с гражданами» [2]. Проектный подход органично вписывается в этот тренд, поскольку требует от органов власти не просто оказания услуг, а достижения конкретных измеримых результатов в установленные сроки.

Маркарян М.А. в своём исследовании подчёркивает, что «интеграция элементов парадигмы нового государственного управления и принципов хорошего управления в форме гибридных моделей государственного управления обеспечивает большую эффективность и адаптивность к глобальным вызовам» [3]. Проектная парадигма может рассматриваться как одна из таких гибридных моделей, синтезирующих лучшие практики различных подходов.

Сущность проектного подхода заключается в организации деятельности органов государственной власти как совокупности проектов целенаправленных предприятий, имеющих чётко определённые начало и окончание, ограниченные ресурсы и измеримые результаты. Проектная парадигма в государственном управлении базируется на следующих принципах (таблица 2).

Таблица 2

Система принципов проектной парадигмы в государственном управлении

Принцип	Суть принципа
Целеполагание	Деятельность органов власти ориентирована на достижение конкретных, измеримых, достижимых, релевантных и ограниченных во времени целей (SMART-критерии)
Временная ограниченность	Каждый проект имеет чётко определённые сроки реализации, что дисциплинирует участников и позволяет контролировать динамику достижения результатов
Межведомственность	Проектный подход требует объединения усилий различных органов власти, а в ряде случаев — и частных партнёров, для решения комплексных задач, выходящих за рамки компетенции одного ведомства
Ориентация на результат	Ключевым критерием успеха становится не факт выполнения запланированных мероприятий, а достижение заявленных целевых показателей
Адаптивность	Проектная деятельность предполагает возможность корректировки планов и ресурсов в ответ на изменение внешних условий, что особенно важно в условиях неопределённости
Ответственность	Назначается руководитель проекта (проектный менеджер), персонально отвечающий за достижение результатов и эффективное использование ресурсов

Источник: составлено автором

Теоретико-методологические основания проектной парадигмы в государственном управлении образуют три взаимосвязанных компонента:

1. Теоретический (система концептуальных положений);
2. Методологический (совокупность принципов и методов);
3. Инструментальный (конкретные технологии и процедуры).

Теоретический компонент включает обоснование необходимости перехода от функционально-ориентированной модели управления к проектно-ориентированной. Ключевая идея заключается в том, что традиционное управление, построенное на постоянных функциях и иерархической подчинённости, не способно эффективно решать уникальные, межотраслевые и инновационные задачи.

Применительно к туристско-рекреационному комплексу региона проектный подход позволяет решать следующие специфические задачи: создание новых туристских кластеров и особых экономических зон туристско-рекреационного типа; реализацию межрегиональных туристских маршрутов, требующих координации нескольких субъектов РФ; модернизацию санаторно-курортной инфраструктуры с привлечением частных инвестиций; внедрение цифровых платформ управления туристскими потоками; разработку и продвижение событийных мероприятий межрегионального и федерального значения.

Как подчёркивают Оборин М.С. и Орлов С.П. «основой механизма устойчивого развития отрасли в условиях экономического восстановления являются преемственность и согласованность действий всех уровней власти, что способствует синхронизации управления и повышению его результативности» [5]. Проектный подход как раз и обеспечивает такую согласованность через механизмы проектных офисов и дорожных карт.

Методологический компонент охватывает принципы организации проектной деятельности в публичном секторе, методы планирования, мониторинга и оценки проектов, подходы к распределению полномочий и ответственности между участниками. Важнейшим элементом выступает система показателей эффективности реализации проектов, учитывающая как количественные (достижение целевых индикаторов), так и качественные (социально-экономический эффект) результаты. Вязьмин М.К. подчёркивает, что «современные институты развития трансформируются от реагирования на запросы предпринимателей к опережающему управлению — способности предвидеть потребности и формировать спрос на инновации» [1]. Этот тезис напрямую применим и к проектному управлению в туристско-рекреационной сфере.

Инструментальный компонент представлен конкретными технологиями управления проектами: проектными офисами, дорожными картами, механизмами межведомственного взаимодействия, информационными системами поддержки проектной деятельности, методиками оценки зрелости проектного управления. Карабутов А.А. обращает внимание на то, что «автоматизация рутинных процедур и внедрение роботизированных процессов высвобождает ресурсы государственных служащих для решения сложных, неструктурированных задач» [2]. Цифровые инструменты становятся неотъемлемой частью современного проектного управления в публичном секторе, включая управление туристскими проектами.

Принципиально важным является вопрос о соотношении проектного подхода с традиционными методами государственного управления, в первую очередь с программно-целевым планированием. Наиболее продуктивной представляется модель их взаимодополнения, в рамках которой долгосрочные государственные программы задают стратегические приоритеты и направления развития, а проекты выступают инструментом реализации конкретных мероприятий в рамках этих программ.

Маркарян М.А. отмечает, что «успешность реформ зависит от устойчивости политической среды и последовательности реализации антикоррупционных мер и цифровизации» [3]. Интеграция проектного подхода в систему стратегического планирования требует именно такой последовательности и устойчивости.

В сфере туризма и рекреации эта модель уже апробируется в рамках национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», где федеральные проекты («Развитие

туристической инфраструктуры», «Повышение доступности туристических услуг») выступают инструментами реализации государственной программы. Однако, как отмечают исследователи, сохраняются проблемы синхронизации целевых параметров проектов и программ на региональном уровне, что требует дальнейшего совершенствования методологии проектного управления применительно к туристско-рекреационной сфере [4].

Проектная парадигма не отменяет программно-целевой метод, а качественно дополняет его, обеспечивая:

- конкретизацию целей до уровня измеримых результатов;
- персональную ответственность за достижение результатов;
- гибкость и оперативность управления ресурсами;
- прозрачность и контролируемость хода реализации.

Интеграция проектного подхода в систему стратегического и индикативного планирования на национальном, региональном и муниципальном уровнях становится одним из приоритетных направлений совершенствования государственного управления в Российской Федерации.

На основании вышесказанного, приходим к выводу, что проектный подход в государственном управлении следует рассматривать не просто как набор инструментов, а как самостоятельную управленческую парадигму, формирующую новые принципы, методы и критерии оценки эффективности публичного управления. Как отмечает Ушаков Е.В., «более точная характеристика эволюции государственного управления должна учитывать ценностные основания данного вида деятельности» [6]. Проектная парадигма акцентирует такие ценности, как результативность, ответственность и адаптивность.

Проектная парадигма органично вписывается в эволюцию теоретических представлений о государственном управлении, выступая логическим продолжением и развитием идей нового государственного управления и общественно-государственного управления. Вязьмин М.К. констатирует, что «выявлен ключевой тренд перехода от простых к сложным системам организации: от изолированных технопарков к сетевым структурам, цифровым платформам, адаптивным системам, ценностно-ориентированным экосистемам» [1].

Теоретико-методологические основания проектной парадигмы включают теоретический, методологический и инструментальный компоненты, каждый из которых требует дальнейшего углублённого исследования применительно к конкретным отраслям и уровням управления. Карабутов А.А. подчёркивает, что «современный этап эволюции ведёт к формированию гибридной модели, которая пытается интегрировать управленческую эффективность, коллаборативную природу управленческой технологии и технологический потенциал цифрового государства» [2].

Эффективная реализация проектной парадигмы в практике регионального и муниципального управления предполагает интеграцию проектного подхода в систему стратегического планирования, развитие институциональной среды, подготовку кадров и внедрение современных информационных технологий. Маркарян М.А. резюмирует, что «формирование современных моделей управления основано на синтезе локальных и глобальных подходов», что позволяет странам внедрять эффективные инструменты управления, отвечающие вызовам времени [3].

Библиографический список

1. Вязьмин М.К. Эволюция парадигм государственного управления в контексте институтов развития малого и среднего инновационного предпринимательства: ретроспективный анализ и прогноз // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 8 (114). С. 41-53.

2. Карабутов А.А. Эволюция моделей государственного управления: от иерархии к сетевому взаимодействию в условиях цифровой трансформации // Гуманитарный научный журнал. 2025. № 12-1. С. 140-145.

3. Маркарян М.А. Эволюция государственного управления: гибридные модели и их

влияние на реформы в переходных экономиках (на примере Армении, Грузии и Молдовы) // Вестник Российско-Армянского (Славянского) университета: гуманитарные и общественные науки. 2025. № 2 (53). С. 95-114.

4. Оборин М.С., Орлов С.П. Стратегические проблемы государственного управления и регулирования сферы туризма и рекреации в условиях восстановления экономики // Вестник экономики, права и социологии. 2026. № 1. С. 90-95.

5. Оборин М.С., Орлов С.П. Подходы к разработке механизма государственного регулирования сферы рекреации и туризма // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 174-185.

6. Ушаков Е.В. Применимость понятия парадигмы к сфере государственного управления // Modern Science. 2021. № 9-1. С. 150-153.

Научная статья
УДК 338.48 ; 35.07

ЗАРУБЕЖНЫЕ МОДЕЛИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКИМИ КОМПЛЕКСАМИ И ИХ АДАПТАЦИЯ В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ

Конюкова О.Г.
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия

Аннотация. В статье исследуются зарубежные модели проектного управления развитием туристских комплексов. На основе анализа международного опыта выявляются ключевые характеристики эффективных систем: институциональная организация, механизмы ГЧП, цифровые инструменты и критерии оценки. Особое внимание уделяется эволюции моделей управления дестинациями от традиционных к современным. Обосновываются направления адаптации зарубежного опыта в субъектах Российской Федерации.

Ключевые слова: *проектное управление, туристский комплекс, зарубежные модели, ГЧП, адаптация.*

FOREIGN MODELS OF PROJECT MANAGEMENT OF TOURIST COMPLEXES AND THEIR ADAPTATION IN RUSSIAN REGIONS

Konyukova O.G.
Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia

Abstract. This article examines international models of project management for tourism development. Based on an analysis of international experience, key characteristics of effective systems are identified: institutional organization, PPP mechanisms, digital tools, and evaluation criteria. Particular attention is paid to the evolution of destination management models from traditional to modern ones. Areas for adapting international experience to the constituent entities of the Russian Federation are substantiated.

Keywords: *project management, tourism complex, foreign models, public-private partnership, adaptation.*

В условиях усиления конкуренции между туристскими дестинациями эффективное проектное управление становится критическим фактором конкурентоспособности регионов. Зарубежные страны накопили значительный опыт в данной сфере, представляющий интерес для Российской Федерации, где проектное управление в туризме находится на этапе активного становления. Целью научной статьи является систематизация зарубежных моделей проектного управления развитием туристских комплексов и определение направлений их адаптации в российских регионах.

В мировой практике произошла эволюция организационных моделей управления туристскими дестинациями [1]. Традиционные Destination Management Organizations (DMO) фокусировались на продвижении дестинаций и привлечении туристов. В ответ на современные вызовы сформировалась новая модель Place Making and Marketing Organization (PMMO), ориентированная на создание эмоциональной ценности для посетителей и интеграцию с местными сообществами (таблица 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика основных зарубежных моделей

Критерий	DMO	PMMO
Основная функция	Управление и продвижение дестинации	Создание места и эмоционального опыта
Ключевой результат	Рост турпотока и доходов	Качество жизни местных жителей + уникальный опыт
Принцип управления	Иерархический	Сетевой, партисипативный

Источник: составлено автором

Мировая практика позволяет выделить три основных центра развития проектного управления в туризме:

1. Североамериканский (рыночные принципы, горизонтальные связи);
2. Европейский (активная государственная поддержка, ГЧП);
3. Азиатский (стратегическое планирование, государственные инвестиции).

Для России, в силу сходства институциональной среды и значительной роли государства в экономике, наибольший интерес представляет европейский центр, в рамках которого сложились две наиболее показательные модели [2]. Первая модель PMMO на примере Швейцарии. Организация Jungfrau Region Tourismus AG демонстрирует эволюцию от традиционного DMO к современной PMMO. Её ключевыми характеристиками являются трансформация территории в зону, свободную от автомобилей; «умная» панель управления турпотоками (ограничение до 4 000 человек в день); сертификация устойчивого развития GSTC. Итогом служит 80% объектов используют возобновляемую энергию, создано 500 рабочих мест (60% для местных жителей), доходы от туризма выросли на 15%. Этот пример показывает, как проектный подход позволяет сочетать экономическую эффективность с устойчивым развитием.

Вторая модель трансграничные проекты на основе «пятерной спирали». Проект INTERSMARTS объединяет академические круги, бизнес, государство, гражданское общество и окружающую среду. Его ключевым результатом является инновационная платформа управления для обмена лучшими практиками. Эта модель демонстрирует, как цифровые инструменты могут координировать действия множества стейкхолдеров.

Обобщая европейский опыт, Всемирный банк сформулировал шесть универсальных факторов успеха туристических проектов, которые применимы независимо от региональной специфики: старт с анализа спроса; сильная система управления; раскрытие потенциала МСП; стратегическое инвестирование в инфраструктуру; устойчивое развитие; отслеживание ключевых показателей. Прямое копирование зарубежных аналогов невозможно из-за отечественной специфики, однако наиболее эффективные методы и подходы могут быть адаптированы. Направления адаптации представлены в таблице 2.

Таблица 2

Направления адаптации зарубежного опыта в РФ

Зарубежная модель / инструмент	Потенциал адаптации	Основное ограничение
Модель PMMO	Высокий	Необходимость перехода от «продвижения» к «созданию места»
Кластерная модель с ГЧП	Высокий	Требуется совершенствование нормативно-правовой базы ГЧП
Цифровые платформы управления дестинациями	Средний	Необходима интеграция с существующими ИС
Инструменты управления турпотоками	Высокий	Требует создания систем сбора больших данных
Сертификация устойчивого развития	Средний	Необходима адаптация международных стандартов

Источник: составлено автором

На основании вышесказанного, можно сделать следующие вывод, о том, что эволюция зарубежных моделей отражает переход от «управления потоками» к «созданию ценности» для местных сообществ. Этот тренд должен быть учтён при формировании российской системы проектного управления в туризме. Кластерная модель, основанная на ГЧП, доказала свою эффективность за рубежом. В России уже есть примеры кластерного развития, но требуется совершенствование механизмов координации и вовлечения МСП. Цифровая трансформация проектного управления («умные» панели, платформы) соответствует приоритетам цифровизации государственного управления в РФ и рекомендации Всемирного банка (шесть факторов успеха) могут быть использованы при разработке методического инструментария оценки эффективности проектного управления в российских регионах.

Библиографический список

1. Джолдасбаев О.К., Рахматуллаева Д.Ж. Использование международного опыта проектной системы в государственном управлений // Central Asian Economic Review. 2019. № 3 (126). С. 38-50.

2. Сугян Г.Г. Адаптация зарубежных моделей проектного управления поддержкой МСП к российским экономическим условиям // Самоуправление. 2025. № 2 (145). С. 71-74.

Научная статья
УДК 657.1

БУХГАЛТЕРСКИЙ ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ УЧЁТ КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

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

Аннотация. В связи с активным продвижением акций по охране окружающей среды и устойчивого развития, корпоративные менеджеры всё чаще стали вступать в конфликт с экономистами, финансовыми аналитиками и бухгалтерами. В результате корпоративные специалисты по инвестиционным отношениям, бухгалтерскому учету и финансовые директора оказались вынуждены разбираться в таких понятиях, как экоэффективность, экологический учет, экологическая акционерная стоимость, оценка жизненного цикла. Всё это заставило эволюционировать бухгалтерский учет, превращаясь из простой формы счетоводства в современный инструмент бизнеса**.** В настоящее время бухгалтеры вынуждены оценивать текущую и потенциальную ценность новых внешних благоприятных обстоятельств для конкретных технологий, продуктов или цепочек создания стоимости, а также производить оценку в финансовом плане прошлых и потенциальных будущих экологических обязательств предприятия или отрасли. В статье рассматривается сущность бухгалтерского экологического учета, его сущность и необходимость для управления предприятием. Материал, изложенный в статье, будет интересен для студентов, профессиональных бухгалтеров, менеджеров и всех, кто интересуется влиянием экологических проблем на бухгалтерский учет.

Ключевые слова: *учет, экологический учет, бухгалтерский экологический учет, управление*

ENVIRONMENTAL ACCOUNTING AS AN INTEGRAL PART OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Kuvaldina T.B.
Omsk State Transport University, Omsk, Russia, kuvaldina2004@mail.ru

Abstract. With the active promotion of environmental protection and sustainable development, corporate managers have increasingly come into conflict with economists, financial analysts, and accountants. As a result, corporate investment relations specialists, accounting specialists, and CFOs have found themselves forced to understand concepts such as eco-efficiency, environmental accounting, environmental shareholder value, and life cycle assessment. All this has forced accounting to evolve from a simple form of bookkeeping into a modern business tool. Accountants are now forced to assess the current and potential value of new external favorable circumstances for specific technologies, products, or value chains, as well as to financially evaluate the past and potential future environmental liabilities of an enterprise or industry. This article examines the essence of environmental accounting, its nature, and its necessity for enterprise management. The material presented in the article will be of interest to students, professional accountants, managers, and anyone interested in the impact of environmental issues on accounting.

Keywords: *accounting, environmental accounting, environmental accounting, management*

Сегодня общественно значимые организации в развитых странах аккумулируют, используют и раскрывают информацию, связанную с окружающей средой. Вопросы защиты экосистемы стали важной проблемой бизнес-сообщества. Высший административно-

управленческий состав компании вынужден заниматься вопросами охраны окружающей среды вследствие растущего давления со стороны стейкхолдеров, которые обеспокоены воздействием бизнес-деятельности на природную среду. Системы, которые собирают, хранят, обрабатывают, преобразуют, отображают и распространяют экологическую информацию облегчают это взаимодействие. Кроме того, усилилось воздействие на биосферу, ужесточились природоохранные требования, поэтому экологические сведения стали экономически значимы для собственников бизнеса и топ-менеджмента. В результате изменилась взаимосвязь между затратами, связанными с охраной окружающей среды, и затратами на управление экологической информацией.

Помимо указанных причин, снижение торговых барьеров и усиление глобализации экономики обусловили обострение конкуренции между компаниями, что, в свою очередь, усилило давление на процессы производства и предоставления товаров и услуг и побудило руководство к более активному удовлетворению интересов как внутренних, так и внешних стейкхолдеров (рис. 1). Это служит дополнительным стимулом для компаний к совершенствованию управления данными о собственной экологической эффективности и минимизации негативного воздействия на окружающую среду.

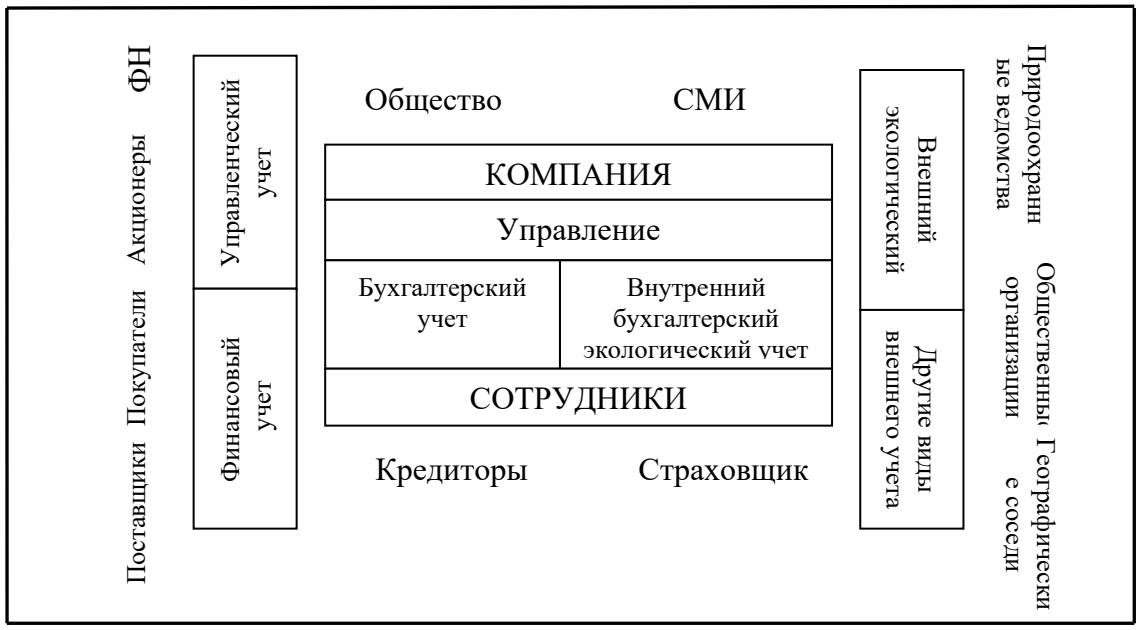

Рис. 1. Учетная система организации и заинтересованные стороны

Современное общество предъявляет повышенные требования к качеству окружающей среды, реализуя их через политику устойчивого развития, экоэффективности и расширения раскрытия информации в отчетности. Несмотря на определённый прогресс в улучшении экологических показателей бизнеса, с момента активизации экологического движения в конце 1960-х – начале 1970-х годов, деградация окружающей среды, обусловленная деятельностью ряда предприятий, сохраняется. Научные данные (например, по вопросам состояния озонового слоя и изменения климата) свидетельствуют, что антропогенное воздействие на окружающую среду приобрело глобальный характер и представляет угрозу для всей экосферы. Продолжающаяся деградация окружающей среды и связанные с ней социально-экономические проблемы обусловливают растущую значимость информации об экологических аспектах деятельности предприятий, в том числе формируемой в системе бухгалтерского учёта.

Бухгалтерский учёт выступает корпоративной системой сбора и анализа информации, реализуя принцип подотчётности, который предполагает обязанность экономических субъектов объяснять характер и результаты использования всех видов ресурсов. При этом учетная система конструируется таким образом, чтобы сделать высшее звено руководства компании и работников ответственными за свою деятельность посредством повышения степени

открытости и понятности деятельности организации. В ряде случаев повышение прозрачности достигается при помощи экологического аудита, строго регламентированного действующим законодательством. Рост штрафных санкций за негативное воздействие на окружающую среду обусловливает увеличение спроса на услуги по обеспечению и верификации экологической безопасности.

В социуме в целом осведомленность об экологических проблемах резко возросла за последние 20 лет, и хотя большинство опросов общественного мнения показывают, что другие темы (например, безработица, преступность, распространение и потребление наркотиков) возглавляют список основных общественных вопросов, экологические проблемы остаются приоритетными для потребителей. Все большее число компаний осознают, что стать «зеленым» лидером выгодно, а быть «экологическим отстающим» может нанести финансовый ущерб. Поэтому в настоящее время владельцы капитала и менеджеры осознают, чтобы снизить затраты или увеличить доходы, наряду с более высоким уровнем защиты окружающей среды, важно иметь подходящие системы управленческой информации. С этой целью менеджмент компании организует внутренний экологический учет, который, по мнению Т. Н. Гоголевой, Ю. И. Бахтуриной, «является частью традиционной учетной системы экономического субъекта, включающей оперативный, бухгалтерский и статистический учет, и может осуществляться как отдельно, так и в системе социального учета» [1].

В целях нашего исследования под экологическим учетом будем понимать раздел бухгалтерского учета, который занимается деятельностью, методами и системами, регистрацией, анализом и отчетностью, финансовыми и экологическими последствиями определенной экономической системы, обусловленными воздействием на окружающую среду. Этот вид учета предназначен для удовлетворения потребности менеджеров в информации об экологическом воздействии деятельности компании. К объектам бухгалтерского экологического учета относятся факты хозяйственной жизни, экологические активы и обязательства, источники финансирования, доходы и расходы, связанные с природоохранной деятельностью организации (рис. 2).

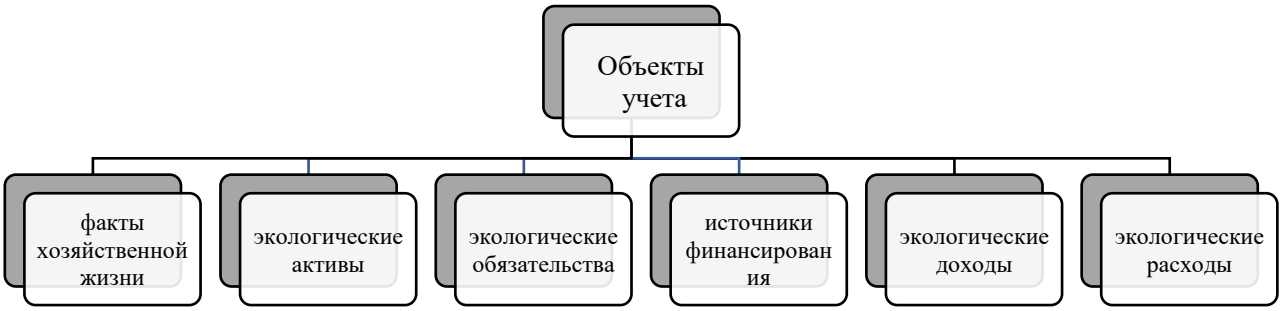

Рис. 2. Объекты бухгалтерского экологического учета

Внутренние системы учета должны быть предпосылкой для внешнего учета, независимо от того, носит ли информация финансовый или экологический характер. Внутренние и внешние заинтересованные стороны нуждаются в одинаковой информации, но пользователи внутри компании требуют большего объема и степени детализации. Внешние системы бухгалтерского учета обеспечивают коммуникационный интерфейс между руководством и внешними заинтересованными сторонами (природоохранные органы, общественные организации и др.).

Проведённое исследование подтверждает, что бухгалтерский экологический учёт является неотъемлемым элементом современной системы управления предприятием. Его внедрение обеспечивает формирование достоверной информации о воздействии хозяйственной деятельности на окружающую среду, способствует реализации принципов устойчивого развития и повышает инвестиционную привлекательность организации. Дальнейшее развитие методологии экологического учёта и его интеграция с корпоративными стратегиями управления выступают ключевыми условиями повышения эффективности и конкурентоспособности

предприятий в условиях ужесточения экологических требований. Как делает вывод О. С. Еремеева развитие бухгалтерского экологического учета сегодня необходимо проводить, опираясь на элементы этической, социально-корпоративной теорий бухгалтерского учета [2].

Несмотря на наличие большого количества научных и прикладных работ отечественных и зарубежных учёных в области экологического учета и его государственного регулирования, многие проблемы требуют дальнейших исследований. Например, актуальными остаются вопросы совершенствования состава, структуры и порядка представления экологической отчётности, а также её соответствия международным стандартам. Требуют дальнейшей детализации методы отражения в учёте технических, химико-биологических и физических воздействий на окружающую среду. Необходимо разработать комплекс экономико-экологических показателей для объективной оценки эффективности природоохранной деятельности и управления экологическими рисками

Библиографический список

1. Гоголева Т. Н., Бахтурина Ю. И. Экологический учет в системе видов учета // Международный бухгалтерский учет. 2016. № 12(402). С. 52–66.

2. Еремеева О. С. Бухгалтерский экологический учет в системе теорий бухгалтерского учета // Аудиторские ведомости. 2016. № 7. С. 37–42.

Научная статья
УДК 332.025.13

МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ЗЕМЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Кузнецова Е.К.
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, Ekkuznetsova@fa.ru

Аннотация. В статье отражена специфика осуществления муниципального земельного контроля как функции публичного управления в современных условиях электронного взаимодействия органов власти.

Ключевые слова: *публичное управление, земельный контроль, планирование, электронный документооборот*.

MUNICIPAL LAND CONTROL IN THE PUBLIC MANAGEMENT SYSTEM

Kuznetsova E.K.
Financial University under the Government of the Russian Federation, Ekkuznetsova@fa.ru

Abstract. This article examines the specifics of municipal land control as a public administration function in the modern context of electronic interaction between government agencies.

Keywords: public administration, land control, planning, electronic document management.

Осуществление муниципального земельного контроля в России определяется требованиями федерального и регионального законодательства, муниципальных правовых актов, а также содержанием профильных ГОСТов и иных материалов [1-4,7,8].

Органы муниципального земельного контроля взаимодействуют с Управлением Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр), Прокуратурой РФ, судами и иными органами власти в порядке, установленном Постановлениями Правительства Российской Федерации [5,6].

В частности:

– материалы муниципального земельного контроля могут служить основанием для возбуждения органом государственного власти дела об административном правонарушении;

– уполномоченные органы могут привлекаться к участию в совместных проверочных мероприятиях;

– сроки передачи материалов устанавливаются нормативными актами, обеспечивая оперативность реагирования на выявленные нарушения.

Обмен информацией реализуется через официальную переписку, специализированные каналы межведомственного электронного взаимодействия и, частично, через доступ к внешним информационным системам. Однако отсутствие полностью автоматизированных каналов обмена данными приводит к временным лагам, неоднократному запросу одних и тех же сведений и рискам использования неактуальных данных.

Планирование мероприятий муниципального земельного контроля, как правило, осуществляется на годовой и квартальный периоды [9,10].

Наряду с плановыми мероприятиями значительную часть работы составляют обращения граждан и юридических лиц о возможных нарушениях земельного законодательства. Обращения регистрируются в системе делопроизводства и (или) в системе электронного

документооборота, после чего ответственное должностное лицо проводят предварительный анализ:

– проверяет компетенцию отдела по предмету обращения,

– идентифицирует соответствующий земельный участок (по адресу, кадастровому номеру),

– сопоставляет фактическое использование участка с данными ЕГРН и градостроительной документацией.

По результатам анализа принимается решение о проведении камеральной или выездной проверки либо о направлении обращения в иной компетентный орган. Соблюдение установленных сроков рассмотрения обращений и процедурных требований на данном этапе является одним из элементов оценки эффективности работы отдела.

Камеральные проверки проводятся на основе документов и сведений, находящихся в распоряжении должностных лиц:

– данные ЕГРН (кадастровые выписки, межевые планы, схемы расположения участков),

– градостроительная документация (Правила землепользования и застройки, проекты планировки и межевания, красные линии),

– договоры аренды и иные правоустанавливающие документы,

– фотоматериалы и иные результаты предыдущих выездов или дистанционного мониторинга.

Задача камеральной проверки – установить наличие несоответствий между правовым режимом и фактическим использованием участка, предварительно оценить характер и квалификацию возможного нарушения, а также целесообразность выездной проверки. Результаты камеральной проверки оформляются служебной запиской или промежуточным актом по соответствующим формам.

Выездные проверки проводятся на основании решения (распоряжения) руководителя, оформленного в установленном порядке. В ходе выезда инспекторы:

– осуществляют визуальный осмотр участка и прилегающей территории,

– выполняют фотофиксацию расположения объектов, ограждений и иных элементов,

– при наличии технической возможности проводят геодезические измерения с требуемой точностью,

– уточняют сведения о фактических землепользователях и наличии разрешительной документации.

Результаты выездной проверки оформляются актом проверки по форме, утверждённой муниципальными регламентами. В акт включаются:

– основание и дата проведения проверки,

– сведения об объекте (адрес, кадастровый номер, площадь, правовой статус),

– перечень участников проверки,

– описание установленных фактов с привязкой к картографическим материалам и результатам измерений,

– ссылки на применённые нормы законодательства и локальные акты,

– перечень приложений (схемы, планы, фототаблицы, выписки из ЕГРН и др.).

При выявлении нарушений подготавливается предписание об их устранении с указанием конкретных действий, сроков исполнения и правовых последствий неисполнения. При наличии признаков административного правонарушения составляется протокол либо материалы направляются в уполномоченный орган.

На всех стадиях реализации контрольных полномочий ими применяется:

– система электронного документооборота администрации для регистрации, согласования и хранения документов,

– геоинформационная система обеспечения градостроительной деятельности, обеспечивающую доступ к картографическим материалам и данным ЕГРН.

– специализированные модули для учёта и анализа контрольных мероприятий.

Например, в г. Омске наиболее часто фиксируются самовольное занятие земельных участков и выход фактического использования за границы предоставленных участков, нарушения целевого использования земель, а также несоблюдение градостроительных регламентов (отступы от границ, параметры застройки, расположение временных сооружений). Значимую долю нарушений составляют случаи отсутствия оформленных правоустанавливающих документов при фактическом пользовании участком.

В разрезе администраций административных округов г. Омска выявляется неравномерность распределения нарушений: их концентрация выше в зонах активной застройки, в районах со смешанной жилой и промышленной застройкой, а также на территориях с исторически сложившимся неформальным использованием земель. Это указывает на необходимость дифференцированного планирования контрольных мероприятий с учётом градостроительных особенностей и результатов мониторинга.

В целом, существующая система муниципального земельного контроля в городском округе г. Омск обеспечивает выявление и фиксацию значительного числа нарушений, но несмотря на наличие базовой информационно-технической инфраструктуры, требования к автоматизации процессов, систематизации документирования и обеспечению прослеживаемости контрольных мероприятий реализуются лишь частично.

Библиографический список

1. Земельный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 25.10.2001г. № 136-ФЗ // Доступ из СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 27.12.2025) – Текст: электронный.
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти: Федеральный закон от 20.03.2025г. № 33-ФЗ // Доступ из СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 27.12.2025). – Текст: электронный.
3. О кадастровой деятельности: Федеральный закон от 24.07.2007г. № 221-ФЗ // Доступ из СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 27.12.2025). – Текст: электронный.
4. О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.2020г. № 248-ФЗ // Доступ из СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 27.11.2025). – Текст: электронный.
5. Об утверждении Правил взаимодействия федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих федеральный государственный земельный контроль (надзор), с органами, осуществляющими муниципальный земельный контроль, и о признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации: Постановление Правительства Российской Федерации от 24.11.2021г. № 2019 // Доступ из СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 25.02.2026). – Текст: электронный.
6. О федеральном государственном земельном контроле (надзоре): Постановление Правительства Российской Федерации от 30.1-06.2021г. № 1081 // Доступ из СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 07.02.2026). – Текст: электронный.
7. Об особенностях организации и осуществления государственного контроля (надзора), муниципального контроля: Постановление Правительства Российской Федерации от 10.03.2022г. № 336 // Доступ из СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 07.02.2026). – Текст: электронный.
8. О муниципальном земельном контроле в Омске: Решение Омского городского Совета от 15.12.2021г. № 373 // Доступ из официального сайта Администрации города Омска (дата обращения: 27.11.2025). – Текст: электронный.
9. Об утверждении программы профилактики рисков причинения вреда (ущерба) охраняемым законом ценностям по муниципальному контролю в сфере благоустройства на

территории города Омска на 2025 год: Постановление Администрации города Омска от 12.12.2024г. № 971-п // Доступ с официального сайта Администрации города Омска (дата обращения: 17.02.2026). – Текст: электронный

10. Об утверждении программы профилактики рисков причинения вреда (ущерба) охраняемым законом ценностям по муниципальному контролю в сфере благоустройства на территории города Омска на 2026 год: Постановление Администрации города Омска от 16.12.2025г. № 928-п // Доступ с официального сайта Администрации города Омска (дата обращения: 17.02.2026). – Текст: электронный.

Научная статья
УДК 336.5

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ДАННЫХ ПРИ УПРАВЛЕНИИ РАСХОДАМИ БЮДЖЕТОВ ПУБЛИЧНО-ПРАВОВЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

Кузнецова Е.К.
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,г. Омск, Россия, Ekkuznetsova@fa.ru

Аннотация. В статье представлены перспективы централизации данных в управлении бюджетными расходами публично-правовых образований в России на основе проектов цифровой трансформации государственного управления с учетом требований прозрачности бюджетного процесса.

Ключевые слова: *государственные и муниципальные финансы, электронный бюджет, публичное управление, цифровизация*.

CENTRALIZATION OF DATA IN MANAGING EXPENDITURES OF PUBLIC ENTITIES' BUDGETARY EXPENDITURES

Kuznetsova E.K.
Financial University under the Government of the Russian Federation, Ekkuznetsova@fa.ru

Abstract. This article presents prospects for data centralization in budget expenditure management for public entities in Russia, based on digital transformation projects for public administration, taking into account budget process transparency requirements.

Keywords: *state and municipal finances, electronic budget, public administration, digitalization.*

Развитие организации национальной системы публичного управления в России тесным образом связано с изменениями в сфере государственных и муниципальных финансов, направленных на качественное изменение бюджетных процедур, в том числе и по управлению расходами бюджетов публично-правовых образований.

Одной из первых новаций в отечественной практике цифрового управления государственными и муниципальными финансами стало введение в эксплуатацию информационной системы «Электронный бюджет» [3]. В настоящее время более чем десятилетний опыт ее использования и постоянного совершенствования позволяет сделать определенные выводы.

Во-первых, остался неизменным подход к ее структурированию на две части: одна предназначена для повышения прозрачности и открытости бюджетных данных для любых пользователей на основе портала бюджетной системы РФ (budget.gov.ru), другая – обеспечивает закрытый профессиональный контур взаимодействия должностных лиц органов власти и подведомственных им организаций, а также коммерческих и некоммерческих организаций в случае их вовлечения в отдельные процедуры (например, при получении последними как юридическими лицами субсидий из бюджетов бюджетной системы).

Во-вторых, совершенствование функционала системы «Электронный бюджет» полностью отражает историю развития программно-целевого и проектного подходов в государственном и муниципальном управлении, в том числе и в сфере государственных и муниципальных финансов.

В-третьих, гибкость информационной системы «Электронный бюджет» определяется необходимостью ее оперативного изменения с учетом коррекций законодательства и новых вызовов, значимых для стратегического публичного управления [5,8].

Однако важно отметить, что существует серьезная дифференциация в технической и кадровой оснащенности муниципальных образований. Наиболее остро сейчас стоит вопрос цифровых компетенций на муниципальном уровне не только в части использования функционала «Электронного бюджета», но и применения информационных технологий должностными лицами местного самоуправления при их включении в новую архитектуру публичного управления национальными проектами, начиная с 2026 года.

Введение с 2021 года в практику публичного управления стратегических направлений цифровой трансформации различных сфер так же является стимулом для дальнейшего совершенствования всей системы государственных и муниципальных финансов с учетом территориального и отраслевого подходов [6,7]. При этом с учетом возрастания и усложнения структуры данных возникает вопрос о необходимости усиления их централизации для повышения качества управления. Приведу в качестве примера отдельные ожидаемые результаты цифровой трансформации системы «Электронный бюджет» с учетом ориентиров, заложенных в стратегическом направлении цифровой трансформации отечественного государственного управления с 2024 года.

По организациям бюджетной сферы к 2030 году ожидается осуществить полный охват в случае предоставления ими данных бухгалтерского учета в системе «Электронный бюджет», а также исполнения ими операции по начислению заработной платы в этой системе. Для выполнения поставленной задачи необходимые мероприятия предусмотрены в двух проектах:

- «Централизация данных бухгалтерского учета организаций бюджетной сферы федерального, регионального и муниципального уровней, представляющих данные бухгалтерского учета в ГИИС «Электронный бюджет»;
- «Централизация кадрового учета и начисления заработной платы в ГИИС «Электронный бюджет».

Плановые показатели проектов по централизации данных бухгалтерского учета организаций бюджетной сферы и процессов начисления заработной платы в системе «Электронный бюджет» на период 2025-2030 гг. полностью идентичны друг другу и достаточно амбициозны. В настоящее время уровень использования организациями бюджетной сферы системы «Электронный бюджет» в нашей стране крайне низок, поэтому в 2025-2027 гг. значения рассматриваемых показателей составляют 1, 2 и 7 процентов соответственно, а в 2028-2029 гг. запланировано резкое увеличение плановых показателей: 38 и 69% соответственно с дальнейшим выходом на полный уровень в 2030 году.

Вклад проекта по централизации данных бухгалтерского учета организаций бюджетной сферы учитывается при расчете итогового показателя прозрачности информации о государственных финансах, значение которого измеряется в баллах: ожидается, что в результате реализации проектных мероприятий рассматриваемого стратегического направления по итогу 2026 года значение показателя составит 20 баллов, а полное достижение необходимого уровня в 70 баллов – по итогам 2027года и последующих лет (рис. 1).

Следующий пример связан с проектом «Роботизация бюджетного процесса»: уровень удовлетворенности пользователей системы «Электронный бюджет», в т.ч. с учетом сокращения сроков для принятия ими пользователями решений должен возрасти с 4,4 баллов в 2025 году до 4,9 баллов в 2030 году [4].

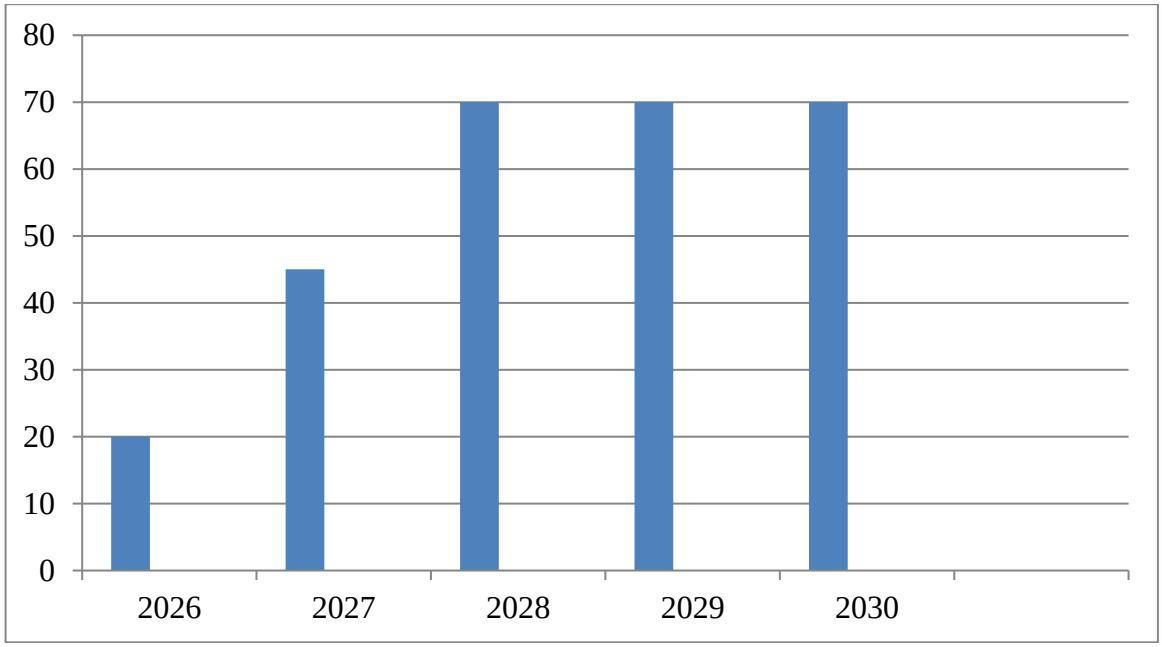

Рис. 1. Плановые значения интегрального показателя повышения прозрачности информации о государственных финансах на 2026-2030 гг., составляющего не менее 70 баллов

Составлено автором по: [4]

Продолжается работа и по дальнейшей реализации мероприятий, предусмотренных в рамках создания единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех» [1]. Данный проект запущен с 2022 года и позволяет создавать на ней отечественные информационные решения, имеющие особое значение в условиях ограниченных ресурсов и соблюдения требований по информационной безопасности для органов власти муниципального уровня, государственных и муниципальных учреждений, не имеющих собственных надежных систем электронного документооборота для взаимодействия в системе публичного управления.

Следовательно, осуществляя публичное управление, в том числе и общественными финансами, органы власти публично-правовых образований находятся в разных стартовых условиях и неоднородном информационном пространстве.

Отмечу, что за реализацию стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления, включающего 16 проектов, отвечает Минцифры России. Кроме того, с учетом темы исследования, значимым является и развитие информационных систем в рамках ведомственных проектов Минфина РФ и подведомственных ему федеральных служб. Например, по направлению (подпрограмме) «Повышение качества управления бюджетным процессом и эффективности управления общественными финансами» [2]. Протекающие процессы цифровой трансформации деятельности органов власти не должны быть разрозненными, поэтому к вопросам их интеграции в правовом и техническом ракурсах уделяется повышенное внимание.

Таким образом, с учетом новых требований к качеству финансовой открытости бюджетного процесса на уровне публично-правовых образований, актуальности формирования единого рабочего информационного пространства для всех его участников весомыми трендами остаются:

- осуществление централизованной интеграции информационных потоков публично-правовых образований и сектора государственного управления в целом;
- информационное расширение ресурсов общедоступной части системы «Электронный бюджет».
-

Библиографический список

1. Указ Президента РФ № 231 от 31.03.2023г. «О создании, развитии и эксплуатации государственных информационных систем с использованием единой цифровой платформы Российской Федерации «ГосТех» // Доступ из СПС Консультант Плюс (дата обращения: 24.12.2025). – Текст: электронный.
2. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 320 (ред. от 17.09.2024) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков» // Доступ из СПС Консультант Плюс (дата обращения: 26.12.2025). – Текст: электронный.
3. Постановление Правительства РФ от 30.06.2015г. № 658 «О государственной интегрированной информационной системе управления общественными финансами «Электронный бюджет» (ред. от 07.04.2025) // Доступ из СПС Консультант Плюс (дата обращения: 26.02.2026). – Текст: электронный
4. Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024г. N 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» – // Доступ из СПС Консультант Плюс (дата обращения: 20.03.2026). – Текст: электронный.
5. Бухвальд, Е. М. Целеполагание как стержень стратегического планирования / Е. М. Бухвальд // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2025. – № 1. – С. 7-23. – DOI 10.52180/2073-6487_2025_1_7_23 (дата обращения: 28.02.2026). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.
6. Кузнецова, Е. К. Организация и развитие системы государственного мониторинга достижения «цифровой зрелости» промышленности в России / Е. К. Кузнецова, Т. В. Ивашкевич // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 1993-2004. – DOI 10.18334/vinec.13.4.119752. (дата обращения: 28.02.2026). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.
7. Кузнецова, Е. К. Организация государственного управления достижения «цифровой зрелости» социальной сферы в России / Е. К. Кузнецова, Т. В. Ивашкевич, О. Б. Иваненко // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 12. – С. 4995-5010. – DOI 10.18334/ce.17.12.119929. (дата обращения: 28.02.2026). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.
8. Проектная деятельность и ее роль в устойчивом развитии территорий / Т. Н. Шушунова, Т. А. Шпилькина, О. В. Борисова, Н. Н. Филимонова // Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление. – 2025. – Т. 21, № 3(68). – С. 61-71. (дата обращения: 22.02.2026). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

Научная статья
УДК 334.021

GR-СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ДИРИЖИЗМА: УПРАВЛЕНИЕ РЕГУЛЯТОРНЫМИ КОНФЛИКТАМИ В АПК

Маркова О. В.
Московский международный университет, г. Москва, Россия, markovaolga@yandex.ru
Шпилькина Т. А.
«Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева» (РХТУ им. Д.И. Менделеева), г. Москва, Россия, luk-72@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты Government Relations (GR) в контексте современной российской модели взаимодействия власти и бизнеса. Основное внимание уделяется разработке комплексной стратегии GR-воздействия в условиях регуляторного конфликта, предложен и детализирован инструментарий, включающий процедурно-правовые, коммуникационно-коалиционные и содержательно-аналитические механизмы, направленные на достижение баланса интересов государства и бизнеса.

Ключевые слова: *GR-менеджмент, Government Relations, дирижизм, государственно-частное партнерство, лоббизм, регуляторный конфликт, стейкхолдеры, утилизационный сбор, агропромышленный комплекс, оценка регулирующего воздействия*.

GR-STRATEGIES IN THE CONDITIONS OF DIRECTIONISM: MANAGING REGULATORY CONFLICTS IN THE AGRICULTURAL SECTOR

Markova O. V.
Moscow International University, Moscow, Russia, E-mail: markovaolga@yandex.ru
Shpilkina T. A.
D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology, Moscow, Russia, luk-72@mail.ru

Abstract. The article examines the theoretical and applied aspects of Government Relations (GR) in the context of the modern Russian model of interaction between government and business. The main focus is on developing an integrated GR strategy in the context of regulatory conflict. The paper proposes and details a toolkit that includes procedural, legal, communication, coalition, and analytical mechanisms aimed at achieving a balance between the interests of the state and business.

Keywords: *GR-management, Government Relations, dirigisme, public-private partnership, lobbying, regulatory conflict, stakeholders, recycling fee, agro-industrial complex, regulatory impact assessment. conflict, stakeholders, recycling fee, agro-industrial complex, regulatory impact assessment.*

Взаимоотношения государства и бизнеса являются фундаментом современной экономической политики. В зависимости от исторических, культурных и институциональных особенностей в мире сложились различные модели этих отношений. Как отмечают исследователи, в современной научной литературе выделяются 4 основные модели: либеральная (англо-саксонская), корпоративистская (континентально-европейская), патримониальная (клановая) и дирижистская [12]. Для современной России, согласно исследованиям А.А. Дегтярева и А.С. Тетерюка, характерна *дирижистская (государственно-капиталистическая) модель*, при которой государство выступает в роли «верховного стратега», прямого владельца или контролера ключевых отраслей [12]. Эта модель, усиленная геополитическими вызовами и курсом на экономический суверенитет, объективно обоснована

с точки зрения правящей элиты, но порождает специфические риски для частной инициативы, такие как избыточное административное давление, непрозрачность принятия решений и торможение развития секторов, не связанных с госзаказом [12].

В этих условиях особую актуальность приобретает искусство Government Relations (GR) — **управления взаимоотношениями с органами государственной власти**. Эффективная GR-стратегия перестает быть простым лоббизмом и превращается в сложный, многоуровневый процесс, направленный на выстраивание конструктивного диалога, минимизацию регуляторных рисков и поиск баланса интересов. Для России, по мнению современных исследователей, характерна именно *дирижистская модель с элементами патримониализма* [12]. Ее ключевые черты состоят в следующем:

1. Концентрация ресурсов. Государство контролирует ключевые активы (ТЭК, ВПК, инфраструктура, банки) и направляет финансовые потоки в соответствии с национальными планами.

2. Приоритет национальной безопасности. Стратегические отрасли (включая АПК и ВПК) рассматриваются сквозь призму безопасности, что оправдывает прямое государственное вмешательство.

3. Вертикальный характер диалога. Слабость независимых бизнес-ассоциаций и непрозрачность принятия решений формируют «вертикальный» диалог, часто носящий персональный характер [12].

Такая модель, обладая несомненными достоинствами (мобилизация ресурсов на прорывных направлениях), несет в себе и фундаментальные недостатки: риск неэффективного распределения ресурсов, подавление частной инициативы и устойчивость к инновациям «снизу» [12]. Именно в этих ***«недостатках»*** и кроется природа регуляторных конфликтов, когда инициатива государства, преследующая благие цели (поддержка отечественного производителя), вступает в противоречие с интересами смежных отраслей и рыночной логикой. В качестве эмпирической базы для построения **GR-стратегии** рассматривается инициатива Минпромторга РФ по резкому повышению ставок утилизационного сбора на импортную сельскохозяйственную технику (Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2013 г. № 1291 «Об утилизационном сборе в отношении колесных транспортных средств и шасси») [1]. Данная инициатива является классическим примером конфликта, порождаемого дирижистским подходом (рис. 1).

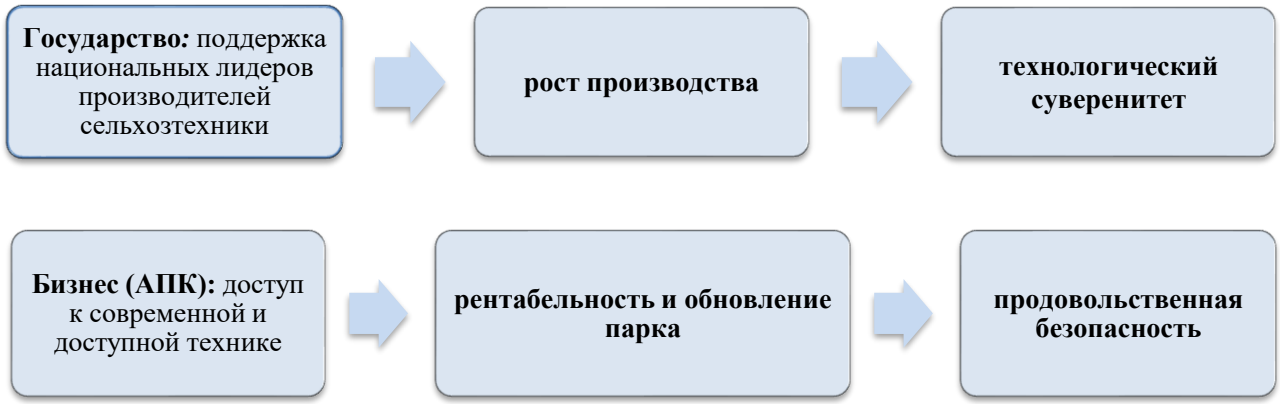

Рис. 1. Схемы конфликта интересов

На одной стороне — государство в лице Минпромторга, стремящееся поддержать отечественных производителей («Ростсельмаш», ПТЗ и др.) и стимулировать локализацию. На другой — широкий круг бизнес-акторов: дилеры импортной техники, конечные потребители (агрохолдинги и фермеры), лизинговые компании и банки.

Проблема заключается в том, что инструмент (резкое повышение сбора) создает прямую угрозу интересам бизнеса, что, в свою очередь, может нивелировать и цели государства (например, через снижение эффективности АПК и рост цен на продовольствие), а сфера АПК является одной из ключевых отраслей, которой необходима господдержка по самым разным

аспектам, что указано в Стратегии развития государства до 20230 года [11]. По данным отраслевых источников, в 2023-2025 годах утилизационный сбор на сельскохозяйственную технику вырос до 40% от стоимости продукции, что существенно ограничивает возможности обновления парка техники для аграриев [8]. Как отмечает президент Российского зернового союза А. Злочевский, протекционистские меры, лоббируемые отечественными производителями, привели к парадоксальному результату — спрос на российскую технику снизился, а аграрии вынуждены искать альтернативы, включая китайскую и белорусскую технику [8]. Этот конфликт и становится объектом GR-управления.

Для разрешения описанного конфликта была разработана комплексная стратегия, которую можно определить как «**Стратегию SMART-Влияния».** Ее методологической основой является системный подход, предполагающий воздействие на всех доступных уровнях: процедурном, коммуникационном и аналитическом. Ключевые элементы методологии представлены в табл. 1. В данной таблице предлагается использовать ***оценку регулирующего воздействия (ОРВ)*** как один из ключевых инструментов «процедурно-правового» блока стратегии. Цель этого инструмента — «принудить регулятора к диалогу, заморозить принятие решения, создать правовые риски для инициатора».

Таблица 1

Инструментарий комплексной GR-стратегии [9]

Банк инструментов	Инструменты	Цель воздействия
1. Процедурно-правовые («Жесткое» давление)	Инициация ОРВ, антикоррупционная экспертиза, заявление в рамках «регуляторной гильотины», подготовка административного иска	Принудить регулятора к диалогу, заморозить принятие решения, создать правовые риски для инициатора
2. Коммуникационно-коалиционные («Мягкая сила»)	Формирование «широкой аграрной фронды», публикация «Белой книги», активация дипломатического канала, работа с депутатами	Сменить публичный нарратив, расширить коалицию, создать общественную поддержку и политическое давление
2. Содержательно-аналитические (Доказательная база)	Моделирование «эффекта домино», расчет «цены продовольственной безопасности»	Обеспечить коалицию и органы власти неоспоримыми экономическими аргументами

Особенностью предложенного подхода является его *синергичность*. Например, аналитические инструменты (расчет ущерба) питают коммуникационную кампанию (аргументы для СМИ) и легитимируют процедурные запросы (обоснование для ОРВ). Параллельно ведется закрытый переговорный трек и публичная активность, что создает у регулятора понимание высокой цены игнорирования позиции рынка. Важнейшим этапом разработки стратегии является анализ внутренних и внешних факторов. Для этих целей была применена методология *SWOT-анализа*, адаптированная для GR-проекта (рис. 2) [7].

Рис. 2. SWOT-анализ, адаптированный для GR-проекта

Параллельно была построена *матрица рисков*, позволившая выделить два критических направления, требующих немедленного реагирования:

- правовой риск (отказ в проведении ОРВ);
- репутационный риск (обвинения в непатриотичности).

Для каждого из них разработаны планы смягчения, включающие, например, параллельную подготовку судебного иска и смещение публичного нарратива в сторону защиты продовольственной безопасности [9]. Важно учитывать и международно-правовой контекст регулирования. Как отмечает Н.В. Киреенко, система доступа сельскохозяйственных товаров на рынки государств-членов ЕАЭС включает комплекс мер технического регулирования, санитарных и фитосанитарных требований [4], при этом, утилизационный сбор может рассматриваться как скрытый нетарифный барьер, что создает риски для соблюдения международных обязательств России в рамках ЕАЭС и ВТО. Практика арбитражных судов свидетельствует о росте числа споров, связанных с исчислением и возвратом утилизационного сбора. Так, в 2023-2025 годах сформировалась положительная судебная практика по возврату излишне уплаченных сумм с процентами, основанная на Постановлении Конституционного Суда РФ от 8 ноября 2022 г. № 47-П.

Логическим завершением стратегического планирования является разработка детального плана действий (дорожной карты). В рассматриваемом кейсе план разделен на 4 последовательные фазы (*Разведка, Коалиция, Давление, Разрешение*) с четкими временными рамками (24 недели), ответственными и критериями успеха. Разработанный план действий представляет собой адаптивную дорожную карту, предусматривающую три ключевые ситуационные развилки, каждая из которых разделяет сценарии на позитивные и негативные.

При позитивном сценарии (принятие ОРВ или конструктивные переговоры) стратегия смещает акцент на поиск компромисса и публичную фиксацию успеха, тогда как при негативном (отказ в ОРВ или тупик в переговорах) предусмотрена немедленная эскалация — от активации дипломатических каналов и парламентского давления до подачи административного иска и судебной защиты. Такая структура превращает стратегию в «живой инструмент», обеспечивающий гибкость реагирования и безусловную реализацию интересов коалиции независимо от действий контрагентов [7]. Ключевым элементом реализации выступает *управление стейкхолдерами*. В рамках исследования была разработана классификация участников поля по их роли и интересам [3] (рис. 3).

Такая структуризация позволяет выстроить эффективную коммуникацию: направлять «жесткие» правовые аргументы в Минэкономразвития, апеллировать к стратегическим интересам через Минсельхоз и использовать отраслевые ассоциации как «мегафоны» для усиления общественного резонанса [2].

Проведенный анализ демонстрирует, что в условиях современной российской дирижистской модели бизнес не обречен на роль пассивного наблюдателя. Эффективный GR-менеджмент трансформируется в сложную управленческую дисциплину, позволяющую отстаивать рыночные интересы, не вступая в открытую конфронтацию с государством. «Для выработки дальнейшей тактики поведения со стейкхолдерами необходимо выделить характерные признаки, разбить их на группы» (рис 3.) [5].

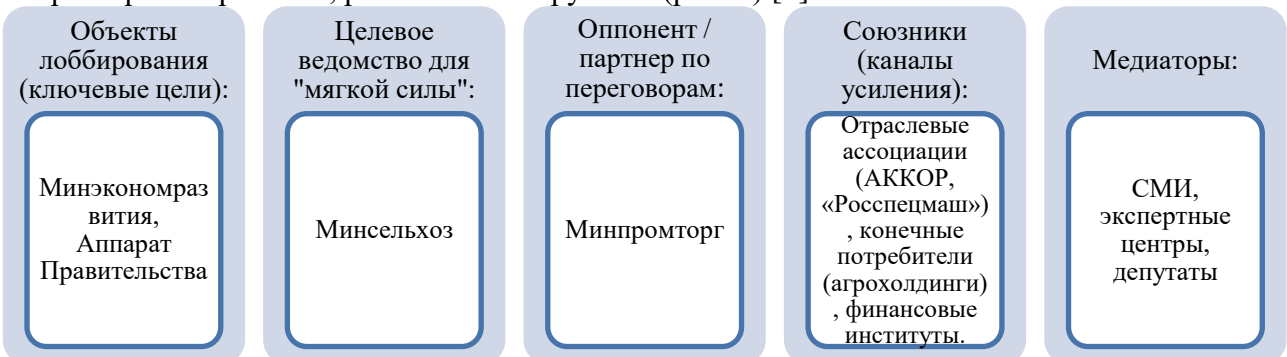

Рис. 3. Классификация стейкхолдеров по их роли и интересам

Как отмечают исследователи, в современной парадигме «стейкхолдеровского капитализма» на первый план выходит не одностороннее лоббирование, а поиск взаимосогласованных позиций в публичной политике [6]. Предложенная в статье стратегия «SMART-Влияния» основывается на трех ключевых принципах:

1. *Легитимность:* использование процедурных инструментов (ОРВ, гильотина, антикоррупционная экспертиза), предоставленных самим государством [9].

2. *Конструктивность:* предложение альтернативных решений («Белая книга»), а не простое отрицание государственной инициативы [10].

3. *Коалиционность:* формирование широкого фронда, объединяющего всех экономических агентов, затронутых регуляторным решением, с апелляцией к общенациональным приоритетам (продовольственная безопасность) [3].

Успешная реализация такой стратегии позволяет не только смягчить конкретную регуляторную меру, но и способствует институционализации диалога между властью и бизнесом, снижая риски, присущие государственно-капиталистической модели, и повышая общую устойчивость экономической системы [12].

Библиографический список:

1. Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2013 г. № 1291 «Об утилизационном сборе в отношении колесных транспортных средств и шасси» // Правовая справочно-информационная система «Гарант»

2. Взаимодействие государства и бизнеса в условиях цифровой трансформации: учеб.-метод. пособие / И.Д. Тургель, Н.В. Сыманюк, В.В. Дербенева, О.В. Савостина; под общ. ред. И.Д. Тургель; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2025. — 160 с.

3. Воронов А.С., Годило Т.С. Совершенствование форм взаимодействия бизнеса и государства в управлении социально-экономическим развитием // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21, №4. С. 246-278.

4. Киреенко Н.В. Система доступа сельскохозяйственных товаров на рынки государств - членов Евразийского экономического союза // Агропанорама. 2023. № 2 (156). С. 43-48.

5. Маркова О.В. Вовлечение стейкхолдеров для реализации устойчивого развития в России // Вестник Московского международного университета. 2024. № 1(1). С. 154-160.

6. Сморгунов Л.В. GR-менеджмент и публичная политика // Полис. Политические исследования. 2024. Т. 33, № 6. С. 170-178.

7. Тетерюк А.С., Бондарев М.Д. Опыт разработки модели-алгоритма проведения GR-кампании структурами бизнеса с использованием структурно-функционального подхода // Ars Administrandi (Искусство управления). 2019. № 4. С. 514-532.

8. Хотели ограничить зарубежные бренды — погорели сами [Электронный ресурс] // Аграрный центр Томской области. 2025. 17 сентября. URL: http://agroconsul.agro.tomsk.ru/news_apk/russia/KHoteliogranichitzarubezhnyebrendypogorelisami/ (дата обращения: 18.02.2026).

9. Шатохин, М.В. Теория и практика взаимодействия бизнеса и властных структур GR (Government Relations): Учебник для вузов / М.В. Шатохин. — М.: Прометей, 2025. 244 с.

10. Шохин А.Н., Годило Т.С. Технологическое развитие промышленности в процессе импортозамещения: эффективность взаимодействия бизнеса и власти // Бизнес. Общество. Власть. 2023. № 50. С. 7-22.

11. Шпилькина Т.А., Долина О.Н., Филимонова Н.Н., Артамонова Л.С. Перспективы развития субъектов малого и среднего предпринимательства до 2030 года в рамках реализации новых нацпроектов // Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17, № 4. С. 57-66.

12. GR-менеджмент бизнес-организаций в современной России. Комплексный анализ и прикладные технологии: монография / под ред. А.А. Дегтярева, А.С. Тетерюка. — М.: Прометей, 2024. — 386 с.

Научная статья
УДК 330.34

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Оборин М.С.
Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»; ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет»; ФГБОУ ВО «Пермский государственный аграрно-технологический университет им. ак. Д.Н. Прянишникова», г. Пермь, Россия, matvey_uk@rambler.ru
Калабин Н. В.
Пермский государственный национальный исследовательский университет, г. Пермь, Россия, nikita.kalabin@inbox.ru

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические взгляды авторов на факторы, которые оказывают влияние на устойчивое развитие промышленного комплекса. Цель работы заключается в формировании теоретических основ об устойчивом развитии промышленного комплекса для дальнейших исследований. Авторы статьи пришли к выводу, что в современном обществе промышленный комплекс вынужден акцентировать свою деятельность на социальную и экологическую составляющие. Поэтому изучение факторов устойчивого развития позволит найти пути для экономического роста с одновременными ограничениями в социальной и экологической сферах жизни общества.
Ключевые слова: *факторы устойчивого развития, промышленный комплекс.*

FACTORS INFLUENCING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE INDUSTRIAL COMPLEX

Oborin M. S.
Perm Institute (branch) of the Plekhanov Russian Economic University, Perm State National Research University, State Agro-Technological University named after Academician D.N. Pryanishnikov Perm, Russia, matvey_uk@rambler.ru
Kalabin N. V.
Perm State National Research University, Perm, Russia, nikita.kalabin@inbox.ru

Abstract. The article examines the theoretical views of the authors on the factors that influence the sustainable development of the industrial complex. The purpose of this work is to form a theoretical basis for sustainable development of the industrial complex for further research. The authors of the article concluded that in today's society, the industrial complex is forced to focus on the social and environmental aspects of its activities. Therefore, studying the factors of sustainable development will help identify ways to achieve economic growth while simultaneously addressing the social and environmental challenges faced by society.
Keywords: *factors of sustainable development, industrial complex.*

В современно мире всё больше стран формируют свои стратегии на основе концепции устойчивого развития. Её суть заключается в обеспечении баланса между экономической, социальной и экологической составляющими, что способствует рациональному потреблению природных ресурсов и их сохранению для будущих поколений. При этом промышленный сектор, как драйвер социально-экономического роста, должен стать ключевым субъектом устойчивого развития региона. Поэтому ключевой задачей региональных властей является

определение факторов, оказывающих влияние на устойчивое развитие промышленного комплекса.

Моттаева А.Б., Бразовская В.В. выделяют три критерия устойчивого развития региона. Во-первых, экологический критерий влияет на обеспеченность природными ресурсами и качество окружающей среды, в которой действуют предприятия. Во-вторых, экономический критерий характеризуется зависимостью промышленности от импортных ресурсов и энергии, внешней рабочей силы и экспортного потребления. И наконец, социальный критерий, характеризующийся реальными доходами населения, показателями здоровья, уровнем жизни [6].

Имамвердиева М.И. в своей научной работе классифицирует факторы на внешние и внутренние. Первая группа зависит от действий общественных институтов:

- государство формирует законодательство, стратегии развития и программы, в рамках которых промышленность необходимо существовать;
- отрасль задает темп развития и формирует материально-сырьевую базу для обеспечения производства;
- регион обладает спецификой хозяйственной деятельности за счет расположения, наличия природных ресурсов и климатических особенностей;
- социально-экономическая среда обеспечивает промышленность рабочей силой и формирует имидж предприятия;
- инфраструктура сказывается на логистике, производственных возможностях предприятий.

Вторая группа факторов обеспечивается внутренней средой организации. К ним относятся социально-организационные факторы, которые способствуют качественному росту трудовых ресурсов. Инновационные факторы позволяют совершенствовать технологии для повышения производительности труда. Экологические факторы оказывают влияние на формирование деятельности промышленности, уменьшение выбросов загрязняющих веществ и переход на зеленные технологии. Финансовые-экономические факторы направлены на мониторинг финансового состояния промышленных предприятий для минимизации издержек [4].

Таким образом, внутренние факторы исходят из состояния самой организации, когда предприятию необходимо достичь финансовой стабильности, поддерживать квалификацию рабочих, модернизировать производство и нести ответственность за загрязнение окружающей среды. А внешние факторы формирует те условия, в которых должна действовать промышленность, отвечая требованиям государства и общества, что становится ограничителем в деятельности организаций.

В качестве примера, можно выделить отрицательные факторы, оказывающие влияние на устойчивое развитие промышленности в России. Во-первых, снижение конкурентоспособность из-за применения устаревших технологий и низкого уровня инновационной активности. Во-вторых, зависимость от добычи природных ресурсов и их экспорта. В-третьих, недостаток инвестиций для модернизации производства. В-четвертых, неравномерное развитие малого и среднего промышленного бизнеса во всех регионах. И наконец, недостаточное соблюдение экологических стандартов и низкий уровень внедрения зеленых технологий [1, 8, 9].

Неуступова А.С. в качестве основного фактора развития промышленности выделяет устойчивую конкурентоспособность, которая определяется как способность генерировать и поддерживать определенный уровень достигнутых показателей без уменьшения возможностей текущего уровня благосостояния. Её можно достичь под действием следующих инструментов:

1) цифровизация, которая позволяет реструктурировать хозяйственную деятельность предприятий, что способствует быстрому анализу объёмных данных, повышению качества принимаемых решений, рациональному использованию возможностей организаций и автоматизации производственных процессов;

2) экоиновация, за счет которой снижается экологические риски и воздействие человека на окружающую среду, позволяя создавать экологичный продукт;

3) краудафдинг, обеспечивающий финансирование за счет заинтересованных лиц на социальные проекты и экологические инициативы, что увеличивает мероприятия, направленные на устойчивое развитие;

4) финансовое развитие, позволяющее предприятиям накапливать капитал, обеспечивать себя материальными благами и повышать общий уровень жизни, но при этом остается вопрос о положительном или отрицательном влиянии инструмента на окружающую среду;

5) экономическая свобода, которая позволяет предприятиям достигать конкурентоспособность на рынке и повышать экономический рост региона [7].

Взаимодействие этих инструментов способствует изменению хозяйственной деятельности промышленных предприятий. Повышается рациональность использования ресурсов, сокращается воздействие на окружающую среду, повышаются показатели экономического роста и уровня жизни населения.

Ещё одним фактором устойчивого развития может выступать межведомственное взаимодействие. Оно заключается в объединении заинтересованных государственных ведомств для формирования общих целей, задач и мероприятий, направленных на решение экономических, социальных и экологических проблем региона [3].

Помимо этого, в научной литературе особую роль выделяют государственно-частному партнерству, которое привлекает капитал для решения общественно важных проблем [2]. С одной стороны, промышленность реализует инвестиционные проекты, которые приносят дополнительный доход. С другой стороны, государство реализует социальный и экологические программы, направленные на сглаживание неравенства в обществе и на сокращение уровня загрязнения окружающей среды.

Кузьменко Р.В. в качестве основного фактора устойчивого развития промышленного комплекса выделяет интеграционные процессы. Он считает, что интеграция предприятий позволяет выстраивать цепочки производственной кооперации на мезо- и макроуровнях, что также способствует сбалансированному промышленному развитию, которое в свою очередь, оказывает существенное влияние на общие социально-экономические показатели, повышая их положительную динамику [5].

Таким образом, устойчивое развитие промышленного комплекса зависит от внутренних и внешних факторов. В качестве основных мероприятий по повышению качества хозяйственной деятельности промышленного комплекс выделяются цифровизация, межведомственное сотрудничество, государственно-частное партнерство и интеграция организаций. Эти факторы позволяют учитывать мнение всех экономических субъектов и стабилизировать взаимодействие социальной, экономической и экологической составляющих.

Библиографический список

1. Гераськина, А. А. Перспективы устойчивого развития российской промышленности: анализ и рекомендации / А. А. Гераськина, Д. Ф. Серая // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 9-1. – С. 63-70. – DOI 10.34670/AR.2023.22.83.004.

2. Гергова, З. Х. государственно-частное партнерство как фактор устойчивого развития региональных промышленных комплексов / З. Х. Гергова, С. А. Байзулаев, Л. М. Гузиева // Управленческий учет. – 2021. – № 11-1. – С. 186-191. – DOI 10.25806/uu11-12021186-191.

3. Еремин, Д. П. Повышение эффективности межведомственного взаимодействия как фактор устойчивого развития промышленности / Д. П. Еремин, В. В. Морокишко, А. А. Волосатова // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 4(56). – С. 91-94.

4. Имамвердиева, М. И. Система факторов формирования устойчивого развития промышленных предприятий / М. И. Имамвердиева // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 8. – С. 3283-3294. – DOI 10.18334/ce.15.8.113143

5. Кузьменко, Р. В. Интеграционные процессы как основной фактор восстановления и устойчивого развития экономики промышленности региона / Р. В. Кузьменко // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – № 3(31). – С. 79-89.

6. Моттаева, А. Б. Анализ факторов обеспечения устойчивости развития промышленного комплекса региона в условиях роста неопределенности внешней и внутренней среды / А. Б. Моттаева, В. В. Бразовская // Экономические науки. – 2023. – № 222. – С. 254-261. – DOI 10.14451/1.222.254.

7. Неуступова, А. С. Основные факторы концепции устойчивого развития конкурентоспособности промышленности / А. С. Неуступова // Первый экономический журнал. – 2024. – № 4(346). – С. 58-64. – DOI 10.58551/20728115_2024_4_58.

8. Оборин М.С. Влияние интеллектуального потенциала на развитие промышленности // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. № 5, 2018. - С. 21-26.

9. Оборин М.С. Повышение эффективности промышленного производства на основе наукоемких технологий // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. № 2 (47), 2019. - С. 160-166.

Научная статья
УДК 338.48

ТРАНСФОРМАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЫ

Оборин М.С.
Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»; ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет»; ФГБОУ ВО «Пермский государственный аграрно-технологический университет им. ак. Д.Н. Прянишникова», г. Пермь, Россия; ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет», г. Сочи, Россия, matvey_uk@rambler.ru
Орлов С.П.
Аспирант, Пермский государственный национальный исследовательский университет, г. Пермь, Россия, orlovstanislav11@yandex.by

Аннотация. В статье рассматривается трансформация инструментов государственного регулирования туристско-рекреационной сферы в условиях постпандемийного восстановления, внешнеэкономических ограничений и цифровизации управления. Цель работы – обосновать необходимость перехода к комплексному применению инструментов с учетом распределения полномочий между федеральным, региональным и муниципальным уровнями власти, для чего автором предложена классификация, включающая систему туристических кредитов устойчивости, государственные программы поддержки, государственные соглашения о партнерстве и государственные платформы для краудфандинга туристических проектов. В результате исследования определены перспективные направления дальнейшего развития инструментария и сделан вывод, что эффективность регулирования достигается при условии согласованного применения инструментов на всех уровнях власти.

Ключевые слова: *государственное регулирование, туристско-рекреационная сфера, инструменты управления, трансформация, уровни власти.*

THE TRANSFORMATION OF STATE REGULATORY INSTRUMENTS IN THE TOURISM AND RECREATION SECTOR

Oborin M. S.
Perm Institute (branch) of the Plekhanov Russian Economic University, Perm State National Research University, State Agro-Technological University named after Academician D.N. Pryanishnikov Perm, Russia; Sochi State University, Sochi, Russia, matvey_uk@rambler.ru
Orlov S. P.
Perm State National Research University, Perm, Russia, orlovstanislav11@yandex.by

Abstract. This article examines the transformation of state regulatory instruments in the tourism and recreation sector in the context of post-pandemic recovery, external economic constraints and the digitalisation of governance. The aim of the study is to justify the need for a transition to the comprehensive application of instruments, taking into account the distribution of powers between the federal, regional and municipal levels of government; to this end, the author proposes a classification that includes a system of tourism sustainability loans, state support programmes, state partnership agreements and state platforms for crowdfunding tourism projects. The study identifies promising directions for the further development of these instruments and concludes that regulatory effectiveness is achieved through the coordinated application of instruments at all levels of government.

Keywords: *government regulation, tourism and recreation sector, management tools, transformation, levels of government.*

Туристско-рекреационная сфера является одним из ключевых секторов экономики, оказывающих значительное влияние на социально-экономическое развитие регионов. В условиях постпандемийного восстановления, внешнеэкономических ограничений и цифровой трансформации государственного управления возникает необходимость пересмотра сложившихся подходов к регулированию отрасли. Традиционные методы, основанные преимущественно на административном воздействии и прямом бюджетном финансировании, оказываются недостаточно эффективными в новой реальности.

Трансформация инструментов государственного регулирования предполагает обновление их состава и изменение принципов применения, а также перераспределение полномочий между уровнями власти и интеграцию цифровых технологий в процессы управления. Согласно Стратегии развития туризма в Российской Федерации до 2035 года [1], одним из ключевых приоритетов является переход к территориальному принципу развития туризма, что предполагает согласованное применение инструментов государственного регулирования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

В последние годы инструментарий государственного регулирования туристско-рекреационной сферы претерпел значительные изменения под влиянием ряда факторов.

Пандемия COVID-19 стала катализатором внедрения новых инструментов поддержки отрасли. В 2020–2021 годах были введены беспрецедентные меры: субсидии на сохранение занятости, отсрочка налоговых платежей, льготные кредиты, субсидирование туристических поездок по России (программа кешбэка). Эти инструменты, изначально задуманные как антикризисные, показали свою эффективность и были частично сохранены в постпандемийный период.

Внешнеэкономические ограничения и геополитическая нестабильность привели к переориентации туристических потоков на внутренние направления. Акцент сместился с поддержки выездного туризма на стимулирование внутреннего, развитие межрегиональных маршрутов, поддержку регионов с высоким туристско-рекреационным потенциалом.

Цифровая трансформация государственного управления привела к появлению цифровых инструментов регулирования. К ним относятся: единые информационные платформы для сбора и анализа данных о развитии туризма, цифровые сервисы для взаимодействия с бизнесом (подача заявок на субсидии, отчетность), мобильные приложения для туристов. Цифровизация позволяет повысить прозрачность процессов, сократить административные издержки и оперативно корректировать меры поддержки.

В управленческой практике инструментарий государственного регулирования туристско-рекреационной сферы преимущественно сводится к административным мерам и экономическим стимулам. Такой подход не в полной мере соответствует современным вызовам, поскольку не учитывает сложную структуру управленческих воздействий, распределение полномочий между уровнями власти и появление новых рыночных и цифровых механизмов.

В отличие от существующих подходов, предложена классификация инструментов государственного регулирования [2, с. 176], учитывающая уровень их реализации (федеральный, региональный, муниципальный). Выделены четыре группы инструментов.

Таблица 1

Сквозное применение инструментов государственного регулирования туристско-рекреационной сферы на различных уровнях управления

Уровень	**Задачи**	**Система туристических кредитов устойчивости**	**Государственные программы поддержки**	**Государственные соглашения о партнерстве**	**Государственные платформы для краудфандинга**
Федеральный	Стратегические ориентиры, нормативно-правовая база	задает принципы и критерии отбора	определяет общие направления	закрепляет основы взаимодействия	создает нормативно-правовую базу

Региональный	Адаптация федеральных инструментов, региональные программы	отбор и поддержка приоритетных проектов	региональные меры софинансирования	заключение с региональными операторами и инвесторами	привлечение средств под региональные инициативы
Муниципальный	Реализация конкретных проектов, поддержка местных инициатив	точечная поддержка локальных проектов	муниципальные гранты и субсидии	заключение с местным бизнесом	ключевой канал вовлечения местных сообществ

Примечание: составлено авторами.

Финансовые инструменты. К данной группе относится система туристических кредитов устойчивости, обеспечивающая прямое бюджетное финансирование и льготное кредитование проектов, соответствующих критериям устойчивого развития. Инструмент позволяет концентрировать ресурсы на федеральном уровне с последующей реализацией на региональном, обеспечивая долгосрочное планирование и целевую направленность средств.

Экономические инструменты. Представлены государственными программами поддержки, ориентированными на косвенное стимулирование развития отрасли через создание благоприятных экономических условий. Ключевая функция данного инструмента – софинансирование, что позволяет распределить ответственность между бюджетами разных уровней и привлечь внебюджетные источники.

Административные инструменты. Включают государственные соглашения о партнерстве, выполняющие координирующую и регулирующую функцию. В отличие от традиционного понимания административных методов как жесткого регулирования, предложенная трактовка акцентирует их роль в обеспечении согласованности действий органов власти различных уровней и снижении трансакционных издержек взаимодействия с бизнесом.

Рыночные инструменты. Представлены государственными платформами для краудфандинга туристических проектов, отражающими трансформацию управленческих подходов в условиях цифровизации. Специфика инструмента заключается в децентрализации ресурсов, активизации общественного участия и возможности реализации локальных инициатив на муниципальном уровне.

Предложенная классификация имеет отличие от существующих, поскольку она выстраивает их в иерархическую систему, где каждый тип инструмента выполняет специфическую функцию на определенном уровне управления, а их комплексное применение создает синергетический эффект. Такой подход позволяет систематизировать имеющийся инструментарий и обосновать направления его трансформации в ответ на изменение внешних условий.

Эффективность государственного регулирования туристско-рекреационной сферы достигается при условии согласованного применения инструментов на всех уровнях власти.

На федеральном уровне разрабатываются стратегические ориентиры, нормативно-правовая база, формируются федеральные программы поддержки. Система туристических кредитов устойчивости задает принципы и критерии отбора проектов, государственные программы поддержки определяют общие направления финансирования, государственные соглашения о партнерстве закрепляют основы взаимодействия государства и бизнеса, а роль государственных платформ для краудфандинга туристических проектов заключается в создании нормативно-правовой базы, которая служит основой для практической реализации проектов на региональном и муниципальном уровнях.

На региональном уровне происходит адаптация федеральных инструментов к местным условиям, разрабатываются региональные программы развития туризма, осуществляется распределение средств между муниципалитетами. Система туристических кредитов устойчивости реализуется в виде отбора и поддержки приоритетных для региона проектов, государственные программы поддержки трансформируются в региональные меры

софинансирования, государственные соглашения о партнерстве заключаются с региональными операторами и инвесторами, а государственные платформы для краудфандинга туристических проектов используются для привлечения средств под региональные инициативы.

На муниципальном уровне реализуются конкретные проекты: благоустройство общественных пространств, создание туристических маршрутов, поддержка местных инициатив. Система туристических кредитов устойчивости может применяться для точечной поддержки локальных проектов, государственные программы поддержки выражаются в муниципальных грантах и субсидиях, государственные соглашения о партнерстве заключаются с местным бизнесом для реализации проектов благоустройства и сервиса, а государственные платформы для краудфандинга туристических проектов становятся ключевым каналом вовлечения местных сообществ в развитие туристской инфраструктуры.

Трансформация инструментов выражается в усилении их взаимосвязи: федеральные инструменты задают направление, региональные обеспечивают адаптацию, а муниципальные – реализацию. Такая трехуровневая система позволяет учитывать специфику территорий при сохранении единых стратегических приоритетов.

Дальнейшая трансформация инструментов государственного регулирования туристско-рекреационной сферы должна быть направлена на [3, 4, 5]:

1. Интеграцию с цифровыми платформами. Создание единой цифровой среды для мониторинга и оценки эффективности инструментов, позволяющей в режиме реального времени отслеживать результаты регулирования и оперативно вносить коррективы. Внедрение ГИС-систем и технологий больших данных (big data) открывает возможность для прогнозирования последствий применения различных инструментов и выбора оптимальных комбинаций с учетом территориальной специфики.

2. Развитие механизмов государственно-частного партнерства. Расширение практики заключения концессионных соглашений и государственных соглашений о партнерстве в сфере туристской инфраструктуры. Особое значение приобретает разработка типовых моделей для проектов в сфере экологического и сельского туризма, где коммерческая окупаемость не является единственным критерием эффективности.

3. Совершенствование системы туристических кредитов устойчивости. Внедрение дифференцированных критериев оценки проектов с учетом их вклада в социально-экономическое развитие территорий, соблюдение экологических стандартов и обеспечение доступности туристских услуг для населения. Трансформация данного инструмента предполагает переход от единых условий кредитования к гибкой системе, учитывающей специфику регионов и стадию жизненного цикла туристской дестинации.

4. Расширение использования государственных платформ для краудфандинга туристических проектов. Поддержка локальных инициатив и проектов, направленных на развитие туристско-рекреационных ресурсов на муниципальном уровне. Государственное участие в этом процессе должно заключаться в создании нормативно-правовой базы, обеспечивающей прозрачность и защиту прав инвесторов, а также в софинансировании проектов, имеющих высокую социальную значимость.

5. Формирование системы обратной связи между уровнями управления. Создание механизмов оперативной корректировки инструментов на основе данных о результатах их применения на региональном и муниципальном уровнях. Это предполагает отказ от жестко централизованной модели управления в пользу адаптивной системы, где федеральный уровень задает стратегические ориентиры и общие правила, а региональный и муниципальный уровни обладают достаточной гибкостью для их реализации с учетом местных условий.

Таким образом, трансформация инструментов государственного регулирования туристско-рекреационной сферы является объективной необходимостью, обусловленной изменениями внешней среды, цифровизацией управления и переориентацией приоритетов государственной политики. Современный инструментарий должен включать финансовые, экономические, административные и рыночные инструменты, применяемые в комплексе на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Реализация предложенных направлений позволит

повысить эффективность государственного регулирования за счет обеспечения согласованности инструментов на всех уровнях управления, интеграции цифровых технологий и учета многообразия региональных условий.

Библиографический список

1. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года: распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р // Правовая справочно-информационная система «КонсультантПлюс».

2. Оборин М. С., Орлов С. П. Подходы к разработке механизма государственного регулирования сферы рекреации и туризма // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 111. С. 174 –185.

3. Оборин М. С., Фролова Н. В., Фролова Н. В., Кожушкина И. В. Тенденции и динамика развития санаторно- курортной деятельности в Северо- Кавказском федеральном округе // Современные проблемы сервиса и туризма. 2025. Т. 19. № 4. С. 69-79.

4. Оборин М.С., Лихарева Т.С. Особенности государственного управления и регулирования туристско-рекреационной сферы в текущих макроэкономических условиях // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 1. С. 76-81.

5. Оборин М.С., Орлов С.П. Трансформация приоритетов государственного регулирования сферы туризма и рекреации в Российской Федерации // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2024. Т. 10. № 2. С. 16-35.

Научная статья
УДК 33

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ФИНАНСОВАЯ ПОДДЕРЖКА МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ОМСКОЙ ОБЛАСТИ, ПЕРСПЕКТИВЫ ЕЕ РАЗВИТИЯ

Петрова Л.А., Щукина А.Г.
Министерство экономического развития Омской области, ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Плеханова», mika.r.02@mail.ru, aleksandrashukina614@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена роли малого и среднего бизнеса в экономике России и его значению для конкуренции и инноваций. Рассматриваются основные проблемы МСП и меры государственной поддержки. Подчеркивается необходимость усиления политики развития сектора.

Ключевые слова: *малый и средний бизнес, государственная поддержка, предпринимательство, субсидии, инновации, экономическое развитие, конкурентная среда, национальные проекты.*

STATE FINANCIAL SUPPORT FOR SMALL BUSINESS IN THE OMSK REGION AND PROSPECTS FOR ITS DEVELOPMENT

Petrova L.A., Shchukina A.G.
Ministry of Economic Development of the Omsk Region, Plekhanov Russian University of Economics, mika.r.02@mail.ru, aleksandrashukina614@gmail.com

Abstract. The article is devoted to the role of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Russian economy and their importance for competition and innovation. The main challenges faced by SMEs and the measures of state support are examined. The necessity of strengthening policies for the development of the sector is emphasized.

Keywords: *small and medium-sized enterprises, state support, entrepreneurship, subsidies, innovation, economic development, competitive environment, national projects.*

Развитие предпринимательства является одним из главных путей преодоления монополизма на внутренних рынках и становления подлинной конкурентной среды. Субъекты МСП стимулируют НТР, появление инноваций, создает новые рабочие места. Однако в России предпринимательство сталкивается с рядом проблем, решение которых должно стать одной из главных задач экономической политики государства [5, с. 84 – 85].

В Российской Федерации реализуются различные меры по содействию инноваций и поддержке развития коммерческих организаций. Государственная финансовая поддержка играет решающую роль в формировании бизнес-ландшафта в стране, влияя на инвестиционные решения и способствуя общей экономической стабильности [6, с. 34].

Государственная финансовая поддержка включает в себя широкий спектр программ и льгот. Эти инициативы призваны решить ключевые проблемы, с которыми сталкиваются предприятия. Понимание тонкостей этих программ имеет решающее значение, поскольку это напрямую влияет на процессы принятия решений и потенциальные выгоды.

Особое место в развитии экономике страны занимает малый бизнес. Особенности развития малого бизнеса и его преимущества обусловливают эту динамику. К таким особенностям можно отнести приспосабливаемость к внешним изменениям, эффективность принимаемых решений и их внедрения, возможность открыть своё дело в различных отраслях с небольшим стартовым капиталом, независимость в реализации бизнес-идей [7, с. 70].

Такая тенденция обеспечивается развитием субъектов малого бизнеса, а также рядом конкурентных преимуществ, присущих именно этой форме организации:

- адаптивность и гибкость принятия решений;
- применение инновационных подходов к ведению деятельности;
- высокая возможность старта деятельности в силу небольшого начального капитала [4, с. 16 - 17].

Чтобы оценить роль малого и среднего бизнеса в жизни общества, стоит учесть его роль в экономике страны. На развитие экономической системы любой страны благотворно влияет здоровая пропорция между микро-, малым, средним и большим бизнесом [13, с. 67].

Таблица 1

Доля субъектов МСП в ВВП Российской Федерации (%)

Год	2019	2020	2021	2022	2023
Доля субъекта МСП в ВВП РФ	20,7	20,8	20,6	21,0	36,5

Крупные предприятия являются основополагающим элементом в создании условий для развития страны в техническом и экономическом аспекте. Однако, такие компании, увеличивая свое влияние, зачастую объединяются в масштабные холдинги и союзы, что в последствии может привести к полной или частичной потери автономности и самостоятельности в принятии решений.

Средний бизнес более зависим от рынка и экономического развития страны. Представители этого сегмента наиболее активно поддерживают государственное вмешательство в предпринимательскую деятельность, поскольку подвержены конкуренции со стороны крупных предприятий.

В нынешней экономической парадигме Российской Федерации малый бизнес — часть экономики, от которой зависит её социально-экономический потенциал [8]. Однако, в отличии от крупных предприятий малым часто не хватает финансовых средств даже на базовую деятельность. Кроме того, они не так прибыльны, а их сотрудники часто перегружены работой. К тому же, они более уязвимы к внешним факторам рынка.

Особое значение в жизни малого и среднего предпринимательства занимает государственная поддержка, которая оказывает огромное влияние на существование фирм в парадигме конкуренции с более крупными игроками рынка, которые позиционируют себя в качестве регулятора цен. Для программ господдержки малого бизнеса государство устанавливает конкретные цели и задачи.

Одним из основополагающих является Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ, который фиксирует правовые отношения между всеми субъектами рынка и государством, а также содержит ключевые понятия и аспекты управления и развития субъектов МСП.

Обеспечение государственной поддержки субъектов МСП происходит в различных направлениях: финансовая, информационная, консультационная и инфраструктурная. Все направления деятельности государства по обеспечению деятельности организаций создают основу для их рентабельного функционирования. Такое возможно только при комплексном действии всех форм поддержки.

Инфраструктура осуществления федеральных программ поддержки представлена Министерством экономического развития Российской Федерации, Корпорацией МСП, Минсельхозом России, АО «МСП Банк», Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере.

Важное место в системе функционирования субъектов МСП занимает инфраструктура осуществления поддержки, поскольку именно эти структуры предоставляют субъектам МСП

возможности использования дополнительных источников финансирования, которые необходимы для развития предприятий.

Именно государственные органы регулируют деятельность предприятий и оказывают им услуги различного спектра, в том числе и образовательные. Большое значение здесь также оказывает региональная система, поскольку более рациональный подход к разработке форм и методов поддержки должен быть основан и на специфике регион.

Одним из основных вопросов, волнующих каждого предпринимателя, особенно на начальном этапе создания бизнеса, это вопрос о возможных и доступных источниках финансирования.

Рассматривая закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ обратимся к определению финансовой поддержки субъектов МСП, которое представлено в статье 17 данного Федерального закона.

Оказание финансовой поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства и организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, может осуществляться в соответствии с законодательством Российской Федерации за счет средств бюджетов субъектов и местных бюджетов путем

предоставления субсидий, бюджетных инвестиций, государственных и муниципальных гарантий по обязательствам субъектов малого и среднего предпринимательства и организаций, образующих инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства [2].

При этом особое внимание уделяется предприятиям, осуществляющим инновационную и социальную деятельность.

Финансовая поддержка осуществляется по 2 направлениям: прямая и косвенная. К прямым методам относятся: субсидии, гранты, прямое бюджетное финансирование, меры государственного финансового контроля.

На осуществление своей деятельности малые и средние предприятия могут получить грантовую поддержку. Гранты — это средства, которые выделяет государство или частные фонды для конкретных проектов. Бизнесу не придется возвращать средства, но нужно отчитаться о расходах.

Субсидия — это денежная помощь от государства, которую не придется возвращать. Но есть условие — средства можно использовать только на определенные нужды и нужно отчитываться о потраченных суммах [1].

Важность субсидирования для коммерческих организаций отражается по нескольким причинам:

1. Экономическая поддержка организаций. Субсидии оказывают финансовую поддержку организациям, поддерживая их деятельность в кризисные периоды.

2. Стимулирование роста промышленности. С помощью инструмента субсидирования происходит стимулирование деятельности в конкретных сферах экономики.

3. Поддержание конкурентоспособности рынка. Субсидирование компенсирует затраты организации и снижает барьеры для входа на рынок, тем самым поддерживая конкуренцию, которая приводит к увеличению разнообразия на рынке.

4. Региональное развитие. Направленность субсидий на конкретный регион страны способствует сбалансированному экономическому развитию страны.

Одной из основных мер поддержки субъектов МСП является создание национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» и меры, которые предусмотрены в этой программе [3].

К ее основным направлениям относятся:

1. ФП «Поддержка самозанятых», предусматривающая создание условий для развития самозанятых оказание им консультационной поддержки, а также микрозаймов на льготных условиях.

2. ФП «Акселерация субъектов МСП», основной задачей которой является ускоренный рост субъектов МСП за счет финансирования их деятельности;

3. ФП «Предакселерация», целевой аудиторией которой являются люди, которые только планируют открыть свое дело. По данной программе предусмотрена поддержка в формах поручительств и гарантий кредитования на льготных условиях.

4. ФП «Цифровая платформа МСП», предполагает создание единой системы, где субъект МСП сможет узнать о всех действующих мерах поддержки деятельности.

Несмотря на все сложности социально-экономической обстановки, с которыми столкнулась Российская Федерация, в частности, пандемия короновирусной инфекции, а также санкции в отношении страны, сектор малого и среднего предпринимательства сохранил определенную стабильность. Так, в период с 2019 по 2023 года можно отметить увеличение общего объема МСП: в 2021 на 3,2%, в 2022 – 2,1%, в 2023 – 4,7%. Также количество вновь созданных предприятий увеличилось в 2021 году на 24,6% и в 2023 году – 18,8%. При этом показатели принимают отрицательное значение в 2020 году, что связанно с пандемией короновирусной инфекции.

С каждым годом финансовая поддержка, направленная на развитие субъектов МСП увеличивается. Стоит также отметить дифференциацию мер поддержки, для ее осуществления используется большой круг инструментов. Большая часть осуществляемых мер финансируется на федеральном уровне за счет средств государства. При этом стоит отметить, что внутри каждого региона также существуют меры, направленные на развитие малого предпринимательства. В следующем пункте работы будут рассмотрены меры поддержки предпринимателей на территории Омской области.

На данный в момент в России существует спрос на высокотехнологические решения. Именно поэтому одной из актуальных задач развития на современном этапе можно назвать качественный рост сектора МСП. В текущих условиях важно создать стабильное развитие малых и средних предприятий, поскольку именно такие компании могут являться рычагом для обновления структуры экономической системы.

Малый и средний бизнес всё ещё считается не полностью использованным ресурсом в российской экономике. И одна из причин этого — низкая склонность граждан к созданию собственного бизнес.

Малое предпринимательство развивается в основном там, где можно быстро вернуть вложенные средства, поэтому и не заметна тенденция развития в сфере крупных научных проектов. Такая ситуация не способствует инновационным разработкам и замедляет рост экономики, ведь ключевую роль в конкурентоспособности на мировом рынке играют научные исследования и потенциал страны в конкретно в этой области.

В современной экономической парадигме основным функционалом субъектов МСП является обеспечение потребителей товарами и услугами, что говорит об ограничении общего функционала таких предприятий. Одним из направлений развития субъектов МСП, существенно влияющим на экономическую систему страны в целом, является возможность внедрения инновационных проектов, а также расширение производственного потенциала.

Библиографический список

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 14.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 21.05.2023). – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_327522/

2. Федеральный закон от 06.07.2007 N 209-ФЗ (от 12.12.2023) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/?ysclid=lm2e9odl5o363233921

3. Постановление Правительства РФ от 05.06.2008 N 437 (ред. От 18.01.2024) «О Министерстве экономического развития Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс» // [Электронный ресурс] – URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_77491/c3e3b9a212837e8c27f7ce0c0bfadeb0a76435cc/?ysclid=lufwlhhbyl117827937

4. Грибов, В. Д., Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски : учебное пособие / В. Д. Грибов. — Москва : КноРус, 2022. — 290 с. — ISBN 978-5-406-09428-0. — URL: https://book.ru/book/943103 (дата обращения: 19.04.2024). — Текст : электронный

5. Грибов, В. Д., Экономика организации (предприятия) : учебник / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов, В. А. Кузьменко. —Москва:КноРус, 2023. — 407 с. — ISBN 978-5-406-10330-2. — URL: https://book.ru/book/944957 (дата обращения: 02.04.2024). — Текст : электронный.

6. Инновационная активность российского предпринимательства: проблемы и решения : монография / Н. М. Абдикеев, А. М. Губернаторов, Н. В. Кузнецов [и др.]. ; под науч. ред. Н. М. Абдикеева, Е. Б. Тютюкиной. — Москва : Русайнс, 2021. — 292 с. — ISBN 978-5-4365-5669-7. — URL: https://book.ru/book/939890 (дата обращения: 19.04.2024). — Текст : электронный

7. Никифорова, Е. В., Анализ устойчивого развития экономического субъекта : учебник / Е. В. Никифорова. — Москва : КноРус, 2024. — 157 с. — ISBN 978-5-406-12609-7. — URL: https://book.ru/book/951876 (дата обращения: 14.04.2024). — Текст : электронный.

8. Shlychkov V.V. (2019). Economic mechanisms of management of resource potential // Journal of economics, law and sociology. № 2. (дата обращения: 26.04.2024).

Научная статья
УДК 33

МЕТОДЫ И МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ

Петрова Л.А., Щукина А.Г.
Министерство экономического развития Омской области, ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Плеханова», mika.r.02@mail.ru, aleksandrashukina614@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена вопросам повышения инвестиционной привлекательности Омской области и рассмотрению основных методов и механизмов привлечения инвестиций, включая налоговые льготы, инфраструктурную поддержку, работу с инвесторами по принципу «одного окна», а также роль институтов развития. Анализируются текущие проблемы и перспективы региона в контексте национальных проектов и стратегических инициатив.

Ключевые слова: *инвестиционная привлекательность, Омская область, методы привлечения инвестиций, механизмы поддержки, институты развития, налоговые льготы, инфраструктура, инвестиционный климат.*

METHODS AND MECHANISMS FOR IMPROVING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE OMSK REGION

Petrova L.A., Shchukina A.G.
Ministry of Economic Development of the Omsk Region, Plekhanov Russian University of Economics, mika.r.02@mail.ru, aleksandrashukina614@gmail.com

Abstract. The article is devoted to the issues of increasing the investment attractiveness of the Omsk region. The main methods and mechanisms for attracting investments are considered, including tax benefits, infrastructure support, the “one-stop-shop” principle for investors, as well as the role of development institutions. Current problems and prospects of the region are analyzed in the context of national projects and strategic initiatives.

Keywords: *investment attractiveness, Omsk region, investment attraction methods, support mechanisms, development institutions, tax benefits, infrastructure, investment climate.*

Инвестиционная привлекательность региона является одним из ключевых факторов его устойчивого экономического развития. Для Омской области, обладающей значительным промышленным, аграрным и транзитным потенциалом, вопрос привлечения инвестиций стоит особенно остро в условиях межрегиональной конкуренции и необходимости модернизации экономики. Цель данной статьи – рассмотреть основные методы и механизмы повышения инвестиционной привлекательности Омской области, а также предложить направления их совершенствования.

Инвестиционная привлекательность региона – это совокупность объективных и субъективных условий, способствующих или препятствующих притоку инвестиций. Она включает в себя такие компоненты, как инвестиционный потенциал (природно-ресурсный, трудовой, производственный, инновационный, инфраструктурный) и инвестиционные риски (политические, экономические, социальные, криминальные) [9, с. 112].

Для оценки динамики инвестиционной привлекательности Омской области рассмотрим основные показатели инвестиционной активности (табл. 1).

Таблица 1

Основные показатели инвестиционной активности в Омской области (2019–2023 гг.)

Показатель	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Объем инвестиций в основной капитал, млрд руб.	98,4	95,2	104,7	112,3	128,6
Индекс физического объема инвестиций, % к предыдущему году	101,2	96,7	108,5	105,3	112,1
Доля инвестиций в ВРП, %	18,3	17,5	19,1	19,8	21,4

Данные таблицы 1 свидетельствуют о положительной динамике инвестиционной активности в регионе после спада 2020 года, что связано с реализацией региональной инвестиционной политики и адаптацией к новым экономическим условиям.

Основными методами повышения инвестиционной привлекательности Омской области являются:

1. Налоговые методы. Предоставление инвесторам налоговых льгот и преференций. В Омской области действуют: пониженные ставки налога на прибыль (для резидентов ТОСЭР «Омск» и инвесторов, реализующих приоритетные проекты), инвестиционный налоговый вычет по налогу на прибыль, льготы по налогу на имущество организаций (освобождение от уплаты на 5 лет для новых объектов), пониженные ставки по УСН («доходы» – 1%, «доходы минус расходы» – 5%) [2].

2. Инфраструктурные методы. Создание инфраструктуры для размещения инвестиционных проектов. Ключевые инструменты: Территория опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) «Омск», индустриальные парки («Авангард», «Подосинковский»), агропарки, технопарки. Обеспечение инвесторов земельными участками без торгов (для масштабных проектов) и подключением к инженерной инфраструктуре.

3. Организационные методы. Внедрение механизмов сопровождения инвестиционных проектов по принципу «одного окна». В Омской области данную функцию реализует АО «Агентство развития и инвестиций Омской области». Также создан региональный инвестиционный комитет, ведётся инвестиционная карта региона, работает сервис «ПОС Бизнес» для обратной связи и решения проблем [3].

4. Финансовые методы. Прямая и косвенная финансовая поддержка инвесторов через институты развития. К ним относятся: Омский региональный фонд микрофинансирования (льготные займы до 5 млн руб. под 1–5%), Региональный фонд развития промышленности (займы от 5 до 100 млн руб. под 1–3% на срок до 5 лет), гарантийная поддержка (Омский региональный фонд поддержки и развития малого предпринимательства) [1].

5. Маркетинговые методы. Продвижение инвестиционного потенциала региона. Это включает: участие в инвестиционных форумах (ПМЭФ, ВЭФ, Российский инвестиционный форум), презентацию инвестиционных проектов и ниш, выпуск инвестиционного паспорта региона, работу с рейтингами (АСИ, Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата).

Таблица 2

Институты развития Омской области в сфере привлечения инвестиций

Институт развития	**Функции**	**Формы поддержки**
АО «Агентство развития и инвестиций Омской области»	Сопровождение проектов «одно окно», поиск инвесторов, подготовка предложений	Консалтинг, содействие в получении мер поддержки, продвижение
Региональный фонд развития промышленности	Финансирование промпроектов	Льготные займы (1–3%), поручительства

Институт развития	Функции	Формы поддержки
Омский региональный фонд микрофинансирования	Микрозаймы для МСП	Займы до 5 млн руб. под 1–5%
Омский региональный фонд поддержки МСП	Гарантийная поддержка	Поручительства до 70% от суммы кредита

Несмотря на наличие перечисленных механизмов, существуют проблемы, снижающие инвестиционную привлекательность Омской области:

высокий износ основных фондов (более 60% в промышленности);

дефицит подготовленных инвестиционных площадок с полной инфраструктурой;

административные барьеры (длительные сроки согласований);

отток квалифицированных кадров в другие регионы;

недостаточная информированность потенциальных инвесторов о мерах поддержки [10, с. 45].

Для решения этих проблем необходимо совершенствование механизмов повышения инвестиционной привлекательности. Предлагаются следующие направления:

1. Развитие системы проектного финансирования. Увеличение капитализации регионального Фонда развития промышленности и расширение перечня отраслей, имеющих право на льготные займы. Внедрение механизма «регионального инвестиционного вычета» по налогу на прибыль для всех категорий инвесторов.

2. Улучшение инвестиционной инфраструктуры. Создание новых индустриальных парков в муниципальных районах (особенно в Омском, Таврическом, Любинском). Строительство дорог и инженерных сетей к земельным участкам под инвестиционные проекты за счёт бюджета (механизм «инфраструктурного меню»).

3. Снижение административных барьеров. Внедрение полного перехода на электронное взаимодействие в рамках инвестиционного портала региона. Сокращение сроков выдачи разрешительной документации через систему «одного окна» до 30 дней для типовых проектов.

4. Активизация маркетинговых усилий. Создание бренда «Омская область – территория инвестиций» с акцентом на логистические преимущества (транссибирская магистраль, близость к границам Казахстана и Китая). Регулярное проведение инвестиционных сессий в муниципальных районах с участием глав и предпринимателей [11].

5. Развитие человеческого капитала. Запуск программ переподготовки кадров под потребности инвесторов на базе омских вузов (ОмГТУ, ОмГУ, СибАДИ). Субсидирование части затрат на оплату труда квалифицированных специалистов для новых производств.

Перспективным направлением является внедрение Регионального инвестиционного стандарта (РИС), который включает в себя: инвестиционную декларацию, инвестиционный комитет, карту инвестиционной инфраструктуры, свод инвестиционных правил, агентство развития как проектную команду. В Омской области данный стандарт внедряется с 2022 года, что уже позволило улучшить позиции региона в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата (с 45-го места в 2020 г. до 28-го в 2023 г.).

Ожидаемыми результатами реализации предложенных механизмов должны стать:

рост объёма инвестиций в основной капитал до 180 млрд руб. к 2026 году;

увеличение доли инвестиций в ВРП до 25%;

создание не менее 10 тысяч новых рабочих мест в рамках реализованных инвестиционных проектов;

повышение места Омской области в Национальном рейтинге до топ-20.

Таким образом, методы и механизмы повышения инвестиционной привлекательности Омской области уже демонстрируют положительную динамику, но требуют дальнейшего

совершенствования. Комплексное применение налоговых, инфраструктурных, организационных, финансовых и маркетинговых инструментов, а также системная работа по снижению административных барьеров и развитию человеческого капитала позволят региону занять лидирующие позиции по инвестиционной привлекательности в Сибирском федеральном округе.

Библиографический список

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 14.04.2025). – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_327522/ (дата обращения: 02.04.2026). – Текст: электронный.
2. Закон Омской области от 31.03.2015 № 1732-ОЗ «О налоговых льготах инвесторам на территории Омской области» (с изм. и доп.). – Текст : электронный. – URL: http://publication.pravo.gov.ru (дата обращения: 02.04.2026). – Текст: электронный.
3. Постановление Правительства Омской области от 12.10.2018 № 305-п «Об утверждении Порядка сопровождения инвестиционных проектов по принципу «одного окна» (дата обращения: 02.04.2026). – Текст: электронный.
4. Омская область. Законы. О государственной политике Омской области в сфере инвестиционной деятельности: Региональный закон Омской области от 29.11.2012 № 1497-ОЗ / Омская область. Законы. // Доступ из СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 02.04.2026). – Текст: электронный.
5. Омская область. Указы. Об утверждении Инвестиционной декларации Омской области и признании утратившим силу распоряжения Губернатора Омской области от 17 декабря 2013 года N 229-р: Указ Губернатора Омской области от 08.08.2022 г № 229-р 2012 г. – с изм. и допол. в ред. от 23.03.2023. / Омская область. Указы. // Доступ из СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 05.04.2026). – Текст: электронный.
6. Грибов, В. Д., Экономика организации (предприятия) : учебник / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов, В. А. Кузьменко. – Москва : КноРус, 2023. – 407 с. – ISBN 978-5-406-10330-2. – URL: https://book.ru/book/944957 (дата обращения: 02.04.2025). – Текст : электронный.
7. Инновационная активность российского предпринимательства: проблемы и решения : монография / Н. М. Абдикеев, А. М. Губернаторов, Н. В. Кузнецов [и др.] ; под науч. ред. Н. М. Абдикеева, Е. Б. Тютюкиной. – Москва : Русайнс, 2021. – 292 с. – ISBN 978-5-4365-5669-7. – URL: https://book.ru/book/939890 (дата обращения: 19.04.2025). – Текст : электронный.
8. Никифорова, Е. В., Анализ устойчивого развития экономического субъекта : учебник / Е. В. Никифорова. – Москва : КноРус, 2024. – 157 с. – ISBN 978-5-406-12609-7. – URL: https://book.ru/book/951876 (дата обращения: 01.04.2026). – Текст : электронный.
9. Официальный сайт Министерства экономического развития Омской области. – URL: https://mineconom.omskportal.ru (дата обращения: 05.04.2026).
10. Шлычков, В. В. Инвестиционная привлекательность региона: методы оценки и повышения / В. В. Шлычков // Журнал экономики, права и социологии. – 2020. – № 3. – С. 110–116.
11. Shlychkov V.V. Economic mechanisms of management of resource potential // Journal of economics, law and sociology. – 2019. – № 2. – P. 78–82.

Научная статья
УДК 338.486.5

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Пилипенко А.В.
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», г. Орёл, Российская Федерация, a@pilipenko.info

Аннотация. Стратегическое планирование и прогнозирование в государственном управлении, рассматриваются как важнейшие инструменты формирования эффективной государственной политики и устойчивого развития страны. В статье рассматриваются фундаментальные аспекты, лежащие в основе каждого этапа жизненного цикла финансового управления, и то, как организации могут извлечь из рассматриваемых руководств максимальную пользу. В работе описывается пять способов, с помощью которых финансовые руководители могут планировать стратегически и реалистично: согласование стратегии и планирования; обеспечение инклюзивности планирования; динамичное планирование; преодоление предвзятости оптимизма; работа с рисками и неопределенностью. Материал предназначен преимущественно профессионалам-практикам и специалистам-исследователям, занятым разработкой и реализацией стратегии государственного управления, а также преподавателям и аспирантам соответствующих специальностей.
Ключевые слова: *план, стратегия, планирование, прогнозирование, стратегическое планирование, стратегическое прогнозирование*

STRATEGIC PLANNING AND FORECASTING IN PUBLIC ADMINISTRATION

Pilipenko A. V.
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Orel State University named after I.S. Turgenev», Orel, Russia, a@pilipenko.info

Abstract. Strategic planning and forecasting in public administration are considered essential tools for the formation of effective public policy and sustainable development of the country. This article examines the fundamental aspects underlying each stage of the financial management life cycle and how organizations can extract maximum benefit from the guidelines under consideration. The work describes five ways in which financial managers can plan strategically and realistically: aligning strategy and planning; ensuring inclusive planning; dynamic planning; overcoming optimism bias; and working with risks and uncertainty. The material is intended primarily for professional practitioners and researchers involved in the development and implementation of public administration strategy, as well as faculty and graduate students in relevant specialties.
Keywords: *plan, strategy, planning, forecasting, strategic planning, strategic forecasting*

Эффективное финансовое управление имеет большое значение для государственных организаций, прежде всего, для достижения политических целей, динамичного развития, рационального распределения ресурсов, установления приоритетов и обеспечения высокого качества государственных услуг при минимальных затратах. Эффективное финансовое управление обеспечивает государственные организации возможностью оперативно принимать обоснованные решения, оптимизировать рабочие процессы, укреплять финансовую стабильность и оперативно реагировать на внешние шоки.

Правительство сталкивается с долгосрочными фискальными вызовами, требующими разработки стратегии эффективного предоставления государственных услуг. Зачастую это

происходит в условиях неопределенности и повышенного риска. Стратегическое и реалистичное планирование дает организациям наилучшие шансы на процветание в этой сложной среде – помогает принимать обоснованные решения и работать эффективно и результативно.

Стратегическое планирование и бюджетирование признаются многими как ключевые задачи финансового управления. Но департаменты часто не интегрируют финансовое управление со стратегическим и оперативным планированием. Это приводит к потере связи между ресурсами и результатами. Имеются и другие проблемы. Так, например, выдели две группы проблемных вопросов: 1) проблемы, связанные с ограниченностью программно-целевого и сигнального подходов; 2) недостаточная согласованность планов и прогнозов, слабой связи целевых и фактических показателей [1].

Долгосрочное планирование необходимо, поскольку отсутствие долгосрочных планов может негативно сказаться на соотношении цены и качества государственных услуг. Для поддержки долгосрочного планирования предлагается определенный алгоритм действий (табл. 1).

Таблица 1

Шаги по поддержанию долгосрочного планирования

Шаги	**Результат**	**Ключевые действия для руководителей финансовых подразделений**
Согласование стратегии и планирования	Финансовое планирование соответствует среднесрочным и долгосрочным стратегическим целям организации.	Четко согласовывать финансовые планы со стратегическими целями. Обеспечивать, чтобы структура финансовой функции поддерживала долгосрочное финансовое планирование. Поддерживать устойчивые среднесрочные базовые показатели, которые регулярно обновляются с учетом политических решений.
Обеспечение инклюзивности в планировании	Финансовое планирование интегрировано во всю организацию, и все сотрудники понимают, как оно способствует успеху организации.	Четко определять роль руководителей в процессе финансового планирования. Сделать финансовое планирование инклюзивным и основанным на сотрудничестве процессом во всей организации. Включать ответственность за реалистичное финансовое планирование непосредственно в оценку эффективности работы сотрудников по всей организации. Использовать простые средства визуализации данных, чтобы облегчить сотрудникам работу со своими бюджетами.
Планирование динамическое	Плановые предположения и прогнозы регулярно обновляются для обеспечения своевременного принятия решений.	Организовать сотрудничество с другими руководителями в организации для развития культуры, в которой планирование является непрерывным процессом. Использовать технологии в качестве вспомогательного средства и упростить для сотрудников управление бюджетами и финансовыми планами. Оказывать целенаправленную и качественную поддержку лицам, ответственным за бюджет.
Преодоление предвзятости оптимизма	Организация анализирует прошлые результаты и борется с предвзятостью оптимизма, чтобы разработать реалистичный финансовый план.	Оценивать фактические финансовые результаты по сравнению с предыдущими бюджетами и финансовыми планами. Приводить типичные примеры, когда предвзятость оптимизма привела к нереалистичному планированию. Быть беспристрастным, объективным и внимательным к предвзятости при анализе финансовых планов.
Работа с рисками и	Финансовые руководители осведомлены о зонах	Тесно взаимодействовать с иными структурами для идентификации факторов риска в планировании, чётко информировать руководство о наиболее уязвимых бюджетных

неопределенностью	риска и неопределенности в финансовых планах и представляют финансовую информацию таким образом, чтобы это помогало лицам, принимающим решения.	позициях и предусматривать сценарии развития событий в финансовой документации.

Наличие четких стратегических приоритетов, которые соответствуют миссии и целям организации, должно идти рука об руку с разработкой финансовых планов. Если стратегия и финансы не согласованы, годовые бюджеты могут быть несовместимы со стратегическим направлением организации, и не смогут обеспечить достижение стратегических результатов из-за недостатка финансирования или ресурсов.

Планируя на долгосрочную перспективу и согласовывая стратегию с планированием, финансовый отдел может управлять компромиссами между краткосрочными и долгосрочными последствиями событий, возникающих из внешней среды (рис. 1). В результате долгосрочные стратегические цели, например, снижение выбросов и развитие человеческого капитала, успешно реализуются посредством ежегодных бюджетов, интегрированных в многоуровневые стратегии и циклы бюджетного планирования.

Рис. 1. Предпосылки эффективного планирования и расходования средств

Финансовые планы следует жестко синхронизировать со стратегическими целями организации, утвержденными советом директоров. Надежная финансовая информация должна обеспечивать прозрачное понимание методов распределения ресурсов для реализации стратегических задач. Для преобразования бюджетов в конкретные результаты подразделения разрабатывают детальные планы действий, а специалисты финансового профиля интегрируют в этот процесс механизмы финансового планирования. Структура финансовой службы должна способствовать долгосрочному финансовому планированию, обеспечивая баланс экономических и политических целей. Финансовым руководителям организаций необходимо ориентировать команду на поддержку бизнеса через реализацию перспективных планов и адаптацию базовых показателей с учётом текущих политических решений.

Обеспечение инклюзивности в планировании означает, что финансовое планирование интегрировано во всю организацию, и все сотрудники понимают, как оно способствует успеху организации. Все работники должны понимать, что ответственность за финансовое благополучие организации лежит на всех, а не только на финансовом отделе. Создавая культуру,

в которой финансовое планирование имеет большое значение, руководители и лица, ответственные за бюджет, чувствуют себя более уверенно в своей роли в финансовом планировании и бюджетировании.

Инклюзивный подход к планированию способствует своевременному выявлению и управлению рисками, особенно в области кадрового обеспечения, формирует ответственную корпоративную культуру, стимулирующую межотдельственное сотрудничество и обеспечивающую оптимальное расходование ресурсов.

Для преодоления когнитивной склонности к неоправданному оптимизму организация должна проводить тщательный ретроспективный анализ прошлых достижений, объективно оценивая имеющиеся ресурсы и сроки исполнения задач, формируя таким образом обоснованно-реалистичные финансовые прогнозы.

Оптимистическое искажение при составлении бюджета чревато поздней идентификацией рисков, приводящей к неэффективным управленческим решениям. Таким образом, финансовые подразделения должны разрабатывать методики нейтрализации рисков, обеспечивающие создание планов, основывающихся на реалистичных результатах и исключающих излишне благоприятные или неблагоприятные сценарии. Рисунок 1 иллюстрирует факторы, способствующие возникновению чрезмерного оптимизма применительно к проектам.

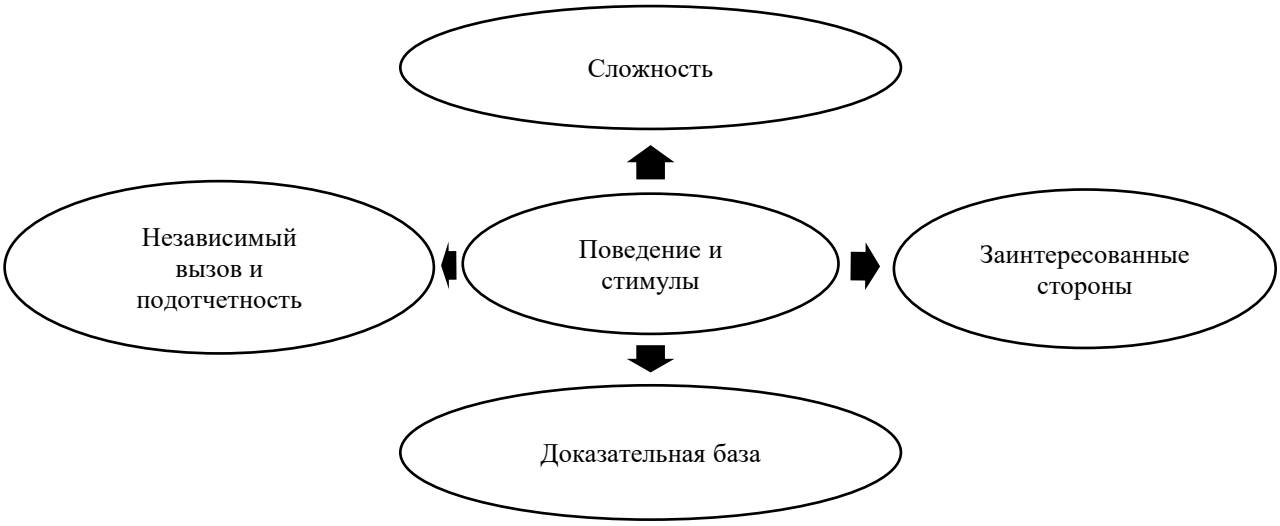

Рис. 2. Факторы, способствующие чрезмерному оптимизму

Руководители финансовых служб должны осознавать риски, заложенные в финансовых планах, и представлять информацию так, чтобы помогать заинтересованным пользователям, принимать верные управленческие и экономические решения.

Итак, следует подчеркнуть, что работа государственных учреждений сопряжена с неопределённостью и рядом серьёзных рисков, способных исказить финансовые расчёты. Чтобы минимизировать последствия неопределённости, финансовым руководителям необходимо оперативно выявлять ключевые угрозы, будь то дефицит финансирования или проблемы с выполнением целевых показателей. Важно регулярно оценивать степень неопределённости по разным параметрам, включая как долгосрочные климатические изменения, так и кратковременные колебания, например рост зарплаты работников, инфляции и т.д.

Библиографический список

1. Матюхина А. А., Рахимов Б. А. Планирование и прогнозирование в государственном управлении: проблемы и решения // Аллея науки. 2023. Т. 1, № 12(87). С. 761–766.

Научная статья
УДК 332.1:336.143

СОЦИАЛЬНАЯ РЕКЛАМА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ

Рукавица О.В.
Научный руководитель: Любарская М.А.
Российский новый университет (РосНОУ), г. Москва, Россия, olegrukavitsa@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется роль социальной рекламы как инструмента повышения эффективности использования бюджетных средств. Выявлены механизмы, позволяющие с помощью социальной рекламы достигать общественно значимых результатов при оптимизации государственных расходов.

Ключевые слова: *социальная реклама; оценка эффективности; бюджетные расходы; государственная информационная политика; социально-экономический эффект; регионы России; инструменты государственного управления.*

SOCIAL ADVERTISING AS A FACTOR OF INCREASING THE EFFICIENCY OF USING BUDGET FUNDS

Rukavitsa O.V.
Supervisor: Lyubarskaya M.A.
Russian New University (RosNOU), Moscow, Russia, olegrukavitsa@mail.ru

Abstract. The article analyzes the role of social advertising as a tool to increase the efficiency of using budget funds. The mechanisms that allow social advertising to achieve socially significant results while optimizing government spending have been identified.

Keywords: *social advertising; efficiency assessment; budget expenditures; public information policy; socio-economic effect; regions of Russia; public administration tools.*

Введение

Социальная реклама представляет собой особый вид некоммерческой рекламы, направленной на изменение моделей общественного поведения и привлечение внимания к социально значимым проблемам [4]. Государство в данной сфере выступает ключевым актором: именно органы власти часто являются инициаторами и заказчиками социальной рекламы, устанавливают правила ее распространения и финансируют соответствующие кампании. Согласно принципам бюджетной политики России, эффективность использования бюджетных средств состоит в достижении заданных результатов при наименьшем объеме ресурсов или достижении наилучшего результата при заданном объеме финансирования [1]. Это означает, что каждая государственная трата – в том числе на информационно-пропагандистские мероприятия – должна быть обоснована с точки зрения отдачи для общества.

В последнее десятилетие вопросам повышения эффективности бюджетных расходов уделяется особое внимание на государственном уровне. Принятие Концепции повышения эффективности бюджетных расходов на 2019–2024 годы (утверждена распоряжением Правительства РФ от 31.01.2019 № 117-р) свидетельствует о стремлении оптимизировать государственные затраты и добиться максимальной результативности государственных программ [3]. Один из инструментов такой оптимизации может стать социальная реклама, способная сравнительно малой ценой воздействовать на широкие слои населения и тем самым значительно усилить эффект от реализации государственных инициатив.

Однако потенциал социальной рекламы в России используется пока недостаточно полно. По оценкам, ее объем заметно ниже предусмотренной законодательством квоты. Так, доля социальной рекламы составляет менее 1% общего рекламного рынка, что значительно меньше установленного федеральным законом 5%-го лимита [4]. В соответствии с Федеральным законом № 38-ФЗ «О рекламе», рекламораспространители обязаны бесплатно размещать социальную рекламу в пределах 5% годового объема распространяемой рекламы [2]. Тем не менее фактически социальные кампании нередко финансируются по остаточному принципу и имеют ограниченный охват аудитории. Существует и проблема доверия: часть специалистов и граждан скептически относится к эффективности социальной рекламы [4]. Высокая степень неопределенности результата от вложения бюджетных средств в такие кампании снижает активность их использования на федеральном и региональном уровнях [6]. Таким образом, актуальной является задача осмысления роли социальной рекламы как фактора повышения отдачи государственных расходов и поиска путей повышения ее результативности.

Социальная реклама как инструмент государственной политики

Социальная реклама в современной России рассматривается как важный инструмент реализации государственной социально-экономической и информационной политики [5]. Органы власти используют социальную рекламу для продвижения приоритетных направлений: пропаганды здорового образа жизни, обеспечения общественной безопасности, повышения уровня экологической ответственности, поддержки семейных ценностей, информирования граждан о государственных программах и правах. В правовом поле понятие «социальная реклама» закреплено федеральным законодательством. Закон «О рекламе» разрешает государственным органам выступать рекламодателями социальной рекламы, а также вводит механизм квотирования ее распространения (упомянутые 5% эфирного времени или рекламной площади) [2]. Это нормативное требование направлено на то, чтобы социально значимая информация гарантированно доходила до населения, не конкурируя напрямую с коммерческой рекламой за бюджет и эфир.

Важной особенностью социальной рекламы является многообразие субъектов, вовлеченных в ее создание и распространение. Помимо государства, активными участниками выступают некоммерческие организации (НКО), благотворительные фонды, общественные движения, а также коммерческие рекламные агентства, которые разрабатывают креативный контент. Эффективная социальная реклама рождается на стыке интересов государства, гражданского общества и профессионального рекламного сообщества [7]. Государство формулирует социальные приоритеты и обеспечивает ресурсную поддержку, НКО привносят экспертизу и знают специфику проблем целевых аудиторий, а рекламная индустрия отвечает за творческие решения и технологии донесения посланий. Практика показывает, что односторонние кампании, проводимые без учета мнения общественности или экспертов, часто оказываются малозаметными и малопродуктивными [4]. Поэтому для повышения эффективности необходим системный подход, подразумевающий координацию усилий всех заинтересованных сторон и научно обоснованное планирование кампаний социальной рекламы [5].

Еще один важный момент – стратегическое планирование и приоритизация тематик социальных кампаний. Для максимального вклада в социально-экономическое развитие следует сконцентрироваться на направлениях, дающих наибольший эффект. В контексте эффективности бюджетных расходов ключевыми являются те сферы, где превентивное информационное воздействие позволяет снизить будущие затраты государственного бюджета. К таким сферам относятся здравоохранение (профилактика заболеваний через пропаганду ЗОЖ), общественная безопасность (предупреждение правонарушений и чрезвычайных ситуаций), экология (предупреждение экологического ущерба), а также информирование населения о социальных услугах и правах (чтобы повышать адресность и полноту реализации соцпрограмм). Ниже, в таблице 1, обобщены основные направления социальной рекламы и предполагаемые социально-экономические эффекты от нее.

Таблица 1

Основные направления социальной рекламы и влияние на эффективность бюджетных расходов

Направление социальной рекламы	Потенциальный эффект для общества и бюджета
Здоровый образ жизни	Снижение нагрузки на систему здравоохранения; поддержание трудоспособности населения
Обеспечение общественной и дорожной безопасности	Снижение количества происшествий и обращений в экстренные службы; снижение связанных бюджетных затрат
Экологическая тематика	Снижение затрат на ликвидацию последствий загрязнений; повышение эффективности природоохранных мероприятий
Информирование о социальных программах	Повышение информированности граждан о мерах поддержки; повышение адресности и результативности бюджетных выплат
Благотворительность и волонтёрство	Частичное замещение бюджетных расходов за счёт вовлечения внебюджетных ресурсов и общественного участия

Источник: составлено автором

Как видно из табл. 1, социальная реклама во многих случаях играет превентивную и мобилизующую роль. Она формирует у населения такие модели поведения, которые позволяют избежать значительных государственных расходов в будущем, либо привлекает в социальную сферу дополнительные ресурсы вне государственного сектора. Например, инвестиции в информационную кампанию по борьбе с курением могут со временем окупиться многократно за счет уменьшения числа заболеваний и снижения нагрузки на систему здравоохранения [5]. Аналогично, пропаганда физической активности и спорта способна дать значительный социально-экономический эффект: увеличение продолжительности жизни и трудоспособности граждан сокращает затраты на лечение и выплаты по больничным листам [6]. Социальная реклама в области безопасности дорожного движения, предупреждая аварии, сохраняет жизни и здоровье людей и тем самым экономит бюджетные средства (меньше средств тратится на работу служб спасения, медицинскую помощь пострадавшим, восстановление инфраструктуры).

Социальная реклама повышает и эффективность уже осуществляемых бюджетных расходов, усиливая их отдачу. К примеру, государство может выделять значительные средства на реализацию социальной программы (например, льготное лекарственное обеспечение или переподготовку безработных), но без информирования целевой аудитории эти средства рискуют быть недоиспользованными или не достичь адресатов. Грамотно организованная рекламно-информационная поддержка позволяет донести сведения о программах до населения, повышая степень участия граждан и результативность расходования средств. Другой пример – сфера образования: социальная реклама, мотивирующая молодежь к получению востребованных профессий или участию в образовательных инициативах, помогает эффективнее реализовать бюджетные инвестиции в систему образования и развитие человеческого капитала.

Социальная реклама в системе повышения эффективности бюджетных расходов

Социальная реклама, как фактор экономии и результативности бюджетных средств, сама по себе требует повышения собственной эффективности. Чтобы инвестиции государства в рекламно-информационные кампании оправдывали себя, необходимо выполнение ряда условий.

Во-первых, нужны научно обоснованные методики оценки эффективности социальной рекламы. На практике измерить прямой эффект таких кампаний непросто, поскольку результаты проявляются не сразу и зависят от множества внешних факторов [7]. Тем не менее разработка критериев и индикаторов (охват аудитории, изменение уровня информированности или поведения целевой группы, динамика статистических показателей по решаемой проблеме) позволяет лучше понимать, какие проекты действительно работают. В России предпринимаются шаги к внедрению систем оценки: выпускаются методические пособия, проводятся специализированные исследования (например, с применением нейротехнологий для измерения реакции аудитории) [6]. Наличие объективных данных об эффективности позволяет направлять бюджетные средства на наиболее действенные кампании и отказываться от затрат на заведомо неэффективные.

Во-вторых, важно повышать профессиональный уровень разработки социальной рекламы. Исследователи отмечают, что нередко социальные ролики создаются без достаточного учета законов психологии и коммуникации, что ведет к слабому отклику аудитории [4]. Чтобы изменить ситуацию, стоит привлекать к созданию социальной рекламы опытные креативные команды, проводить конкурсы социально значимых рекламных проектов. Элемент соревновательности и творческого поиска (например, фестивали социальной рекламы) стимулирует появление новых ярких идей, способных реально повлиять на сознание и поведение граждан.

В-третьих, эффективная реализация социальной рекламы невозможна без четкой государственной стратегии и межведомственной координации. Необходимо определять приоритетные темы социальных кампаний на среднесрочный период, исходя из остроты социальных проблем и потенциальной экономии бюджетных средств от их решения. Координационные структуры (например, Совет по социальной рекламе и коммуникациям при Общественной палате РФ) способны объединять усилия различных министерств, НКО и экспертов для планирования кампаний и обмена лучшими практиками. Кроме того, следует активнее привлекать региональные и муниципальные власти: социальная реклама должна доходить до населения на местах, с учетом специфики конкретного региона.

Наконец, требуется обеспечить достаточное, но рациональное финансирование социальных кампаний. Расходы на социальную рекламу следует рассматривать не как разовое потребление средств, а как инвестицию в человеческий капитал и профилактику социальных проблем. Несмотря на то, что эффект таких вложений носит отложенный характер, он может оказаться мультипликативным.

Заключение

Социальная реклама обладает значительным потенциалом как фактор повышения эффективности использования бюджетных средств. Будучи инструментом мягкого воздействия на массовое сознание, она дополняет другие меры государственной политики и помогает достижению заложенных в бюджете социальных целей с меньшими издержками. Теоретический анализ показывает, что социальная реклама действует в двух ключевых направлениях: (1) предупреждает наступление негативных явлений и проблем, позволяя экономить государственные средства на их ликвидацию, и (2) усиливает результативность государственных программ, повышая информированность и вовлеченность населения. Разумеется, сама по себе социальная реклама не является панацеей от всех неэффективных расходов – она должна применяться комплексно, в сочетании с экономическими, правовыми и организационными инструментами.

Тем не менее игнорировать ее возможности было бы ошибкой. Для того чтобы социальная реклама действительно стала действенным фактором экономии и повышения отдачи бюджета, необходимо продолжить развитие институциональной и методической базы в данной сфере. Важными шагами являются совершенствование нормативно-правовых основ (например, механизмов размещения и финансирования социальной рекламы), внедрение современных технологий оценки ее эффективности, а также стимулирование межсекторного партнерства «государство – НКО – бизнес» при реализации социальных кампаний. Немаловажна задача

повышения доверия общества к социальной рекламе – через улучшение качества контента, прозрачность и достоверность посланий, ориентацию на реальные потребности людей. При выполнении этих условий социальная реклама станет неотъемлемой частью эффективной государственной социальной политики, обеспечивая высокую социально-экономическую отдачу на вложенные бюджетные средства.

Библиографический список

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 28.12.2025). Ст. 34: Принцип эффективности использования бюджетных средств.

2. Федеральный закон от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ (ред. от 27.10.2025) «О рекламе». Ст. 10: Социальная реклама.

3. Распоряжение Правительства РФ от 31 января 2019 г. № 117-р «Об утверждении Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019–2024 годах».

4. Нифаева О. В., Нехамкин А. Н. Социальная реклама как фактор экономического развития // Мировая экономика и международные отношения. 2013. № 5. С. 48–55.

5. Нифаева О. В. Социальная реклама: пути повышения эффективности // Проблемы современной экономики. 2012. № 3. С. 65–68.

6. Григорьев С. И. Социальная реклама: оценка эффективности // Журнал социологических исследований. 2017. Т. 2, № 1. С. 1–4.

7. Развитие социальной рекламы в России [Электронный ресурс] // АНО «Открытая Альтернатива». 10 марта 2021 г. URL: https://xn--80aaaajqwllvfzevcde6mxa1d.xn--p1ai/85-news/938-razvitie-sotsialnoj-reklamy-v-rossii.html (дата обращения: 28.03.2026).

Научная статья
УДК 336.14

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ РОССИИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Саврасова Д.В.
Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Омск)

Аннотация. Целью исследования является совершенствование финансового обеспечения национальных проектов России в сфере образования. Актуальность темы определяется тем, что сегодня бюджетные возможности России, по реализации национальных проектов в сфере образования, ограничены. Это объясняется необходимостью пересмотра структуры расходов бюджета страны для увеличения сумм финансирования национальной обороны, национальной безопасности и правоохранения из-за возросших угроз суверенитету страны ввиду политических событий.

Ключевые слова: *Национальные проекты, образование, финансовое обеспечение.*

METHODS OF IMPROVING THE QUALITY OF FINANCIAL SUPPORT FOR RUSSIA'S NATIONAL PROJECTS IN THE FIELD OF EDUCATION

Savrasova D.V.
Financial University (Omsk)

Abstract. The purpose of the study is to improve the financial support for Russia's national projects in the field of education. The relevance of the topic is determined by the fact that Russia's budgetary capabilities for implementing national projects in the field of education are currently limited. This is due to the need to revise the country's budget expenditure structure to increase funding for national defense, national security, and law enforcement due to the increased threats to the country's sovereignty caused by political events.

Keywords: *National projects, education, financial support.*

Основные проблемы качества финансового обеспечения национальных проектов в сфере образования (в частности, нацпроекта «Образование» и приходящего ему на смену в 2025 году проекта «Молодежь и дети») связаны с эффективностью распределения средств, нарушениями бюджетного законодательства и региональными диспропорциями [2].

В качестве универсальных решений для повышения качества финансового обеспечения национальных проектов России в сфере образования по всем субъектам РФ предлагается:

1. На уровне учреждений-исполнителей региональных проектов в рамках национальных проектов сферы образования повысить уровень взаимодействия с местной администрацией, Министерством образования, Министерством науки и просвещения, Министерством финансов и Казначейством.
2. Ужесточить контроль над выбором подрядчиков и поставщиков товаров и услуг для минимизации потребностей в финансировании национальных проектов сферы образования.
3. Вовлекать сторонние организации как спонсоров для покрытия временного дефицита денежных средств на реализацию национальных проектов сферы образования.

В рамках первой рекомендации необходимо активизировать взаимодействие учреждений-исполнителей национальных проектов в области образования с местной администрацией. Министерством образования, Министерством науки и просвещения, Министерством финансов и Казначейством. Это включает в себя установление прозрачных каналов коммуникации между учреждениями и региональными властями [3]. Необходимо регулярно проводить консультации и обсуждения с целью выявления актуальных потребностей и эффективного распределения финансовых ресурсов по проектам учреждений-исполнителей.

Важно составить справочник для прямых контактов работников финансовых служб учреждений-исполнителей работ по национальным проектам сферы образования с одной стороны и сотрудников соответствующих учреждений - с другой.

При этом важно утвердить график контрольных контактов учреждений-исполнителей с местной администрацией. Министерством образования, Министерством науки и просвещения, Министерством финансов и Казначейством. Можно ежемесячно на территории здания местной администрации проводить очные совещания с представителями перечисленных учреждений и организациями-исполнителями задач по национальным проектам. На таких совещаниях стоит обсуждать актуальное положение дел, существующие и возможные проблемы финансирования, а также варианты преодоления этих проблем. По итогу проведенных совещаний в графике его участников должно стоять мероприятие по предоставлению главе местной администрации отчета о проделанной работе по разрешению выявленных на совещании проблем.

Также стоит еженедельно рассылать опросники для представителей организаций-исполнителей задач с целью отслеживания динамики финансового обеспечения национальных проектов. Эти опросники позволят оперативно выявить наличие проблем финансового обеспечения и определить источник ее возникновения либо объект, способный разрешить сложившуюся проблему.

Для ужесточения контроля над выбором подрядчиков и поставщиков товаров и услуг в рамках национальных проектов в сфере образования с целью минимизации потребностей в финансировании, можно разработать более строгие критерии отбора. Это может быть оценочный бланк с допустимыми границами по оценкам. Т.к. важно выбрать поставщиков не только с самыми низкими ценами, но и благонадежного и ответственного. При этом важно проверять выбираемых поставщиков товаров и услуг на наличие взаимовыгодных связей с представителями органов власти или сотрудников компаний-исполнителей, т.к. «кумовство» определяет риск неоправданно высоких расходов и снижения качества финансового обеспечения национальных проектов сферы образования.

Повышение прозрачности в процессе выбора подрядчиков также играет важную роль. Регулярная публикация информации о процедурах отбора, критериях и результатах конкурсов снизит риск коррупционных практик и способствует конкуренции, что в итоге может привести к оптимизации затрат.

Для минимизации финансовых рисков стоит также установить жесткие контрактные условия, включая штрафные санкции за невыполнение обязательств. Это создаст дополнительный стимул для подрядчиков соблюдать сроки и стандарты.

Также крайне важно вовлекать сторонние организации как спонсоров и заемщиков для покрытия временного дефицита денежных средств на реализацию национальных проектов сферы образования, на случай, когда задержка поступлений субсидий срывает сроки выполнения мероприятий и мешает завершению цикла работ на плановый год, а также чревата ростом затрат из-за фактора времени и инфляции [1]. Можно обращаться к крупным компаниям регионов с предложением спонсировать часть программы развития образования. Для корпорации это станет информационным поводом для продвижения собственного бренда и продукции, а для региона – возможностью экономии бюджетных средств и выполнения задач национальных проектов сферы образования в срок и без «переплат».

В качестве компенсации компаниям-спонсорам можно предложить размещение на сайте местной администрации и на новостных сайтах региона информации о том, что корпорация

финансирует проект развития образования со справкой на вид деятельности корпорации и на контактные данные. В случае крупных безвозмездных инвестиций со стороны корпораций можно размещать логотип спонсоров на информационных стендах внутри образовательных учреждений.

Предложенные мероприятия легко реализуемы и не требуют значительных финансовых затрат, а даже могут быть осуществлены без расходов с инициативы местных администраций или территориальных представительств Министерства образования.

Реализация этих мероприятий позволит минимизировать расходы бюджета на развитие образования без ущерба программам национальных проектов сферы образования. Кроме того, третье мероприятие будет способствовать вовлеченности граждан в проблему развития образования в России. Тогда в дальнейшем можно будет привлекать волонтеров для выполнения части работ по проектам, например, для разгрузки грузовых машин с мебелью для школ, для очистки территорий образовательных учреждений после ремонта, для проведения информационного мероприятия с целью привлечения спонсоров и инвесторов.

Библиографический список

1. Хусяйнова С.Г., Кузнецов М.Н. Проблемы правового регулирования финансового обеспечения национальных проектов Российской Федерации // Вестник Восточно-Сибирского института МВД России. 2025. №4 (115). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-pravovogo-regulirovaniya-finansovogo-obespecheniya-natsionalnyh-proektov-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 18.03.2026).

2. Айгубов С.З., Рамазанова А.К. Проблемы и перспективы реализации нацпроекта "Культура" в контексте трансформации культурной политики России // РППЭ. 2024. №11 (169). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-realizatsii-natsproekta-kultura-v-kontekste-transformatsii-kulturnoy-politiki-rossii (дата обращения: 18.03.2026).

3. Тугушев Р.И. Финансирование национальных проектов в Российской Федерации // Актуальные проблемы российского права. 2020. №12 (121). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/finansirovanie-natsionalnyh-proektov-v-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 18.03.2026).

Научная статья
УДК 658.15

СОВРЕМЕННЫЕ КЛАССИФИКАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ

Цыгикало Е. Е.
Научный руководитель: Иванова Е. В.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, migacheva_katya2002@mail.ru

Аннотация. В рамках данной статьи рассмотрены основные классификации, которые применяются в практике оценки стоимости инвестиционных проектов в российских текущих условиях. При этом в статье представлена также новая классификация проектов по типу взаимоотношений с ресурсной рентой, для которой представлена сущность и актуальность применения в российской практике.

Ключевые слова: *инвестиционные проекты, оценка стоимости проектов, ресурсная рента.*

MODERN CLASSIFICATIONS OF INVESTMENT PROJECTS IN RUSSIAN REALITIES

Tsygikalo E. E.
Scientific supervisor: Ivanova E. V.
Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk branch, migacheva_katya2002@mail.ru

Abstract. Within the framework of this article, the main classifications that are used in the practice of assessing the value of investment projects in the current Russian conditions are considered. At the same time, the article also presents a new classification of projects by type of relationship with resource rent, for which the essence and relevance of application in Russian practice are presented.

Keywords: *investment projects, project cost assessment, resource rent.*

В современных реалиях российской экономики инвестиционные проекты важны с точки зрения реализации стратегических целей развития государства и конкретных предприятий на ее территории, потому что они обеспечивают обновление основных фондов, внедрение инноваций в процессы и повышение конкурентоспособности. Соответственно, эффективность решений по инвестированию в конкретные проекты влияет на благополучие отдельных регионов и компаний и, как следствие, на динамику экономического роста федеральных округов и страны в целом.

Именно поэтому актуальны такие вопросы, как систематизация и классификация инвестиционных проектов, поскольку классификация позволяет точно структурировать многообразие существующих в России проектных инициатив. Это позволяет выделить общие и специфические черты по видам проектов, а также далее выбрать правильные методы оценки под конкретную классификацию и источники финансирования.

Исходя из этого, цель данной научной статьи - систематизировать современные подходы к классификации инвестиционных проектов в российской практике. Помимо этого, особое внимание необходимо в рамках статьи уделить задачам государственной поддержки инвестиционных проектов в современных российских условиях, потому что это напрямую влияет на классификационные признаки.

В российской практике проблема корректной классификации инвестиционных проектов актуальна из-за ряда основных причин:

1. Существующие методические подходы к разделению проектов до сих пор не систематизированы из-за отсутствия единой теоретической и нормативно-правовой классификационной базы. Все это приводит к искажениям расчетах их стоимости и в интерпретации полученных значений.

2. Нормативно-правовая база инвестиционной деятельности претерпевает постоянные изменения из-за новых реалий экономического развития страны и приоритетов государственной поддержки. Из-за подобного количества нормативных изменений классификация проектов требует гибкости.

3. Современные тенденции в виде цифровизации, импортозамещения и структурной трансформации российской экономики приводят к тому, что появляются новые типы проектов. Это требует уточнения существующих классификационных признаков, либо же создания новых классификаций [1].

Перейдем к существующим классификациям проектов. В первую очередь рассмотрим классификацию инвестиционных проектов по масштабу деятельности, и они требует разного уровня с точки зрения обеспечения ресурсами и управленческих навыков. Проекты по данному признаку бывают:

1. Локальные. Они реализуются на уровне отдельного предприятия, и поэтому не требуют значительных (относительно других категорий в этой классификации) ресурсов. Направлены на решение конкретных производственных задач: модернизация отдельного цеха, закупка единицы оборудования и прочие.

2. Крупные. Такие проекты затрагивают интересы нескольких предприятий или регионов, из-за чего они требуют существенных инвестиций и координации деятельности в рамках реализации проекта.

3. Мегапроекты представляют собой масштабные инициативы, которые имеют стратегическое значение для экономики крупных предприятий или страны в целом. Они, как правило, реализуются с участием государства и крупнейших корпораций: например, крупные авиапроекты, строительство атомных электростанций и магистральных газопроводов и прочие [3].

Перейдем к следующей классификации – по степени взаимосвязанности:

1. Независимые проекты могут реализовываться автономно, поэтому решения по ним принимаются без учета влияния на другие проекты.

2. Альтернативные (взаимоисключающие) проекты не могут проводиться, так как выбор одного исключает реализацию другого. Это возможно при ограниченности ресурсов или при наличии взаимоисключающих решений в процессе реализации.

3. Взаимодополняющие проекты отличаются тем, что их реализация дает синергетический эффект: использование результатов работы отдельных подпроектов менее эффективно, чем реализация единого проекта [4].

По отраслевой принадлежности проекты бывают производственные, научно-технические, инфраструктурные и социальные проекты. Особенно в рамках данной классификации отметим инфраструктурные проекты, так как они обеспечивают создание или развитие транспортной, энергетической, коммунальной инфраструктуры, что важно для обеспечения национальной безопасности. Отмечу также социальные проекты, которые направлены на достижение общественно значимых результатов в сферах образования, здравоохранения, культуры и прочих сфер [2].

Различают также инвестиционные проекты в зависимости от сроков реализации: они бывают:

1. Краткосрочные (как правило, сроком реализации до года), которые отличаются быстрой оборачиваемостью средств, и поэтому они зачастую не требуют сложных организационных процедур.

2. Среднесрочные (сроком от одного до пяти лет). Они представляют собой наиболее распространенный тип инвестиционных проектов с относительно предсказуемой динамикой денежных потоков.

3. Долгосрочные (сроком свыше пяти лет), которые имеют длительный инвестиционный цикл, из-за чего требуют учета фактора времени на более длинный период в сравнении с другими типами проектов и возникающей из-за этого неопределенности при оценке эффективности реализации [2].

Еще одна из классификаций – по типу инновационности. В ней проекты подразделяются на традиционные (они реализуются по стандартным технологиям и методикам реализации) и инновационные, которые предполагают внедрение новых технологий, освоение новых рынков или же продуктов. В особенности сейчас важны проекты, которые направлены на экологическую модернизацию и повышение энергоэффективности, и они зачастую требуют инноваций для успешного осуществления проектов [3].

Следующая классификация проектов – по отношению к риску. В ней различают такие виды проектов:

1. Безрисковые проекты, то есть с гарантированным результатом. Они встречаются в реальной практике довольно редко, и они связаны чаще всего с выполнением государственного заказа.

2. Проекты с умеренным риском, которые характеризуются стандартными для данной отрасли рисками, которые в целом поддаются прогнозированию и страхованию.

3. Высокорисковые, которые часто называются венчурными, отличаются высокой неопределенностью касаемо результата, но имеют потенциально высокую доходность или иной эффект при их реализации [3].

Отметим в рамках данной статьи новую классификацию для инвестиционных проектов в рамках научной новизны – по типу взаимоотношений с ресурсной рентой. Мы считаем, что данная классификация является особенно значимой для российских условий из-за все еще высокой зависимости национальной экономики от использования природных ресурсов, а также необходимости трансформации сырьевых доходов в иные формы капитала. В рамках классификации инвестиционные проекты разделяются на два типа: рентоориентированные и рентотрансформирующие. Далее рассмотрим подробно суть каждого из видов проектов:

Рентоориентированные проекты (или проекты-наследники) прямо зависят от доступа к природной ренте (нефть, газ, лес, руды) или квази-ренте через доступ к монопольной инфраструктуре, частотно-спектральному ресурсу. Их суть – это распределение и контроль над рентным потоком. К примеру, есть небольшая нефтесервисная компания, работающая по контрактам с мейджорами или девелопер, строящий на земле, полученной по льготной аренде у города – все это примеры рентоориентированных проектов. Для этого вида важно для инвестора находиться в доверии со стороны держателя определенного ресурса, а также принимать участие в схемах перераспределения ренты.

Второй вид проектов для этой классификации – рентотрансформирующие (или же проекты-преобразователи), которые включают в себя проекты, направленные на превращение сырьевой ренты в нечто иное: технологии, человеческий капитал, инфраструктуру. Часто они финансируются из средств, заработанных на ресурсах. К примеру, среди таких отмечу фонды прямых инвестиций, созданные госкорпорациями; частные музеи и культурные кластеры, построенные предпринимателями из сырьевого сектора; венчурные фонды с капиталом от экспортёров.

В контексте российской практики данная классификация важна, поскольку Россия является добывающей ресурсы страной, и поэтому преобразование в конкретные проекты с созданием других благ является одним из ключевых элементов российской экономики в целом. Но для

таких проектов нужно проводить эффективное управление репутационными рисками, трансформацию капитала из одной формы в другую, проводить работу с интеллектуальной стоимостью нематериальными активами с целью роста гудвилла.

Данная классификация позволяет инвестору или аналитику подсветить аспекты реализации инвестиционных проектов для российского опыта, не отражённые в стандартных учебниках. Как показывает классификация, проекты могут как распределять ресурсы по конкретным проектам, так и преобразовывать данные ресурсы в новые технологии, нематериальные активы, инфраструктурные объекты и тому подобное. Все это позволяет более точно определить природу каждого из инвестиционных проектов, чтобы затем на основе этой информации понять потребность в привлечении финансирования и во временном горизонте реализации. Особенно это важно для российских реалий, где, как уже отмечено было ранее, есть высокая зависимость экономики от природных ресурсов.

Далее в таблице 1 отметим примеры инвестиционных проектов с их классификационными признаками.

Таблица 1

Примеры использования современных методов классификации инвестиционных проектов

Признак	Виды	Примеры проектов
По масштабу деятельности	Локальные	Модернизация цеха, закупка единицы основных средств
	Крупные	Строительство крупного логистического центра, создание агропромышленного комплекса
	Мегапроекты	Строительство атомной электростанции, магистральных газопроводов и т.д.
По степени взаимосвязанности	Независимые	Открытие торговой точки при свободных средствах
	Альтернативные	Выбор: строительство собственной котельной или подключение к централизованному теплоснабжению
	Взаимодополняющие	Строительство гостиницы и делового центра на одной территории
По отраслевой принадлежности	Производственные	Запуск новой производственной линии на заводе или строительство перерабатывающего предприятия
	Научно-технические	Создание лаборатории материаловедения; разработка нового лекарственного препарата
	Инфраструктурные	Реконструкция аэропорта, строительство федеральной трассы, модернизация систем водоснабжения
	Социальные	Строительство школы, поликлиники; создание городского общественного пространства
По срокам реализации	Краткосрочные	Проведение маркетингового исследования или же закупка сезонного товара
	Среднесрочные	Строительство жилого комплекса, открытие сети кофеен
	Долгосрочные	Строительство ГЭС, освоение нового месторождения
По отношению к риску	Безрисковые	Размещение свободных денежных средств на депозите в надежном государственном банке
	С умеренным риском	Строительство складского комплекса при наличии гарантированного договорами спроса
	Высокорисковые	Разработка инновационного стартапа или геологоразведка
	Традиционные	Проекты строительства типового жилья

По типу инновационности	Инновационные	Создание производства композитных материалов, запуск цифровой платформы
По типу взаимоотношений с ресурсной рентой	Рентоориентированные	Девелопер, строящий на земле, полученной по льготной аренде у города
	Рентотрансформирующие	Фонды прямых инвестиций от госкорпораций; частные музеи, построенные бизнесменами из сырьевого сектора

Данная таблица показывает, что существует множество классификаций в современных российских условиях – это позитивно с точки зрения оценки стоимости инвестиционных проектов, потому что позволяет повысить точность работы. При этом новая классификация инвестиционных проектов в зависимости от взаимоотношений с ресурсной рентой позволяет уточнить стоимость реализации и оценку, потому что есть возможность оценить влияние фактора при высокой зависимости экономики от природных ресурсов.

Таким образом, в рамках данной научной статьи было отмечено, что инвестиционные проекты – это комплексная система мер, направленная на достижение определенных целей; с наличием большого количества классификационных признаков, чтобы наиболее точно определить различные аспекты реализации. Это связано с тем, что каждый проект уникален по своим характеристикам, и это дает возможность и разработки новых классификационных подходов, и совершенствования существующих.

В рамках работы были рассмотрены как уже существующие в научной литературе классификации инвестиционных проектов, так и новая классификация по типу взаимоотношений с ресурсной рентой, предложенная в ходе статьи в качестве научной новизны. Основная причина, почему есть необходимость использования данной классификации – возможность более точно определить суть инвестиционных инициатив в российских условиях, где есть высокая зависимость экономики от природных ресурсов. Соответственно, это требует осмысления механизмов трансформации сырьевых доходов в иные виды активов для компаний или государства в рамках проектов.

Понимание классификационных признаков и ключевых особенностей проектов позволяет сделать выбор в пользу корректных методов оценки их стоимости, эффективности и создания эффективной системы управления проектами. И в этом контексте представленная новая классификация позволяет точнее определить стоимость для проектов, где тем или иным образом используется рента как один из ключевых ресурсов для реализации инвестиций.

Библиографический список

1. Холодкова, В. В. Управление инвестиционным проектом: учебник и практикум для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2026. 301 с.

2. Ахполова, В. Б. Инвестиционный проект: понятие, сущность и классификация // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 5, № 10(151). С. 90-95.

3. Гюльмагомедова, Г. А. Классификация и основные факторы рисков инвестиционного проекта // Прикладные экономические исследования. 2024. № S1. С. 191-195.

4. Тешебаев, Т. К. Разработка классификации финансовых рисков инвестиционных проектов. Финансовые рынки и банки. 2025. № 5. С. 792-795.

Научная статья
УДК 658.15

СПЕЦИФИКА МНОГОКОМПОНЕНТНОЙ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ДЛЯ АВИАКОМПАНИЙ

Цыгикало Е. Е.
Научный руководитель: Иванова Е. В.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, migacheva_katya2002@mail.ru

Аннотация. В данной статье рассмотрено, как используется многокомпонентная модель оценки инвестиционных проектов для авиакомпаний. Для этого определены особенности данной отрасли, на основе чего далее произведена апробация модели с учетом авиаиндустрии на примере оценки стоимости проекта реконструкции аэропорта «Омск-Федоровка».

Ключевые слова: *инвестиционные проекты, многокомпонентная модель, приведенная стоимость, бюджетный эффект.*

THE FEATURES OF THE MULTICOMPONENT INVESTMENT PROJECT ASSESSMENT MODEL FOR AIRLINES

Tsygikalo E. E.
Scientific supervisor: Ivanova E. V.
Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk branch, migacheva_katya2002@mail.ru

Abstract. This article discusses how a multicomponent investment project assessment model is used for airlines. For this purpose, the specifics of this industry were identified, on the basis of which the model was further tested, taking into account the aviation industry, using the example of estimating the cost of the Omsk-Tsentralny airport reconstruction project.

Keywords: *investment projects, multicomponent model, present value, budget effect.*

Сейчас в российской экономике инвестиционные проекты важны для реализации стратегических целей государства и предприятий в стране. Связано это с тем, что подобные проекты обеспечивают обновление основных фондов, внедрение инноваций в процессы и повышение конкурентоспособности предприятий и конкретных проектов. Соответственно, эффективность решений по вложениям в конкретные проекты влияет на благополучие отдельных регионов и компаний и на динамику экономического роста федеральных округов и страны в целом.

Но стоит учесть, что в основном существующие и наиболее часто используемые методы оценки стоимости проектов являются общими, и поэтому порой могут не учитывать отраслевую специфику тех или иных проектов. К примеру, для проектов в сфере авиаиндустрии или строительства газопроводов стоит учитывать длительный срок реализации, потому что это влияет напрямую на уровень риска проектов и итоговую оценку их стоимости.

И по мере усложнения экономических отношений и структуры инвестиционных проектов стала все более острой проблема ограниченности традиционных подходов наподобие дисконтирования денежных потоков или сравнительного подхода с поиском аналогов для объекта оценки. Исследователи-экономисты выявили, что классические методы не учитывают ряд существенных факторов: управленческую гибкость, стратегические эффекты, внешние эффекты, влияние проекта на различные группы стейкхолдеров. Именно поэтому стала

развиваться методика многокомпонентной оценки, где инвестиционный проект становится сложной системой с множеством разных эффектов и факторов.

Цель исследования в рамках данной статьи – рассмотреть, как применяется подход многокомпонентной оценки стоимости инвестиционных проектов для авиакомпаний с учетом специфики данной отрасли, и провести практическую апробацию подхода для оценки реального проекта.

Многокомпонентная оценка базируется на следующей идее: стоимость инвестиционного проекта представляет собой интегральную величину из нескольких компонентов, где каждый из них требует своих методов оценки. В отличие от традиционных подходов к оценке (доходный, сравнительный, затратный), которые выражают все эффекты проекта в едином денежном потоке, многокомпонентный подход исходит из такой логики: различные типы эффектов имеют разную природу для инвестиционных проектов, из-за чего они требуют разных ставок дисконтирования, и поэтому факторы по-разному влияют на решения различных групп стейкхолеров для конкретного проекта или компании [3].

Данный подход предполагает выполнение таких шагов:

1. Разделение инвестиционного проекта на компоненты.
2. Выбор методов оценки каждого компонента.
3. Дифференциация ставок дисконтирования по каждому из компонентов – это основная особенность данного оценочного подхода.
4. Суммирование результатов по компонентам в единую оценку стоимости инвестиционного проекта [3].

Теперь перейдем к особенностям использования многокомпонентной оценки для инвестиционных проектов авиакомпаний. Прежде всего, стоит определить особенности авиационной отрасли экономики, которые обусловливают использование многокомпонентной оценки:

1. Двойственная природа, в рамках которой есть и коммерческие цели, и общественно-значимые задачи.
2. Высокая капиталоемкость и длительный жизненный цикл.
3. Сложная структура финансирования, в том числе с активным использованием лизинга.
4. Множественность стейкхолдеров, так как в реализации авиационных проектов участвуют: авиакомпании, лизинговые компании, производители воздушных судов, государственные органы, пассажиры, местные сообщества и другие.
5. Высокая неопределенность из-за изменения ряда факторов в долгосрочном периоде. Авиационная отрасль связана напрямую с влиянием множества факторов: цены на топливо, валютные курсы, геополитические риски, регуляторные изменения, технологические изменения [2].

Оценка проектов авиакомпаний относительно других отраслей с помощью многокомпонентного подхода включает в себя рассмотрение таких факторов:

1. Количественная интеграция эффектов государственной поддержки в денежные потоки проекта. Она проводится через систему корректирующих коэффициентов, учитывающих льготное лизинговое финансирование. Берутся в расчет, к примеру, средства ФНБ под 1,5% годовых, субсидирование процентных ставок и бюджетные инвестиции.
2. Модифицированная ставка дисконтирования с весовыми коэффициентами для разных групп стейкхолдеров. Это связано прежде всего с двойственной природой авиационных проектов, что было отмечено выше в особенностях. Такая ставка позволяет оценивать проекты с учетом общественной эффективности конкретного проекта, что не учитывается в рамках традиционных подходов к определению ставки дисконтирования.
3. Интегральный показатель приведенной стоимости (IPV), который позволяет совместно учесть коммерческие и бюджетные эффекты с учетом опционного компонента. Его, как правило, оценивают с использованием модифицированной модели Блэка-Шоулза, которая

должна быть адаптирована для авиационных проектов с их особенностями в виде длительного жизненного цикла, регуляторных изменений в авиаотрасли и прочих факторов [2].

Далее в рамках данной работы продемонстрируем апробацию многокомпонентной оценки с учетом особенностей авиационной отрасли с конкретными расчетами для проекта реконструкции аэропорта «Омск-Центральный». Данный проект реализуется в рамках федерального проекта «Развитие опорной сети аэродромов» на основе концессионного соглашения с холдингом «Аэропорты регионов» [4].

Согласно официальной информации, проект реконструкции аэропорта Омск-Центральный имеет следующие параметры:

1. Общий объем инвестиций: 43 млрд рублей.
2. Средства федерального бюджета: 16,3 млрд рублей (37,9%).
3. Средства бюджета Омской области: 6,6 млрд рублей (15,3%).
4. Средства концессионера (частные инвестиции): 19,7 млрд рублей (45,8%).
5. Механизм возврата инвестиций: инфраструктурный сбор с авиакомпаний.
6. Горизонт расчета: 25 лет.
7. Прогнозный ежегодный пассажиропоток: 2,5 млн пассажиров.
8. Размер инфраструктурного сбора: 150 рублей на пассажира.
9. Ежегодная индексация сбора: 4% [1].

Произведем расчет интегральной ставки дисконтирования. В отличие от традиционного подхода, рассмотрим для расчетов модифицированную ставку с весовыми коэффициентами стейкхолдеров. Для этого определены весовые коэффициенты пропорционально доле финансирования с корректировкой на социальную значимость:

1. Доля государственного участия в финансировании: 22,9 млрд рублей – 53,3%.
2. Доля частных инвестиций: 19,7 млрд рублей – 46,7%.

С учетом стратегической значимости проекта для транспортной доступности региона установлены такие весовые коэффициенты:

1. w_{com}=0,4 как доля коммерческой составляющей проекта.
2. w_{gov}=0,6, потому что социальная составляющая составляет 60%.

Получаем в итоге такие компоненты ставок:

1. R_{com} = 12%, так как это средневзвешенная стоимость капитала для инфраструктурных проектов)

2. R_{gov} = 3% как социальная норма дисконта для проектов в сфере транспортной инфраструктуры.

На основе всех полученных по отдельным компонентам данных рассчитаем интегральную ставку дисконтирования: R = 0,4 · 12% + 0,6 · 3% = 4,8% + 1,8% = 6,6%, при этом традиционный подход использовал бы единую ставку 12% - это завышает требуемую доходность, и из-за этого искажает реальную стоимость проекта.

Далее произведем моделирование денежных потоков с учетом бюджетных эффектов. Выручка от инфраструктурного сбора в первый год эксплуатации составит: 2,5 млн. пассажиров · 150 рублей = 375 млн. рублей.

Затем с учетом индексации и роста пассажиропотока рассчитана приведенная стоимость коммерческих денежных потоков за 25 лет при ставке дисконтирования в 6,6%. Получим такие расчеты (в данном случае учтено, что пассажиропоток растет на 2% ежегодно, а индексация сбора равна 4%): $PV_{com} = \sum_{t=1}^{25} \frac{375 \cdot (1{,}04)^{25-1} \cdot (1{,}02)^{25-1}}{(1{,}066)^{25}} = 28{,}5$ млрд. рублей.

Далее сделаем прогноз для бюджетных эффектов, которые включают налоговые поступления от деятельности аэропорта. По данным прогнозов, имеем такие параметры:

1. Прогнозная среднегодовая выручка аэропорта: 3,5 млрд рублей.
2. Налоговая нагрузка: 25% от выручки
3. Ежегодные налоговые поступления: 875 млн рублей.

4. Приведенная стоимость налоговых поступлений за 25 лет: 9,8 млрд рублей.

Произведем в рамках третьего этапа оценку реальных опционов с помощью метода Блэка-Шоулза. В данном проекте используется такой опцион на расширение – возможность увеличения пропускной способности при росте пассажиропотока сверх прогнозного. Имеем такие параметры для модели:

1. Текущая стоимость базового актива – дополнительные инвестиции в расширение составляют: S_0 = 5 000 млн. рублей

2. Цена исполнения (затраты на расширение): X = 6 000 млн. рублей.

3. Время до истечения опциона: t = 5 лет.

4. Безрисковая ставка: r = 6%.

5. Волатильность: σ = 25%.

Сделаем далее расчет на основе формулы опциона «колл» по модели Блэка-Шоулза:

$$d_1 = \frac{\ln\left(\frac{5000}{6000}\right)+\left(0{,}06+\frac{0{,}25^2}{2}\right)\cdot 5}{0{,}25\cdot\sqrt{5}} = \frac{-0{,}1823+0{,}0913\cdot 5}{0{,}25\cdot 2{,}236} = 0{,}49.$$

Исходя из этого, получим, что d_2 = 0,49 – 0,25 · 2,236 = –0,069.

По таблице нормального распределения через функцию в ПО MS Excel «=НОРМ.СТ.РАСП» получим, что N(d1) = 0,688; N(d2) = 0,473

Таким образом, стоимость опциона на расширение составит: $C = 5000 \cdot 0{,}688 - 6000 \cdot e^{-0{,}06\cdot 5} \cdot 0{,}473 = 3440 - 6000 \cdot 0{,}741 \cdot 0{,}473 = 1{,}338$ млрд. рублей.

Далее сделаем расчет интегрального показателя приведенной стоимости (IPV) через формулу: $IPV = PV_{com} + PV_b + C - I_0$, где в данном случае I_0 – первоначальные инвестиции в размере 43 млрд. рублей. Получим такой итоговый расчет: IPV = 28,5 + 9,8 + 1,338 – 43 = −3,362 млн рублей.

Представим таблицу 1 для сравнительного анализа расчета стоимости проекта реконструкции аэропорта «Омск-Федоровка».

Таблица 1

Сравнительный анализ результатов оценки стоимости проекта реконструкции аэропорта «Омск-Федоровка»

Метод оценки	Результат	Интерпретация результатов
Традиционный NPV: учет только коммерческих потоков по ставке в 12%	-8,2 млрд. рублей	Проект реконструкции коммерчески неэффективен
NPV с учетом бюджетных эффектов (по ставке в 12%)	-2,5 млрд. рублей	Проект реконструкции остается убыточным
Многокомпонентная оценка IPV с интегральной ставкой 6,6%	-3,362 млрд. рублей	Проект близок к окупаемости, оценка стандартного NPV сокращена на 4,838 млрд. рублей

На основе полученных результатов сделаем итоговые выводы касаемо оценки стоимости проекта реконструкции аэропорта «Омск-Федоровка»:

1. Традиционный анализ, показавший результат в виде NPV, равного -8,2 млрд рублей, дает однозначную отрицательную оценку касаемо реализации инвестиционного проекта, на основе чего может быть отказ в осуществлении. Но фактически концессионное соглашение заключено, и проект все же реализуется, и это доказывает недостаточность стандартного метода дисконтирования денежных потоков для оценки авиационных проектов с государственным участием.

2. В то же время, применение разработанной адаптации методики многокомпонентной оценки под реалии инвестиционных проектов в авиации позволяет более точно обосновать решение о реализации проекта количественно. К примеру, учет бюджетных эффектов размером 9,8 млрд рублей и реальных опционов в 1,34 млрд рублей сокращает отрицательный разрыв на 4,84 млрд рублей по сравнению с традиционной оценкой. Данный расчет делает проект близким

к окупаемости, и является более репрезентативным, так как реконструкция уже осуществляется и предполагает объем социального эффекта, который стандартным методом NPV определить нельзя.

3. Интегральная ставка дисконтирования, которая составила 6,6%, значительно ниже коммерческой в 12%. Это лишь подтверждает двойственную природу инвестиционного проекта по реконструкции, а также показывает готовность государства принимать более низкую доходность при возможности получить социально-экономические эффекты: из них выделяются транспортная доступность в Омском аэропорте и городе в целом, связанность территорий с другими регионами и федеральными округами, развитие Омской области как субъекта для внутреннего туризма и прочие эффекты.

Исходя из данного исследования, практическая значимость адаптации методики многокомпонентной оценки под авиакомпании выражается в таких возможностях:

1. Обосновать целесообразность государственного участия;
2. Количественно оценить вклад бюджетных эффектов и фактора управленческой гибкости;
3. Принимать более эффективные инвестиционные решения при высокой неопределенности и уровне риска в авиационной отрасли.

Апробация на примере расчетов показала, рассмотренная многокомпонентная оценка может быть рекомендована для применения при оценке инвестиционных проектов авиакомпаний и аэропортов, которые реализуется с помощью государственного финансирования (преимущественно лизингового) или механизмов государственно-частного партнерства. Все это особенно актуально при реализации комплексной программы развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 года.

Таким образом, в рамках данного исследования было определено, что традиционных методов оценки стоимости инвестиционных проектов недостаточно для современных российских реалий с учетом многообразия решений и отраслей. Это требует более сложных методик, которые позволят точнее оценить итоговую стоимость реализации тех или иных проектов.

В научной статье рассмотрено применение методики многокомпонентной оценки для авиационной отрасли с учетом особенностей реализации именно в этой сфере. Были обозначены три основных элемента, которые позволяют адаптировать методику под авиакомпании: включение эффектов господдержки, модифицированной ставки дисконтирования и использование интегрального показателя NPV – IPV.

Практическая апробация подхода была проведена на примере реального инвестиционного проекта реконструкции аэропорта «Омск-Федоровка». Расчеты показали, что существующие методы оценки стоимости через дисконтирование денежных потоков показали неэффективность реализации проекта. При этом проект реализуется, значит, не все факторы в полной мере учтены в расчетах.

Именно для нивелирования данного недостатка была использована методика многокомпонентной оценки и скорректирована на особенности авиационной отрасли. Учет бюджетных эффектов и опционной компоненты позволил существенно сократить разрыв и показать, что проект реконструкции близок к окупаемости – это более репрезентативно для оценки стоимости проекта. Именно поэтому методику стоит использовать и совершенствовать и далее при опционных компонентах для разных типов и отраслей проектов, применении корректировок на государственную поддержку и длительность реализации и прочие.

Библиографический список

1. Распоряжение Правительства Омской области от 5 июня 2024 г. № 118-рп «О заключении концессионного соглашения на проектирование, строительство, реконструкцию и

использование (эксплуатацию) нового аэропортового комплекса «Омск-Федоровка» (с изменениями и дополнениями)» // Правовая справочно-информационная система «Гарант».

2. Бородулина, С. А., Паристова Л. П., Сычева Е. Г. Воздушный транспорт: отраслевые исследования, кейсы и варианты решений. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации. 2024. 276 с.

3. Холодкова, В.В. Управление инвестиционным проектом: учебник и практикум для вузов. Москва: Юрайт, 2024. 302 с.

4. Подписано концессионное соглашение о строительстве нового аэропорта в Омске [Электронный ресурс] // Министерство транспорта Российской Федерации: официальный сайт. URL: https://mintrans.gov.ru/press-center/news/11274 (дата обращения: 17.03.2026).

СЕКЦИЯ 3. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ГОСУДАРСТВА И РЕГИОНОВ

Научная статья
УДК 336.64

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА

Бабичев М.А.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, mixa156@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены актуальные проблемы обеспечения экономической безопасности на региональном уровне. Дана оценка теоретическим и нормативным положениям с учетом сформировавшихся технологических, политических и социальных сред. С позиции теории структурированы подходы по текущей проблематике. В аналитической части определено место технологического суверенитета в системе экономической безопасности региона и сформирована предметная область ключевых факторов.

Ключевые слова: *технологический суверенитет, экономическая безопасность, региональная экономика, импортозамещение.*

TECHNOLOGICAL ENTREPRENEURSHIP AND TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY AS A FACTOR OF ECONOMIC SECURITY OF THE REGION

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

Abstract. This article examines current issues in ensuring economic security at the regional level. It assesses theoretical and regulatory provisions, taking into account the current technological, political, and social environments. Approaches to current issues are structured from a theoretical perspective. The analytical section defines the place of technological sovereignty in the regional economic security system and develops a subject area of key factors.

Keywords: *technological sovereignty, economic security, regional economy, import substitution.*

В условиях беспрецедентного внешнего санкционного давления, разрыва устоявшихся логистических и технологических цепочек, а также перехода к модели экономики предложения, проблема технологического суверенитета выходит на первый план не только на федеральном, но и на региональном уровне. Способность субъекта Российской Федерации обеспечивать свою экономическую деятельность критически важными технологиями, оборудованием, программным обеспечением и квалифицированными кадрами становится определяющим фактором его устойчивости к внешним шокам и долгосрочного развития.

Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года прямо указывает на необходимость снижения зависимости от импорта критических технологий и оборудования. Однако реализация этой задачи невозможна без учета региональной специфики [5]. Так как на уровне регионов формируется производственная база, а также концентрируется кадровый потенциал и, как следствие, реализуются конкретные инвестиционные проекты.

Стоит отметить, что теоретическим и прикладным аспектам экономической безопасности региона уже посвящены работы А.И. Татаркина, В.К. Сенчагова, Е.М. Бухвальда, О.В. Гончаренко и других исследователей. Вместе с тем, комплексные исследования, связывающие

технологический суверенитет региона с его экономической безопасностью, остаются фрагментарными [4]. Недостаточно разработаны методические подходы к количественной оценке уровня технологической самостоятельности региона, не в полной мере учтена специфика различных типов регионов.

Целью настоящей статьи является выявление взаимосвязи между уровнем технологического суверенитета региона и его экономической безопасностью, а также обоснование приоритетных направлений региональной политики по укреплению технологической самостоятельности. К задачам следует отнести уточнение понятийной области исследования, анализ структурных элементов рассматриваемых понятий, интеграция понятия технологического суверенитета в общей структуре региональной экономической безопасности.

Для уточнения терминологической области рассмотрим непосредственно понятие технологического суверенитета. Термин «технологический суверенитет» вошел в активный научный и политический дискурс в России после 2022 года, когда масштабные санкционные ограничения обнажили критическую зависимость отечественной экономики от импорта высокотехнологичной продукции, оборудования, комплектующих и программного обеспечения [1]. Если на первом этапе (2022–2023 гг.) акцент делался на импортозамещение — оперативное замещение выбывших поставок, то к 2024–2025 гг. вектор сместился в сторону формирования собственной технологической базы, обеспечивающей долгосрочную независимость.

Таким образом, в научной литературе сложилось несколько подходов к определению технологического суверенитета. В широком смысле под ним понимается способность государства (или региона) обладать критически важными технологиями, обеспечивающими его независимость в принятии стратегических решений и устойчивость к внешним воздействиям. Применительно к региону можно выделить ряд характеристик, описывающих содержательный аспект рассматриваемого термина. Ключевые параметры представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сущностные характеристики понятия «технологический суверенитет»

Характеристика	Описание
Независимость	наличие на территории региона (или доступность в рамках кооперации) критических производств и технологий, необходимых для функционирования ключевых отраслей экономики.
Управляемость	способность региональных властей влиять на технологическое развитие, используя имеющиеся инструменты (бюджетные, налоговые, административные).
Адаптивность	гибкость региональной экономики к изменениям внешней среды, способность быстро перестраивать технологические цепочки.
Конкурентоспособность	наличие у региона устойчивых конкурентных преимуществ в определенных технологических нишах.

Обратим внимание на структурные элементы технологического суверенитета региона. Стоит отметить, что технологический суверенитет региона не сводится к одному показателю. В комплексе параметров это сложная многокомпонентная система. Выделим некоторые элементы, которые могут быть реализованы в региональном контексте.

Рассмотрим производственно-технологический компонент. Данный аспект характеризует способность региона производить критически важную продукцию (или поддерживать критически важные производства) с использованием отечественных технологий. Ключевыми индикаторами выступают уровень локализации производства в ключевых отраслях, доля импорта в потреблении оборудования и комплектующих, наличие на территории региона производств, включенных в перечень критических (ОПК, фармацевтика, микроэлектроника, станкостроение и др.), степень износа активной части основных фондов [2].

Также стоит обратить внимание на компонент цифровизации. Этот элемент технологического суверенитета иллюстрирует степень независимости региона в сфере

информационных технологий и связи [6]. К нему можно отнести такие структурные элементы как доля отечественного программного обеспечения в органах государственной власти и на предприятиях региона, уровень цифровизации ключевых отраслей, защищенность информационной инфраструктуры, наличие центров обработки данных и IT-кластеров.

Немаловажным элементом совокупной архитектуры экономической безопасности и технологического суверенитета высыпает компонент кадрового обеспечения. В данном случае системные элементы формируют способность кадрового ресурса региона разрабатывать, внедрять и обслуживать современные технологии. К индикаторам возможно отнести такие показатели как доля занятых в высокотехнологичных и наукоемких отраслях, выпуск образовательных организаций по инженерным и IT-направлениям, наличие научно-образовательных центров мирового уровня, миграционный отток/приток квалифицированных кадров.

Также отметим инновационный компонент, который характеризует способность региона генерировать новые технологии и внедрять их в производство. И инфраструктурный компонент, отражающий физическую и техническую базы для технологического развития. Например, состояние транспортной и энергетической инфраструктуры, наличие промышленных парков и особых экономических зон и так далее.

Принимая во внимание системный характер построения элементов экономической безопасности, определим место технологического суверенитета в системе экономической безопасности региона. Экономическая безопасность региона традиционно определяется как состояние защищенности экономики региона от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее устойчивое развитие и достойное качество жизни населения. Технологический суверенитет выступает одним из ключевых факторов, обеспечивающих эту защищенность [3].

Взаимосвязь между технологическим суверенитетом и экономической безопасностью региона проявляется по нескольким направлениям, а именно устойчивости к внешним шокам, конкурентоспособности, долгосрочного роста, национальной безопасности.

Проведем анализ внутреннего содержания данных факторов для формирования обоснованных выводов в контексте текущего исследования. Поэлементное рассмотрение системы факторов представлено в таблице 2.

Таблица 2

Факторы взаимосвязи технологического суверенитета и экономической безопасности

Фактор	Описание внутренней структуры фактора
Фактор устойчивости к внешним шокам	Регионы с высоким уровнем технологической самостоятельности (наличием собственных производств, локализованных цепочек добавленной стоимости, отечественного ПО) оказываются более устойчивыми к санкционным ограничениям, разрыву логистических связей и валютным колебаниям.
Фактор конкурентоспособности	Технологический суверенитет позволяет региону формировать устойчивые конкурентные преимущества, привлекать инвестиции, создавать высокопроизводительные рабочие места.
Фактор долгосрочного роста	Инвестиции в технологическое развитие (НИОКР, обновление фондов, подготовка кадров) создают основу для устойчивого экономического роста в долгосрочной перспективе.
Фактор национальной безопасности	На уровне региона формируется база для обеспечения обороноспособности страны (предприятия ОПК), продовольственной безопасности (агропромышленный комплекс), технологической независимости критической инфраструктуры.

Проведенный теоретический анализ позволяет сформулировать следующие положения, подводящие итог текущему исследованию.

Технологический суверенитет региона может быть определен как комплексная характеристика, выходящая за рамки импортозамещения. Эволюция понятия от оперативного замещения выбывших поставок (2022–2023 гг.) к формированию устойчивой технологической базы (2024–2026 гг.) свидетельствует о смене восприятия данного явления экономикой и обществом.

Структура технологического суверенитета региона многокомпонентная и представляет собой ряд элементов, а именно производственно-технологический, цифровой, кадровый, инновационный и инфраструктурный компоненты, которые находятся в тесной взаимосвязи. И это требует системного подхода при разработке региональной политики технологического развития.

При рассмотрении технологического суверенитета как фактора экономической безопасности, можно определить такие направления работы как устойчивость к внешним шокам, конкурентоспособность, долгосрочный рост и национальная безопасность как общая технологическая состоятельность регионов, на территории которых размещены критически важные производства, напрямую влияет на обороноспособность, продовольственную и инфраструктурную безопасность страны в целом.

В итоге отметим, что региональная специфика каждого отдельного субъекта анализа и развития требует адаптации общих подходов. В силу территориальных, экономических, отраслевых и иных разрывов, универсальные рекомендации по укреплению технологического суверенитета не могут быть механически перенесены на уровень региона. Необходим учет отраслевой специализации, ресурсной базы, кадрового потенциала, географического положения и других факторов.

Таким образом, теоретический анализ показывает, что технологический суверенитет региона представляет собой сложное, многомерное явление, органически встроенное в систему экономической безопасности.

Библиографический список

1. Афанасьев, А. А. Технологический суверенитет: варианты подходов к рассмотрению проблемы / А. А. Афанасьев // Вопросы инновационной экономики. — 2023. — Т. 13, № 2. — С. 689–706.

2. Дементьев, В. Е. Технологический суверенитет и приоритеты локализации производства / В. Е. Дементьев // Terra Economicus. — 2023. — Т. 21, № 1. — С. 6–18.

3. Ефимов, А. В. Технологический суверенитет России в контексте стратегических целей развития региональной экономики / А. В. Ефимов, С. А. Тихоновскова // Друкеровский вестник. — 2022. — № 4 (48). — С. 165–172.

4. Ленчук, Е. Б. Технологическая модернизация как основа антисанкционной политики / Е. Б. Ленчук // Проблемы прогнозирования. — 2023. — № 4 (199). — С. 54–66.

5. Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2024. — № 20. — Ст. 2584.

6. Шамова, Е. А. Оценка регионального потенциала технологической суверенизации Российской Федерации / Е. А. Шамова, Ю. Г. Мыслякова // Экономика и управление. — 2023. — Т. 29, № 12. — С. 1442–1453.

Научная статья
УДК 331.524

РЫНОК ТРУДА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИИ

Джойс Э.А.
Омская академия МВД России, г. Омск, Россия, ella_smk@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется трансформация российского рынка труда под влиянием цифровизации, автоматизации и политики импортозамещения в условиях санкционного давления. Анализируются ключевые изменения трудового законодательства (2022–2024 гг.), динамика нестандартных форм занятости (самозанятость, фриланс, платформенная занятость), масштабы неформального сектора и трудовой миграции. Особое внимание уделяется двойственному влиянию технологических факторов: дефицит кадров стимулирует спрос на автоматизацию, однако уход западных вендоров создает технологический вакуум и риски для цифрового суверенитета. Рассматриваются региональные и отраслевые диспропорции, а также проблемы кадрового голода в высокотехнологичных секторах. На основе проведенного анализа сформулированы рекомендации по адаптации трудового законодательства, развитию системы непрерывного образования и стимулированию инвестиций в человеческий капитал для обеспечения устойчивого развития экономики.

Ключевые слова: *Рынок труда, цифровая экономика, цифровизация, занятость населения, нестандартная занятость, самозанятые, цифровые платформы, неформальный сектор, кадровый дефицит*.

LABOR MARKET IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY AND TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION OF RUSSIA

Joyce E.A.
Omsk Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Omsk, Russia, ella_smk@mail.ru

Abstract. This article examines the transformation of the Russian labor market under the influence of digitalization, automation, and import substitution policies in the context of sanctions pressure. Key changes in labor legislation (2022–2024), the dynamics of non-standard forms of employment (self-employment, freelancing, platform employment), the scale of the informal sector, and labor migration are analyzed. Particular attention is paid to the dual impact of technological factors: labor shortages stimulate demand for automation, but the departure of Western vendors creates a technological vacuum and risks to digital sovereignty. Regional and industry disparities, as well as the problems of labor shortages in high-tech sectors, are examined. Based on the analysis, recommendations are formulated for adapting labor legislation, developing a continuous education system, and stimulating investment in human capital to ensure sustainable economic development.

Keywords: *Labor market, digital economy, digitalization, employment, precarious employment, self-employed, digital platforms, informal sector, labor shortages.*

The modern labor market in Russia faces a number of legal and institutional challenges related to changing forms of employment, the development of digital platforms, migration, and the growth of the informal sector.

The main regulatory acts related to the labor market are undergoing some changes. The labor market is regulated by the Labor Code of the Russian Federation (LC RF), as well as federal laws on employment, migration, the self-employed, and remote work. (Table 1) Important changes were introduced in 2022–2024:

– Simplifying the registration of remote and hybrid employment;
– Introducing special tax regimes for the self-employed (tax on professional income);
– Tightening controls over migrant workers and employers using illegal labor;
– New requirements for digital platforms (e.g., taxi and delivery aggregators) regarding the registration of employment relationships.

Table 1

Key changes in labor legislation (2022–2024) [1]

Year	Change	Description
2022	Remote Work	Simplifying registration and expanding workers' rights
2023	Self-Employed	Expanding the list of activities, reducing the tax rate
2024	Digital Platforms	Introduction of requirements for social guarantees for couriers, drivers, etc

The modern labor market is characterized by uncertainty in labor relations, namely:
– Temporary employment. The share of temporary workers (contracts of less than 1 year) increased to 12% in 2023. The main reasons are seasonality, project-based work, and economic instability.
– Self-employed. By 2024, more than 8.5 million self-employed individuals (individuals working for themselves and paying their own professional income tax) were registered in Russia. This form of employment is popular in IT, education, construction, and the service sector.
– Freelancing and digital platforms. About 5 million people work through online platforms (freelance exchanges, taxi and delivery aggregators). Legislation does not yet fully protect their rights to social benefits and vacation.

Table 2

Forms of non-standard employment for 2024 [2]

Form	Number (million)	Main industries
Temporary	6,2	Construction, agriculture, services
Self-employed	8,5	IT, education, services
Freelance/platforms	5,0	Delivery, taxi, design

Furthermore, market analysis allowed us to identify the characteristics of labor migration and the «gray» labor market. According to Rosstat data for the third quarter of 2023, the total number of people employed in the informal sector was 14.2 million (19.1% of all employed). Experts confirm that "it is primarily migrants and service sector employees who work informally." In 2023, approximately 4.7 million labor migrants were working in Russia, 42% of whom were employed informally (without an employment contract or social security benefits). The main countries of origin were Uzbekistan, Tajikistan, and Kyrgyzstan. Experts estimate that up to 20% of all employed people work in the "gray" sector (without official employment, when the employer does not pay taxes or provide social security benefits). The share of informal employment by industry in 2023 is especially high in: agriculture (41%), construction (38%), trade (27%), services (19%) and industry (11%).[3]

Analyzing regional and industry-specific cases, it can be noted that Moscow and St. Petersburg have the lowest levels of informal employment (up to 8%), developed digital platforms, and high demand for IT freelancers. The Russian labor market is undergoing profound structural changes caused not only by demographic and economic factors, but also by technological ones. Despite the low official unemployment rate, significant regional and industry disparities persist, the informal sector is growing, and social inequality is widening. [4] Analysis has shown that the regions are seeing an increase in the

share of precarious employment: the self-employed, freelancers, temporary workers, and migrant workers. Given these challenges, the following can be recommended for further development:

1. Developing infrastructure and creating jobs in the regions. This requires investment in digital technologies and education, which will help reduce outflow of population and increase employment.

2. Improving labor legislation. Adapting to new forms of employment, expanding social guarantees for the self-employed and freelancers.

3. Developing a continuous education system. Accessible retraining and professional development courses for all age groups, leveraging the opportunities of digitalization.

Thus, an analysis of the current state of the Russian labor market has revealed an important sector: digitalization and automation. Digitalization and automation, which have been gaining momentum in recent years, have found themselves in a dual, paradoxical situation.

On the one hand, the acute labor shortage and rising labor costs are a powerful incentive for businesses to implement technologies capable of replacing human labor. Demand for automated production lines, robotics (especially in warehouse logistics and assembly-line production), the implementation of artificial intelligence to optimize business processes, and the transition to unmanned technologies is growing exponentially. This is not so much a question of development as it is of survival.

On the other hand, sanctions and the coordinated exit of Western technology vendors (such as SAP, Oracle, Microsoft, IBM, and Cisco) have created a technological vacuum and severely limited access to advanced software and hardware. Russian companies are forced to urgently transition to domestically produced equivalents. This transition is fraught with enormous difficulties: Russian ERP systems (for example, from 1C) require lengthy and complex adaptation of business processes built for SAP; domestic operating systems (Astra Linux, ALT Linux) are not always compatible with specialized industrial software; and access to high-performance servers and data storage systems remains limited. Alternatively, companies are forced to seek workarounds for "gray" imports, which increases information security risks and costs. Thus, digitalization is becoming not only a vector of development, but also a field for a fierce struggle for technological sovereignty, where successes alternate with forced compromises and temporary loss of efficiency.

Another important point to consider in the current environment is import substitution. The import substitution policy, implemented since 2014, has received a new, much more powerful and necessary impetus since 2022. While previously a strategic choice, it has now become the only viable option for survival for many industries. The departure of foreign companies has freed up entire market niches, from food and clothing production to software and auto components, which Russian manufacturers are now trying to fill.

However, this process, dubbed "Import Substitution 2.0," is fraught with enormous challenges. The main ones are:

– Technological dependence. A critical shortage of domestic technologies, especially in basic industries such as machine tool manufacturing, microelectronics, pharmaceuticals, and chemicals.

– Dependence on imported components. Many "Russian" products are essentially crudely assembled from imported components. For example, in the automotive industry, after Renault's departure, the Moskvich 3 turned out to be a copy of the Chinese JAC JS4.

– Lack of investment and skills. A full-fledged replacement, which requires creating production chains from scratch (R&D, component production, assembly), requires colossal long-term investments and personnel, which are in short supply given the overall shortage.

Successes in import substitution are isolated, not systemic. For example, there have been notable achievements in agriculture and the food industry (cheese and meat production), as well as in some software segments (banking software, government information systems). However, in complex, high-tech industries, systematic replacement of Western technologies has not yet occurred, creating long-term risks for the competitiveness and quality of the Russian economy's final products. The failure to produce the entirely domestic Sukhoi Superjet 100, which still relies on imported components, is a clear example of these difficulties.

Another important aspect we can observe today is the personnel shortage, which will be particularly acute in the information technology sector. According to forecasts [5], the personnel shortage in the IT sector could reach 1 million specialists by 2027.

Today, Russia's further development requires the implementation of a comprehensive set of deep and systemic reforms. This requires an active government policy aimed not only at cosmetic measures but at real change. For example, the economy requires large-scale investments in production automation and, most importantly, in human capital—a comprehensive reform of the education and retraining systems. In this case, Russia will be able not only to mitigate the consequences of the labor shortage but also to use the crisis as a unique opportunity for technological modernization and a leap in labor productivity, laying the foundation for future sustainable growth of 3-4% per year.

Furthermore, the active use of digital platforms and micro-degrees can be proposed. State support and development of online platforms for mass short-term retraining in in-demand digital and engineering specialties is recommended. The introduction of a system of state-recognized "micro-degrees" confirming the mastery of a specific skill (e.g., "drone operator" or "neural network specialist") is also recommended. Effective solutions to Russia's labor market problems are impossible without a proactive, smart, and comprehensive government policy.

References

1. Labor Code of the Russian Federation of December 30, 2001, No. 197-FZ // Legal reference and information system «Consultant Plus».
2. Self-employment in Russia: 2024 Results. – Electronic text // Vedomosti: [website]. – 2024. – June 1. – URL: https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2024/06/01/1012720-samozanyatie (accessed: 12.01.2026).
3. Federal State Statistics Service [Electronic resource] - Official website. – Key labor market indicators - Access mode: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries // (accessed: 12.01.2026).
4. Joyce E.A., Simakov A.A. Modern Trends in Migration Processes. //Education. Science. Scientific Personnel. 2024. No. 3. Pp. 141-145.
5. Labor market: 2024 results and key trends for 2025. Operational efficiency club. [Electronic resource]. URL: https://op-ex.ru/article/rynok-truda-itogi-2024-i-klyuchevye-trendy-2025/ (accessed: 12.01.2026).

Научная статья
УДК 331.524

СТРУКТУРНЫЕ СДВИГИ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ ДИСПРОПОРЦИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТРУДА

Джойс Э.А.
Омская академия МВД России, г. Омск, Россия, ella_smk@mail.ru
Свидерский Д.А.
Омская академия МВД России, г. Омск, Россия, denis.sviderki@mail.ru

Аннотация. В представленной статье проводится комплексное исследование конъюнктуры российского рынка труда в ретроспективе 2010–2024 годов, с привлечением официальных статистических данных (Росстат) и аналитических оценок экспертного сообщества. Ключевым предметом анализа выступают структурные сдвиги в занятости, детерминированные тремя фундаментальными факторами: долгосрочным демографическим трендом (сокращением численности населения в трудоспособном возрасте), процессами технологической трансформации (диджитализацией и автоматизацией) и устойчивой региональной дифференциацией социально-экономического развития. Авторами детально исследуется отраслевая реструктуризация экономики, манифестирующая себя в опережающем росте доли третичного сектора (сферы услуг) при одновременном сокращении занятости в первичном (сельское хозяйство) и вторичном (промышленное производство) секторах.

В статье затрагиваются институциональные и правовые аспекты регулирования рынка труда, включая новые формы занятости, миграционную политику и рост неформального сектора. Полученные данные указывают на острую потребность в продуманной государственной стратегии. Она должна быть направлена на решение трёх ключевых задач: сглаживание разрыва в уровне развития регионов, вывод занятости из тени и подготовку кадров к работе в условиях цифровизации экономики

Ключевые слова: *демографический кризис, безработица, старение населения, трудовые ресурсы, миграционная политика, неформальная занятость, утечка мозгов, рынок труда, экономическая безопасность*.

STRUCTURAL SHIFTS AND REGIONAL DISPARITIES IN THE RUSSIAN LABOR MARKET

Joyce E.A.
Omsk Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Omsk, Russia, ella_smk@mail.ru
Svidersky D.A.
Omsk Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Omsk, Russia, denis.sviderki@mail.ru

Abstract. This article provides a comprehensive retrospective study of the Russian labor market from 2010 to 2024, drawing on official statistical data (Rosstat) and expert analysis. The key focus of the analysis is structural shifts in employment, driven by three fundamental factors: a long-term demographic trend (a decline in the working-age population), technological transformation processes (digitalization and automation), and persistent regional differentiation in socioeconomic development. The authors thoroughly examine sectoral restructuring of the economy, manifested in the accelerated growth of the tertiary sector (services) while simultaneously declining employment in the primary (agriculture) and secondary (industrial manufacturing) sectors. The article addresses institutional and legal aspects of labor market regulation, including new forms of employment, migration policy, and the growth of the informal sector. The findings highlight the urgent need for a

well-thought-out state strategy. It should be aimed at solving three key tasks: narrowing the gap in regional development levels, bringing employment out of the shadows, and preparing personnel for work in the context of the digitalization of the economy.

Keywords: *demographic crisis, unemployment, population aging, labor force, migration policy, informal employment, brain drain, labor market, economic security*

The labor market is a fundamental indicator of a country's socioeconomic development, reflecting not only employment conditions but also underlying transformation processes in the economy, demographic dynamics, and the institutional environment. In recent years, the Russian labor market has been impacted by a complex set of structural challenges, including key ones including demographic decline, persistent regional disparities, a changing employment structure, the expansion of the informal sector (characterized by the lack of formal labor relations and social guarantees), and technological transformation driven by digitalization. According to the Federal State Statistics Service, the economically active population in 2023 was 74.5 million people, 1.2% lower than in 2021. These trends are accompanied by changes in the sectoral structure of employment, a widening gap between urban and rural areas, and significant differences in income and unemployment levels across regions.

The relevance of analyzing the state of the labor market in Russia stems from the need to develop effective public policy measures aimed at increasing employment, reducing inequality, and adapting to new economic realities. This necessitates an analysis of the employment structure, unemployment dynamics, wage patterns, and key labor legislation issues, taking into account the latest statistical data, expert assessments, and international comparisons.

The Russian labor market is characterized by a complex and heterogeneous employment structure, reflecting both industry-specific and regional characteristics. In recent years, the employment structure has undergone significant changes influenced by demographic, economic, and technological factors [1]. According to Rosstat, the distribution of employment across key economic sectors as of 2024 is ambiguous and significantly skewed (Table 1) [2].

Table 1

Employment dynamics by industry, 2010–2024

Year	Services	Industry	Construction	Agriculture	Transport and communications
2010	54,2	22,5	6,2	9,7	7,4
2015	58,9	20,1	6,7	8,2	6,1
2020	61,7	19,0	7,0	6,5	5,8
2024	63,5	18,2	7,1	5,8	5,4

Between 2010 and 2024, Russia's employment structure underwent significant changes, reflecting the global trend of post-industrial development. During this period, the share of the service sector increased by almost 10 percentage points, reflecting the global trend of post-industrial development. Employment in industry and agriculture continues to decline due to automation and potential increases in labor productivity. Employment in construction and transportation changed little, demonstrating relative stability.

Discussing trends in key sectors, the following points can be noted:

– In 2024, the IT sector employed approximately 2.1 million people (2.8% of all employed people), and demand for specialists continues to grow [3]. The average age of workers is 32 years, and wages are among the highest in the country.

– 4.2 million people (5.6%) are employed in healthcare, with an acute shortage of doctors and nursing staff in the regions [4].

– 13.5 million people are employed in industry, but over the past 10 years, this number has decreased by 1.2 million due to automation and production cuts in several industries;– 4.3 million people are employed in the agricultural sector, with the share of agricultural employment exceeding 15% in several regions (the Southern and North Caucasus districts);

– 5.1 million people (6.8%) work in education, with 30% of teachers over 50 years of age;

– 3.7 million people (5%) are employed in public administration and defense, with a downward trend. [4] Of course, regional differences should not be forgotten, such as:

– In Moscow and the Moscow region, the share of people employed in the service sector exceeds 80%, and the unemployment rate is one of the lowest in the country (1.2%);

– In the Far East, a high proportion of people employed in the extractive industries (up to 22%) and transport (8%) remains.– The main problems in this region are the outflow of youth and a shortage of qualified personnel;

– In the republics of the North Caucasus (Dagestan, Chechnya, Ingushetia), up to 30% of those employed work in agriculture, and the level of informal employment is among the highest (up to 40%) [4].

– As for Siberia, in the Novosibirsk, Kemerovo and Irkutsk regions, a high share of people employed in industry remains (up to 28%), but the IT and services sectors are growing.

When examining regional differences in the labor market, it's worth emphasizing the concept of a single-industry town—a town whose economy depends on a single large enterprise or industry. The closure of such an enterprise results in a surge in unemployment and social problems (Table 2) [2].

Table 2

Employment by Region and Sector in 2023

Region	**Services (%)**	**Industry (%)**	**Agriculture (%)**
Moscow	81,2	10,1	0,5
Far East	54,3	22,0	7,2
North Caucasus	41,5	12,3	29,7
Siberia	58,7	27,8	6,1
Average across the Russian Federation	63,5	18,2	5,8

An analysis of the data in Table 2 confirms the thesis of labor market polarization between high-tech metropolitan centers and the raw materials-and-agricultural periphery.

In conclusion, we note that the employment structure in Russia is becoming increasingly polarized: large cities concentrate high-tech and service jobs, while the periphery concentrates low-wage labor in the agricultural sector and industry [4]. For example, in Primorsky Krai, the share of those employed in fishing and fish processing is 8% (versus the national average of 0.3%), reflecting the specific nature of the regional economy.

The unemployment rate is the primary indicator of the labor market (the key indicator).

Unemployment rates in Russia are currently at record lows. But a closer look at these figures reveals a far more complex picture: behind these favorable averages lies a far more complex picture. Aggregate indicators simply fail to capture the inherent heterogeneity of the labor market—those profound regional contrasts, age imbalances, and growing structural gaps that constitute the core of the problem today. Therefore, it is far more productive to look not so much at the static unemployment rate itself, but at its dynamics and internal structure.

Looking at the time series, the downward trend is indeed quite clear: from 7.5% in 2010 to 3.1% by the end of 2024. Moreover, the sharpest decline occurred after the pandemic, which is in itself curious and requires explanation. Most likely, a combination of factors was at play here—from purely

opportunistic factors (recovery growth, aggravated labor shortages in certain sectors) to deeper institutional shifts that have yet to be fully understood.

In particular, it can be assumed that business adaptation to new conditions, the contraction of the informal sector during the crisis, and the low base effect played a role. However, as the article rightly notes, official statistics do not take into account the scale of informal and hidden unemployment. Moreover, the Russian average figures obscure regions where unemployment exceeds 20%—and this is no longer a statistical outlier, but a systemic problem requiring fundamentally different regulatory approaches. Thus, the low unemployment rate in the country paradoxically combines with high tensions in local labor markets and the reproduction of structural employment traps. [1]

Long-term unemployment (people unemployed for more than 12 months) accounts for 23.5% of the total unemployed. Short-term unemployment is more common among young people and university graduates, as well as among workers who lost their jobs due to business closures. [4]

The next criterion for examining unemployment is age and education groups: Youth (15–24 years old). The unemployment rate is 14.2% (2023), which is 4.5 times higher than the national average [2]. The main reasons are a lack of experience, a mismatch between education and market demands, and low mobility.:

– Youth (15–24 years old). The unemployment rate is 14.2% (2023), which is 4.5 times higher than the national average [2]. The main reasons are a lack of experience, a mismatch between education and market demands, and low mobility.

– Adults (25–54 years old).– Unemployment rate: 2.7%.

– Seniors (55–64 years old).– Unemployment rate: 3.5%.

– Education: 2.0% of those with higher education, 4.1% with secondary vocational education, and 8.5% with basic skills.

In 2023–2024, a huge gap remains between regions. In regions with a high proportion of rural population and low economic activity, unemployment is significantly higher. In capital cities and large industrial centers, it is minimal. For example: Moscow – 1.1%, St. Petersburg – 1.4%, Ingushetia – 24.7%, Dagestan – 12.9%, Tuva – 11.2%. The average unemployment rate in Russia is 3.1%.[2]

If we discuss sectoral specifics, we see the following:

– In industry, unemployment is below average (2.2%), but in single-industry towns (towns dependent on a single enterprise), surges are possible due to plant closures;

– In agriculture, unemployment is 7.8%, especially high in small towns;

– In IT and finance, we observe minimal rates (less than 1.5%);

– In construction, there are seasonal fluctuations, up to 6% in winter.

The low official unemployment rate in Russia is largely due to the growth of informal employment and migration into the informal sector. Many university graduates from Siberian regions are unable to find work in their field of study and are sometimes forced to take jobs in other fields that do not align with their professional background.

The most important indicator of socioeconomic well-being is the dynamics of wages and the level of income of the population. In recent years, Russia has seen conflicting trends: nominal wages are growing, but real incomes are subject to the influence of inflation and regional differences.

According to Rosstat, the average nominal wage in Russia was 66,000 rubles per month in 2023, and 71,200 rubles at the beginning of 2024 [4]. However, the gap between regions remains significant, for example: in Moscow - 130,000 rubles, in St. Petersburg - 102,000 rubles, in Dagestan - 41,000 rubles, in the Far Eastern Federal District - 85,000 rubles, Tatarstan - 74,000 rubles, in Omsk - 64,428 rubles, Dagestan - 41,000 rubles. [2]. Analyzing the average salary in Russia, we note that the maximum values are in Moscow, St. Petersburg, and the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug. And the minimum ones are in the republics of the North Caucasus and southern regions.

The average wage by industry is:

– Information technology – 180,000 rubles (the highest among all industries);

– Finance – 140,000 rubles;

– Industry – 75,000 rubles;

- Healthcare – 58,000 rubles;
- Education – 52,000 rubles;
- Agriculture – 44,000 rubles;

Today, we are witnessing changes in living standards and purchasing power. Real incomes (that is, income adjusted for inflation) decreased by 1.8% in 2023 compared to 2022, despite growth in nominal wages. The purchasing power index (an indicator reflecting how many goods and services can be purchased with the average salary in a region) is 1.35 in Moscow, 1.18 in St. Petersburg, 0.82 in the Far East, and 0.65 in Dagestan. The average purchasing power index for the Russian Federation is 1.00. [2]

Labor market analysis revealed significant social inequality and income gaps. The Gini coefficient (an international measure of income inequality that suggests that the closer it is to 1, the higher the inequality; the closer it is to 0, the more equal the income distribution) in Russia in 2023 was 0.412, higher than in most European countries [5].

Today, the richest 10% of Russians receive 29% of all income, while the poorest 10% receive only 2.7%. The gap between average salaries in the capital and outlying regions exceeds three times.

A study of the current state of the Russian labor market reveals a number of key structural transformations and persistent problem areas.

First of all, a sustained structural shift in the distribution of the labor force should be noted. Consolidated employment growth is observed in the service sector, while the share of industry and, particularly, agriculture, continues to decline. This trend fits within the global logic of post-industrial transition, but in Russia, it is compounded by the chronic technological backwardness of entire industries and an acute shortage of high-quality, highly productive jobs in emerging sectors of the economy.

Official statistics show that unemployment in Russia is currently at a historic low. The numbers are truly impressive. But a closer look raises many questions. The fact is that the low level of officially registered unemployment tells us nothing about two important things. The first is how many people are working without any formal employment, in the "gray zone." The second is how unevenly opportunities are distributed in the labor market. And this unevenness is colossal: between different regions, between generations, between professions of different levels. And herein lies the danger. When the government sees attractive average figures, it may be led to believe that everything is fine and that it can relax a little. The severity of the problem is lost, and those truly left behind cease to be the focus of targeted programs.

One of our most persistent problems, one that hasn't been addressed for decades, is socioeconomic inequality. Geographically, it's plain to see. The gap between Moscow, St. Petersburg, and the rest of the country doesn't just exist—it's perpetuated, reproduced year after year. Look at the statistics on median incomes or the Gini coefficient, which measures social stratification: the numbers speak for themselves. And this isn't some temporary phenomenon, not a consequence of current economic conditions. It's a structural issue, woven into the very fabric of our economy. People in different regions initially find themselves in different circumstances: they have varying access to adequate infrastructure, a good education, and, as a result, decent work. This is how inequality is perpetuated.

Inequality is essentially built into the very model of territorial development. Single-industry towns and agricultural regions are the most vulnerable in terms of labor market stability. Their economies are built around a single city-forming enterprise or a narrow raw materials specialization. This mono-structure creates a whole host of risks: the threat of mass unemployment coexists with low incomes and a lack of real opportunities to change careers. For individuals, this truly is a trap, from which it is almost impossible to escape on one's own. Such territories require not universal, but individualized policy measures—those aimed at economic diversification and human capital development.

Finally, the labor market today is facing new institutional challenges. Digitalization, the spread of remote work, and migration are all factors that are transforming established models of labor

relations. Previous regulatory frameworks created for the industrial era are no longer effective. This necessitates a review not only of legislation but also of approaches to social protection for workers.

Thus, the key challenges facing the Russian labor market are currently shifting from a purely quantitative to a qualitative dimension. What's at the forefront are not so much employment indicators per se, but the quality of jobs, the severity of spatial and social inequalities, and the institutional capacity to adapt to structural shifts without fueling social tensions. Ensuring sustainable development and economic security in these conditions requires a comprehensive public policy. This will help mitigate regional disparities, modernize the vocational education system, and, most importantly, encourage the legalization of employment and create conditions for people to adapt to rapidly changing economic realities.

References

1. Joyce, E.A., Simakova, N.Yu., Simakov, A.A. “Adaptation Strategies to Demographic Challenges.” In: XXXI April Economic Readings. Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference Dedicated to the 95th Anniversary of the Financial University in Omsk. Moscow, 2025. pp. 134–137.

2. Federal State Statistics Service. Demographic Forecast to 2046. [Electronic resource] - Official website. – Access mode URL: https://rosstat.gov.ru/folder/12781 (date accessed: 11.01.2026).

3. Carnegie Endowments for International Peace. Labor Market Analysis. URL: https://carnegieendowment.org/politika/90456 (date accessed: 11.01.2026).

4. National Research University Higher School of Economics. Expert opinion on regional differences - [Electronic resource] - Official website. – Access mode URL: https://www.hse.ru/news/research/835123888.html

5. World Bank. (2023). The Gini Index in Russia. [Electronic resource] - Official website. – URL: https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI?locations=RU (date accessed: 11.01.2026).

Научная статья
УДК 330.34

СТРАТЕГИЯ АДАПТАЦИИ К «ЗЕЛЕНОМУ ПЕРЕХОДУ» КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА

Иваненко О.Б.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, OBIvanenko@fa.ru

Аннотация. В статье рассматривается трансформация концепции «зеленой экономики» из глобальной экономической повестки в фактор обеспечения экономической безопасности государства в новых глобальных условиях. Проводится сравнительный анализ международного опыта адаптации к зеленому переходу. На основе исследования сделан вывод о том, что эффективная адаптация к «зеленому переходу» становится ключевым драйвером обеспечения экономической безопасности и конкурентоспособности национальной экономики.

Ключевые слова: *экономическая безопасность, зеленая экономика, зеленый переход, переходные проекты.*

ADAPTATION STRATEGY TO THE «GREEN TRANSITION» AS A FACTOR IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

Ivanenko O.B.
Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia OBIvanenko@fa.ru

Abstract. This article examines the transformation of the "green economy" concept from a global economic agenda into a factor in ensuring national economic security in the new global environment. A comparative analysis of international experience in adapting to the green transition is provided. The study concludes that effective adaptation to the "green transition" is becoming a key driver for ensuring economic security and competitiveness of the national economy.

Keywords: *economic security, green economy, green transition, transition projects.*

Современный этап развития характеризуется особым интересом к концепции «зеленой экономики», ставшей одним из главных трендов мировой экономической политики. Вместе с тем, 2025 год показал, что заявленные климатические цели вступают в противоречие с экономической действительностью. Необходимость сохранения конкурентоспособности промышленности, обеспечения энергетической безопасности, сокращение социальной напряженности требует пересмотра концепции «зеленой экономики» в сторону адаптации к «зеленому переходу». При этом стратегия адаптации к «зеленому переходу» перестает быть исключительно экологической или технологической задачей и становится задачей обеспечения экономической безопасности государства.

Зеленая экономика представляет собой экономическую модель, в основе которой лежит рациональное использование природных ресурсов, сокращение негативного воздействия на окружающую среду и обеспечение устойчивого развития. Однако эта модель требует значительных первоначальных инвестиций при длительном сроке окупаемости, что создает высокий порог входа для бизнеса и государств.

Джозеф Стиглиц видел решение в массированных государственных расходах на «зеленые» проекты, полагая их драйвером экономического роста [8]. Томас Пикетти добавлял к этому требование социальной справедливости и справедливого распределения ресурсов [7]. Однако

практика 2025 года показала, что успех перехода упирается в две ключевые переменные: доступность энергии и технологический суверенитет.

Если в предыдущие годы главным нарративом была климатическая направленность, то 2025 год стал годом прагматичного пересмотра. Европейский Союз, долгое время выступавший безусловным лидером «зеленой» политики, столкнулся с необходимостью корректировки курса. Барометр Европейского зеленого курса 2025 (European Green Deal Barometer) зафиксировал резкое падение уверенности экспертов в неуклонной реализации «Зеленого курса» [5]. На смену понятиям «устойчивость» и «справедливый переход» пришли «конкурентоспособность», «упрощение» и «безопасность» [6]. Причины очевидны – к 2025 году цена электроэнергии для промышленности в Германии достигла $0,267 за кВт·ч, что в 3-4 раза выше, чем в США и Канаде [2]. Результатом стала серия уступок. Во-первых, корректировка целей по отказу от двигателей внутреннего сгорания: вместо полного запрета с 2035 года было предложено ограничиться сокращением выбросов на 90%, фактически разрешив продажи гибридов и после 2035 года [6]. Во-вторых, отсрочка введения Регламента о продукции, свободной от вырубки лесов (EUDR). В-третьих, Германия и Нидерланды в 2025 году утвердили проекты по совместной добыче газа в Северном море [3].

В США в 2025 году был принят «Один большой, красивый законопроект» (OBBBA), сокративший налоговые льготы, предусмотренные Законом о снижении инфляции (IRA), что, по оценкам экспертов, может привести к потере 1,6 млн рабочих мест в «зеленых» секторах и росту выбросов [4].

На фоне этих перемен в западных странах, Китай формирует собственную стратегию «зеленого перехода», занимая лидирующие позиции в использовании «зеленых» технологий – от солнечных панелей, до электромобилей.

Таким образом, сложившуюся ситуацию можно охарактеризовать как переход от единой «зеленой повестки» к множеству национальных стратегий, ориентированных на обеспечение экономической и технологической безопасности.

В текущих условиях ориентиром для российской экономики становится стратегия «зеленого прагматизма». Она позволяет избежать мгновенного и ресурсоемкого перехода от использования ископаемого топлива за счет внедрения экономически выгодных и технологически доступных решений, встроенных в систему экономической безопасности страны. Важным моментом в области «зеленого перехода» в 2025 году для российской экономики стала замена понятия «адаптационный проект» на «переходный проект» [1]. Это уточнение позволило воспринимать такие проекты не как следование жестким «зеленым» стандартам, а трактовать как направление в сторону снижения углеродного следа и повышения ресурсной эффективности существующих производств.

Согласно Постановлению, таксономия приоритетных переходных проектов в России охватывает критически важные направления экономики, в частности [1]:

1. Обращение с отходами: улавливание, утилизация или хранение парниковых газов; создание и модернизация инфраструктуры, производство оборудования для производства, хранения и транспортировки водорода.

2. Энергетика: строительство новых, модернизация или замещение действующих плотинных гидроэлектростанций, направленные на повышение энергетической и экологической эффективности; улавливание, транспортировка, утилизация или хранение парниковых газов.

3. Промышленность: улавливание, транспортировка, утилизация или хранение парниковых газов.

Сравнительный анализ международного опыта адаптации к зеленому переходу позволяет выделить несколько моделей и извлечь уроки для России.

Европейская модель, основанная на форсированном регулировании, продемонстрировала свою уязвимость. Высокие цены на энергию, социальное сопротивление и угроза деиндустриализации вынудили ЕС корректировать курс. Амбициозные цели без учета

экономической реальности могут подорвать конкурентоспособность и создать угрозы экономической безопасности.

Американская модель, построенная на масштабных субсидиях, столкнулась с политической турбулентностью. В этом случае зависимость «зеленой» политики от политического цикла создает риски нестабильности для бизнеса, уже вложившего средства в перестройку производств.

Китайская модель демонстрирует последовательное движение к технологическому лидерству. Создание полного цикла производства «зеленых» технологий позволяет Китаю не только снижать собственную углеродоемкость, но и контролировать глобальные рынки, что напрямую работает на экономическую безопасность страны.

На основе проведенного анализа можно сформулировать ряд рекомендаций, направленных на усиление роли адаптационных стратегий «зеленого перехода» в обеспечении экономической безопасности.

На федеральном уровне целесообразно завершить формирование единой системы финансирования адаптационных мероприятий, обеспечив координацию различных источников (федеральный бюджет, средства институтов развития, частные инвестиции).

На региональном уровне необходимо внедрение климатического риск-профилирования для обоснования инвестиций в адаптацию. Это позволит перейти от реактивного подхода (ликвидация последствий) к проактивному (предотвращение ущерба).

Для бизнеса важно активное использование механизмов переходного финансирования с пониженными риск-весами, предусмотренных регулированием Банка России. Особенно это актуально для предприятий энергоемких отраслей, стоящих перед необходимостью модернизации производства.

Таким образом, в заключении следует отметить, что «зеленый переход» вступает в новую фазу, которую можно охарактеризовать как эпоху «зеленого прагматизма». Глобальные события 2024-2025 годов в ЕС и США продемонстрировали, что климатическая повестка больше не является безусловным приоритетом, способным подавлять экономические интересы. Национальная экономическая безопасность, конкурентоспособность промышленности и технологический суверенитет выходят на первый план.

Эффективная адаптация к «зеленому переходу» становится не просто желательной, а необходимой составляющей стратегии обеспечения экономической безопасности. Страны и регионы, способные выстроить гибкие, экономически обоснованные и технологически обеспеченные адаптационные стратегии, получат конкурентные преимущества в новой экономической реальности. Для России это означает необходимость дальнейшего совершенствования институциональных механизмов, развития собственных технологических компетенций и учета региональной специфики при реализации адаптационной политики.

Библиографический список

1. Постановление Правительства РФ от 14.10.2025 № 1586 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» // Правовая справочно-информационная система «Гарант».

2. Мануков С. Европа незаметно вернулась к углеводородам // Монокль. Деловой журнал, 2025. URL: https://monocle.ru/2025/12/4/yevropa-nezametno-vozvraschayetsya-k-uglevodorodam/ (дата обращения: 29.03.2026).

3. Нидерланды и Германия подписали соглашение о совместной добыче газа в Северном море [Электронный ресурс] // Агентство нефтегазовой информации. 2025. URL: https://www.angi.ru/news/2927577 (дата обращения: 29.03.2026).

4. Economic Impact of Tech-Neutral Tax Credit Provisions in the 2025 Reconciliation Bill // Center for Climate and Energy Solutions. 2025. URL: https://www.c2es.org/document/economic-impact-of-tech-neutral-tax-credit-provisions-in-the-2025-reconciliation-bill/ (дата обращения: 29.03.2026).

5. European Green Deal Barometer 2025 // Institute for European Environmental Policy. 2025. URL: https://ieep.eu/publications/european-green-deal-barometer-2025/ (дата обращения: 29.03.2026).
6. From Green ambition to caution: EU recalibrates climate strategy amid economic headwinds // Xinhuanet. 2025. URL: https://english.news.cn/europe/20251225/adcdd3730679490b85a2cc6f16672f1d/c.html (дата обращения: 29.03.2026).
7. Green economics versus growth economics: The case of Thomas Piketty // ResearchGate, 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/287219507 (дата обращения: 29.03.2026).
8. Stiglitz J. Invest in the green economy and we'll recover from the Covid-19 crisis // The Guardian. 2020. URL: https://www.theguardian.com/business/2020/jul/02/invest-in-the-green-economy-and-well-recover-from-the-covid-19-crisis (дата обращения: 29.03.2026).

Научная статья
УДК 336.6

ЗНАЧЕНИЕ СПРАВЕДЛИВОЙ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА ДЛЯ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

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

Аннотация. Статья даёт понятное и практическое определение «справедливой оценки» бизнеса как объективной, методически обоснованной величины, отражающей экономическую ценность предприятия с учётом целей оценки и интересов всех сторон. Показано отличие от бухгалтерской (исторической) и рыночной стоимостей: справедливая оценка сочетает элементы обоих подходов с нужными поправками для уникальных или регулируемых объектов и служит основой для налоговых расчётов, приватизации и компенсаций. Авторы подчёркивают значение прозрачности, воспроизводимости методов, отсутствия конфликта интересов и профессиональной этики как условий юридической устойчивости и общественного доверия к решениям органов власти.

Ключевые слова: *оценка стоимости, справедливая стоимость, стоимость бизнеса, оценка стоимости бизнеса.*

THE IMPORTANCE OF FAIR BUSINESS VALUATION FOR GOVERNMENT AUTHORITIES

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

Abstract: This article provides a clear and practical definition of "fair valuation" of a business as an objective, methodologically sound value reflecting the economic value of the enterprise, taking into account the valuation objectives and the interests of all parties. It demonstrates the difference from accounting (historical) and market values: fair valuation combines elements of both approaches with the necessary adjustments for unique or regulated assets and serves as the basis for tax calculations, privatization, and compensation. The authors emphasize the importance of transparency, reproducibility of methods, the absence of conflicts of interest, and professional ethics as prerequisites for legal stability and public trust in government decisions.

Keywords: *valuation, fair value, business value, business valuation.*

Справедливая оценка» стоимости бизнеса — это взвешенная и объективная величина, которая отражает реальную экономическую ценность предприятия с учётом интересов всех сторон и конкретной цели оценки. Когда говорят о «справедливой» стоимости, имеют в виду не просто результат арифметических расчётов, а значение, полученное согласно установленным методикам, с прозрачным обоснованием допущений и корректировок. Для государственных органов это особенно важно: оценка должна быть воспроизводимой, подкреплённой документами и понятной для аудиторов и общественности, чтобы исключить подозрения в предвзятости или манипуляциях.

Отличие справедливой оценки от бухгалтерской в том, что бухгалтерская стоимость — это, как правило, историческая стоимость активов, отражённая в учётных регистрах с учётом амортизации и проводок. Бухгалтерский баланс показывает, сколько компания заплатила за активы и как эти суммы изменяются во времени, но он не даёт полной картины текущей рыночной ценности бизнеса. Справедливая оценка ориентируется на экономический смысл, а

не на прошлые расходы, и может значительно отличаться от балансовых показателей, особенно если активы либо устарели, либо имеют высокий нематериальный потенциал [1].

Рыночная оценка опирается на реальные цены, которые формируются в свободной торговле — например, на данных о сделках с похожими компаниями или биржевых котировках. Это удобно, когда рынок активен и есть много сопоставимых сделок. Но часто объектов так много, а подходящих аналогов — так мало, особенно если речь о уникальных активах или объектах, связанным с государственными интересами, — что рынок либо искажён, либо отсутствует совсем. В таких случаях справедливая оценка берёт за основу элементы рыночного подхода, но вводит дополнительные поправки: учитывает специфику объекта, регулирующие ограничения, долгосрочные социальные последствия и цели государственной политики. То есть цель — получить не просто «рыночную» или «балансовую» стоимость, а максимально обоснованную величину, пригодную для управленческих и юридически значимых решений.

Основная цель оценки для органов власти — получить обоснованную и воспроизводимую цифру, на которой можно опираться при принятии решений и составлении отчетности. Оценка должна быть прозрачной и документированной, чтобы контролёры, аудиторы и заинтересованные стороны могли проверить методику и предпосылки. Без такой ясности государственным органам сложно обосновать свои решения перед обществом и судом.

Для налогообложения оценка служит базой, на которой рассчитываются налоговые обязательства: налог на имущество, земельный налог, иногда налоги при переходе прав. Задача здесь — установить справедливую и приемлемую стоимость объекта, чтобы налоги взимались пропорционально экономической реальности, а не искажённым данным. Оценка должна учитывать особенности налогового законодательства и одновременно быть защищаемой при налоговых спорах [2].

При приватизации оценка нужна, чтобы определить рыночную или справедливую цену, по которой государственное имущество может быть передано частным инвесторам. От этого зависят и корректность сделки, и защита публичных интересов: нельзя продать актив заметно дешевле реальной стоимости, но и завышать цену тоже вредно, потому что это отпугнёт инвесторов. Оценка помогает выбрать оптимальную форму приватизации и условия продажи.

Когда речь идёт о компенсациях — например, при изъятии земли под государственные нужды или возмещении убытков — оценка служит основой для выплаты справедливой суммы пострадавшему. Здесь важна объективность и учёт всех факторов, влияющих на ценность: потеря дохода, восстановительная стоимость, затраты на переезд и т.п. Ошибки в оценке ведут к социальной напряжённости и юридическим претензиям.

Контроль за господдержкой — ещё одна задача: при предоставлении субсидий, компенсаций процентных ставок, льготных кредитов или других форм помощи оценка помогает определить, кому помощь действительно нужна и в каком объёме. Это уменьшает риски злоупотреблений и повышает эффективность бюджетных расходов: поддержка направляется туда, где она даст наибольший экономический эффект согласно оценочным показателям [3].

В целом оценка для государственных органов должна сочетать экономическую обоснованность и юридическую устойчивость: быть прозрачной, воспроизводимой и понятной не только специалистам, но и широкому кругу заинтересованных лиц. Только тогда решения, основанные на таких оценках, будут восприниматься как справедливые и обоснованные.

Прозрачность — это когда все ключевые решения и действия видны и понятны для заинтересованных лиц. Для государственных или корпоративных процессов это значит публиковать обоснования решений, методики расчётов и результаты проверок, чтобы никто не мог сказать, что что-то скрыто или сделано по чьей-то личной выгоде. Прозрачность повышает доверие и даёт возможность общественному контролю: если информация доступна, её легче проверить и оспорить при необходимости.

Отсутствие конфликта интересов — не просто формальная строка в документе, а реальная практика: люди, принимающие решения, не должны иметь личной выгоды от результата. Нужно открыто и честно сообщать о связях, имуществе и финансовых интересах, а в отдельных

случаях и воздерживаться от участия в голосованиях или заключении контрактов. Когда существуют понятные правила и прописаны санкции за их нарушение, снижается риск принятия решений в частных интересах вместо общественных.

Соблюдение процедур даёт предсказуемость и равное отношение ко всем. Процедуры — это конкретные инструкции, сроки, перечень необходимых согласований и способ фиксации результатов. Если всё это ясно описано и последовательно применяется, остается меньше возможностей для произвола: никто не сможет пропустить обязательные этапы или гибко менять правила под одну ситуацию без объективных оснований. Не менее важно, чтобы соблюдение процедур проверяли независимые аудиторы или контролирующие органы.

Нужно сочетать юридическую ясность с этической культурой. Даже при выполнении формальных требований поведение людей должно соответствовать духу закона — быть открытым, честным и готовым объяснять свои решения. Поэтому помимо правил нужны механизмы обучения, внутреннего контроля и доступные каналы для жалоб и сообщений о нарушениях, чтобы проблемы выявлялись и исправлялись вовремя.

В итоге правовые и этические требования работают вместе: правовые нормы задают рамки и санкции, а этика — внутренний компас, который помогает принимать корректные решения в сомнительных ситуациях. Когда эти элементы внедрены и поддерживаются на практике, повышается эффективность управления и доверие общества к государственным институтам.

Таким образом, для органов власти справедливая оценка стоимости бизнеса — это не просто цифра, а надёжная и обоснованная основа для решений. Такая оценка должна строиться на прозрачных методиках, документированных допущениях и проверяемых корректировках, чтобы исключить сомнения в её объективности и сделать результаты понятными для аудиторов, судов и общества. Важно отличать её от бухгалтерской и рыночной стоимости: бухгалтерская фиксирует исторические затраты, рыночная — цены, сложившиеся в торговле, а справедливая оценка сочетает элементы обоих подходов и добавляет поправки с учётом особенностей объекта и целей власти. Благодаря этому она лучше подходит для управленческих, налоговых и компенсационных решений, особенно когда открытого рынка нет или он неинформативен. На практике оценка служит для расчёта налогов, обоснования приватизации, выплаты компенсаций и контроля эффективности господдержки — от её качества зависят законность сделок, защита публичных интересов и социальная стабильность. Ошибки и непрозрачность приводят к спорам, снижению доверия и финансовым потерям, поэтому прозрачность процедур, отсутствие конфликта интересов и воспроизводимость методов — ключевые элементы юридической устойчивости и общественного принятия. Публичное раскрытие методик и результатов, чёткие правила поведения участников и механизмы контроля и обжалования минимизируют риски злоупотреблений и повышают доверие. Наконец, к формальным требованиям должна добавляться профессиональная этика: культура честности, готовность объяснять решения и доступные каналы для выявления нарушений делают систему гибкой и исправимой. Только сочетание экономической обоснованности, правовой ясности и этической практики обеспечит справедливую и предсказуемую оценочную практику в интересах государства и общества.

Библиографический список

1. Иванов, С. П., Петрова, Е. В. Методики рыночной оценки недвижимости: теория и практика. — М.: Инфра-М, 2019. — 432 с.

2. Кузнецова, М. С., Лебедев, И. А. Цифровые платформы и базы данных в оценочной практике: внедрение и верификация исходных данных // Экономика недвижимости. — 2021. — Т. 15, № 2. — С. 98–116.

3. Международные стандарты оценки (IVS). Международная федерация оценщиков (IVSC). — Лондон, 2017. — 208 с.

4. Рекомендации по повышению квалификации оценщиков: программы обучения, аттестация и профессиональное развитие. Методическое пособие / под ред. Н. В. Романовой. — СПб.: Питер, 2022. — 176 с.

5. Смирнов, А. Н. Этические стандарты и конфликт интересов в оценочной деятельности // Журнал «Оценка и управление». — 2020. — № 4. — С. 45–59.

Научная статья
УДК 332.1

АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ

Саврасова Д.В.
Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Омск)

Аннотация. Целью данной работы является исследование показателей социально-экономического развития Красноярского края с целью дальнейших разработок по решению выявленных проблем посредством социального инвестирования.

Ключевые слова: *Красноярский край, социально-экономическое развитие, Сибирский федеральный округ.*

ANALYSIS OF THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE KRASNOYARSK REGION

Savrasova D.V.
Financial University (Omsk)

Abstract. The purpose of this work is to study the indicators of the socio-economic development of the Krasnoyarsk Region in order to further develop solutions to the identified problems through social investment.

Keywords: *Krasnoyarsk Region, socio-economic development, Siberian Federal District.*

Красноярский край занимает значительную долю в экономике Сибирского федерального округа и характеризуется высоким уровнем промышленно-инвестиционного развития. В 2023 году на регион приходилось 17,2 % населения и 18,1 % занятых СФО, при этом край формирует 25,4 % валового регионального продукта округа и 28,1 % инвестиций в основной капитал, что свидетельствует о высокой экономической активности и инвестиционной привлекательности территории. Уровень доходов населения в регионе превышает средние показатели округа: среднемесячная заработная плата составила 81,1 тыс. руб. (122 % от уровня СФО), среднедушевые доходы — 50,4 тыс. руб., что также отражает относительно высокий уровень экономического развития.

В 2024 году наблюдалась положительная динамика ключевых показателей: увеличились объемы промышленного производства, оборот розничной торговли и ввод жилья, что связано с ростом инвестиционной активности и реализацией инфраструктурных проектов. При этом сохраняется высокая зависимость экономики региона от сырьевых отраслей, что определяет необходимость дальнейшей диверсификации промышленности и развития несырьевого сектора экономики.

Анализ основных социально-экономических показателей Красноярского края показывает, что в 2023 году регион сохранял значительный вклад в экономику Сибирского федерального округа. Наибольшая доля в структуре промышленного производства приходится на добычу полезных ископаемых и обрабатывающие производства, что отражает промышленно-сырьевую специализацию региона. Красноярский край формирует около 28,3 % добычи полезных ископаемых, 30,2 % обрабатывающих производств и 27,7 % производства и распределения электроэнергии в СФО. Существенным остается вклад региона в финансовые результаты организаций (43,4 % прибыли округа), что свидетельствует о высокой

экономической активности предприятий [2].

Проведенный социально-экономический анализ Красноярского края в сравнении с показателями Сибирского федерального округа (СФО) за период с 2010 по 2024 год позволяет характеризовать регион как ключевой индустриальный, инвестиционный и финансовый центр Сибири, обладающий мощным ресурсным потенциалом, но сталкивающийся с рядом системных демографических и структурных вызовов. Занимая более половины территории округа (54,3%), край концентрирует пятую часть его населения и формирует около четверти валового регионального продукта, при этом подушевые показатели ВРП и инвестиций в основной капитал здесь существенно (в 1,5–1,8 раза) превышают среднеокружные значения, что подтверждает высокий уровень экономической активности и производительности.

Экономика региона имеет ярко выраженную индустриально-сырьевую специализацию. Красноярский край доминирует в добыче полезных ископаемых (доля в СФО достигла 30% в 2024 г.), обрабатывающих производствах (около 30%) и энергетике (около 28%), играя ведущую роль в формировании промышленного ландшафта Сибири. Это же определяет и высокую долю региона в общих финансовых результатах округа (до 64% сальдированной прибыли), и его значительный вклад в налоговые поступления (около 28% всех платежей от СФО). Структура основных фондов края подтверждает этот тезис: доля добывающего сектора (23,3%) здесь значительно выше, чем в среднем по округу (14,5%), что делает экономику региона уязвимой к колебаниям сырьевых рынков, несмотря на наличие развитых обрабатывающих и энергетических мощностей. Инвестиционная активность остается высокой: абсолютный объем инвестиций в основной капитал за 14 лет вырос в 4 раза, а в расчете на душу населения в 2024 году достиг 383,5 тыс. рублей, что на 62% выше среднеокружного уровня [2]. Характерно, что финансируются эти вложения преимущественно за счет собственных средств предприятий (63,6%), что говорит о финансовой самостоятельности регионального бизнеса, но и создает риски в случае ухудшения их финансового положения.

В социальной сфере наблюдается противоречивая картина. С одной стороны, уровень жизни населения демонстрирует позитивную динамику: среднедушевые доходы и заработная плата (81,1 тыс. руб. в 2023 г.) стабильно превышают средние по округу (на 17% и 22% соответственно), реальные денежные доходы в 2023 году показали рекордный рост (110%), а доля населения с доходами ниже прожиточного минимума неуклонно снижается (с 17,9% до 12,7% за 13 лет) – рисунок 1.

Рис. 1. Реальные доходы населения Красноярского края

Рынок труда характеризуется исторически низким уровнем безработицы (1,5% в 2024 г.), что даже лучше среднеокружных показателей, и восстановлением численности занятых до

максимальных значений (1445,5 тыс. человек в 2024 г.). Рост потребительских расходов и оборота розничной торговли подтверждает повышение покупательной способности населения. С другой стороны, демографическая ситуация остается крайне напряженной. Несмотря на то, что Красноярский край выглядит «островком стабильности» на фоне более глубокой депопуляции в других регионах СФО (здесь ниже смертность, выше рождаемость и единственный устойчивый миграционный прирост), естественная убыль населения (-3,2 на 1000 чел. в 2023 г.) является хронической, а суммарный коэффициент рождаемости неуклонно падает. Высокий и растущий коэффициент демографической нагрузки (704 нетрудоспособных на 1000 трудоспособных в 2023 г.) создает долгосрочное давление на социальную сферу и рынок труда.

Развитие социальной инфраструктуры и человеческого капитала идет разнонаправленно. Система здравоохранения испытывает повышенную нагрузку: обеспеченность больничными койками в крае (124 человека на койку в 2024 г.) ниже, а уровень заболеваемости (878,3 на 1000 чел.) выше, чем в среднем по округу, что требует усиления внимания к качеству и доступности медицинской помощи [1]. В сфере образования доминирует государственный сектор, при этом происходит структурная перестройка: на фоне двукратного сокращения выпускников вузов (тренд общероссийский) активно восстанавливается и растет подготовка специалистов среднего звена, что отвечает текущим запросам экономики. Научно-исследовательский комплекс региона демонстрирует удивительную устойчивость и рост: на фоне стагнации и сокращения научных кадров в СФО, Красноярский край наращивает численность исследователей (рост доли в округе с 12,5% до 18,1%) и увеличивает внутренние затраты на разработки, концентрируя у себя треть всех расходов макрорегиона. Это подчеркивает его роль как одного из главных центров генерации новых знаний и технологий в Сибири.

Развитие инфраструктурных и сервисных отраслей также имеет свои особенности. Транспортная система характеризуется высокой степенью износа (плотность железных дорог стабильно низкая) и снижением пассажирских перевозок, хотя автобусное сообщение и обеспеченность автобусами постепенно восстанавливаются. Строительный комплекс после спада в 2020 году демонстрирует бурный рост, достигнув рекордной доли в округе (28,8% в 2024 г.), однако ввод жилья колеблется и пока не превысил пиковых значений 2020 года. Сфера услуг активно развивается: доля края в оптовой торговле СФО неуклонно растет (достигнув 17,1% в 2024 г.), а объем платных услуг населению стабильно превышает 20% от окружного. Цифровизация организаций и домашних хозяйств прогрессирует, особенно в части широкополосного доступа в интернет, уровень которого практически сравнялся со среднеокружным [3]. В сфере культуры и туризма край является безусловным лидером, демонстрируя кратно более высокую посещаемость театров и музеев, а также выступая главным «воротами» для зарубежного туризма из Сибири (20,8% всех выезжающих за границу туристов СФО в 2024 г.). При этом экологическая нагрузка на регион, традиционно высокая из-за концентрации промышленности, в последние годы имеет тенденцию к снижению (выбросы в атмосферу сократились на 18% в 2023–2024 гг.), чему сопутствует рост расходов на охрану окружающей среды, доля которых в округе достигла 50%.

Таким образом, Красноярский край представляет собой регион-локомотив для Сибирского федерального округа, сочетающий мощную промышленную базу с развивающимся сектором услуг и высоким научным потенциалом. Уровень жизни и доходы населения здесь выше средних по Сибири, а рынок труда максимально стабилен. Однако ключевыми вызовами остаются глубокая сырьевая зависимость экономики, хроническая естественная убыль населения наряду с высокой демографической нагрузкой, а также необходимость дальнейшей модернизации социальной инфраструктуры (здравоохранение, жилье) для закрепления положительных тенденций в уровне жизни и повышения привлекательности региона для постоянного проживания.

Библиографический список

1. Брюханова Е.А. Социально-экономическое развитие красноярского края в условиях пандемии: региональные особенности и макроэкономические последствия // РППЭ. 2022. №11 (145). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-krasnoyarskogo-kraya-v-usloviyah-pandemii-regionalnye-osobennosti-i-makroekonomicheskie (дата обращения: 18.03.2026).

2. Российский сайт статистики. – URL: https://www.rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204 (дата обращения: 18.03.2026). Текст: электронный.

3. Ткачева А.В., Цветцых А.В. Моногорода Красноярского края: современное состояние и перспективы развития (на примере г. Зеленогорск) // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2014. №10. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/monogoroda-krasnoyarskogo-kraya-sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-na-primere-zato-g-zelenogorsk (дата обращения: 18.03.2026).

Научная статья
УДК 34:338.2

ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ESG-ПРИНЦИПОВ В СИСТЕМУ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Угрюмов В.А.
ФГАОУ ВО «ЮУрГУ (НИУ)», Южно-Уральский государственный университет (Научно-исследовательский университет), г. Челябинск, Россия, uqryumov.va@inbox.ru
Угрюмова Н.В.
Уральский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г.Челябинск, Челябинская область, Россия, unv_1965@mail.ru

Аннотация: В статье рассматривается влияние ESG-принципов (экологических, социальных и управленческих) на формирование современной системы экономической безопасности. Анализируется правовая коллизия, возникшая в связи с одновременным существованием международных стандартов «устойчивого развития» и национального ЭКГ-стандарта (Экология. Кадры. Государство). Авторы приходят к выводу о необходимости унификации подходов на законодательном уровне для снижения репутационных и правовых рисков российских компаний.

Ключевые слова: *экономическая безопасность, ESG-принципы, ЭКГ-рейтинг, правовое регулирование, устойчивое развитие, «зеленое отмывание».*

LEGAL ASPECTS OF IMPLEMENTING ESG PRINCIPLES IN THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF THE RUSSIAN FEDERATION

Ugryumov V.A.
South Ural State University (National Research University), South Ural State University (Research University), Chelyabinsk, Chelyabinsk Region, Russia, uqryumov.va@inbox.ru
Ugryumova N.V.
Ural Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Chelyabinsk, Chelyabinsk Region, Russia, unv_1965@mail.ru

Abstract. This article examines the influence of ESG principles (environmental, social, and governance) on the development of a modern economic security system. It analyzes the legal conflict that arose due to the simultaneous existence of international "sustainable development" standards and the national ECG standard (Ecology. Personnel. State). The authors conclude that unifying approaches at the legislative level is necessary to reduce the reputational and legal risks of Russian companies.

Keywords: *economic security, ESG principles, ECG rating, legal regulation, sustainable development, greenwashing.*

В условиях геополитической нестабильности и структурной перестройки российской экономики категория «экономическая безопасность» приобретает особое значение. Традиционно она рассматривалась через призму макроэкономических показателей, уровня тенизации экономики или сырьевой зависимости. Однако современные вызовы диктуют необходимость включения в эту парадигму нефинансовых факторов, а именно — принципов ответственного ведения бизнеса, объединенных аббревиатурой ESG (Environmental, Social, Governance) [3, с. 5].

Как справедливо отмечается в современных исследованиях, ESG-повестка сегодня

неразрывно связана с феноменом «мягкого права» — системой негосударственных норм диспозитивного характера, которые, тем не менее, оказывают прямое влияние на конкурентоспособность компаний [5, с. 18]. Игнорирование этих принципов может привести к потере инвесторов (в первую очередь, институциональных), бойкоту со стороны западных контрагентов и, как следствие, к прямому ущербу для экономической безопасности хозяйствующего субъекта и государства в целом.

Особый интерес для правового анализа представляет ситуация, сложившаяся в Российской Федерации за последние два года. С одной стороны, официального запрета на использование международных ESG-критериев не введено. Многие компании продолжают составлять нефинансовую отчетность в соответствии с международными стандартами GRI (Global Reporting Initiative) или SASB, поскольку это необходимо для работы на рынках дружественных стран, где данная отчетность остается обязательным требованием для публичных обществ [5, с. 22].

С другой стороны, государством был предложен альтернативный национальный механизм оценки — ЭКГ-рейтинг (Экология. Кадры. Государство), закрепленный в национальном стандарте ГОСТ Р 71198-2023. Данный рейтинг смещает акценты с абстрактной «глобальной устойчивости» на конкретный вклад бизнеса в развитие национальной экономики, социальную поддержку коллективов и взаимодействие с государственными институтами.

Такая бинарность создает серьезную правовую коллизию. Компании вынуждены либо нести двойную нагрузку по подготовке отчетности (что требует дополнительных административных и финансовых ресурсов), либо выбирать одну из систем, рискуя быть обвиненными в «зеленом отмывании» (greenwashing) со стороны иностранных партнеров или, напротив, в недостаточном патриотизме — со стороны внутрироссийских регуляторов [4, с. 81].

Для правоприменительной практики это чревато ростом репутационных и судебных рисков. Как показывает практика, заключение независимой экспертизы на соответствие деятельности компании принципам устойчивого развития является весомым доказательством в суде при рассмотрении споров о недобросовестной конкуренции или введении потребителей в заблуждение [9]. Однако отсутствие единого легализованного стандарта такой экспертизы в России существенно осложняет работу юристов по защите интересов бизнеса [2, с. 27].

В этой связи представляется необходимым на законодательном уровне определить соотношение понятий ESG и ЭКГ. Наиболее перспективным видится подход, при котором ЭКГ-рейтинг будет рассматриваться не как замена, а как национальная спецификация международных стандартов, адаптированная под приоритеты Стратегии экономической безопасности Российской Федерации до 2030 года. Это позволит унифицировать требования к раскрытию нефинансовой информации и снизить правовые риски для отечественного бизнеса.

Таким образом, интеграция принципов устойчивого развития в правовую модель экономической безопасности является объективной необходимостью. Ключевая задача юридической науки и законодателя на современном этапе — гармонизировать международные стандарты «мягкого права» с национальными интересами, создав прозрачный и непротиворечивый механизм правового регулирования.

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. Бреусова А. Г. Сибирь в региональной политике // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2019. № 2. С. 81–86.

3. Джонсон М. У., Маршал Г. У. Управление отделом продаж. Планирование. Организация. Контроль. М. : ИД «Вильямс», 2022. 640 с.

4. Сорокин Д. Е., Сухарев О. С. Структурно-инвестиционные задачи развития экономики России // Экономические проблемы современности. М. : Финансы, 2022. С. 4–15.

5. Костяева М. Г. Правовые аспекты внедрения ESG-критериев в корпоративное управление на примере публичных обществ в нефтегазовой сфере : магистерская диссертация. М. : НИУ ВШЭ, 2025. 98 с.
6. Филимонова А. Р. Современные информационные технологии на государственной и муниципальной службе // Государство, право, политика и экономика в условиях цифровой трансформации: материалы I Всероссийской (национальной) научн.-практ. конф. (Ростов-на-Дону, 16 марта 2022 г.). Ростов-на-Дону : Изд-во ЮРИУ РАНХиГС, 2022. С. 27.
7. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 // СПС «КонсультантПлюс».
8. ГОСТ Р 71198-2023. Национальный стандарт Российской Федерации. Система оценки деловой репутации и надежности хозяйствующих субъектов. ЭКГ-рейтинг. М. : Российский институт стандартизации, 2023.
9. Как заключение независимой ESG-экспертизы может помочь юристу защитить компанию от необоснованных обвинений в "зеленом отмывании" [Электронный ресурс] // АНО «Судебный Эксперт». URL: https://sudexpa.ru/ (дата обращения: 15.03.2026).

Научная статья
УДК 332.143

КОГНИТИВНАЯ КАРТА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОМСКОГО РЕГИОНА

Филимонов В.А.
Институт математики им. С.Л. Соболева СО РАН, г. Новосибирск, Россия, filimonov-v-a@yandex.ru
Шмакова А.П.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, shmackova.alex@yandex.ru

Аннотация. Делается предварительный системный анализ системы экономической безопасности региона РФ. Отмечаются сложности определения субъекта безопасности и наличие признаков колониальной экономики. Предлагается концепция мониторинга региональных ресурсов.

Ключевые слова: *экономическая безопасность, регион, субъект, ресурсы, когнитивная графика.*

COGNITIVE MAP OF ECONOMIC SECURITY OF THE OMSK REGION

Filimonov V.A.
Sobolev Institute of Mathematics SB RAS, Novosibirsk, Russia, filimonov-v-a@yandex.ru
Shmakova A. P.
Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, shmackova.alex@yandex.ru

Abstract. A preliminary system analysis of the economic security system of the Russian Federation region is being carried out. The difficulties of defining the security entity and the presence of signs of a colonial economy are noted. The concept of monitoring regional resources is proposed.

Keywords: *economic security, region, subject, resources, cognitive graphics.*

Исследование безопасности объекта должно начинаться с определения субъекта, являющегося ключевым стейкхолдером относительно изучаемого объекта [3]. В случае с регионом РФ определение такого субъекта представляет определённые трудности. Население региона не имеет необходимых признаков субъектности и достаточных властных полномочий. Власть не имеет признаков региональности, поскольку назначается и снимается федеральным центром. Косвенным подтверждением этого является повсеместное падение интереса к ситуационным центрам глав регионов (проект 2013 г.), и заменой их в 2020 г. Центрами Управления Регионом (ЦУР), которые занимаются мониторингом, обработкой, анализом и реагированием на обращения и сообщения жителей в разных сферах жизни региона в интересах федерального центра. В целом можно констатировать близость экономики региона к модели экономики колонии [2, 5].

История Омского региона показывает, что, как правило, ключевые ресурсы региона регистрируются а зоне федерального центра (Москва, Московская область, С.-Петербург), а также в оффшорах [1]. Кроме того, как показывает опыт НПО «Мостовик», реализация крупных проектов жёстко пресекается. Власть региона эти процессы контролировать не может по определению. В итоге можно констатировать, что наличие конфликта интересов с крупными стейкхолдерами чревато угрозами экономической безопасности региона.

Авторы считают, что региональная безопасность существенно зависит от региональных информационных ресурсов [5]. В частности, информационный имидж региона, может уменьшать вероятность конфликта интересов с любыми экономическими, политическими и т.п. субъектами.

Одним из инструментов создания информационного имиджа являются когнитивные карты. Так, обложка журнала «Экономист» с когнитивной картой прогноза основных мировых событий 2026 г. [6] вызвала большой интерес. Авторы предлагают свой вариант когнитивного образа экономической безопасности Омского региона в формате метафорической когнитивной карты [4] созданной с частичным использованием нейросети ***aigital.pro*** (Рис. 1), интерпретации приведены в Таблице 1.

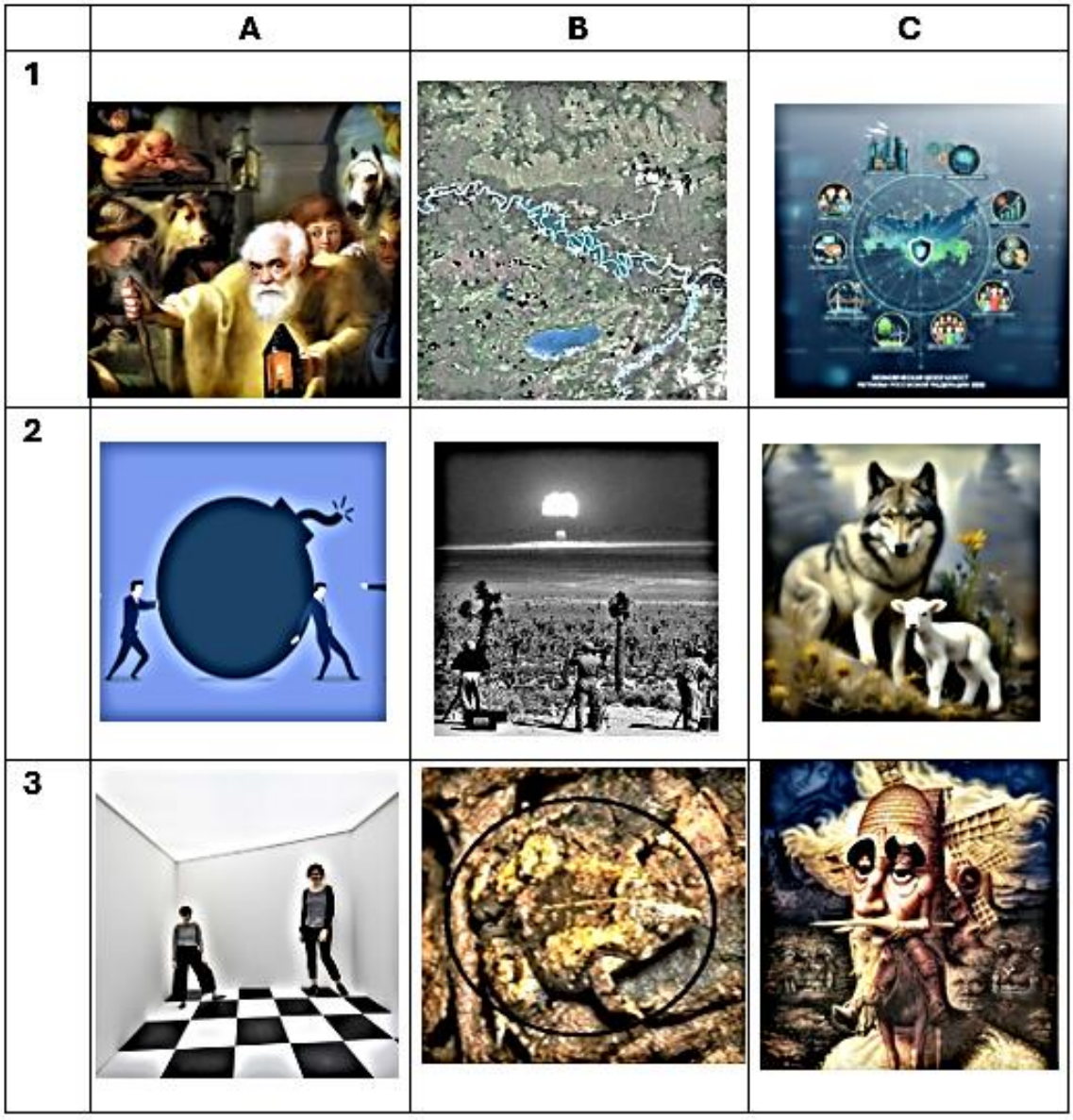

Рис 1. Метафорическая когнитивная карта экономической безопасности Омского региона

Таблица 1

Интерпретация образов когнитивной карты

	Условное название	**Предлагаемая интерпретация**
A1	Диоген Синопский. Фрагмент картины Й. Тишбейта	«Ищу Субъекта!»
B1	Омская область. Наводнение Фото со спутника.	Ресурсы и угрозы региона
C1	Экономическая безопасность региона РФ 2026	Инфографика. Нейросеть ***aigital.pro***
A2	Конфликт	Потенциал последствий превышает возможности и оценки сторон
B2	Взрыв	Конфликт и внешние наблюдатели
C2	*“Волк и ягнёнок пасутся вместе”* Святослав Зайцев, Шедеврум	Сосуществование
A3	Комната Эймса	Маскировка изменением масштаба
B3	Мимикрия	Маскировка ресурса
D3	Джон-Кихот. С Дали	Два образа в одном

Заключение. Предложена концепция мониторинга региональных ресурсов, ориентированная на обеспечение отсутствия конфликта интересов региона с основными субъектами безопасности РФ. Предложен авторский вариант когнитивной визуализации системы экономической безопасности с помощью метафорической когнитивной карты.

Библиографический список

1. Кипрский офшор, владевший акциями «Омскводоканала», перестал существовать [Электронный ресурс] // URL: https://omsk.aif.ru/society/kiprskiy_ofshor_vladevshiy_akciyami_omskvodokanala_perestal_sushchestvovat (дата обращения: 18.03.2026).
2. Ремизов М. Что мешает России уйти от «колониальной» экономики [Электронный ресурс] // URL: http://pravitelstvorb.ru/ru/press-office/news.php?ELEMENT_ID=20146 (дата обращения: 16.03.2026).
3. Тарасенко Ф.П. Прикладной системный анализ : учебное пособие. М. : КНОРУС. 2010. 224 с.
4. Филимонов В.А. Когнитивная инфраструктура коллективной деятельности // Когнитивные штудии: когнитивная наука и когнитивная психология: сборник материалов Международной научно-практической конференции, г. Минск, 25–26 мая 2023 г. / Белорус. гос. пед. ун-т им. М. Танка; под ред. А. П. Лобанова. – Минск : БГПУ, 2023, С. 282-289.
5. Филимонов В. А., Шмакова А.П. Коммуникация как стратегический ресурс регионального развития // Интенсивная динамика региона: финансы, бизнес, услуги. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 128-143. – EDN MKCVEE.
6. Ake C. A Political Economy of Africa. New York: Longman Inc.1981.196 p.
7. The Economist 2026 cover explained [Электронный ресурс] // URL: https://www.google.ru/search?newwindow=1&sca_esv=339a86c33fa5a652&sxsrf=ANbL-n6OhGwVxTkBDb7LtaP4c2fjKVpr4g:1773806331958&q=The+Economist+2026+cover+explained&sa=X&sqi=2&ved=2ahUKEwj0gsTCx6iTAxWtB9sEHW5DLHEQ1QJ6BAhCEAE&biw=1920&bih=960&dpr=1 (дата обращения: 18.03.2026).

СЕКЦИЯ 4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ И СОЦИАЛЬНЫМИ СТРУКТУРАМИ

Научная статья
УДК 338.2

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭНТРОПИЯ КАК ИНДИКАТОР УСТОЙЧИВОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Астафуров С. Н.
Российский новый университет, г. Москва, Россия, astafurov@sovetnikrav.com

Аннотация. Современная экономика функционирует в режиме перманентной турбулентности, что требует пересмотра моделей управления промышленными предприятиями. В статье исследуется природа устойчивости хозяйственных систем через призму энтропийного подхода и теории диссипативных структур. Экономическая энтропия операционализируется как мера неопределенности и рассеяния ресурсов. Предприятие рассматривается как открытая неравновесная система, способная к самоорганизации за счет поглощения внешней негэнтропии.

Ключевые слова: *экономическая энтропия, диссипативные структуры, промышленное предприятие, самоорганизация, нестабильность, точка бифуркации*

ECONOMIC ENTROPY AS AN INDICATOR OF THE SUSTAINABILITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Astafurov S.N.
Russian New University, Moscow, Russia, astafurov@sovetnikrav.com

Abstract. The modern economy operates under conditions of permanent turbulence, which requires a revision of industrial enterprise management models. The article explores the nature of economic systems sustainability through the lens of the entropy approach and the theory of dissipative structures. Economic entropy is operationalized as a measure of uncertainty and resource dissipation. The enterprise is considered as an open non-equilibrium system capable of self-organization by absorbing external negentropy.

Keywords: *economic entropy, dissipative structures, industrial enterprise, self-organization, instability, bifurcation point*

Введение

Современная экономическая реальность характеризуется переходом от эпизодических кризисов к состоянию перманентной турбулентности. Беспрецедентное санкционное давление, технологическая изоляция, смена технологических укладов и разрыв устоявшихся кооперационных цепочек формируют среду, в которой единственной константой становится сама нестабильность. Классические линейные методы прогнозирования, основанные на экстраполяции прошлого опыта, в таких условиях демонстрируют свою недостаточность. Возникает потребность в междисциплинарном инструментарии, способном описать поведение сложных экономических систем в неравновесной среде [13].

Энтропия, возникнув как категория термодинамики, сегодня становится базовым понятием междисциплинарного анализа экономических явлений. В самом общем смысле экономическая

энтропия представляет собой меру неопределенности и меру рассеяния ресурсов в хозяйственной системе [6]. Применительно к промышленному предприятию она проявляется в сбоях поставок, ошибках планирования, неэффективном использовании ресурсов, росте бюрократических процедур и потере управляемости. Чем выше энтропия, тем больше усилий и ресурсов тратится впустую, тем менее предсказуемыми становятся результаты деятельности.

Всякий производственный процесс необратимо ведет к росту общей энтропии, поскольку полезные ресурсы преобразуются в отходы, а доступная энергия рассеивается. Из данного фундаментального факта вытекает, что закрытые экономические системы, стремящиеся к автаркии и минимизации обмена с внешним миром, объективно обречены на неуклонный рост внутренней энтропии и, следовательно, на деградацию. Отсутствие постоянного притока извне низкоэнтропийных ресурсов в виде новых знаний, технологий, инвестиций, и невозможность «сбрасывать» вовне высокоэнтропийные отходы ведут к стагнации и распаду [1].

Предприятие как диссипативная структура

Предприятие, стремящееся к выживанию и развитию в условиях нестабильности, должно быть открытым — постоянно обмениваться с внешней средой ресурсами, энергией и информацией. В теории сложных систем такие объекты называют диссипативными структурами. Система поддерживает свою внутреннюю упорядоченность именно за счет рассеивания энергии и вещества в окружающей среде.

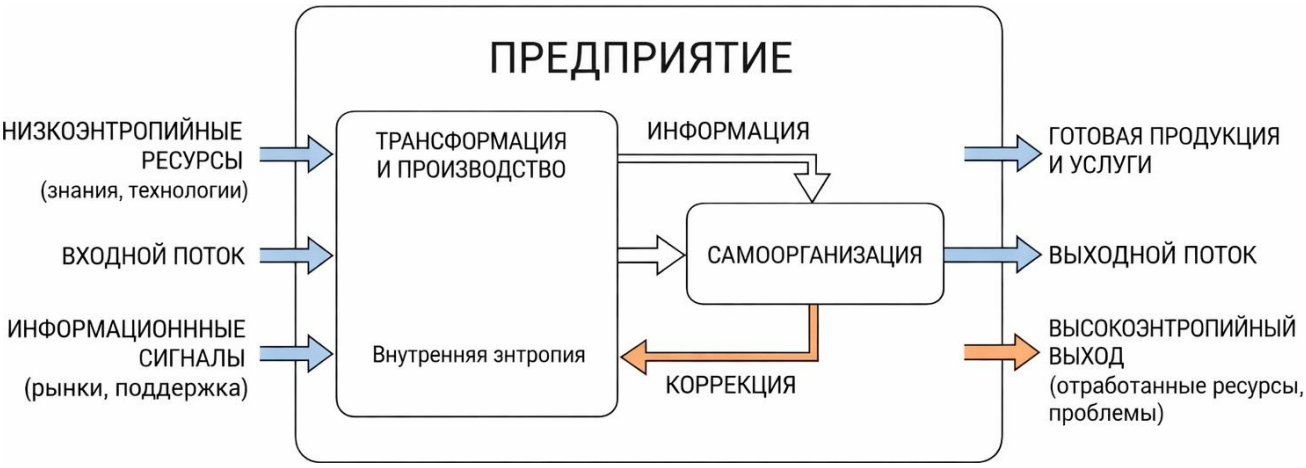

Рис. 1. Предприятие как диссипативная структура

Рассматривая современное предприятие как диссипативную структуру, необходимо выделить ряд его свойств, определяющих жизнеспособность системы в условиях энтропии.

Фундаментальная открытость социально-экономической системы обуславливает невозможность её автономного функционирования. Предприятие находится в состоянии постоянного взаимодействия с внешней средой, в котором непрерывный обмен ресурсами, капиталом и информационными потоками является необходимым условием сохранения его структурной целостности [4].

В рамках синергетического подхода особое значение приобретает нелинейность внутрисистемных процессов. Малые инновационные внедрения или точечные решения могут инициировать масштабные трансформации, в то время как значительные ресурсные вливания в ригидные структуры порой не дают видимого эффекта.

С этим тесно коррелирует когерентность — свойство, обеспечивающее согласованность действий множества подсистем. В современных организациях этот эффект достигается формированием общих ценностей, корпоративной культуры и развитых горизонтальных связей.

Определяющим свойством является существование пороговых значений. Динамика развития предприятия неизбежно подводит его к точкам бифуркации — критическим пороговым значениям, за которыми следует либо деградация, либо качественный скачок в новое состояние [14].

Типология современных шоков

В современной экономической парадигме происходит переосмысление роли нестабильности. Если традиционный менеджмент рассматривал хаос исключительно как деструктивную аномалию, то теория сложных систем постулирует его конструктивную функцию. Состояние неопределенности создает необходимую вариативность, открывая спектр потенциальных траекторий развития, которые в стабильной среде оказываются заблокированы институциональной инерцией и устоявшимися рутинами [11]. Хаос выступает катализатором структурного обновления.

Однако для выработки жизнеспособной стратегии управления требуется четкая классификация дестабилизирующих факторов. В текущих реалиях можно выделить доминирующие типы шоковых воздействий.

Геополитические вызовы характеризуются высокой амплитудой и непредсказуемостью, что зачастую приводит к мгновенной эрозии существующих бизнес-моделей и разрыву глобальных цепочек создания стоимости.

Технологические сдвиги обуславливают форсированное устаревание производственных компетенций и материально-технической базы, требуя от предприятия предельной адаптивности.

Информационная турбулентность создает среду высокой когнитивной неопределенности, провоцируя оппортунизм контрагентов и затрудняя верификацию рыночных сигналов.

Социальные факторы проявляются в глубинной трансформации ценностных ориентиров, демографических сдвигах и изменении моделей потребления. Для предприятия как сложной системы это означает необходимость пересмотра не только маркетинговых стратегий, но и социально-трудовых отношений.

Взаимозависимость указанных факторов формирует новую агрессивную среду, в которой выживание предприятия напрямую зависит от его способности интегрировать внешние шоки в механизмы собственного развития.

Таблица 1

Типология современных шоков

Тип шока	Основные проявления	Последствия для предприятия
Геополитический	Санкционное давление, разрыв логистических цепочек	Обесценивание бизнес-моделей, необходимость реконфигурации
Технологический	Смена технологических укладов, ИИ, цифровой разрыв	Устаревание компетенций или окно возможностей для рывка
Информационный	Асимметрия данных, информационный шум	Рост неопределенности, риск ошибочного выбора траектории
Социальный	Изменение демографии и моделей потребления	Трансформация социально-трудовых отношений

Самоорганизация предприятия в условиях нестабильности.

Способность к самоорганизации является одним из ключевых свойств любой экономической системы, позволяющим ей сохранять устойчивость в меняющихся условиях. Под самоорганизацией предприятия понимается его способность самостоятельно вырабатывать новые формы работы и перестраивать существующие связи в ответ на изменения внешней среды. Основой этого процесса выступают согласованные действия различных подразделений и сотрудников, направленные на решение общих задач [8]. Именно самоорганизация позволяет предприятиям адаптироваться к кризисным ситуациям, сохраняя целостность в условиях нарастающей неопределенности [5].

Здесь можно выделить основные механизмы самоорганизации, имеющие практическое значение для управления предприятием.

Первый механизм — использование внешней информации для снижения внутренней неопределенности. Любое предприятие существует благодаря постоянному притоку ресурсов и информации извне. В современной экономике важнейшими источниками такой информации становятся государственные цифровые платформы, отраслевые базы данных, системы господдержки и рыночные аналитические сервисы. Они предоставляют предприятиям структурированные сведения о состоянии рынков, потенциальных партнерах, регуляторных требованиях и доступных мерах помощи. Использование проверенной информации из внешних источников позволяет руководству принимать более обоснованные решения, снижая уровень неопределенности при планировании деятельности.

Второй механизм — превращение проблем в возможности для развития. Суть этого механизма заключается в способности предприятия перерабатывать энергию внешних кризисных воздействий во внутренние импульсы для обновления. Падение спроса, разрыв связей с поставщиками, санкционные ограничения могут стать не причинами разрушения, а стимулами для технологического обновления, освоения новых рынков и поиска нестандартных решений. Предприятие, способное рассеивать хаос, не накапливает внутреннее напряжение от каждого внешнего удара, а трансформирует его в новые продукты, технологии или организационные формы, выводя избыточные проблемы вовне через обновление своей деятельности.

Третий механизм — гибкая настройка организационной структуры. В условиях, когда скорость изменений нарастает, а традиционные жесткие иерархии показывают свою неэффективность, возникает необходимость перехода к более гибким формам организации - проектным группам, временным творческим коллективам, сетевым взаимодействиям. В периоды кризиса наибольшую устойчивость демонстрируют те компании, которые способны отказываться от излишне авторитарного стиля управления, поощрять инициативу сотрудников, поддерживать тех, кто ищет нестандартные пути выхода из сложных ситуаций [2].

Представленные механизмы действуют в тесной взаимосвязи. Эффективность самоорганизации зависит от степени открытости предприятия, качества его информационных связей с внешней средой, гибкости внутренней структуры и способности сотрудников обучаться на собственном опыте.

Таблица 2

Сравнительная характеристика равновесных и диссипативных экономических систем

Характеристика	Равновесные системы	Диссипативные структуры
Связь со средой	Закрытость, стремление к автаркии	Открытость, постоянный обмен ресурсами и информацией
Состояние	Статическое равновесие	Динамическое неравновесие
Реакция на шоки	Подавление любых отклонений	Использование энергии хаоса для развития
Управление	Жесткая иерархия, директивы	Самоорганизация, горизонтальные связи

Характеристика	Равновесные системы	Диссипативные структуры
Прогноз развития	Линейный, на основе прошлого опыта	Нелинейный, учет точек бифуркации

Выбор пути развития в критических ситуациях.

Важнейшими моментами жизненного цикла любого предприятия являются периоды глубоких кризисов или кардинальных изменений внешней среды, когда привычные методы управления перестают работать. В такие моменты система утрачивает устойчивость и оказывается перед необходимостью выбора одного из нескольких возможных путей дальнейшего развития. В теории диссипативных систем такие состояния называются точками бифуркации [9].

Точка бифуркации для предприятия — это конкретная управленческая реальность: момент, когда сложившиеся бизнес-модели, производственные структуры и рыночные стратегии перестают обеспечивать устойчивость, и компания вынуждена совершать качественный скачок, выбирая новое направление развития из нескольких открывающихся альтернатив [3]. В этой ситуации привычные методы планирования, основанные на переносе прошлого опыта в будущее, перестают работать, и перед руководством встает сложная задача выбора [10].

При этом важно понимать, что предприятия могут достигать схожих результатов, начиная с разных стартовых позиций, и, напротив, из схожих начальных условий приходить к совершенно разным итогам. Это существенно усложняет задачу стратегического управления, требуя учета множества факторов и сценариев развития [7].

В точке бифуркации решающую роль начинают играть внешние сигналы, поступающие к предприятию из рыночной и институциональной среды. Данные о спросе, информация о мерах государственной поддержки, кооперационные возможности, сведения о новых технологиях - все это становится теми ориентирами, которые помогают предприятию сделать правильный выбор.

Наибольший риск ошибиться в точке бифуркации несут предприятия, которые пытаются закрыться от внешней среды, игнорируют рыночные сигналы и не участвуют в кооперационных связях. Такое предприятие превращается в закрытую систему, лишенную притока свежей информации, и в кризисной ситуации оказывается неспособным адекватно оценить открывающиеся возможности. В результате даже благоприятные внешние условия могут быть упущены, и система будет двигаться по пути, ведущему к ослаблению позиций и потере рынка.

Противоположная стратегия позволяет предприятию не только получать необходимую информацию для принятия решений, но и влиять на формирование самих альтернатив развития. Участвуя в создании новых рынков, технологических платформ и кооперационных сетей, компания не просто пассивно выбирает из готовых вариантов, но активно формирует благоприятные условия для собственного роста. Моделирование различных сценариев развития позволяет не только прогнозировать уровень конкурентоспособности, но и активно влиять на выбор желаемых траекторий [12].

Практическая реализация этой стратегии требует создания на предприятии системы мониторинга и прогнозирования, позволяющей своевременно замечать приближение критических ситуаций и оценивать возможные альтернативы.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сформулировать ряд выводов, имеющих значение для понимания природы устойчивости промышленных предприятий. Энтропийный подход и теория диссипативных структур предоставляют рабочий инструментарий, позволяющий объяснить механизмы потери и восстановления устойчивости в периоды кризисов.

Устойчивость предприятия напрямую зависит от его способности к самоорганизации. Ключевым фактором выживания становится способность получать извне и эффективно использовать структурированную информацию. Важным практическим выводом является необходимость пересмотра отношения к кризисным явлениям: санкционные ограничения и разрыв связей могут становиться не только источниками проблем, но и стимулами для технологического обновления и диверсификации производства.

Будущее российской промышленности связано с созданием гибких, адаптивных производственных систем. Переход от жестких иерархических структур к более сетевым, проектным формам организации, активное использование цифровых платформ и развитие горизонтальных кооперационных связей являются основными направлениями повышения устойчивости предприятий в условиях сохраняющейся нестабильности.

Библиографический список

1. Ахмедова Л. А., Сулейманова Д. А., Баташев Р. В. Антихрупкость как стратегия формирования конкурентных преимуществ предприятий в условиях неопределенности // Региональная и отраслевая экономика. 2024. № S2. С. 50–56. doi: 10.47576/2949-1916.2024.65.79.006.
2. Гераськина И. Н., Гончаренко Л. П., Тимошенко Г. А. Об устойчивом развитии экономических систем // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2024. Т. 21, № 6. С. 5–14. doi: 10.21686/2413-2829-2024-6-5-14.
3. Глотов В. И., Костянецкий Р. П. Влияние качественного состояния системы стратегического управления и планирования на трансформацию модели суверенного развития, модернизацию национальной экономики и смену доминирующей ментальности в стадии перехода к новому технологическому укладу // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № 2S. С. 26.
4. Гречко М. В., Стасев М. А. К вопросу о сопряжении познавательного потенциала диалектического метода и системного подхода // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). 2024. Т. 15, № 1. С. 44–54. doi: 10.17835/2078-5429.2024.15.1.044-054.
5. Иванов П. М. Глобальная трансформация: от хаотизации миропорядка к управляемому развитию // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2024. Т. 26, № 4. С. 11–27. doi: 10.35330/1991-6639-2024-26-4-11-27.
6. Кравченко А. И. Устойчивое развитие промышленных холдингов на базе рыночной энтропии венчурного рынка // Региональная и отраслевая экономика. 2024. № 4. С. 162–169. doi: 10.47576/2949-1916.2024.4.4.019.
7. Крылова Е. В. Теоретико-методологические основы анализа эволюции как процесса развития социально-экономической системы // Прогрессивная экономика. 2024. № 11. С. 200–210. doi: 10.54861/27131211_2024_11_200.
8. Мезинова И. А. Концептуализация достижения национальной конкурентоспособности в рамках механизма самоорганизации экономических систем // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № 3. С. 23.
9. Никитинс И., Чернова В. А., Чернов А. В. Методологический хаос сценарного планирования // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 3. С. 124–138. doi: 10.17308/econ.2024.3/12285.
10. Романенко И. В., Саночкина Ю. В. Совершенствование методов оценки и прогнозирования инновационного развития экономических систем // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 2-3 (89). С. 237–239. doi: 10.24412/2500-1000-2024-2-3-237-239.
11. Сборщиков С. Б., Лазарева Н. В., Лейбман Д. М. Диссипативные структуры в системе управления отраслевыми научно-производственными комплексами // Вестник МГСУ. 2025. Т. 20, № 1. С. 133–144. doi: 10.22227/1997-0935.2025.1.133-144.

12. Ташкинов А. Г. Процессы управления изменениями в контексте цифровой трансформации предприятия // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2024. Т. 21, № 5. С. 210–217. doi: 10.21686/2413-2829-2024-5-210-217.

13. Чупров С. В. Энтропийная и информационная парадигмы в концептуализации управления эффектом и устойчивостью функционирования индустриальной системы // Экономика и управление. 2024. Т. 30, № 12. С. 1510–1520. doi: 10.35854/1998-1627-2024-12-1510-1520.

14. Шманев С. В. Устойчивость российской экономики в условиях глобальной трансформации мирового порядка // Вестник экономической безопасности. 2024. № 3. С. 239–246. doi: 10.24412/2414-3995-2024-3-239-246.

Научная статья
УДК 330.34

РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КАК СОВРЕМЕННЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

Баталина Д.А.
Омский автотранспортный колледж, г. Омск, Россия, 5555511111.92@mail.ru

Аннотация. В данной статье анализируется успешная практика реализации концепции устойчивого развития на примере одной из крупнейших российских компаний – ПАО «Газпром нефть». Цель работы – рассмотреть результаты реализации концепции устойчивого развития в аспекте 3 сфер: экономической, социальной и экологической.
Ключевые слова: *устойчивое развитие, экономический рост, социальное благосостояние*

IMPLEMENTING THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A MODERN BUSINESS MANAGEMENT METHOD

Batalina D.A.
Omsk Automobile Transport College, Omsk, Russia, 5555511111.92@mail.ru

Abstract. This article analyzes the successful implementation of the concept of sustainable development using the example of one of the largest Russian companies – Gazprom Neft. The objective of the paper is to examine the results of implementing the concept of sustainable development in three areas: economic, social, and environmental.
Keywords: *sustainable development, economic growth, social well-being*

Концепция устойчивого развития диктует новые условия для функционирования бизнеса. Так, например, перед производственными предприятиями стоят новые задачи, заключающиеся не только в обеспечении надежности и эффективности процессов, максимизации прибыли, но и в бережном отношении к окружающей среде.

В соответствии с концепцией устойчивого развития удовлетворение потребностей нынешних поколений должно осуществляться без ущерба для возможностей будущих поколений. В основу концепции устойчивого развития легла концепция тройного критерия экономиста Джона Элкингтона, которая заключалась в измерении экономического, экологического и социального воздействия.

Экономическая составляющая характеризуется сбалансированным ростом в сфере производства и сфере услуг при условии рационального использования ресурсов, внедрения инновационных технологий и эффективности процессов. Сбалансированный рост возможен только при формировании баланса между справедливым распределением ресурсов и сохранением капитала.

В тесной взаимосвязи с экономической находится экологическая составляющая, которая предполагает, что развитие не нанесет ущерба окружающей среде. Именно поэтому приоритетной моделью функционирования должно быть предотвращение истощения невозобновляемых ресурсов и переход на возобновляемые, контроль выбросов и снижение загрязняющих веществ, вторичная переработка отходов, внедряемые технологии должны быть технологичными.

Социальная составляющая определяет важность обеспечения безопасности здоровья и жизни людей, предполагает повышение качества жизни, в том числе за счет доступности образования, здравоохранения и иных социальных услуг, сохранения культурного

разнообразия. Фокус внимания сосредоточен на справедливом распределении благ между нынешним и будущим поколениями.

В таблице 1 представлена характеристика триединства концепции устойчивого развития во взаимосвязи с теми направлениями, на которые организации могут оказывать непосредственное влияние.

Таблица 1

Характеристики устойчивого развития в аспекте влияния организаций

Устойчивое развитие		
Экологическая сфера	**Социальная сфера**	**Экономическая сфера**
сокращение выбросов, отходов; бережное отношение к природным ресурсам	безопасность и здоровье человечества, повышение качества жизни	безопасное и эффективное производство, рациональное потребление ресурсов

Одной из компаний, активно реализующей принципы устойчивого развития, является ПАО «Газпром нефть». В рамках раскрытия результатов деятельности в области устойчивого развития она ежегодно публикует нефинансовую отчетность.

Миссия ПАО «Газпром нефть» в области устойчивого развития заключается в том, чтобы «вносить позитивный вклад в социально-экономическое развитие Российской Федерации, следуя принципам экологической и социальной ответственности…» [2, с. 9].

Приоритетным направлением ПАО «Газпром нефть» в области экологического развития является сохранение окружающей среды: применяются автоматизированные системы мониторинга атмосферного воздуха, внедрен комплекс многоступенчатой очистки сточных вод.

В рамках охраны окружающей среды ПАО «Газпром нефть» разработала и реализовала инновационный комплекс водоочистки «Биосфера» на нефтеперерабатывающих заводах, благодаря которому удалось сократить объем потребления «речной воды в 2,5 раза» на производственные нужды [2, с. 144], «осуществляя эффективную очистку стоков, предотвращая попадание нефти и нефтепродуктов в природные водоемы» [1, с. 102]. В 2017 году компания запустила «Биосферу» на Московском НПЗ, «предприятие перешло на замкнутый цикл водопотребления» [1, с. 103]. На Омском НПЗ в 2022 году была запущена «первая очередь комплекса биологических очистных сооружений «Биосфера» [1, с. 103].

Перспективным направлением компании выступает сокращение выбросов парниковых газов. Парниковые газы вызывают повышение средней температуры, в условиях глобального потепления это ведет к изменению климата, таянию ледников, повышению уровня Мирового океана и другим угрозам для человечества. «Увеличение доли газа в структуре добычи будет способствовать сокращению выбросов парниковых газов при переходе с более углеродоемких видов топлива» [2, с. 92].

В рамках реализации программы повышения энергетической эффективности на Омском НПЗ функционирует Солнечная электростанция, благодаря которой возможно «замещение внешнего энергоснабжения и снижение выбросов парниковых газов» [1, с. 65]. СЭС способствует увеличению потребления возобновляемых источников энергии на собственные нужды.

Ключевой задачей в управлении промышленными отходами является «сокращение объемов захоронения отходов за счет внедрения наилучших доступных инженерно-технических решений по их утилизации и обезвреживанию», а также за счет повторного использования отходов в производственном цикле благодаря внедрению «технологий замкнутого цикла, обеспечивающих минимальное образование отходов» [1, с. 104].

В рамках поддержки общественного благосостояния реализуется программа социальных инвестиций «Родные города», направленная на повышение качества жизни населения. Данная программа нацелена на «улучшение городской среды», «развитие креативных (творческих) индустрий», «создание условий для развития сфер образования, культуры, комфортной городской среды и спорта» [1, с. 144]. Выбор направлений и инструментов реализации

программы осуществляется с учетом результатов мониторинга ситуации в регионах на основе обработки результатов проведенных исследований социального климата и опросов, а также изучения потребностей общества.

В области экономического развития компания стремится повышать уровень производственной безопасности «в целях минимизации рисков для людей и природы, развивает потенциал сотрудников и стремится приумножить человеческий капитал в регионах деятельности» [2, с. 10]. Для этого внедряются современные промышленные комплексы – топливо сети АЗС соответствует высоким стандартам качества. Существенным вкладом в стимулирование экономического развития выступает непрерывное повышение надежности технологического оборудования. В компании разработана стратегия управления целостностью и надежностью, в рамках которой реализуется «программа мероприятий по повышению надежности трубопроводных систем и нефтепромыслового оборудования», включающих проведение своевременных осмотров и обслуживания, применение автоматических систем контроля [1, с. 87].

Следует отметить, что реализация проектов по повышению экономического, экологического и социального благосостояния общества в рамках реализации концепции устойчивого развития охватывает одновременно все три направления и невозможно их разделить между собой. Так, например, в рамках обеспечения экономического развития реализуется газовая программа по рациональному использованию попутного (нефтяного) газа и достижению нулевого рутинного сжигания, при этом данное направление оказывает непосредственное влияние также и на экологическую сферу. Аналогично вопрос соблюдения производственной безопасности с позиции предотвращения несчастных случаев на производстве одновременно является неотъемлемой частью не только экономического, но и социального развития, так как непосредственно влияет на жизнь и здоровье людей.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что обеспечение устойчивого развития предполагает реализацию долгосрочных проектов всеми экономическими субъектами. Ключевую роль в этом выполняют организации, так как следование принципам устойчивого развития требует значительных инвестиций. Вместе с тем, соблюдение положений устойчивого развития является конкурентным преимуществом для организации в вопросах выбора ее в качестве партнера, работодателя благодаря формированию и укреплению положительного имиджа «зеленой» компании у инвесторов и потребителей.

Библиографический список

1. Отчет об устойчивом развитии – 2023. ПАО «Газпром нефть». С. 198.
2. Отчет об устойчивом развитии – 2024. ПАО «Газпром нефть». С. 298.

Научная статья
УДК 3708

ДИАГНОСТИКА ФАКТОРОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЗАДАПТАЦИИ ПЕДАГОГОВ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ МЕТОДОМ SWOT-АНАЛИЗА

Дергачева М.В.
Омский государственный педагогический университет, г. Омск, dergacheva_2000@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается определение понятия «дезадаптация» определены формы проявления дезадаптации. Основным методом проведения анализа стал SWOT-анализ в рамках исследования качества управления в вопросе предотвращения профессиональной дезадаптации педагогов ФГБОУ ВО Омский филиал «Финансовый университет при Правительстве РФ». В результате проведенного анализа была выявлена проблема управленческой деятельности в вузе.

Ключевые слова: *профессиональная дезадаптация, виды дезадаптации, SWOT-анализ.*

DIAGNOSTICS OF FACTORS OF PROFESSIONAL DISADAPTATION OF HIGHER SCHOOL TEACHERS BY SWOT-ANALYSIS

Dergacheva M.V.
Omsk State Pedagogical University, Omsk, dergacheva_2000@mail.ru

Abstract. The article discusses the definition of the concept of "disadaptation" and identifies the forms of manifestation of disadaptation. The main method of conducting the analysis was a SWOT-analysis as part of the study of the quality of management in the issue of preventing professional maladjustment of teachers of the Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation. As a result of the analysis, the problem of management activities at the university was identified.

Keywords: *professional maladjustment, types of maladjustment, SWOT-analysis.*

В условиях модернизации системы высшего образования, сопровождающейся увеличением академической нагрузки, ростом бюрократизации и изменением требований к результатам обучения, проблема профессиональной дезадаптации педагогов имеет особую значимость. Профессии по типу «человек-человек», к которым относится профессиональная деятельность педагога, характеризуется высокими эмоциональными нагрузками и склонностью к профессиональным деформациям. В научной литературе профессиональная дезадаптация рассматривается как многоуровневый процесс, затрагивающий различные уровни субъекта труда, деформирует работника и влияет на производительность труда, и, как следствие, могут негативно повлиять на профессиональные качества.

В научной литературе понятие «дезадаптация» трактуется неоднозначно. Основываясь на определении, данное Е.И. Русаковой: «дезадаптация — это процесс нарушенного взаимодействия субъекта труда и профессиональной среды, результатом которого являются негативные изменения его профессиональной деятельности» [5, с. 96]. Вслед за Е.И. Русаковой мы определяем профессиональную дезадаптацию как процесс нарушения взаимодействия труда и профессиональной среды, результатом которого являются негативные изменения его профессиональной деятельности. Необходимо отметить, что профессиональная дезадаптация имеет динамический характер: на начальных этапах она может проявляться ситуативно, а в дальнейшем — приобретать устойчивые формы, приводя к профессиональной деформации и эмоциональному выгоранию.

В структуре профессиональной дезадаптации выделяют поведенческий, когнитивный и эмоционально-волевой компонент. К форме проявления профессиональной дезадаптации относят:

- стойкие затруднения в выполнении профессиональных обязанностей;
- снижение профессиональной самооценки
- нарушения трудовой дисциплины
- увеличение числа конфликтных ситуаций в коллективе.

Исходя из исследований А.А. Налчаджян факторами, провоцирующим проявление дезадаптации могут быть информационные перегрузы, высокая ответственность за результаты труда, конфликты на работе. В контексте педагогической деятельности эти факторы усугубляются необходимостью постоянного обновления содержания образования, совмещения научной, методической и воспитательной работы, а также дефицитом времени на физиологическое и эмоциональное восстановление [2, с. 102].

По мнению Никифоровой Н.Ю. и Бессоновой О.А., профессиональная дезадаптация педагогов может проявляться в трех формах:

- в сфере социально-трудовых взаимодействий: в таком случае профессиональная дезадаптация проявляется в форме снижения результативности труда;
- в личностной сфере: у педагога отсутствует мотивация к работе или происходят негативные изменения в характере;
- в психофизиологическом состоянии (возникновение заболеваний, обусловленных профессиональной деятельностью).

Следовательно, профессиональную дезадаптацию можно рассматривать как сложную, многоуровневую проблему, которая учитывает взаимосвязь негативных изменений на трех уровнях: поведенческом, личностном и организменном [1, с. 129].

Как показано в работах Е.И. Русаковой, Т.Ю. Никифоровой, О.А. Бессоновой и других исследователей, профессиональная дезадаптация не может быть сведена к индивидуально-психологическим особенностям педагога или к отдельным организационным недостаткам. Она представляет собой результат нарушения системного взаимодействия между субъектом труда и профессиональной средой, в котором переплетаются факторы разной природы: личностные, межличностные, организационные, социально-экономические и макросистемные [3, с. 58].

В этой связи диагностика дезадаптации требует инструмента, способного охватить разнородные уровни анализа, выявить не только актуальные проблемы, но и ресурсы организации, которые могут быть использованы для профилактики и связать внутренние факторы с внешними, что необходимо для построения эффективной программы профилактики.

Этим требованиям в полной мере соответствует SWOT-анализ, который в классическом менеджменте применяется для стратегической оценки организации. Однако в последние десятилетия он получает все более широкое распространение в педагогических и социально-психологических исследованиях как метод ситуационного анализа, позволяющий интегрировать количественные и качественные данные, полученные от ключевых субъектов образовательного процесса. С позиций системно-деятельностного подхода, профессиональная деятельность рассматривается как открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии с внешней и внутренней средой. SWOT-анализ позволяет формализовать это взаимодействие, выделив факторы, способствующие или препятствующие успешной профессиональной адаптации. Сильные и слабые стороны отражают внутренние условия деятельности (ресурсы, компетенции, организационные практики), а возможности и угрозы [4, с. 4].

В рамках концепции психологии труда профессиональная дезадаптация рассматривается как этап профессионального кризиса, который может быть как разрушительным для сотрудника, так и конструктивным [1, с. 80]. Конструктивный характер дезадаптация может носить в том случае, если были вовремя выявлены ресурсы поддержки. SWOT-анализ позволяет идентифицировать не только риски, но и зоны ближайшего развития организации и педагога.

Эмпирической базой проведения опытно-экспериментальной работы выступил ФГБОУ ВО Омский филиал «Финансовый университет при Правительстве РФ». В проведении исследования приняло участие 15 штатных преподавателей в возрасте от 32 до 66 лет. Выборка включала представителей различных кафедр, имеющих педагогический стаж от 5 до 37 лет.

Для дальнейшей разработки и внедрения Программы предотвращения профессиональной дезадаптации в университете была осуществлена диагностика особенностей управления в Омском филиале ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ». В ходе эксперимента было необходимо определить факторы возникновения профессиональной дезадаптации, наблюдаемые в конкретной образовательной организации. В качестве используемой методики определения был использован SWOT -анализ.

В рамках применения методики SWOT-анализа было установлено, что к сильным сторонам решения проблемы профессиональной дезадаптации педагогов опрошенные относят факторы, показанные на рисунке 1:

Рис. 1. Результаты опроса квадрата Strengths (сильные стороны)

56% респондентов определили сильной стороной профилактики профессиональной дезадаптации наличие бесплатных программ повышения квалификации для сотрудников от организации. Повышение квалификации позволяет оперативно давать актуальные знания в постоянно изменяющейся образовательной среде, позволяя педагогам быстрее адаптироваться к изменениям. 25% респондентов выделили важным фактором наличие в организации неформального общения среди коллег. Способности к действенной коммуникации важны по той причине, что навык педагогов успешно взаимодействовать с коллегами и руководством благотворно сказывается на атмосфере коллективе. Для 19% преподавателей сильной стороной управленческой культуры по предотвращению профессиональной дезадаптации является свобода в выборе методов преподавания. Результаты опроса фактора Weaknesses (слабые стороны) представлены на рисунке 2:

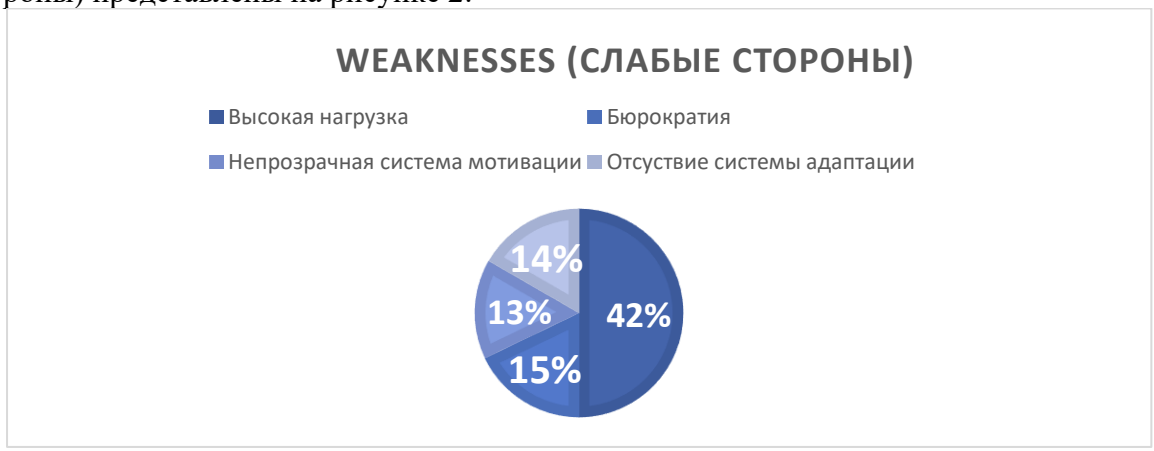

Рис. 2. Результаты опроса квадрата Weaknesses (слабые стороны)

По результатам исследования, к наиболее слабой стороной управления в области профилактики профессиональной дезадаптации респонденты отнесли большой объем работы

как следствие сокращения штата персонала (42%). Превышение педагогической нагрузки на педагогов может негативно сказываться на качестве образовательного процесса, а также способствовать развитию выгорания.

Основными возможностями для предотвращения дезадаптации педагогов, по результатам опроса, является принятие новых законов функционирования образовательных учреждений высшего образования, а также привлечение социальных партнеров с целью решения вопросов развития университета и участие в региональных проектах.

Более 50% ответов в квадрате фактора Threats (угрозы) были связаны с государственной политикой и внесением новых правил в сфере высшего образования. Объясняется это тем, что принятие новых законов, нацеленное на уменьшение коммерческих мест, повлечет за собой заметное снижение доходов университета, что повлияет на стимулирующие выплаты преподавательского состава, сокращению штата персонала и увеличению нагрузки на оставшихся преподавателей, что является прямой угрозой росту профессиональной дезадаптации. Также 25% ответов составляет фактор отсутствия личного стимула повышения квалификации, обучения, переобучения. 22% респондентов отнесли в угрозы возможное снижение интереса к специальностям экономической направленности и конкуренцию с другими учебными заведениями на территории г. Омска.

Эти результаты подтверждают необходимость разработки и проведения программы по снижению уровня дезадаптации в учебном заведении.

Использование SWOT-анализа в контексте изучения профессиональной дезадаптации педагогов высшей школы обеспечивает следующие результаты:

1. В отличие от узконаправленных тестов, SWOT-анализ позволяет зафиксировать одновременного организационные, коммуникативные, экономические или нормативные факторы. В данном исследовании это нашло отражение в том, что на ряду с индивидуальным факторами были выявлены структурные и макросистемные факторы дезадаптации.
2. Результаты SWOT-анализа имеют не только теоретическую, но и практическую значимость. Полученные результаты могут быть перенесены в стратегическое планирование образовательной организации. В данном случае, полученные результаты легли в основу Программы предотвращения профессиональной дезадаптации, что позволяет обеспечить связь между проведенной диагностикой и реальными управленческими решениями.
3. Классические тесты и опросники исследования дезадаптации педагогов чаще всего фокусируются на патогенных факторах. SWOT-анализ позволяет выявить не только слабые стороны, но и сильные, помогая зафиксировать их и построить профилактическую работу не только на устранении недостатков, но и на усилении на существующие положительные факторы.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод: с одной стороны, в университете имеются ресурсы для предотвращения профессиональной дезадаптации. С другой стороны, структурные ограничения и внешние угрозы создают устойчивые предпосылки для роста дезадаптационных процессов. Результаты исследования подтверждают многофакторность профессиональной дезадаптации, в которой присутствуют организационные и индивидуально-психологические проявления. Данные исследования указывают на необходимость перехода к системным организационным решениям, включающим оптимизацию нагрузки педагогов, развитие корпоративной культур и расширение партнерства.

Таким образом, применение SWOT-анализа позволило выявить ключевые факторы профессиональной дезадаптации педагогов на уровне конкретной образовательной организации. Полученные данные легли в основу разработки Программы предотвращения профессиональной дезадаптации педагогов, учитывающей как внутренние ресурсы, так и внешние вызовы функционирования вуза. Проблема профилактики профессиональной дезадаптации остается недостаточно изученной в контексте управления высшим образованием, что открывает перспективы для дальнейших исследований, включая разработку критериев эффективности профилактических программ и сравнительный анализ организационных моделей.

Библиографический список

1. Зеер, Э. Ф. Психология профессионального образования : учебное пособие. – Воронеж : Издательство НПО «МОДЭК», 2013. – 480 с.

2. Налчаджян, А. А. Психологическая адаптация : механизмы и стратегии – Москва : Эксмо, 2010. – 368 с.

3. Никифорова, Т. Ю., Бессонова, О. А. К вопросу о предупреждении профессиональной дезадаптации специалистов в условиях современных социальных вызовов — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-preduprezhdenii-professionalnoy-dezadaptatsii-spetsialistov-v-usloviyah-sovremennyh-sotsialnyh-vyzovov (дата обращения: 03.03.2026).

4. Патрахина, Т. Н. Swot-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/swot-analiz-kak-instrument-planirovaniya-strategii-obrazovatelnoy-organizatsii (дата обращения: 01.03.2026).

5. Русакова, Е. И. Психологическая технология преодоления профессиональной дезадаптации учителя — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskaya-tehnologiya-preodoleniya-professionalnoy-dezadaptatsii-uchitelya (дата обращения: 03.03.2026).

Научная статья
УДК 378.1

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЗАДАПТАЦИЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ В ОМСКОМ ФИЛИАЛЕ ФИНУНИВЕРСИТЕТА

Дергачева М.В.
Омский государственный педагогический университет, г. Омск, dergacheva_2000@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется профессиональная дезадаптация преподавателей высшей школы как системный феномен, обусловленный трансформацией образовательной среды. На основе теоретического обобщения выделены уровни, признаки и последствия дезадаптации. Представлены результаты эмпирического изучения факторов профессиональной дезадаптации в Омском филиале Финансового университета. Определены ключевые зоны организационного риска и потенциал профилактических мероприятий. Предложены практические рекомендации по снижению уровня дезадаптации педагогических работников.

Ключевые слова: *профессиональная дезадаптация, преподаватель вуза, факторы риска, профилактика, Омский филиал Финуниверситета, организационная среда.*

PROFESSIONAL DISADAPTION OF A HIGHER EDUCATION TEACHER AT THE OMSK BRANCH OF THE FINANCIAL UNIVERSITY

Dergacheva M.V.
Omsk State Pedagogical University, Omsk, dergacheva_2000@mail.ru

Abstract. This article analyzes the professional maladjustment of higher education teachers as a systemic phenomenon caused by the transformation of the educational environment. Based on theoretical analysis, the levels, signs, and consequences of maladjustment are identified. The results of an empirical study of the factors of professional maladjustment at the Omsk branch of the Financial University are presented. Key organizational risk areas and the potential for preventive measures are identified. Practical recommendations for reducing the level of maladjustment among teaching staff are offered.

Keywords: *Professional maladjustment, university teacher, risk factors, prevention, Omsk branch of the Financial University, organizational environment.*

Современная система высшего образования находится в состоянии перманентных институциональных изменений. Ужесточение требований к эффективности педагогической деятельности, рост отчетной документации, внедрение новых образовательных стандартов и цифровизация учебного процесса существенно трансформируют условия профессионального труда преподавателя. В данной ситуации особую актуальность приобретает проблема профессиональной дезадаптации — процесса, при котором нарушается гармоничное взаимодействие работника с профессиональной средой, что ведет к снижению результативности труда, ухудшению психоэмоционального состояния и потере профессиональной идентичности.

Исследование посвящено выявлению специфики профессиональной дезадаптации преподавателей высшей школы на примере Омского филиала Финуниверситета. Целью является определение основных факторов, провоцирующих дезадаптационные процессы, а также выявление организационных ресурсов, способных минимизировать негативные проявления данного феномена.

Профессиональная дезадаптация представляет собой многоаспектное явление, которое может рассматриваться на нескольких уровнях. На индивидуально-психологическом уровне

она проявляется в изменении эмоционального состояния, снижении мотивации и когнитивных затруднениях при выполнении профессиональных задач [1]. На организационном уровне дезадаптация выражается в нарушении трудовой дисциплины, росте конфликтности и снижении производительности [2]. На психофизиологическом уровне фиксируются профессионально обусловленные заболевания и хроническая усталость.

Выделяются следующие ключевые признаки профессиональной дезадаптации преподавателя высшей школы:

- устойчивое чувство усталости, не проходящее после отдыха;
- снижение интереса к профессиональной деятельности и профессиональному развитию;
- трудности в освоении новых методик и технологий обучения;
- повышенная раздражительность в общении с коллегами и обучающимися;
- формальное отношение к выполнению должностных обязанностей.

В динамическом аспекте профессиональная дезадаптация проходит несколько стадий: от ситуативных эпизодов нарушений взаимодействия со средой до устойчивых форм, переходящих в профессиональную деформацию и синдром эмоционального выгорания.

Эмпирическое исследование проводилось на базе Омского филиала ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ». В исследовании приняли участие 15 штатных преподавателей различных кафедр. Возраст участников варьировался от 32 до 66 лет, педагогический стаж — от 5 до 37 лет. Выборка включала как представителей гуманитарных, так и экономических дисциплин, что обеспечило репрезентативность полученных данных.

Диагностика факторов профессиональной дезадаптации осуществлялась с использованием методов анкетирования и структурированного интервью. Респондентам предлагалось оценить степень влияния различных организационных, межличностных и внешнесредовых факторов на их профессиональное самочувствие, а также указать существующие, по их мнению, ресурсы поддержки в рамках образовательной организации.

Анализ полученных данных позволил выделить три группы факторов, детерминирующих профессиональную дезадаптацию преподавателей в Омском филиале Финуниверситета.

Первая группа — организационные факторы. Наиболее значимым из них респонденты назвали высокую учебную нагрузку, обусловленную сокращением штатной численности (42% опрошенных). Преподаватели отмечают, что увеличение числа учебных часов влечет за собой нехватку времени на методическую работу, научные исследования и восстановление. Кроме того, к организационным факторам отнесены: нерегулируемый характер сверхурочной работы, отсутствие прозрачных критериев распределения стимулирующих выплат и высокая бюрократическая нагрузка.

Вторая группа — социально-психологические факторы. К ним относятся: недостаток неформального общения с коллегами, отсутствие системы наставничества для молодых преподавателей, а также не всегда конструктивный характер обратной связи со стороны руководства. Вместе с тем 25% респондентов указали, что сложившиеся неформальные отношения в коллективе, напротив, выступают важным ресурсом, смягчающим действие негативных факторов.

Третья группа — макросистемные факторы. Респонденты выражают обеспокоенность изменениями государственной образовательной политики, в частности сокращением числа коммерческих мест. Данная тенденция воспринимается как прямая угроза финансовой стабильности университета, что может привести к уменьшению стимулирующих выплат, дальнейшему сокращению штата и росту нагрузки на оставшихся преподавателей.

Наряду с факторами риска в ходе исследования были выявлены ресурсы профилактики профессиональной дезадаптации, уже существующие в Омском филиале Финуниверситета. К ним относятся:

- бесплатные программы повышения квалификации (отмечены 56% респондентов);
- возможность выбора методик и форм проведения занятий в рамках учебных дисциплин (19%);
- корпоративные мероприятия, способствующие неформальной коммуникации.

Полученные данные свидетельствуют о том, что профессиональная дезадаптация преподавателей Омского филиала Финуниверситета носит комплексный, системно обусловленный характер. Она не может быть объяснена исключительно личностными особенностями отдельных сотрудников. Напротив, ключевые детерминанты дезадаптации лежат в плоскости организационных решений (нормирование нагрузки, кадровая политика) и макросистемных условий (государственное регулирование высшего образования).

Важным выводом является также наличие в организации внутренних ресурсов противодействия дезадаптации. Это означает, что профилактическая работа не должна сводиться исключительно к «устранению недостатков», но может и должна опираться на усиление уже существующих позитивных практик.

На основе проведённого исследования предложены следующие меры профилактики профессиональной дезадаптации в Омском филиале Финуниверситета:

1. Проведение аудита фактической учебной нагрузки преподавателей с целью её оптимизации и приведения в соответствие с трудовым законодательством.
2. Внедрение системы регулярной анонимной диагностики профессионального благополучия педагогов (не реже одного раза в семестр).
3. Развитие института наставничества, особенно для преподавателей с небольшим стажем.
4. Создание внутрифирменной программы психологической поддержки, включающей консультации и группы супервизии.
5. Использование выявленных ресурсов (бесплатное повышение квалификации, свобода методического творчества) как основы для мотивационных программ.

Проведённое исследование подтвердило, что профессиональная дезадаптация преподавателя высшей школы представляет собой сложный, многофакторный феномен. На примере Омского филиала Финуниверситета установлено, что ведущую роль в её развитии играют организационные факторы (нагрузка, кадровое обеспечение) и макросистемные условия (государственная политика). Одновременно в организации имеются значимые ресурсы профилактики, которые могут быть задействованы для снижения уровня дезадаптации. Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку и апробацию конкретных профилактических программ, а также на сравнительный анализ дезадаптационных процессов в разных типах образовательных организаций.

Библиографический список

1. Бусыгина Т.А. Отражение эмоциональных дисфункций в имидже педагога // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2022. № 1 (58). С. 137-143.

2. Сорокина Л.Л. Особенности профессиональной дезадаптации преподавателей вуза в условиях модернизации высшего образования // В сборнике: Педагогика и современное образование: традиции и инновации. Сборник статей II Международной научно-практической конференции. 2020. С. 23-28.

Научная статья
УДК 336.02

ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ БИЗНЕСА

Казин Н.С.
Научный руководитель: Шеремета С.В.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Омск

Аннотация. В статье рассмотрены актуальные методы, которые используются современным бизнесом для оценки денежных потоков. Рассмотрена их суть, основные формулы, сфера применения, а также приведена сравнительная характеристика методов с их преимуществами и недостатками. По итогам статьи сделаны выводы по применению методов в современных условиях.

Ключевые слова: *денежные потоки, оценка стоимости, дисконтирование денежных потоков, финансовые мультипликаторы.*

FEATURES OF BUSINESS CASH FLOW ASSESSMENT METHODS

Kazin N.S.
Supervisor: Sheremeta S.V.
Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk branch

Abstract. The article discusses current methods that are used by modern business to assess cash flows. Their essence, basic formulas, and scope of application are considered, as well as a comparative description of the methods with their advantages and disadvantages. Based on the results of the article, conclusions are drawn on the application of methods in modern conditions.

Keywords: *cash flows, valuation, discounting of cash flows, financial multipliers.*

В текущих условиях при существующей экономической нестабильности, динамики рынков и ужесточения требований инвесторов проблема точной оценки финансового состояния компаний становится все более значимой. Традиционные подходы, основанные на анализе бухгалтерской отчетности и прочих форм отчетности, показывают свою ограниченность, т.к. они зачастую не отражают реальной способности бизнеса генерировать выручку. В этой связи важным индикатором финансового благополучия и инвестиционной привлекательности предприятия выступают его денежные потоки. Это связано с тем, что именно они определяют потенциал финансирования операционной деятельности бизнеса, осуществления инвестиций и расчетов по обязательствам компании, что важно корректно учитывать в условиях высоких ставок в экономике в России.

Современная отечественная и зарубежная практика применяет различные методы оценки бизнеса с учетом анализа денежных потоков. Классические методики дисконтирования, оставаясь теоретической базой, все чаще требуют адаптации к следующим трудным для оценки объектам: оценка стартапов, компаний цифровой экономики и предприятий при высокой неопределенности из-за обстоятельств. Это подтверждает еще большую необходимость исследования не только самих методов, но и факторов, влияющих на итоговую оценку. К примеру, необходимо учитывать ряд аспектов при оценке: например, возможность использования инструментов для анализа «больших данных», включать методы оценки

неопределенности, а также учитывать взаимосвязь денежных потоков и рыночной капитализации бизнеса (в особенности для акционерных обществ).

Цель статьи – систематизировать взгляды на использование методов оценки денежных потоков бизнеса для принятия эффективных управленческих решений. Среди задач работы:

1. Представить и кратко описать современные методы оценки денежных потоков.
2. Оценить сравнительные преимущества и недостатки данных методов.
3. Показать области применения методов оценки в текущих реалиях.

Классические методы, которые применяются для оценки денежных потоков бизнеса основаны на отчете о движении денежных средств, который позволяет детально оценить потоки по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Несмотря на свою высокую стандартизированность и наглядность, данный подход имеет недостаток: он отражает уже свершившиеся факты по итогам года или квартала. При этом стоимость бизнеса определяется его будущими возможностями (в особенности при доходном подходе).

И именно это ограничение привело к высокой роли метода дисконтированных денежных потоков (DCF) для современной оценки бизнеса. Метод DCF предполагает приведение будущих ожидаемых денежных потоков к их текущей стоимости с использованием ставки дисконтирования. Последняя должна адекватно отражать риски для данных потоков. Есть множество способов определения данной ставки, но, как правило, рассчитывается она на основе средневзвешенной стоимости капитала (показатель WACC).

Но в современных условиях применение классической модели DCF сталкивается с вызовами, главным из которых является субъективность при прогнозировании долгосрочных денежных потоков и определении безрисковой ставки в текущей среде и ставки дисконтирования в целом. Именно поэтому для оценки денежных потоков считается целесообразным использовать усовершенствованные подходы, включающие в себя фактор неопределенности

Из таких методов приоритетными считается метод реальных опционов (метод ROV). Данный метод используется для оценки проектов и компаний с высокой неопределенностью и наличием стратегической гибкости, где есть вероятность отсрочки, расширения или прекращения проекта. В отличие от метода DCF, то ROV оценивает управленческую гибкость, которая аналогична финансовому опциону.

К примеру, согласно модели Блэка-Шоулза в рамках методах ROV, по формуле 1 можно определить стоимость опциона на покупку:

$$C = S \cdot N(d1) - X \cdot e^{-rT} \cdot N(d2), \quad (1)$$

где:

S – текущая стоимость базового актива (текущая стоимость будущих денежных потоков проекта);

X – цена исполнения опциона (необходимые инвестиции);

T – время до истечения срока действия опциона (в годах);

r – безрисковая процентная ставка;

e^{-rT} – фактор дисконтирования непрерывного начисления;

N(d) – кумулятивная функция распределения нормальной случайной величины.

Данный метод довольно специфичен и используется далеко не во всех сферах. К примеру, метод ROV часто используется в добывающей промышленности для оценки месторождений с правом отсрочки разработки, биотехнологиях через оценку стоимости НИОКР на разных стадиях проекта, а еще в венчурных инвестициях для стартапов на ранних их стадиях.

Рассмотрим также довольно известный метод EVA – экономической добавленной стоимости. Он предполагает оценку экономической прибыли компании за период сверх требуемой доходности для всех категорий инвесторов. Для EVA используется следующая формула 2:

$$EVA = NOPAT - IC \cdot WACC, \quad (2)$$

где:

NOPAT– чистая операционная прибыль после налогообложения;

IC – инвестированный капитал;

WACC – средневзвешенная стоимость капитала.

Метод EVA часто применяется как инструмент для управления стоимостью в крупных промышленных конгломератах, банковском секторе, а также для компаний с высокой долей нематериальных активов для оценки эффективности использования капитала.

На практике активно применяются также сравнительные методы оценки денежных потоков, которые используют мультипликаторы для сравнения с компаниями-аналогами. Для денежных потоков используются следующие мультипликаторы с учетом сферы их применения для бизнеса:

1. EV/CFO (Стоимость компании / Денежный поток от операционной деятельности), где в EV включается сумма рыночной капитализации и чистого долга компании. Показатель является основным при оценке денежных потоков, и актуален практически для любого бизнеса со стабильными и относительно предсказуемыми денежными потоками.

2. P/FCF (Цена акции / Свободный денежный поток на акцию), и для расчетов FCF равен CFO за вычетом капитальных расходов. Данный мультипликатор является ключевым для IT-сектора, а также компаний с низкими капитальными затратами.

3. EV/EBITDA (Стоимость компании / Прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации). Пусть EBITDA и не представляет собой денежный поток, этот мультипликатор широко используется для оценки потоков, особенно в отраслях с высокой амортизацией. Данный мультипликатор является важным для металлургии, телекоммуникаций, ритейла, но в целом применим для многих сфер, в особенности для компаний с отчетностью по МСФО, где определяется показатель EBITDA).

4. EV/Reserves (Стоимость компании / Запасы). Это довольно специфический мультипликатор, которые чаще всего применяется для добывающих компаний с учетом их высокого объема запасов.

5. P/ABV (Цена / Балансовая стоимость активов с поправками). Показатель используется в банковском и страховом секторе из-за их специфичной структуры активов.

Данные методы показывают разную эффективность в зависимости от объекта и целей оценки. Таким образом сравнительный подход добавляет гибкости при анализе денежных потоков компании, что подтверждает их высокую актуальность в текущих условиях.

Рассмотрим метод оценки денежных потоков, как метод скорректированной приведенной стоимости (APV). Он используется в случае оценки компаний с непостоянной структурой капитала или в рамках специфических сделок с использованием заемного капитала. В рамках него есть величина NPV, которая представляет собой денежный поток компании без долга, а также NPV финансовых побочных эффектов через произведение величины и стоимости долга, включая эффект «налогового щита» при экономии от процентов по обязательствам. Метод применяется при оценке денежного потока для капиталоемких отраслей с высоким уровнем долга, что в целом актуально для российского бизнеса. Помимо этого, APV также используют для оценки эффективности сделок слияний и поглощений.

Для оценки денежных потоков также часто применяется метод капитализации (схожий с методом Гордона для определения дивидендов). Данный метод применяется для оценки стабильных бизнесов с предсказуемыми темпами роста и денежными потоками. Для метода капитализации используется формула:

$$V = \frac{CF}{r - g}, \quad (3)$$

где:

V – стоимость денежного потока с учетом его капитализации;

CF – ожидаемый денежный поток за период (часто также используется FCFF/FCFE)

r – ставка дисконтирования, определяемая как требуемая инвесторами доходность;

g – долгосрочный стабильный темп роста денежного потока.

Метод чаще всего используется для оценки компаний коммунального сектора и некоторых сегментов товаров повседневного спроса, где есть характеристики «денежных коров» с предсказуемыми и стабильными денежными потоками, в том числе и с дивидендами.

В таблице 1 представлена сравнительная характеристика рассмотренных в данном исследовании методов.

Таблица 1

Сравнительная характеристика современных методов оценки денежных потоков

Критерий	DCF	ROV	EVA	Сравнительный	Капитализация потоков
Плюсы	1. Теоретически наиболее обоснован. 2. Учитывает будущие потоки. 3. Применим для всех активов.	1. Оценивает гибкость компании. 2. Учитывает неопределенность. 3. Оценивает стоимость даже при отрицательном NPV.	1. Связан с операционной деятельностью. 2. Стимулирует создание акционерной стоимости.	1. Простота и скорость расчета. 2. Отражает настроения текущего рынка.	1. Простота применения. 2. Не требует создания сложных прогнозов.
Ограничения	1. Чувствительность к точности денежных потоков и ставки дисконта. 2. Трудно оценить терминальную стоимость. 3. Не учитывает стратегическую гибкость.	1. Сложность вычисления. 2. Субъективность оценки. 3. Ограниченная применимость для стабильных компаний.	1. Зависимость от финансовых данных. 2. Из-за колебаний стоимость может быть не совсем верной. 3. Требует корректировок отчетности.	1. Зависимость от компаний-аналогов. 2. Игнорирует особенности оцениваемой компании. 3. При волатильности показатели не так корректны.	1. Применим к стабильным компаниям. 2. Трудность прогноза темпа роста. 3. Не подходит для цикличных компаний.
Сфера применения	1. Оценка инвестиционных проектов. 2. Оценка компаний (сделки M&A). 3. Отрасли со стабильными потоками.	1. Оценка венчурных проектов. 2. Добывающая промышленность. 3. Технологические отрасли.	1. Управление эффективностью бизнеса. 2. Контроль создания стоимости крупного бизнеса.	1. Первичный анализ компании. 2. Отрасли со схожими публичными компаниями.	1. Оценка стабильных бизнесов со стабильными денежными потоками.

Применяемые современным бизнесом методы оценки денежных потоков становятся более комплексными, риск-ориентированными и технологически насыщенными, чтобы наиболее точно оценить состояние денежных потоков для конкретной компании. Как показал анализ, выбор метода зависит сразу от ряда факторов: отраслевые особенности, стадии жизненного цикла, цели бизнеса и прочие. Если раньше использовались преимущественно методы дисконтирования денежных потоков и определялась WACC, то сейчас инструментарий методов увеличился. Это приводит к большей точности оценки денежных потоков.

Таким образом, все больше акцент будет смещаться на модели основанными на «больших данных», которые позволят оценить денежные потоки как можно точнее: к примеру, на основе данных из финансовой отчетности, мультипликаторов, рейтингов и подобную информацию. Все это позволит учесть больше факторов при анализе, в результате чего оценка денежного потока станет наиболее точной.

Библиографический список

1. Лукасевич И. Я, Жуков П.Е. Управление денежными потоками: учебник. Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2024. 184 с.

2. Ни Е. А. Оценка стоимости предприятия методом дисконтированных денежных потоков. Студенческий вестник. 2022. № 18-13(210). С. 18-20 (дата обращения: 15.11.2025).

3. Селиверстов В. Д. Практическое использование финансовой модели для целей оценки стоимости компании методом дисконтированных денежных потоков // Евразийское пространство: экономика, право, общество. 2025. № 6. С. 63-67 (дата обращения: 17.11.2025).

Научная статья
УДК 336.02

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Казин Н.С.
Научный руководитель: Шеремета С.В.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ

Аннотация. В статье рассмотрены основные проблемы методов, которые используются современным бизнесом для оценки денежных потоков. На основе данных проблем были рассмотрены подходы, которые позволяют точнее оценить денежные потоки российских компаний в современных условиях, а также определена новизна рассмотренных подходов.

Ключевые слова: *денежные потоки, оценка стоимости, метод Монте-Карло, жизненный цикл организации, чистый оборотный капитал.*

IMPROVING METHODS FOR ASSESSING BUSINESS CASH FLOW IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Kazin N.S.
Supervisor: Sheremeta S.V.
Financial University under the Government of the Russian Federation. Omsk branch

Abstract. The article discusses the main problems of the methods used by modern businesses to assess cash flows. Based on these problems, approaches were considered that make it possible to more accurately assess the cash flows of Russian companies in modern conditions, and the novelty of the approaches considered was determined.

Keywords: *cash flow, cost estimation, Monte Carlo method, organization life cycle, net working capital.*

При текущих условиях оценка денежных потоков компании важна для абсолютно всех участников инвестиционного процесса: начиная от собственников бизнеса до инвесторов в ценные бумаги данных компаний. Денежный поток – это наиболее объективный индикатор финансового состояния компании из-за того, что, к примеру, чистая прибыль может быть искажена учетной политикой, курсовыми разницами и разовыми доходами или расходами и прочими статьями в отчете о финансовых результатах. Денежный поток, в свою очередь, отражает реальную способность бизнеса генерировать ликвидность.

И для корректного понимания реального состояния бизнеса с точки зрения создания денежных потоков необходимо применять различные методики оценки. При этом традиционные подходы к оценке денежных потоков обладают рядом недостатков, в особенности на фоне российских реалий для бизнеса в последние 5 лет. Недостатки существующих подходов прежде всего связаны с трудностью учитывать высокую волатильность макроэкономических условий, санкционные риски, специфику отраслевого развития в отдельных сферах бизнеса, стадию жизненного цикла для конкретной компании, влияние ключевой ставки и иных факторов (кредитная история, льготное финансирование, выделение субсидий и другие инструменты) на стоимость капитала. Из-за недооценки всех этих факторов точность оценки денежных потоков снижается – это негативно влияет на эффективность управленческих решений на основе данных, принятие решений инвесторами

при выборе компаний для вложений средств, а также для сравнительного анализа разных компаний из-за разного влияния перечисленных факторов на реальное состояние бизнеса. В этом и выражается актуальность выбранной темы научной статьи.

Цель статьи – представить подходы для более точной оценки стоимости денежных потоков с учетом российских реалий последних лет для их дальнейшего использования в практике корпоративных финансов.

Подробнее остановимся на проблемах, которые характерны в текущих реалиях в процессе оценки денежных потоков бизнеса, чтобы затем понять аспекты для улучшения методик:

1. Игнорирование стадии жизненного цикла компании. К примеру, исследования современных экономистов показывают, что знаки денежных потоков от различных видов деятельности закономерно изменяются в зависимости от стадии развития бизнеса. Традиционные методы не учитывают эту динамику.

2. Отсутствие адаптации к отраслевой специфике. Есть у каждого бизнеса отраслевые особенности, особенно для узкоспециализированных сфер деятельности. И они требуют индивидуальных подходов к расчету потребности в оборотном капитале и затем к прогнозированию денежных потоков.

3. Некорректный учет макроэкономических факторов в рамках моделей оценки денежных потоков. В условиях высокой волатильности ключевой ставки в последние годы и санкционного давления в России требуемая доходность для инвесторов становится значительно выше. И все это делает стандартные модели оценки не совсем актуальными для использования в расчетах.

4. Высокая доля постпрогнозного периода в оценках. В классических моделях оценки денежных потоков вклад постпрогнозного периода часто превышает 60-70%. При невозможности точного прогнозирования на длительную перспективу, которое также характерно для российских условий, делает итоговые оценки крайне ненадежными [2].

На основе этого рассмотрим компоненты мультифакторной оценки для денежных потоков.

В первую очередь необходимо включение определения стадии жизненного цикла по знакам денежных потоков. В основе этого – методология В. Дикинсон, которая адаптирована к российским условиям. Стадия жизненного цикла определяется на основе комбинации знаков денежных потоков от операционной (CFO), инвестиционной (CFI) и финансовой (CFF) деятельности [3]. Далее в таблице 1 представим матрицу, которая отражает стадии жизненного цикла в зависимости от динамики видов денежных потоков.

Таблица 1

Матрица стадий жизненного цикла по знакам денежных потоков

Стадия цикла	CFO	CFI	CFF	Характеристика
Зарождение	-	-	+	Молодая компания: инвестиции за счет привлеченного капитала
Рост	+	-	+	Операционная деятельность генерирует средства; и инвестиции продолжаются
Зрелость	+	-	-	Стабильный бизнес, погашение долгов и выплата дивидендов
Позитивная турбулентность	+	+	+	Нетипичная ситуация, возможна продажа активов
Негативная турбулентность	-	-	-	Кризисная ситуация, операционный убыток бизнеса

Турбулентность при смене с негатива на позитив	-	+	+	Восстановление после кризиса
Спад	-	+	-	Сокращение бизнеса, распродажа активов

И для каждой стадии жизненного цикла компании затем разрабатываются индивидуальные модели прогнозирования денежных потоков с учетом характерных для данной фазы соотношений показателей.

Далее необходима корректировка мультипликатора ЧОК (чистый оборотный капитал) в отношении к выручке компании. Он основан на методике в исследовании Виноградовой Е.М. и предполагает расчет отраслевых нормативов потребности в чистом оборотном капитале [1]. Для этого используется такая формула расчета (1):

$$NWC = Выручка \times K \times \alpha, \quad (1)$$

где:

NWC – ЧОК (чистый оборотный капитал);

K – среднеотраслевой коэффициент ЧОК/Выручка, рассчитываемый по данным компаний-аналогов;

α – корректирующий коэффициент стадии жизненного цикла.

Для расчета этого коэффициента нужно придерживаться следующего алгоритма:

1. Формирование выборки компаний отрасли за последние 3-5 лет.
2. Расчет индивидуальных коэффициентов ЧОК/Выручка по компаниям
3. Очистка выбросов через исключение статистически аномальных значений.
4. Расчет взвешенной скользящей средней для учета динамики.

Следующий компонент, который необходимо рассматривать при оценке денежных потоков в России для повышения точности – это модифицированный расчет свободного денежного потока (FCF). Для этого целесообразно свободный денежный поток определить по формуле (2), которая под российскую отчетность является более репрезентативной:

$$FCF = CFO - CapEx - \Delta NWC + Корректировки\ на\ санкционные\ риски, \quad (2)$$

где:

CFO – денежный поток от операционной деятельности;

CapEx – капитальные затраты;

ΔNWC – изменение чистого оборотного капитала.

При расчете таким образом свободного денежного потока имеется ряд особенностей:

1. CFO очищается от влияния курсовых разниц и разовых доходов – эти статьи не отражают операционную эффективность бизнеса.

2. CapEx определяется на основе данных отчета о движении денежных средств. Информация находится в строке «Приобретение основных средств».

3. ΔNWC рассчитывается с использованием отраслевого мультипликатора и прогнозной выручки.

4. Корректировки на санкционные риски включают поправку на возможную блокировку валютных счетов бизнеса; резервы на перестройку логистических цепочек; затраты на импортозамещение для бизнеса [3].

Далее рассмотрим такой компонент, как модифицированная ставка дисконтирования с учетом страновых рисков. Как показала практика, в условиях 2025-2026 годов российские активы требуют включения повышенной премии за страновой риск. В данном случае ставка

дисконтирования, которая определяется по методу капитальных активов, стоит рассчитывать по формуле (3):

$$r=r_f+\beta\times(r_m-r_f)+CRP+IR, \quad (3)$$

где:

r_f – безрисковая ставка: к примеру, доходность ОФЗ или банковского вклада с сопоставимым сроком;

β – коэффициент систематического риска с корректировкой на ликвидность российских акций;

r_m – рыночная доходность;

CRP – премия за страновой риск;

IR – отраслевая премия за риск [2].

Для практических расчетов ставки дисконтирования рекомендуется использовать ставку дисконтирования в районк 15-22% для устойчивых компаний с низкими санкционными рисками; 25-30% - для компаний с высокой зависимостью от импорта или внешних рынков и с соответствующими рисками для бизнеса и, как следствие, денежных потоков.

Следующий компонент – это вероятностное прогнозирование методом Монте-Карло, которое важно использовать для учета неопределенности входных параметров. Желательно применять данный метод с использованием 1000-5000 итераций для корректности проводимой оценки. И для каждого ключевого фактора задается распределение вероятностей. Примеры таких факторов представим в таблице 2.

Таблица 2

Определение факторов для оценки денежных потоков методом Монте-Карло

Фактор	Тип распределения	Параметры
Темп роста выручки	Треугольное	Минимум, наиболее частое значение, максимум
Операционная маржа	Нормальное	Среднее и стандартное отклонение
Отраслевой мультипликатор ЧОК	Треугольное	Определяется о отраслевым данным
Ставка дисконтирования	Равномерное	Диапазон по сценариям

В итоге результатом моделирования является не точечная оценка, а распределение вероятностей возможных значений денежных потоков и стоимости компании – это позволяет достовернее оценить стоимость денежных потоков за счет вероятностного метода.

Следующее – контроль доли постпрогнозного периода для компании, так как чрезмерная зависимость от него делает оценку ненадежной из-за будущей неопределенности. Если расчетная доля постпрогнозного периода превышает 50%, можно сделать такие шаги: увеличить продолжительность прогнозного периода; пересмотреть допущения о долгосрочных темпах роста; использовать более консервативные значения ставки дисконтирования.

Научная новизна использования данных подходов при оценке стоимости денежных потоков компаний заключается в таких аспектах:

1. Включение фактора жизненного цикла в прогнозирование денежных потоков.
2. Определение потребности в оборотном капитале с учетом особенностей отрасли через систему взвешенных скользящих средних.
3. Более сложный и точный расчет ставки дисконтирования с учетом премии за санкционные риски.
4. Вероятностный подход к оценке через использование метода Монте-Карло.
5. Контроль доли постпрогнозного периода для роста надежности оценки.

Таким образом, адаптированный мультифакторный подход к оценке денежных потоков компании, который был представлен в данной научной статье, по сути является развитием существующих оценочных подходов, но с учетом российской специфики и современных экономических вызовов перед нашей страной. Для получения надежных оценок денежных потоков необходимо включить рассмотренные факторы: интеграция стадии жизненного цикла, отраслевая калибровка, вероятностное моделирование и доля постпрогнозного периода.

Библиографический список

1. Виноградова, Е. М. Совершенствование методики расчета потребности в чистом оборотном капитале при прогнозировании денежных потоков компании. Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2025. 75 с.

2. Бычкова, Г. М., Журавлева, Е. В. Денежный поток как критериальная характеристика стадии жизненного цикла компании. Современные технологии и научно-технический прогресс. 2025. № 12. С. 310-311.

3. Соловьёва, И. В. Методы анализа денежных потоков предприятия // Финансовый журнал. 2023. № 9. С. 88–95

Научная статья
УДК 339.13

МАРКЕТИНГ-МИКС «7Р» И ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В ПРОДВИЖЕНИИ УСЛУГИ НА РЫНКЕ

Карасев А. П.
Ярославский филиал ЯГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Аннотация. В статье рассматривается расширенная концепция комплекса маркетинга – «7Р» и возможности ее продвижения для продуктов и услуг в современном мире. В качестве апробации предложенной модели разработан данный маркетинг-микс для небольшой парикмахерской. Особое внимание уделено использованию цифровых инструментов для продвижения услуг на рынке.

Ключевые слова: *маркетинг, маркетинг-микс, продукт, услуга.*

MARKETING MIX "7P" AND DIGITAL TOOLS IN SERVICE PROMOTION

Karasev A.P.
Yaroslavl Branch of the Yaroslavl State University of Higher Education "Financial University under the Government of the Russian Federation"

Abstract. This article examines the expanded concept of the marketing mix – "7P" – and the possibilities for its promotion for products and services in the modern world. To test the proposed model, this marketing mix was developed for a small hair salon. Particular attention is paid to the use of digital tools for promoting services on the market.

Keywords: *marketing, marketing mix, product, service.*

Концепция «4Р», также известная как «маркетинг-микс» — «основа основ» для любого маркетолога, который работает с продвижением товара или услуги на рынке. Модель «4Р» (продукт, цена, место продаж, продвижение) предложил в 1960 году Эдмунд Джером Маккарти (E. Jerome McCarthy). Позже всемирно известный маркетолог Филип Котлер широко популяризировал «4Р» в своих учебниках и практике менеджмента, поэтому модель часто связывают именно с ним [1, 3]. Эта четверка инструментов была идеальна для эпохи массового производства, когда главной задачей было просто продать товар.

Однако, когда в 80-х годах прошлого века стала складываться постиндустриальная экономика и все больше стали доминировать услуги и сервисы (банки, обучение, туризм) становилось все очевиднее: четыре элемента уже не могут полностью описывать всю рыночную ситуацию. Нельзя продать страховку, опираясь только на её «упаковку» и рекламу. Успех на рынке услуг во многом зависит от персонала, процессов и атмосферы. Именно поэтому традиционная маркетинговая модель была расширена до «7Р» [4], став полноценным инструментом для создания ценности в любой, а не только сервисной, сфере.

В связи с этим целью статьи является рассмотрение расширенного комплекса маркетинга «7Р» на примере конкретной организации сферы услуг – парикмахерской.

Но для начала нужно более подробно описать традиционный комплекс маркетинга «4Р», который до сих пор остается ядром любой маркетинговой стратегии, определяя сам предмет сделки.

1. Продукт (Product): это не просто предмет или услуга, это решение проблемы клиента, снятие его так называемой «боли». Сюда входит всё: от физических характеристик продукта (характеристики качества, дизайн, название) до его невидимых составляющих (гарантия,

сервисное обслуживание, бренд). Сегодня, в эпоху цифровых технологий, «продукт» нередко означает программное обеспечение, мобильные приложения или персонализированные предложения, которые постоянно улучшаются (при помощи Agile-подхода).

2. Цена (Price). Цена - это не просто бирка с цифрами, это денежное выражение его потребительной полезности для покупателя. Ценовая стратегия должна учитывать не только себестоимость продукта и цены конкурентов на аналогичные товары, но и прежде всего, сколько клиент готов заплатить за решение своей проблемы. В современном мире все чаще используется динамическое ценообразование, когда цены меняются в зависимости от спроса, и модели подписки.

3. Место (Place) - это способ, которым товар или услуга попадает к потребителю. В недалеком прошлом это были магазины и склады, а сегодня это логистические цепочки, интернет-магазины, маркетплейсы и, конечно, нужно использовать стратегию омниканальности, которая неразрывно связывает физический и цифровой опыт.

4. Продвижение (Promotion) - это все, что делает маркетолог, чтобы рассказать о своем продукте и убедить людей в его покупке. Сюда входит не только стандартная реклама и PR, но и обширный арсенал инструментов цифрового маркетинга: контент, который решает проблемы клиента (контент-маркетинг), общение в социальных сетях (SMM) и точечная реклама (контекст) [1].

Добавленные позже еще три элемента комплекса маркетинга имеют решающее значение именно для сферы услуг, поскольку они влияют на то, как клиент взаимодействует с компанией и что он чувствует и получает в процессе оказания услуги.

В сфере услуг сотрудники - это, по сути, часть продукта. Здесь успех компании зависит от компетентности, вежливости и мотивации персонала, который непосредственно контактирует с клиентом. Не имеет значения, насколько хорош ваш продукт, если служба поддержки работает медленно или грубит. Инвестиции в обучение и создание «счастливой» команды (так называемый внутренний маркетинг), хорошо мотивированной и лояльной организации, напрямую конвертируются в лояльность внешних клиентов [2].

Процесс - это скрытая механика, которая обеспечивает предоставление услуги. Это то, как быстро сотрудники отвечают на запрос, насколько легко можно оформить возврат, или сколько шагов нужно сделать, чтобы оплатить заказ в приложении. Если процесс сложный и запутанный, медленно осуществляется или требует лишних усилий, клиент уйдет, даже если ваш продукт идеален. В современном цифровом мире процесс – это, прежде всего, пользовательский опыт (UX/UI), простота навигации и надежность транзакций [3].

Поскольку потребитель не можете «пощупать» услугу до её покупки (например, банковскую операцию или психологическую консультацию), клиенты ищут материальные подтверждения её качества [6]. Это могут быть:

- Внешний вид и дизайн офиса.
- Качество сайта или мобильного приложения (это ваш «цифровой офис»).
- Фирменный стиль, логотипы, брендирование.
- Упаковка и сопроводительная документация. Эти элементы помогают создать доверие и сформировать имидж компании в глазах потребителя.

В качестве апробации вышеизложенных положений в рамках научного исследования была разработана подробная модель «7P»-маркетинга для небольшой парикмахерской, в рамках самозанятости:

1. Product.

Ассортимент услуг и их качество:

1. Стрижки (мужские, женские, детские), окрашивание (сложное, монохромное), уход (маски, восстановление), укладки, барбер-услуги, маникюр/педикюр (если это салон красоты).

2. Качество используемой косметики (премиум-класс, органика).

Стратегическая цель: создание уникального предложения и обеспечение повторных посещений за счет высокого качества работы.

2. Price.

Гибкая ценовая политика:

1. Базовый прайс (зависит от квалификации мастера: junior, master, top-stylist).
2. Пакетные предложения («стрижка + уход»).
3. Скидки в «мертвые часы» (утром в будни).
4. Программы лояльности (кэшбэк или накопительные скидки).

Стратегическая цель: максимизация прибыли при сохранении конкурентоспособности и привлечение клиентов с разным уровнем дохода.

3. Place.

Физическое расположение:

1. Наличие парковки, близость к транспортным узлам (метро, остановки), расположение на первом этаже, высокий трафик (например, в торговом центре или на центральной улице).
2. Цифровое место: удобный сайт и активные страницы в социальных сетях (ВКонтакте).

Стратегическая цель: обеспечение максимальной доступности и удобства для целевой аудитории.

4. Promotion.

Реклама и коммуникации:

1. SMM (фото работ «до/после», обзоры новинок).
2. Локальный маркетинг (объявления в районе, сотрудничество с соседними бизнесами).
3. Реферальный маркетинг («Приведи друга — получи скидку»).
4. E-mail / SMS-рассылки(напоминания о записи, поздравления с днем рождения).

Стратегическая цель: привлечение новых клиентов и стимулирование повторных визитов.

5. People.

Квалификация и отношение:

1. Профессионализм мастеров (дипломы, участие в конкурсах).
2. Вежливость и навыки коммуникации (умение слушать клиента, давать советы).
3. Единые стандарты обслуживания (начинать/заканчивать визит).
4. Администраторы (их дружелюбие и эффективность).

Стратегическая цель: создание доверия и обеспечение эмоционально положительного опыта для клиента.

6. Process.

Система обслуживания:

1. Простота онлайн-записи (через виджет, WhatsApp).
2. Скорость и точность обслуживания (соблюдение временного лимита).
3. Консультация перед началом работы (обсуждение желаемого результата).
4. Комфорт в процессе (предложение кофе, зарядки для телефона).

Стратегическая цель: снижение дискомфорта клиента и повышение операционной эффективности.

7. Physical Evidence.

Материальные доказательства качества:

1. Интерьер и дизайн (стиль, чистота, освещение).
2. Оборудование (кресла, мойки).
3. Чистота и гигиена (стерильность инструментов, порядок на рабочем месте).
4. Удобство ожидания (наличие журнала, Wi-Fi).
5. Брендирование (фирменные визитки, упаковка для купленной косметики).

Стратегическая цель: управление восприятием, создание атмосферы и доказательство премиальности / надежности услуги.

Подобная модель комплекса маркетинга «7P» отлично подойдет для любого небольшой компании: салона красоты и конечно парикмахерской. А ее применение позволит организации лучше удовлетворять клиентов, развить у них лояльность, увеличить повторные покупки, и, как следствие, повысить свою конкурентоспособность на рынке и добиться более высоких финансовых результатов.

Таким образом, модель «7Р» - это не просто академическая схема, а реальная дорожная карта для создания успешного бизнеса в современной экономике. Она призывает компании мыслить шире, чем просто «товар и реклама». Чтобы победить на рынке, необходимо идеально настроить и максимально совместить все семь «рычагов»: от характеристик самого продукта до процедур обслуживания и внешнего вида, который сопровождает опыт клиента. Эффективное управление «7Р» требует, чтобы весь бизнес - от HR до логистики - работал как единый, клиентоориентированный механизм.

Библиографический список

1. Котлер, Ф. Основы маркетинга : краткий курс / Ф. Котлер, Г. Армстронг ; пер. с англ. – 14-е изд., стер. – Москва : Вильямс, 2021. – 480 с.

2. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегии / К. Лавлок, Й. Вансем ; пер. с англ. – 7-е изд. – Москва : Вильямс, 2020. – 1008 с.

3. Сороколад Вадим. 4 Р: каркас, который прощает маркетинг // 101 блог. – 28 марта 2026 г. – URL: https://101-app.com/blog/model-4p-v-marketinge (дата обращения: 28.03.2026).

4. Booms, B. H. Marketing Strategies and Organisational Structures for Service Firms / B. H. Booms, M. J. Bitner // Marketing of Services : proc. / ed. by J. Donnelly, W. George. – Chicago: American Marketing Association, 1981. - P. 47–51.

5. Saidani, B. Marketing Mix-7Ps: The Effect on Customer Satisfaction / B. Saidani, I. Sudiarditha // Jurnal Pendidikan Ekonomi & Bisnis. 2019. - Т. 7, № 7. - P. 72-86.

6. The 7Ps of marketing [Электронный ресурс] // CIM. – URL: https://www.cim.co.uk/content-insights/articles/the-7ps-of-marketing (дата обращения: 28.03.2026).

Научная статья
УДК 338

РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ IT-БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Лашина А.С.
Научный руководитель: Иванова Е.В.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, alesya.lashina@mail.ru

Аннотация. В статье исследуются проблемы и перспективы развития методов оценки стоимости IT-бизнеса в современных экономических условиях. Рассматриваются ограничения классических подходов к оценке применительно к цифровым компаниям, анализируются специальные методики, включая юнит-экономику, метод реальных опционов и оценку на основе метрик пользовательской активности. На основе анализа данных российского IT-рынка за 2025 – 2026 годы и публичной отчётности компаний выявляются ключевые факторы стоимости IT-компаний, предлагаются направления совершенствования оценочных методик с учётом отраслевой специфики и современных трендов.

Ключевые слова: *оценка бизнеса, IT-компании, нематериальные активы, дисконтирование денежных потоков, мультипликаторы, юнит-экономика, метод реальных опционов, цифровая трансформация*

DEVELOPMENT OF IT BUSINESS VALUATION METHODS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Lashina A.S.
Supervisor: Ivanova E.V.
Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, alesya.lashina@mail.ru

Abstract. The article examines the problems and prospects for the development of IT business valuation methods in modern economic conditions. The limitations of classical valuation approaches applied to digital companies are considered, special methods including unit economics, real options method and valuation based on user activity metrics are analyzed. Based on the analysis of the Russian IT market data for 2025 – 2026 and public reporting of companies, the key value drivers of IT companies are identified, and directions for improving valuation methods taking into account industry specifics and current trends are proposed.

Keywords: *business valuation, IT companies, intangible assets, discounted cash flow, multipliers, unit economics, real options method, digital transformation*

Проблематика оценки стоимости IT-бизнеса приобретает все большую актуальность в условиях цифровой трансформации экономики и структурной перестройки российского рынка информационных технологий. По итогам 2025 года, по данным Минцифры, доля IT-отрасли в ВВП России достигла 2,7%, что на 0,2 процентных пункта выше показателя предыдущего года. Объем продаж отечественных IT-решений и услуг превысил 5,15 трлн руб., увеличившись на 14,5% по сравнению с 2024 годом. Численность занятых в отрасли составила 1,12 млн человек (3,2% от общей занятости), а средняя заработная плата — 217,7 тыс. руб. [8; 13]. Эти данные, агрегированные ФНС, Минцифры и Росстатом по методике АНО «Цифровая экономика», подтверждают, что IT-отрасль превратилась в одного из ключевых драйверов экономического роста страны. Однако стремительное развитие сектора сопровождается нарастающими

сложностями в определении справедливой стоимости цифровых активов, что обусловлено как спецификой самих IT-компаний, так и трансформацией подходов инвесторов к оценке их эффективности.

Специфика IT-бизнеса как объекта оценки заключается в принципиально иной структуре активов по сравнению с традиционными предприятиями. Если в балансе промышленной компании доминируют основные средства — здания, оборудование, запасы, то ключевые активы IT-компании имеют нематериальную природу: программное обеспечение, базы данных, алгоритмы, интеллектуальную собственность, клиентскую базу и, что особенно важно, человеческий капитал. Как отмечается в современных исследованиях, бухгалтерский баланс IT-компании часто не отражает ее реальной стоимости, поскольку главные активы — разработчики, код, клиентская база — вообще не представлены в отчетности, в то время как рыночная стоимость таких компаний может исчисляться миллиардами рублей [5].

Классические подходы к оценке бизнеса — доходный, сравнительный и затратный — в их традиционном понимании демонстрируют ограниченную применимость для IT-компаний. Затратный подход, основанный на определении стоимости воспроизводства активов, зачастую оказывается непригодным, поскольку стоимость создания программного продукта может не иметь никакого отношения к его рыночной ценности. Метод чистых активов в данном случае трансформируется в оценку стоимости разработки (сколько стоило бы написать код заново) с учетом износа и морального устаревания, однако такая оценка не учитывает потенциал масштабирования и сетевые эффекты [2].

Доходный подход, в частности метод дисконтированных денежных потоков (DCF), остается золотым стандартом оценки, однако для IT-компаний он требует существенной адаптации. Основная проблема заключается в высокой неопределенности прогнозов: многие IT-компании на ранних стадиях развития не имеют прибыли и даже стабильной выручки, а их будущие денежные потоки зависят от множества трудно предсказуемых факторов — скорости привлечения пользователей, уровня конкуренции, технологических изменений. Для зрелых компаний ставка дисконтирования составляет 10–15%, для стартапов она может достигать 30–50% и выше [4]. При этом традиционный DCF не учитывает гибкость управленческих решений — возможность отсрочить запуск, расширить проект при успехе или свернуть его при неблагоприятном развитии событий.

Именно для учета этой гибкости все более широкое применение находит метод реальных опционов, который позволяет оценить стоимость управленческой свободы в условиях неопределенности. Рассмотрим практический пример: IT-стартап, разрабатывающий новую CRM-систему, может быть структурирован как последовательность опционов — опцион на разработку прототипа (инвестиции 20 млн руб.), опцион на масштабирование при успешном тестировании (еще 80 млн руб.) и опцион на выход на смежные рынки. Стоимость стартапа с учетом опционов может оказаться значительно выше традиционной DCF-оценки, поскольку метод учитывает возможность «подстраиваться» под ситуацию и отсекать неудачные сценарии [7, с. 324–326].

Необходимость адаптации оценочных подходов особенно наглядно иллюстрирует пример российских публичных IT-компаний. Так, ПАО «Группа Позитив» (разработчик решений в области кибербезопасности) на протяжении 2024 — 2025 годов демонстрировало отрицательную EBITDA по МСФО (за 9 месяцев 2025 г. отрицательная EBITDA составила 1,89 млрд руб.), что делало применение классических мультипликаторов P/E и EV/EBITDA невозможным. Однако компания активно наращивала клиентскую базу, увеличивала долю повторяющейся выручки (ARR) и показывала высокие темпы роста отгрузок. Инвесторы оценивали бизнес на основе мультипликатора EV/ARR, достигавшего в отдельные периоды 10–12x, а также с учётом потенциала дальнейшего масштабирования продуктовой экосистемы [12; 11]. Аналогичная ситуация характерна и для ПАО «Группа Астра», которое в период активного роста демонстрировало высокую долю инвестиций в разработку и низкую операционную рентабельность, что делало традиционные показатели прибыли малопригодными для сравнительной оценки. По данным официальной отчетности, за 9 месяцев 2025 года выручка

компании выросла на 22% до 10,4 млрд руб., при этом отгрузки сохранились на уровне 9,7 млрд руб. на фоне жесткой денежно-кредитной политики [11]. В обоих случаях классические подходы — затратный (стоимость разработки ПО не отражала рыночную ценность) и доходный (высокая неопределённость долгосрочных денежных потоков) — требовали существенной корректировки, а наиболее адекватную оценку давали отраслевые метрики (ARR, NRR) и метод реальных опционов, учитывающий возможность дальнейшего расширения бизнеса [4; 12; 11].

Сравнительный подход в оценке IT-компаний также претерпевает значительную трансформацию. Вместо классических мультипликаторов P/E или EV/EBITDA, которые часто неприменимы к убыточным компаниям, в практике оценки и в академических исследованиях все шире используются отраслевые метрики. Для SaaS-компаний и подписочных сервисов ключевыми показателями становятся ARR (Annual Recurring Revenue) — годовая повторяющаяся выручка, и LTV/CAC — соотношение пожизненной ценности клиента к затратам на его привлечение. Как отмечается в научных исследованиях, ключевыми показателями эффективности SaaS-бизнеса являются ежемесячный регулярный доход (MRR), стоимость привлечения клиента (CAC) и пожизненная ценность клиента (LTV), при этом соотношение LTV/CAC является одним из важнейших индикаторов устойчивости бизнес-модели [6; 12]. Для маркетплейсов и мобильных приложений используются GMV (Gross Merchandise Volume) с мультипликатором 0,3x–2x GMV, а также показатели MAU/DAU (месячная/дневная аудитория) с оценкой на одного пользователя в зависимости от уровня монетизации [4; 12].

Важным трендом последних лет стало осознание того, что интеллектуальный капитал и гудвилл перестали быть абстрактными бухгалтерскими категориями, превратившись в измеримые активы, формирующие основную стоимость IT-бизнеса. В соответствии с Федеральным стандартом бухгалтерского учета ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы» [1], объектом НМА признаётся актив, не имеющий материально-вещественной формы, способный приносить экономические выгоды и идентифицируемый из других активов. При этом гудвилл, возникающий при покупке компании, учитывается в порядке, предусмотренном МСФО (IFRS) 3, тогда как созданный собственными силами гудвилл не признаётся активом [1, п. 10]. В современной литературе выделяют шесть групп методов оценки интеллектуального капитала: от прямого измерения до моделей добавленной стоимости [7]. В бухгалтерском учете гудвилл возникает только при покупке компании, однако для целей инвестиционного анализа и оценки требуется более широкий взгляд. Современная практика показывает, что инвестиции в IT и искусственный интеллект нельзя рассматривать только как расходы на программное обеспечение — значительная часть эффекта приходится именно на рост нематериальных активов: доверия, предсказуемости, репутации [4].

Российский IT-рынок в 2025 – 2026 годах демонстрирует неоднородную динамику, что находит отражение в оценках компаний. Согласно данным аналитического исследования МТС Web Services, в 2025 году объем российского IT-рынка составил 3 864,6 млрд руб., увеличившись на 17,8% по сравнению с предыдущим годом [9]. После периода активного импортозамещения в 2022 – 2024 гг. темпы роста отрасли замедлились, что связывается с завершением масштабной замены иностранного программного обеспечения и началом оптимизации затрат на автоматизацию [4]. На этом фоне особенно заметны различия в динамике отдельных компаний: одни продолжают демонстрировать высокие темпы роста выручки и расширение клиентской базы, другие сталкиваются с замедлением и снижением маржинальности [4; 9]. Этот разрыв в динамике подтверждает, что инвесторы все более дифференцированно подходят к оценке IT-компаний, отдавая предпочтение тем, кто способен демонстрировать не просто рост выручки, но устойчивость маржинальности и эффективность использования капитала.

Особую сложность для оценки представляет специфика IT-бизнеса, связанная с сетевыми эффектами и метриками пользовательской активности. В современных исследованиях предлагаются подходы к оценке, основанные на анализе данных трафика, учитывающие динамический характер этого ключевого актива, подверженного влиянию сетевых эффектов и

обладающего экосистемной синергетической ценностью. Для российского рынка применение подобных подходов осложнено ограниченной доступностью детальных данных о пользовательской активности и транзакциях, что повышает значимость альтернативных методик, базирующихся на юнит-экономике и оценке клиентской базы [4].

Анализ современного состояния российского рынка IT-услуг позволяет выделить ключевые факторы, определяющие стоимость IT-компаний в текущих условиях. Во-первых, это отраслевая специализация и глубокая экспертиза в конкретных вертикалях. Как отмечается в отраслевых обзорах, бизнес переходит от универсальных ИТ-подрядчиков к стратегическому партнерству с компаниями, обладающими пониманием внутриотраслевых рисков, текущих экономических вызовов, законодательных требований и профильных стандартов [4]. Отраслевое позиционирование позволяет IT-компании говорить на языке клиента и предлагать решения, измеримые в терминах сокращения затрат, ускорения процессов и снижения рисков.

Во-вторых, значимым фактором стоимости становится способность компании к переходу на более эффективные бизнес-модели. В условиях, когда традиционная модель подушевой оплаты (seat-based pricing) оказывается под угрозой из-за роста производительности труда, обеспечиваемой ИИ, компании вынуждены переходить к моделям ценообразования на основе потребления или результатов. Успешность такого перехода напрямую влияет на способность компании достичь показателей эффективности и, следовательно, на ее оценку [4].

В-третьих, важнейшим драйвером стоимости становится способность IT-компании демонстрировать не просто рост выручки, но высокую эффективность использования капитала. Аналитики и исследователи все больше внимания уделяют таким показателям, как скорректированный свободный денежный поток и коэффициент удержания чистой выручки (Net Revenue Retention, NRR). Для российского рынка, где публичные IT-компании только начинают формировать историю отчетности по МСФО, эти показатели приобретают особое значение [12].

Проведенный анализ позволяет сформулировать основные направления развития методов оценки стоимости IT-бизнеса в современных условиях. Классические подходы, безусловно, сохраняют свою значимость, но требуют существенной адаптации. Доходный подход должен дополняться сценарным моделированием и применением метода реальных опционов, позволяющих учесть гибкость управленческих решений. Сравнительный подход должен базироваться на расширенном наборе мультипликаторов, включающих как традиционные финансовые показатели, так и специфические для IT-сектора метрики (ARR, GMV, LTV/CAC, MAU/DAU). Затратный подход может быть полезен для оценки интеллектуальной собственности и нематериальных активов, особенно на ранних стадиях развития компании [4; 10].

В качестве рекомендации для развития оценочного инструментария предлагается комплексная методика, которая объединяет несколько блоков: разделение IT-компаний по бизнес-моделям и стадиям роста; использование набора мультипликаторов — как финансовых, так и отраслевых (ARR, NRR, LTV/CAC); сценарное моделирование с учётом управленческих опционов; оценку клиентской базы через дисконтирование пожизненной ценности; анализ динамики ключевых показателей за несколько периодов; а также балльную оценку качественных факторов — экспертизы, репутации, качества управления [3]. Результаты, полученные разными подходами, сводятся в единый коридор стоимости с весами, которые зависят от типа компании и доступности данных. Такая методика позволяет более гибко учитывать специфику IT-бизнеса и может быть адаптирована под российские условия.

Особое внимание при разработке оценочных методик следует уделять фактору времени и динамике показателей. Как показывает практика 2025 – 2026 годов, точечная оценка на основе данных одного периода может вводить в заблуждение, тогда как анализ трендов — динамики выручки, маржинальности, клиентской базы, NRR — позволяет сделать более обоснованные выводы о перспективах компании. Для российского рынка, проходящего этап структурной трансформации, такой динамический подход приобретает особое значение [4].

Подводя итог, следует отметить, что развитие методов оценки стоимости IT-бизнеса находится в активной фазе, отражая как изменения в самом секторе информационных технологий, так и трансформацию инвестиционных подходов. Переход от «роста любой ценой» к эффективности использования капитала, от универсальных решений к отраслевой специализации, от традиционных финансовых показателей к специфическим для цифровой экономики метрикам — эти тенденции определяют новые контуры оценочной практики. Для российской оценочной отрасли, сталкивающейся с необходимостью оценки быстрорастущих IT-компаний в условиях ограниченной публичной информации, эти вызовы требуют как теоретического осмысления, так и накопления практического опыта, что открывает широкие возможности для дальнейших исследований.

Библиографический список

1. Федеральный стандарт бухгалтерского учёта ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы»: утв. приказом Минфина России от 30.05.2022 № 86н (зарегистрирован в Минюсте России 28.06.2022 № 69031) // Нормативный контур. URL: https://normativ.kontur.ru/document?documentId=426243 (дата обращения: 22.03.2026).
2. Методические рекомендации по определению стоимости и иных стоимостных показателей в отношении ИТ-продуктов / Ассоциация «Саморегулируемая организация оценщиков «Экспертный совет», 2025.
3. Коблов Н., Тимохин Д. В. Состояние IT-отрасли экономики России: оценка и перспективы // Экономика и управление, 2025. № 4. С. 112–125.
4. Лазарев А. А. Эволюция подходов к оценке стоимости бизнеса в эпоху цифровизации: роль нематериальных активов в создании рыночной капитализации // Вопросы оценки, 2025. № 2. С. 45–58.
5. Лосева О. В., Попова Е. Д. Методы оценки стоимости цифровых интеллектуальных активов // Вестник Евразийской науки, 2023. Т. 15, № 3. URL: https://esj.today/PDF/72ECVN323.pdf (дата обращения: 22.03.2026).
6. Путивцев М. Е., Зимовец А. В. Анализ и определение основных показателей эффективности SaaS предприятия // 1Economic.ru, 2024. URL: https://1economic.ru/lib/120566 (дата обращения: 23.03.2026). Проиндексировано в РИНЦ: https://elibrary.ru/item.asp?id=68014862.
7. Выручка IT-компаний в России за девять месяцев выросла на 19% // Эксперт, 2026. 5 марта. URL: https://expert.ru/amp/news/vyruchka-it-kompaniy-v-rossii-za-devyat-mesyatsev-vyrosla-na-19/ (дата обращения: 23.03.2026).
8. Исследование MWS: ИТ-рынок России превысит 6,7 трлн рублей к 2030 г. // AKM.RU. 2026. 16 марта. URL: https://www.akm.ru/press/issledovanie_mws_it_rynok_rossii_prevysit_6_7_trln_rubley_k_2030_g/ (дата обращения: 22.03.2026).
9. Многообещающая цифра: как крупный бизнес развивает IT-направление // Коммерсантъ. 2026. 20 января. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8362112 (дата обращения: 24.03.2026).
10. Минцифры отметило рост доли российской IT-отрасли в ВВП до 2,7% // АО «НФК-Сбережения». 2026. 18 февраля. URL: https://nfksber.ru/analytics/financial-news/mintsifry-otmetilo-rost-doli-rossiyskoy-it-otrasli-v-vvp-do-2-7/ (дата обращения: 24.03.2026).
11. Федотова М. А., Бусов В. И., Землянский О. А. Оценка стоимости активов и бизнеса : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2026. 539 с. URL: https://urait.ru/book/ocenka-stoimosti-aktivov-i-biznesa-586716 (дата обращения: 22.03.2026).
12. ПАО «Группа Астра»: раскрытие финансовых результатов за 9 месяцев 2025 г. // Центр раскрытия корпоративной информации (Интерфакс). 27.11.2025. URL: https://disclosure.1prime.ru/catalog/-12/{25C39665-149E-4285-9E45-2E554B2B81D7}.uif (дата обращения: 23.03.2026).
13. ПАО «Группа Позитив»: консолидированная финансовая отчётность по МСФО за 9 месяцев 2025 г. // Центр раскрытия корпоративной информации (Интерфакс). URL: https://e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=38538&type=4 (дата обращения: 23.03.2026).

Научная статья
УДК 657.633.5

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Максимочкина О.В.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия maksimochkina@yandex.ru

Аннотация. В статье рассмотрены основы создания системы внутреннего контроля учета движения денежных средств в организации.

Ключевые слова: *Система внутреннего контроля в организации, цели и задачи ее создания, этапы контрольного мероприятия.*

INTERNAL MONITORING OF MONEY IN THE ORGANIZATION

Maksimochkina O.V.
Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia maksimochkina@yandex.ru

Abstract. The article discusses the basics of creating an internal control system for accounting cash flows in an organization.

Keywords: *The internal control system in an organization, the goals and objectives of its creation, and the stages of the control event.*

Система внутреннего контроля организуется руководством предприятия, что является основным отличием данного вида контроля от других. Внутренний контроль обязателен для всех организаций независимо от их формы, размера и отрасли. На крупных предприятиях могут быть созданы специализированные подразделения внутреннего контроля. Результаты внутреннего контроля предоставляются внутренним пользователям, включая руководителей и менеджеров организации.

Систему внутреннего контроля можно определить как «набор процессов, разработанных, внедренных и поддерживаемых представителями собственника, руководством и другими сотрудниками с целью обеспечения адекватной уверенности в достижении целей организации через обеспечение достоверности финансовой отчетности, эффективность и результативность операций, а также соблюдение действующих законов и нормативных актов» [4, с.130].

Система внутреннего контроля представляет собой организованный набор методов и процедур, утвержденных руководством предприятия в качестве инструментов для эффективного управления его деятельностью, включая внутренний надзор и проверку.

Осуществляется внутренний контроль за соблюдением требований законодательства РФ, при проведении хозяйственных операций, правильностью и полнотой ведения учета этих операций, своевременностью представления точной бухгалтерской отчетности, а также предотвращением ошибок при учете.

Контроль «денежных средств включает в себя контроль кассовых операций, операций по расчетным, валютным, специальным счетам в банках, денежных средств в пути, то есть проверяются бухгалтерские счета, отражающие информацию о движении денежных средств и их эквивалентов, включая финансовые вложения» [5, с.6].

Внутренний контроль над операциями с денежными средствами реализуется на основе основных нормативных документов среди которых выделяются: Федеральные законы «О бухгалтерском учете», «О валютном регулировании и валютном контроле», нормативные документы, разработанные Банком России, регулирующие порядок ведения кассовых

операций, банковских операций по безналичным расчетам, а также в обязательном порядке внутренние документы организации, регулирующие порядок организации системы внутреннего контроля в целом, в том числе контроля движения денежных средств, в частности.

Так в организации в обязательном порядке должны быть разработаны и утверждены в учетной политике в качестве приложений:

- график документооборота для первичных учетных документов в области денежных средств, который позволит повысить эффективность работы организации, обеспечить своевременную и качественную подготовку и обработку документов, улучшить контроль за всей работой организации, обеспечить соблюдение законодательных требований, снизить риски ошибок, повысить уровень безопасности;

- график инвентаризации наличных и безналичных денежных средств. Составление и введение данного графика повысит контроль над денежными средствами, что позволит организации более эффективно контролировать наличие и движение денежных средств, а также выявить возможные несоответствия в финансовых операциях и предотвратить мошеннические действия;

- положение о внутреннем контроле, разработка которого поспособствует установлению четких правил и процедур, а также повышению ответственности сотрудников за свою деятельность, что приведет к более эффективному контролю за денежными средствами.

«Источниками информации для проверки служат кассовая книга, отчеты кассира, приходные и расходные кассовые ордера, журнал регистрации кассовых документов» [5]. Это по кассовым операциям. По операциям с использованием безналичных расчетов, источниками информации для контрольных мероприятий будут служить выписки банка со счетов организации, платежные поручения, требования, чеки, объявления на взнос наличными и т.д.

Контроль расчетно-кассовых операций состоит из следующих этапов: предварительный, текущий и последующий. На первом этапе происходит планирование контрольных работ, на втором - проведение внутреннего контроля, а на третьем этапе завершается внутренний контроль.

Внутренняя проверка, особенно касательно кассовых операций, играет важную роль в обеспечении финансовой дисциплины и защите от мошенничества или ошибок. Перечень вопросов, подготовленный проверяющим на этапе предварительной работы, помогает систематизировать и структурировать процесс проверки, а также выявить основные аспекты внутреннего контроля, которые требуется оценить.

На этапе планирования рассчитывается уровень существенности. На данном этапе составляется и документально оформляется общий план контрольного мероприятия, в нем описывают предполагаемые объем и порядок проведения внутренней проверки учета движения денежных средств. Общий план контроля должен быть достаточно подробным для того, чтобы служить руководством при разработке программы внутреннего контроля. Вместе с тем форма и содержание общего плана контроля могут меняться в зависимости от масштабов и специфики деятельности организации, сложности проверки и конкретных методик, применяемых проверяющим.

Далее составляется программа, определяющая характер, временные рамки и объем запланированных контрольных процедур, необходимых для осуществления общего плана. Программа внутреннего контроля учета движения денежных средств является набором инструкций для контролера, а также средством контроля и проверки надлежащего выполнения работы.

На основном этапе происходит проверка кассовых операций и операций по расчетным счетам. В связи с массовым характером этих операций, основной этап проверки требует значительных усилий и времени. Хотя кассовые и расчетные операции могут казаться однообразными, не следует недооценивать их важность и потенциальные риски. К методам, используемым на основном этапе, можно отнести: проверку документов, арифметических расчетов, соблюдения правил учета операций, инвентаризацию, подтверждение и прослеживание.

Контроль операций с денежными средствами проводится в сплошном порядке. Полная проверка обеспечивает возможность убедиться, что порядок учета денежных средств в организации соответствует установленным нормативными документами требованиям.

Хранение слишком больших сумм наличных денег в кассе может создать риски в виде кражи, потери или неправомерного использования средств, поэтому важным этапом в контрольных мероприятиях наличных денежных средств является контроль соблюдения лимита остатка наличных денежных средств в кассе.

Журнал регистрации приходных и расходных кассовых ордеров является средством контроля за работой кассира, за полнотой оприходования и выплаты денежных средств из кассы организации.

«Все операции по поступлению и расходованию денежных средств кассир записывает в кассовую книгу, которая должна быть пронумерована, прошнурована и опечатана сургучной печатью. Подписание книги учета кассовых операций руководителем предприятия и главным бухгалтером играет ключевую роль в обеспечении ее законности и точности. В конце рабочего дня кассир подсчитывает в кассовой книге итог операций за день и выводит остаток денег в кассе на следующий рабочий день» [3]. Формирует «отчет кассира», который является основанием для записей в регистры учета операций по кассе, на основании которых делаются записи в главную книгу и баланс.

Основным методом контроля операций с наличными денежными средствами является проведение инвентаризации наличных денежных средств в кассе. Этот метод является основным и при внутреннем контроле, и при внешнем контроле. «Проведение инвентаризации в присутствии кассира и главного бухгалтера является важной процедурой для подтверждения точности финансовой отчетности предприятия» [38].

Инвентаризация, проведенная в соответствии с требованиями ФСБУ 28/2023 «Инвентаризация», обеспечит точность и достоверность финансовой отчетности организации. При инвентаризации кассы необходимо проверить: имеется ли приказ о назначении кассира; заключен ли с кассиром договор о полной индивидуальной материальной ответственности установленной формы; соответствует ли помещение кассы рекомендациям по обеспечению сохранности денежных средств, по технической укрепленности и оснащенности средствами пожарно-охранной сигнализации.

Проведение инвентаризации кассы в организации является важным событием, которое организуется по решению контролера или руководства с участием кассира и главного бухгалтера. Цель инвентаризации — убедиться в соответствии фактического остатка наличных денег в кассе с данными, отраженными в кассовых книгах и отчетности в итоге. Особому вниманию уделяются операции по учету «Денежных документов» здесь контроль включает несколько важных аспектов, которые контролер должен учесть при анализе кассовых операций:

- правильность учета денежных документов;

-правильность формирования бухгалтерских записей по счету 50-3 «Денежные документы»;

- точность записей в учетной книге и движении денежных документов».

Основная информация по расчетному счету содержится в банковских выписках и приложенных к ним первичных документах. Контролер должен проверить, подтверждена ли каждая операция, отраженная в выписке, соответствующими первичными документами. При этом осуществляется:

- проверка соответствия сумм на выписках банка суммам в приложенных первичных документах;

- проверка правильности и полноты зачисления денег в банк наличными средствами;

- уверенность в правильности отражения конвертации рубля;

- проверка наличия штампа банка на первичных документах, приложенных к выпискам;

-обоснование перечисления денежных средств акцептованными платежными поручениями через почтовые отделения связи;

-проверка правильности составления бухгалтерских записей по операциям в банке;

убеждение в полноте и достоверности банковских выписок и соответствующих документов. Эти шаги при внутреннем контроле операций по расчетному счету предприятия важны для обеспечения правильности и достоверности финансовых операций [1, с.43].

На заключительном этапе контролер переходит к составлению отчета о проведении внутреннего контроля, который является критическим этапом в процессе внутреннего контроля. В отчете проверяющего содержится информация о выполненных заданиях, общей стратегии и концепции внутреннего контроля, о результатах проверки, выявленных рисках ошибках, а также представляются рекомендации по их устранению. «Отчетность должна соответствовать требованиям и быть представлена в понятной форме для пользователя, которая может быть использована им для принятия важных управленческих решений» [2, с.90].

Таким образом, своевременное проведение проверки внутри организации имеет ключевое значение для гарантирования сохранности и разумного использования денежных средств и финансовых вложений.

Библиографический список

1. Буракова А.В. Планирование и внутренний контроль денежных средств // KANT. – 2020. – № 4 (37). – С. 41-45.

2. Воронина Н.И. Система внутреннего контроля коммерческой организации: понятие и основные принципы формирования // Сибирская финансовая школа. – 2020. – № 2 (138). – С. 85-91.

3. Данилевский Д.Ю. Организация бухгалтерского учета денежных средств, анализ денежных потоков организации //Актуальные вопросы экономических наук. – 2020. – №43. – С.117-122.

4. Ракутько С.Ю., Селезнева Е.Ю., Житлухина О.Г., Белик Е.В., Бережнова Е.И., Ломоносова Е.В., Белик Н.В. Внутренний аудит и контроль бизнес-процессов: учебное пособие / С.Ю. Ракутько, Е.Ю. Селезнева, О.Г. Житлухина, Е.В. Белик, Е.И. Бережнова, Е.В. Ломоносова, Н.В. Белик. – Владивосток: Издательство Дальневосточного федерального университета, 2021. – 157 с.

5. Chubin, H. Time to Abandon Fund Accounting in Government. // Accounting Today. – 2023. №27 (8). – P. 11.

Научная статья
УДК 336.144.2

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Максимочкина О.В.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия maksimochkina@yandex.ru

Аннотация. В статье рассмотрены основные элементы системы финансового планирования в организации и его роль в управлении ею.

Ключевые слова: *Финансовое планирование в организации, цели, задачи и принципы финансового планирования, этапы и виды финансового планирования.*

FINANCIAL PLANNING AND ITS ROLE IN ORGANIZATION FINANCE MANAGEMENT

Maksimochkina O.V.
Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia maksimochkina@yandex.ru

Abstract. The article discusses the main elements of the financial planning system in an organization and its role in managing the system.

Keywords: *Financial planning in an organization, goals, objectives, and principles of financial planning, stages, and types of financial planning.*

Устойчивая работа организаций в настоящих условиях невозможна без использования современных методов управления финансами. Одним из основных направлений повышения эффективности управления корпоративными финансами является совершенствование внутрифирменного финансового планирования и контроля. В этой связи отечественные предприятия проявляют все больший интерес к такому инструменту управления финансами организации, как бюджетирование, который позволяет сформировать комплексное видение бизнеса и обеспечить системное управление предприятием на базе современных интегрированных информационных систем.

Финансовое планирование — это система действий по составлению комплекса планов, обеспечивающих оптимизацию управления финансовыми ресурсами в перспективе, их формирование и использование.

Финансовое планирование и бюджетирование дает возможность организации:

- построить систему управления финансами организации, в максимальной степени соответствующую основной цели управления: максимизации прироста акционерной стоимости;
- анализировать движение денежных средств, финансовых ресурсов;
- представлять соответствующие показатели хозяйственной деятельности в максимально удобной форме для любого менеджера для принятия эффективных управленческих решений.

Система бюджетирования характеризуется не просто наличием бюджета движения денежных средств и бюджета доходов и расходов, а предполагает наличие определенной методологии построения финансовых показателей, затрагивает ряд экономических отношений внутри организации и зачастую требует серьезной стратегической перестройки бизнеса в целом. [2]

Бюджетирование — это технология финансового планирования, учета и контроля доходов

и расходов, финансовых показателей, получаемых на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели с целью достижения определенных результатов деятельности.

Как управленческая технология, бюджетирование является инструментом финансового контроля как организации в целом, так и отдельных направлений ее деятельности. Поэтому наряду с бюджетами на предстоящий период должны составляться отчеты об исполнении бюджетов за истекшее время, а также сопоставляться плановые и фактические показатели. По результатам сопоставления проводится анализ отклонений, т. е. оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых и причин их возникновения. Другими словами, бюджетирование — это не только совокупность бюджетов организации, но и система отношений по поводу их составления, исполнения и контроля.

Основные задачи системы бюджетирования в организации:

- повышение финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений на всех уровнях управления;
- создание возможности для оценки инвестиционной привлекательности отдельных сфер деятельности;
- повышение эффективности использования имеющихся в распоряжении организации и ее отдельных структурных подразделений ресурсов, активов (материальных и нематериальных) и ответственности руководителей различного уровня управления за предоставленные в их распоряжение ресурсы и активы;
- разработка базы исходных данных для финансового анализа и управления корпоративными финансами;
- контроль за изменением финансовой ситуации; повышение финансовой устойчивости и улучшение финансового состояния компании в целом, отдельных структурных подразделений и видов бизнеса;
- перевод системы планирования с натуральных и физических единиц измерения на финансовые показатели;
- точное определение направлений инвестиционной политики;
- обеспечение прозрачности работы структурных подразделений для руководства организации и собственников. [7].

В финансовом планировании обеспечивается увязка и аккумулирование всех планов предприятия. Составление сбалансированного финансового плана — это процесс поиска компромисса между целевыми показателями развития организации (включая ожидания всех групп стейкхолдеров) и финансовыми ресурсами и производственными возможностями (внешними и внутренними). [5].

Различают несколько видов финансовых планов, в частности:

- долгосрочный (перспективный), рассчитанный на (3-10 лет) и предназначенный для обоснования инвестиционных решений, реализуется как правило, в формате финансовой части бизнес-плана;
- краткосрочный в рамках которого осуществляется планирование и обоснование текущей. инвестиционной и финансовой деятельности в течение короткого периода от месяца до года, как правило реализуется в рамках бюджетирования;
- оперативный или кассовый план, отражающий движение финансов в течение дня, недели или месяца (не более).

Соответственно этим видам плана формируются и показатели, которыми следует оперировать. В рамках долгосрочного плана это EVA, CVA, CFROI, ROIC, ROE, WACC, NPV, IRR, ROI. В рамках краткосрочного - объемы деятельности, деловая активность, показатели рентабельности, EBITDA, дивиденды, финансовая устойчивость, ликвидность и т.д. В рамках оперативного - платежи, поступления, дефицит и профицит бюджета и прочие оперативные финансовые индикаторы.

Финансовое планирование в организации строится при соблюдении следующих принципов:

- принцип финансового соотношения сроков - использование и получение финансовых средств должно совпадать по срокам;

- комплексности - предполагает разработку системы финансовых планов в определенной последовательности, взаимоувязке, согласованности;

- платежеспособности - обеспечение ликвидности и платежеспособности предприятия на любом отрезке времени;

- рентабельности - предполагает привлечение заемных средств только в том случае, если увеличивается рентабельность собственного капитала;

- сбалансированности рисков - предполагающий финансирование наиболее рисковых вложений производить за счет собственных средств;

- приспособления к потребностям рынка - предопределяет учет конъюнктуры рынка, в том числе инвестиционного, при выборе источников ресурсного обеспечения, включая учет зависимости от предоставленных кредитов. [6].

Исторически бюджетирование возникло в сфере управления государственной казной. Сам термин «бюджет» происходит от англ. «budget» - сумка. Изначально под бюджетом понималась роспись денежных доходов и расходов государства.

В настоящее время бюджетирование является самым распространённым инструментов управления финансами корпораций.

Задачи бюджетирования:

- повышение финансовой обоснованности принимаемых решений;

- повышение эффективности использования имеющихся ресурсов; - повышение финансовой устойчивости и транспарентности. Современная система бюджетирования дает возможность: - прогнозировать финансовое состояние организации;

- анализировать движение денежных средств, уровень доходов и расходов, оценивать потребность в финансовых ресурсах;

- получать удобную управленческую отчетность. [1].

В зависимости от разных признаков классификации бюджеты в организации подразделяются на следующие виды:

- Период составления: краткосрочный (высоко детализированный), долгосрочный (низко детализированный).

- Количество возможных сценариев: фиксированный, гибкий.

- Способ построения: преемственный бюджет, бюджет с нуля.

- Характер составления: периодический, скользящий.

- Функциональность: операционные, финансовые.

- По уровню консолидации: консолидированные, вспомогательные. [6].

Принципы бюджетирования определяют характер и содержание плановой и контрольной работы внутри организации, создают предпосылки для рационального распределения полномочий и ответственности, снижают возможность отрицательных результатов планирования.

- Принцип обоснованности целей и задач организации. Он означает, что система бюджетирования должна подчиняться целям и задачам управления организацией и содержать необходимые для управления показатели.

- Принцип системности. Он означает, что планирование представляет целую систему планов и охватывает все сферы деятельности предприятия.

- Принцип научности. Требует учета перспектив научно-технического прогресса и применения научно обоснованных прогрессивных норм использования всех видов ресурсов.

- Принцип непрерывности. Означает параллельное сочетание текущего и перспективного планирования.

- Принцип сбалансированности плана. Указывает на количественное соответствие между взаимосвязанными разделами и показателями плана, между потребностями в ресурсах и их наличием.

- Принцип директивности. В соответствии с ним план приобретает силу закона для всех

подразделений предприятия после утверждения его руководителем предприятия. [4].

Принято выделять следующие методы бюджетирования:

- нормативный метод - формирование норм и лимитов использования ресурсов;

- балансовый метод - целенаправленное согласование направлений использования ресурсов с источниками их образования (поступления) по всей системе взаимосвязанных материальных, финансовых и трудовых балансов;

- метод экстраполяции - распространение выявленных в прошлом тенденций развития на будущий период;

- метод интерполяции - составление плана исходя из поставленной цели, состояния организации на перспективную дату;

- метод факторного анализа - расчет влияния важнейших факторов на формирование отклонений;

- матричный метод - построение моделей взаимосвязей между подразделениями и управленческими показателями;

- методы экономико-математического моделирования с применением ЭВМ. [3].

К методам управления на основе бюджетирования относят:

- «метод сверху-вниз» - топ менеджмент или головная организация устанавливает регламент, форматы бюджетов и KPI,

- «метод снизу-вверх» нижний уровень заполняет бюджеты, формирует поле затрат, детализирует информацию.

Таким образом бюджетирование представляет собой комплексный механизм управления финансами корпорации, в котором задействованы многообразные механизмы регулирования. Финансовые планы облекают выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей, отражающих сбалансированное и устойчивое развитие предприятия, определяют приемлемые границы затрат, необходимых для реализации всей совокупности планов предприятия, обеспечивают синхронизацию и оптимизацию финансовых, денежных и ресурсных потоков во времени и объемах, устанавливают стандарты для организации финансовой отчетности, формируя информацию для разработки и корректировки общефирменной стратегии.

Библиографический список

1. Карпов А.Е. Серия «100 % практического бюджетирования». Книга 4. Финансовая структура компании / А.Е. Карпов. - М.: Результат и качество, 2015. - 340 с.

2. Конищева М.А. Финансовое планирование: учебное пособие / М.А. Конищева, Ю.И. Черкасова, Т.В. Живаева. - Красноярск: СФУ, 2016. - 254 с.

3. Маевская Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: монография / Е.Б. Маевская. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 108 с.

4. Панов М.М. Постановка системы бюджетного управления, или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М.М. Панов. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 304 с.

5. Савчук В.П. Управление финансами предприятия / В.П. Савчук. - 4-е изд. - М.: Лаборатория знаний, 2020. - 484 с.

6. Финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, Я.П. Федоров, И.Л. Юрзинова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 96 с.

7. Шим К.Д. Основы коммерческого бюджетирования / К.Д. Шим, Д.Г. Сигел. - СПб.: Азбука, 2001. - 474 с.

Научная статья
УДК 338.45:622.276

АНАЛИЗ СИСТЕМНЫХ РИСКОВ НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Секунцов С.Н.
Научный руководитель: Оборин М.С.
Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», г. Пермь, Россия, stepasekuntsov@yandex.ru

Аннотация. В статье анализируются системные риски нефтяной отрасли России в условиях геополитической нестабильности и санкционного давления. На основе данных Минфина РФ, РИА Рейтинг, INFOLine, Международного энергетического агентства (IEA), а также экспертных оценок (Сечин И.И., Новак А.В.) рассматриваются ценовые, санкционные, логистические, инвестиционные, технологические и кадровые риски. Установлено, что падение нефтегазовых доходов в 2025 г. составило 23,8%, дисконт Urals к Brent превысил 23 долл./барр., доля ТРИЗ в добыче достигла 60%, а 90% инвестиций в upstream направляется на поддержание добычи. Выявлены системные проблемы: критическая бюджетная зависимость, ускорение естественного падения добычи, технологические ограничения, кадровый дефицит. Предложены рекомендации: диверсификация экспорта, совершенствование налогового режима для ТРИЗ, развитие собственных технологий, внедрение риск-ориентированных методов контроля.

Ключевые слова: *нефтяная отрасль, системные риски, санкции, дисконт Urals, трудноизвлекаемые запасы, нефтегазовые доходы, инвестиционная активность, кадровые риски.*

ANALYSIS OF SYSTEMIC RISKS OF THE RUSSIAN OIL INDUSTRY IN THE CONTEXT OF GEOPOLITICAL INSTABILITY

Secuntsov S. N.
Supervisor: Oborin M.S.
Plekhanov Russian University of Economics, Perm Branch, Perm, Russia, , stepasekuntsov@yandex.ru

Abstract. The article analyzes the systemic risks of the Russian oil industry in the context of geopolitical instability and sanctions pressure. Based on data from the Ministry of Finance of the Russian Federation, RIA Rating, INFOLine, the International Energy Agency (IEA), as well as expert assessments (Sechin I.I., Novak A.V.), price, sanctions, logistics, investment, technological and personnel risks are considered. It was found that the decline in oil and gas revenues in 2025 amounted to 23.8%, the Urals discount to Brent exceeded $23/barrel, the share of hard-to-recover reserves in production reached 60%, and 90% of upstream investments are aimed at maintaining production. Systemic problems are identified: critical budget dependence, acceleration of natural production decline, technological limitations, personnel shortage. Recommendations are proposed: export diversification, improvement of the tax regime for hard-to-recover reserves, development of own technologies, introduction of risk-based control methods.

Keywords: *oil industry, systemic risks, sanctions, Urals discount, hard-to-recover reserves, oil and gas revenues, investment activity, personnel risks.*

Введение. Нефтяная отрасль России остается системообразующим сектором национальной экономики, обеспечивающим значительную долю доходов федерального бюджета и экспортных поступлений. В 2024–2025 гг. отрасль столкнулась с беспрецедентными вызовами:

эмбарго ЕС, потолок цен, санкции против танкерного флота, ограничения на трансфер технологий. Как отмечает И.И. Сечин, стремление Запада сохранить доминирование сделало энергетические рынки ареной геополитического противостояния, а разворот экспортных потоков на Восток стал ключевым элементом адаптации [4].

Цель статьи — выявить и проанализировать системные риски нефтяной отрасли России в 2024–2026 гг., а также предложить направления их минимизации.

Макроэкономические показатели и ценовые риски. В 2025 г. нефтегазовые доходы бюджета сократились на 23,8% (до 8,48 трлн руб.), в январе 2026 г. упали до минимума с июля 2020 г. — 393 млрд руб. [6]. Дисконт Urals к Brent превысил 23 долл./барр. при цене Brent 60 долл./барр. [5]; правительство планирует сократить его до 10 долл./барр. [8]. Добыча снизилась лишь на 2,5% к 2021 г., экспорт даже вырос на 1,4% [4], однако прогноз Минэкономразвития (Brent 50–58 долл./барр.) указывает на сохранение ценовых рисков [7].

Санкционные и логистические риски. Морской экспорт российской нефти в феврале 2026 г. снизился до 2,8 млн б/с (с 3,8 млн в декабре), объем нефти в плавучих хранилищах достиг 150 млн барр. Давление США на Индию (обеспечивала 38% экспорта) привело к сокращению импорта до 1,1–1,3 млн б/с [7]. Однако в марте 2026 г. на фоне блокировки Ормузского пролива США временно вывели из-под санкций российскую нефть, загруженную до 12 марта [5], что создало краткосрочное «окно возможностей» при сохранении высокой неопределенности.

Инвестиционные риски и технологические ограничения. По данным INFOLine, ключевой вызов — снижение инвестиционной активности: первый этап «Восток Ойл» сдвинут с 2024 на 2026 г. Доля ТРИЗ в добыче превысила треть, к 2030 г. достигнет 80% [9]. IEA добавляет глобальный контекст: 90% инвестиций направляется на поддержание добычи, при полной остановке инвестиций мировая добыча будет падать на 8% в год, на сланцах — более 35% в первый год [10].

Финансовые результаты и кадровые риски. Прибыль «Роснефти» в 2025 г. сократилась втрое (до 245 млрд руб.), «Лукойла» — вдвое [9]. Налоговая нагрузка сохраняется на уровне 60% [6]. Доля молодых специалистов упала до 22%, средний возраст вырос до 43 лет [9]; 80–90% инцидентов связаны с человеческим фактором [3].

Системные проблемы отрасли. На основе проведенного анализа можно выделить следующие системные проблемы:

1. Критическая бюджетная зависимость. Падение нефтегазовых доходов на 24% в 2025 г. и сохранение негативной динамики в 2026 г. создают риски для исполнения бюджетных обязательств [6].
2. Ускорение естественного падения добычи. Глобальный тренд: для поддержания текущего уровня добычи требуются растущие инвестиции. На зрелых месторождениях падение составляет 2–15% ежегодно, на сланцевых проектах без инвестиций — более 35% в первый год [10].
3. Технологические ограничения. Сохраняется зависимость от импортного оборудования в высокотехнологичных сегментах (телеметрия, ПО, компоненты ГРП), что ограничивает эффективность разработки ТРИЗ [9].
4. Сокращение геологоразведки и воспроизводства запасов. Переносы крупных проектов и снижение инвестиционной активности создают риски для будущей ресурсной базы [9].
5. Санкционное давление на логистику. Давление на Индию, потенциальные новые пакеты санкций ЕС создают долгосрочные риски для экспортных потоков, хотя краткосрочные послабления (как в марте 2026 г.) возможны [1, 5, 7].
6. Кадровый дефицит и старение персонала. Доля молодежи ниже 25% при высокой доле инцидентов, связанных с человеческим фактором [2, 3, 9].

Рекомендации по минимизации рисков. На основе выявленных проблем можно предложить следующие направления действий:

1. Диверсификация экспортных направлений. Укрепление связей с Китаем, Индией, Турцией, развитие собственной логистической инфраструктуры и теневого флота для снижения зависимости от западных перевозчиков [5, 7].
2. Совершенствование налогового режима для ТРИЗ. Расширение применения налога на дополнительный доход (НДД), стимулирование геологоразведки через налоговые вычеты [9].
3. Развитие собственных технологий и нефтесервиса. Ускоренное импортозамещение в высокотехнологичных сегментах, поддержка отечественных разработчиков ПО [9].
4. Внедрение риск-ориентированных методов контроля. Применение методологии Risk Based Inspection (RBI) для оптимизации затрат на обслуживание, использование цифровых двойников, управление человеческим фактором через системы HRA (Human Reliability Analysis) [3].
5. Формирование страховых резервов. Создание отраслевых стабилизационных фондов для компенсации потерь при ценовых шоках и внешних ограничениях [6].
6. Государственная поддержка геологоразведки. Субсидирование поисково-разведочных работ, упрощение процедур получения лицензий [9].

Заключение. Нефтяная отрасль России в 2024–2026 гг. функционирует в условиях беспрецедентного санкционного давления, что проявляется в падении нефтегазовых доходов на 24%, росте дисконта Urals до 23 долл./барр., сокращении морского экспорта и накоплении рекордных объемов нефти в плавучих хранилищах. Ключевыми рисками отрасли выступают: ценовые (волатильность, дисконт), санкционно-логистические (ограничения экспорта, давление на покупателей), инвестиционные (сокращение капвложений, перенос проектов), технологические (зависимость от импорта, проблемы разработки ТРИЗ) и кадровые (дефицит молодежи, старение персонала). Системные проблемы включают критическую бюджетную зависимость, ускорение естественного падения добычи, технологические ограничения, сокращение геологоразведки и ухудшение логистики. Направления минимизации рисков: диверсификация экспорта, совершенствование налогового режима для ТРИЗ, развитие собственных технологий, внедрение риск-ориентированных методов контроля, формирование страховых резервов, поддержка геологоразведки. Полученные результаты могут быть использованы при разработке стратегий управления рисками предприятий нефтяной отрасли.

Библиографический список

1. Оборин М.С. Управление рисками при внедрении цифровых технологий на предприятиях промышленного производства // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2024. № 2 (74). С. 47-55.
2. Оборин М.С., Кучин С.Д. Взаимосвязь устойчивого развития и стратегического планирования в нефтегазовой промышленности // Региональная экономика. Юг России. 2025. Т. 13. № 3. С. 195-209.
3. Павлович Ю.Л. и др. Методы мониторинга состояния нефтегазовых объектов // Актуальные проблемы безопасности в техносфере. 2025. № 4. С. 16–30.
4. Сечин И.И. Мировой рынок нефти и стратегия России на рынках энергоресурсов в условиях санкционных ограничений // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2026. № 1. С. 133–155.
5. Всё больше стран закупают российскую нефть из-за смягчения санкций США [Электронный ресурс] // Энергетика и промышленность России. URL: https://www.eprussia.ru/news/base/2026/3398494.htm (дата обращения: 15.03.2026).

6. Данные об исполнении федерального бюджета за 2025 год [Электронный ресурс] // Министерство финансов РФ. URL: https://minfin.gov.ru (дата обращения: 15.03.2026).
7. Нефть и газ: тенденции и прогнозы. Итоги 2025 года [Электронный ресурс] // Центр экономических исследований «РИА Рейтинг». URL: https://riarating.ru/oil_gas_acquiring/20260302/630292900.html (дата обращения: 15.03.2026).
8. Новак А.В. РФ в 2025 г. экспортировала 238 млн т нефти, 114 млн т нефтепродуктов [Электронный ресурс] // Интерфакс-Россия. URL: https://interfax-russia.ru/main/novak-rf-v-2025g-eksportirovala-238-mln-t-nefti-114-mln-t-nefteproduktov (дата обращения: 15.03.2026).
9. Снижение инвестиционной активности стало ключевым фактором кризиса нефтегазовой отрасли, считают в INFOLine [Электронный ресурс] // Официальный сайт INFOLine. URL: https://infoline.spb.ru/news/?news=302393 (дата обращения: 15.03.2026).
10. The Implications of Oil and Gas Field Decline Rates [Электронный ресурс] // Paris: International Energy Agency. URL: https://www.iea.org/reports/the-implications-of-oil-and-gas-field-decline-rates (дата обращения: 15.03.2026).

Научная статья
УДК 332.1

КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ ТИПОЛОГИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕГИОНА ПО УРОВНЮ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА (НА ПРИМЕРЕ ВУЗОВ ПЕРМСКОГО КРАЯ)

Трубина И. В.
Научный руководитель: Оборин М.С.
Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет, г. Пермь, Россия, эл. почта: trubina@pspu.ru

Аннотация. В статье предлагается методический подход к типологизации организаций высшего образования региона на основе кластерного анализа показателей финансово-экономического потенциала. Целью работы является выявление дифференциации финансово-экономического потенциала вузов Пермского края и обоснование кластерной типологии как инструмента разработки адресных управленческих решений в сфере повышения конкурентоспособности образовательных услуг. Автор статьи пришел к следующим выводам: региональная система высшего образования характеризуется выраженной финансовой концентрацией (три вуза аккумулируют 74,2% совокупных доходов системы); выделены четыре устойчивых типа образовательных организаций, различающихся по структуре финансирования, научной активности и динамике ресурсного потенциала, что предопределяет необходимость дифференцированных инструментов повышения конкурентоспособности образовательных услуг для каждого из выделенных кластеров.
Ключевые слова: *кластерный анализ, финансово-экономический потенциал, образовательные организации*

CLUSTER ANALYSIS AS A TOOL FOR CLASSIFYING REGIONAL HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS BY FINANCIAL AND ECONOMIC POTENTIAL: EVIDENCE FROM PERM KRAI

Trubina I. V.
Supervisor: Oborin M.S.
Perm state humanitarian and pedagogical university, Perm, Russia, e-mail: trubina@pspu.ru

Abstract. The article proposes a methodological approach to typologizing regional higher education institutions based on cluster analysis of financial and economic potential indicators. The purpose of the study is to identify differentiation in the financial and economic potential of universities in Perm Krai and to substantiate a cluster-based typology as a tool for developing targeted managerial decisions aimed at enhancing the competitiveness of educational services. The author arrives at the following conclusions: the regional higher education system is characterized by a pronounced concentration of financial resources (three universities account for 74.2% of total system revenues)* four stable types of higher education institutions are identified, differing in funding structure, research activity, and the dynamics of resource potential, which necessitates differentiated instruments for improving the competitiveness of educational services for each cluster.
Keywords: *cluster analysis, financial and economic potential, higher education institutions*

Повышение конкурентоспособности образовательных услуг становится одним из важных направлений региональной политики в условиях цифровой трансформации экономики. Вместе с тем разработка обоснованных управленческих решений в данной сфере требует не агрегированной, а дифференцированной оценки потенциала отдельных образовательных

организаций [4, 5]. Финансово-экономический потенциал, представленный как совокупность финансовых ресурсов, источников их формирования и инструментов управления ими, выступает одним из основных драйверов конкурентоспособности образовательных услуг [6; 7]. Его структура и распределение между игроками регионального рынка во многом определяют возможности для цифровой трансформации, развития кадрового потенциала и репутации образовательных организаций.

Целью настоящего исследования является разработка и апробация методического подхода к типологизации вузов Пермского края на основе кластерного анализа показателей финансово-экономического потенциала. Объект исследования - 16 образовательных организаций высшего образования Пермского края.

Методы. Информационной базой исследования послужили данные мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования Министерства науки и высшего образования РФ за 2021 - 2025 гг. Для типологизации вузов применен метод кластерного анализа [2].

В качестве классифицирующих переменных использованы четыре показателя: 1) совокупный объем доходов вуза (тыс. руб.), характеризующий финансовый масштаб организации; 2) доля доходов из внебюджетных источников (%), отражающая рыночную ориентацию; 3) доля доходов от НИОКР в совокупных доходах (%), выступающая маркером исследовательской функции; 4) темп роста доходов за 2021-2025 гг. (%), характеризующий динамическую устойчивость. Перед кластеризацией переменные стандартизированы методом z-нормирования для устранения влияния различий в масштабах измерения.

На первом этапе число кластеров определено с использованием иерархической кластеризации методом Уорда на основе Евклидова расстояния, анализ дендрограммы показал целесообразность выделения четырех кластеров. На втором этапе выполнена кластеризация методом k-средних при k=4, обеспечивающая устойчивое разбиение объектов за счет минимизации внутрикластерной дисперсии.

Результаты и обсуждение. Совокупные доходы 16 вузов Пермского края за исследуемый период выросли с 10 660,0 до 16 158,1 млн руб. (+51,6%), однако данный рост сопровождается нарастающей финансовой концентрацией. Три крупнейших вуза - ПНИПУ, ПГНИУ и ПГМУ - аккумулируют 74,2% совокупных доходов региональной системы высшего образования. разрыв между доходами финансового лидера (ПНИПУ, 6 821,9 млн руб.) и наименее обеспеченных организаций (менее 75 млн руб.) превышает 180 раз. Подобная концентрация означает, что ресурсы для развития конкурентоспособности образовательных услуг распределены в системе крайне неравномерно (рисунок 1).

Рис. 1. Доля вузов в совокупных доходах системы ВО Пермского края, 2025 г. (%). Источник: мониторинг эффективности вузов Минобрнауки. Составлено автором.

По результатам кластерного анализа вузы Пермского края распределены на четыре устойчивых кластера, содержательно различающихся по профилю финансово-экономического потенциала.

Таблица 1

Результаты кластеризации вузов Пермского края по уровню финансово-экономического потенциала

Кластер	Состав	Внебюджет, %	НИОКР, %	Доля в системе, %	Рост 2021-2025
I - исследовательские лидеры	ПНИПУ, ПГНИУ	38 - 50	12 - 35	62,7	+55,1%
II - рыночно-ориентированные	ПФ РАНХГиС, ПИ РЭУ, ПФ НИУ ВШЭ, ПСИ, ЗУИЭП	52 - 100	0 - 4	5,0	+23,5%
III - смешанный тип	ПГМУ, ПГФА, ЧГАФКиС, ПГАТУ, ПИЖТ	21 - 43	1 - 9	22,3	+23,2%
IV - бюджето-зависимые	ПГГПУ, ПГИК, УрФ РАЖВиЗ, ПФ ВолГУВТ	6 - 18	0 - 6	10,0	+61,4%

Составлено автором по данным мониторинга эффективности вузов Минобрнауки РФ, 2021-2025 гг.

Кластер I («Исследовательские лидеры») объединяют ПНИПУ и ПГНИУ, вузы с высоким абсолютным объемом доходов (свыше 3 млрд руб.), развитой функцией научных исследований (доля НИОКР 12-35%) и смешанной моделью финансирования (внебюджет 38-50%) (рисунок 2). Данные организации располагают наиболее широким инструментальным арсеналом повышения конкурентоспособности. Они участвуют в федеральных программах поддержки, обладают цифровой инфраструктурой полного цикла и устойчивыми связями с работодателями и международными партнерами. Примечательно, что ПНИПУ за 2021 - 2025 гг. нарастил доходы на 70,2%, тогда как ПГНИУ - лишь на 30,5%, что в реальном выражении соответствует стагнации и указывает на риск постепенного ослабления позиции второго участника кластера.

Кластер II («Рыночно-ориентированные») включает организации с долей внебюджетных доходов свыше 50% (ПФ РАНХГиС - 76,1%, ПИ РЭУ - 54,9%, ПФ НИУ ВШЭ - 51,8%), а также полностью частные ПСИ и ЗУИЭП (100%). Их конкурентоспособность определяется рыночным спросом на образовательные программы управленческого и экономического профиля при минимальной научной составляющей (доля НИОКР 0 - 4%). Риск данного кластера - уязвимость к изменениям потребительских предпочтений и отсутствие государственной поддержки как буфера при кризисных явлениях.

Кластер III («Смешанный тип») объединяет вузы с умеренной долей внебюджетных доходов (21 - 43%) и слабовыраженной, но присутствующей научной активностью: ПГМУ, ПГФА, ЧГАФКиС, ПГАТУ, ПИЖТ. Специфика данного кластера заключается в отраслевой специализации, формирующей устойчивый государственный заказ (в частности, ПГМУ с долей целевого обучения 29,9%). Вместе с тем ограниченный внебюджетный потенциал и низкий темп роста сдерживают возможности инструментального развития.

Кластер IV («Бюджето-зависимые») состоит из ПГГПУ, ПГИК, УрФ РАЖВиЗ, ПФ ВолГУВТ и характеризуется доминированием федерального финансирования (80 - 94% доходов), долей внебюджета менее 18% и минимальной НИОКР-активностью. Примечательно, что именно этот кластер демонстрирует наиболее высокий темп роста номинальных доходов (+61,4%), однако данная динамика обусловлена преимущественно индексацией бюджетного финансирования, а не рыносным расширением деятельности. Конкурентоспособность вузов

данного кластера в значительной мере административно детерминирована и слабо зависит от рыночных факторов.

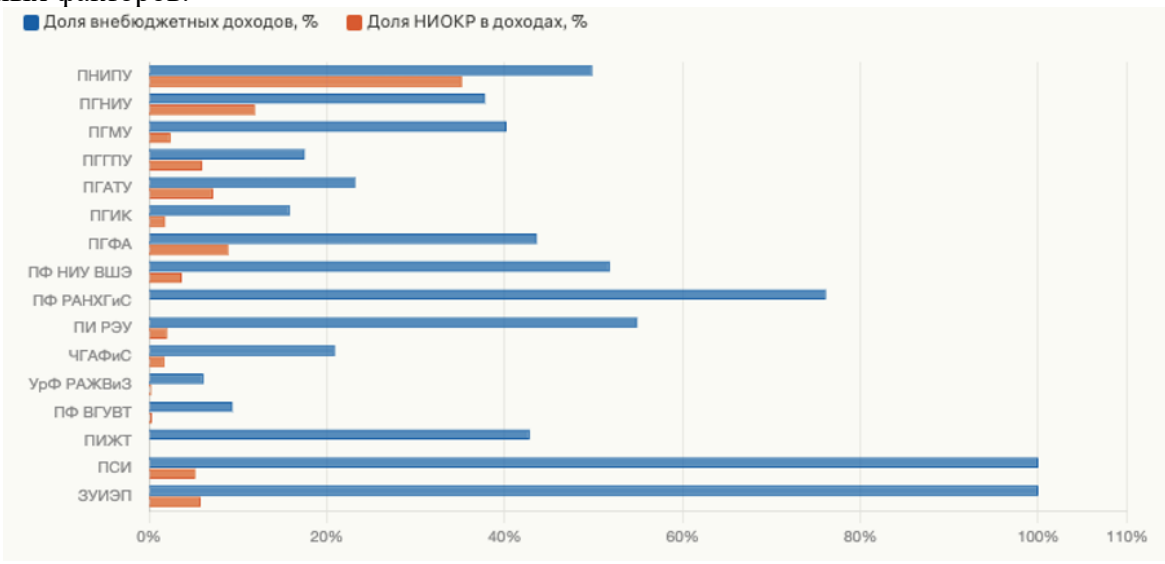

Рис. 2. Структура доходов вузов Пермского края по источникам финансирования, 2025 г. (%). Источник: мониторинг эффективности вузов Минобрнауки. Составлено автором.

Концентрация финансово-экономического потенциала в ведущих университетах региона соответствует общероссийской тенденции, описанной в работах ряда исследователей [1; 8]. Вместе с тем специфика Пермского края, заключающаяся в индустриальном профиле экономики с долей добычи и обрабатывающих производств свыше 50% ВДС, обусловливает повышенный удельный вес кластера III, ориентированного на отраслевую подготовку кадров.

Практическое значение предложенной типологии состоит в том, что она создает аналитическую основу для дифференцированной региональной политики в сфере образования. вузы кластера I нуждаются в поддержке международной интеграции и исследовательской кооперации; кластера II - в инструментах управления репутационными рисками; кластера III - в механизмах диверсификации источников финансирования; кластера IV - в мерах стимулирования рыночной активности и цифровой трансформации.

Заключение. Проведенный кластерный анализ позволил установить, что финансово-экономический потенциал системы высшего образования Пермского края характеризуется выраженной структурной асимметрией. Три вуза концентрируют 74,2% ресурсов системы, тогда как большинство организаций функционирует в условиях значительной ресурсной ограниченности. Выделенные четыре кластера обнаруживают принципиально различные конфигурации финансово-экономического потенциала, предопределяющие неодинаковые возможности повышения конкурентоспособности образовательных услуг. Это свидетельствует о необходимости дифференцированных подходов к управлению конкурентоспособностью образовательных услуг в регионе и разработки адресных инструментов поддержки для каждого кластера.

Библиографический список

1. Малиновский С. С., Шибанова Е. Ю. Доступность высшего образования в России: как превратить экспансию в равенство. М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. 78 с. (Современная аналитика образования. № 7(67)).

2. Малхотра Н. К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство : пер. с англ. 3-е изд. М. : ИД «Вильямс», 2002. 960 с.

3. Мухаметшина Г. Р. Оценка рынка образовательных услуг как условие устойчивого социально-экономического развития региона // Социально-гуманитарные знания. 2023. № 11. С. 75–79.

4. Оборин М.С. Инновационные технологии как фактор повышения финансово-экономического и социального эффекта образовательных услуг// Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. Т. 5 (71). № 4, 2019. - С. 71-83.

5. Оборин М.С. Особенности формирования эффективной системы образовательных услуг// Вестник Забайкальского государственного университета. 2020. Т. 26. № 8. - С. 129-136.

6. Тарасьев А. А., Тарасьева Т. В. Развитие финансовой составляющей учреждений высшего образования на современном рынке образовательных услуг // Вестник Гуманитарного университета. 2022. № 4(39). С. 16–24. DOI: 10.35853/vestnik.gu.2022.4(39).02.

7. Arnout B. I. A., AlQahtani T. S., Melweth H. A. L. Competitive capabilities of higher education institutions from their employees' perspectives: A case study of King Khalid University // PLOS ONE. 2024. Vol. 19. No 5. e0302887. DOI: 10.1371/journal.pone.0302887.

8. Lovakov A., Panova A., Sterligov I., Yudkevich M. Does government support of a few leading universities have a broader impact on the higher education system? Evaluation of the Russian University Excellence Initiative // Research Evaluation. 2021. Vol. 30. No 3. P. 240–255. DOI: 10.1093/reseval/rvab006.

СЕКЦИЯ 5. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ: ТЕХНОЛОГИИ, ЭКОНОМИКА, ЧЕЛОВЕК

Научная статья
УДК 658.5

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В МСП: ВОЗМОЖНОСТИ, ОГРАНИЧЕНИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ РИСКОВ

Бабичев М.А.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, mixa156@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрен ряд проблем процессного управления на малых предприятиях. Дана оценка классическим методам процессного менеджмента с позиции их применимости в малом бизнесе. Определены риски и ограничения существующих подходов процессного управления в среде малого предпринимательства. Сформулирован вывод о дополнительной адаптации отдельных элементов процессного управления к сфере малого бизнеса с учетом масштаба и отрасли.

Ключевые слова: *риск-менеджмент, управление бизнес-процессами, малые предприятия, процессный подход к управлению*

SPECIFICS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN SMES: OPPORTUNITIES, LIMITATIONS AND RISK MANAGEMENT

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

Abstract. The article discusses a number of problems of process management in small enterprises. The assessment of classical methods of process management from the point of view of their applicability in small business is given. The risks and limitations of existing process management approaches in the small business environment are identified. The conclusion is formulated about the additional adaptation of individual elements of process management to the small business sector, taking into account the scale and industry.

Keywords: *risk management, business process management, small enterprises, process approach to management*

Для отражения специфики тему текущего исследования рассмотрим особенности малого и среднего предпринимательства (МСП) как объекта процессного управления. Отметим, что малый и средний бизнес (МСП) составляет основу экономики большинства стран, в том числе России. С позиции бюджетного результата, вклад МСП в ВВП страны оценивается в 21–22%, а в отдельных регионах и отраслях этот показатель достигает 40–50%. При этом именно малые и средние предприятия обеспечивают наибольшую гибкость экономики, оперативно адаптируясь к изменениям рынка.

В то же время вопросы управления бизнес-процессами в этом секторе изучены значительно слабее, чем в крупном бизнесе. К примеру, классические методологии процессного менеджмента (BPM или Business Process Management) исторически формировались под потребности крупных корпораций и государственных структур. Это и является причиной разрыва между теорией подходов и реальными потребностями малых и средних предприятий.

Для эффективного применения процессного подхода в МСП рассмотрим ключевые особенности этого сектора. Во-первых, следует обратить внимание на определенные

ограничения по размеру и ресурсам. Отметим, что главное отличие МСП от крупного бизнеса — это его масштаб. Малые предприятия (до 100 человек) и микропредприятия (до 15 человек) не могут позволить себе содержать штат, бизнес-аналитиков или специалистов по оптимизации процессов. Финансовые ресурсы для внедрения дорогостоящих систем процессного менеджмента ограничены, в особенности у малых организаций [1].

Помимо объема материальных ресурсов, временные ресурсы также ограничены. Это связно с тем, что руководители МСП, как правило, совмещают управленческие функции с операционной деятельностью. По данным опросов, собственники малого бизнеса тратят на операционное управление до 70% рабочего времени, что оставляет крайне мало ресурсов на стратегический менеджмент.

Из приведенных выше обстоятельств, следует еще одна особенность малых предприятий. А именно, структура управления и принятие решений. В МСП преобладает линейная или линейно-функциональная структура управления с минимальным количеством уровней иерархии. Преимуществом такой структуры является высокая скорость принятия решений, что создает конкурентные преимущества как гибкость и адаптивность.

С другой стороны, в данных системах принятия решений присутствует высокая степень неформальности. Многие процессы существуют не зафиксированы документально, зависят от конкретных людей или решений по ситуации. Что и определяет еще одну особенность рассматриваемой группы предприятий, такую как роль собственника.

В МСП, особенно на стадии становления и роста, собственник играет ключевую роль в управлении. Он часто является одновременно стратегом, операционным директором, главным продажником и даже исполнителем критически важных задач. Эта особенность имеет двойственный характер.

С одной стороны, вовлеченность собственника позволяет быстро внедрять изменения, преодолевать сопротивление сотрудников и обеспечивать приоритетность проектов по оптимизации. С другой стороны, чрезмерная концентрация полномочий у собственника создает чрезмерно высокую концентрацию функций управления. Решения могут быть отклонены или не рассмотрены, если собственник в отъезде или перегружен. В данном случае в силу организационной структуры и традиций малого бизнеса сотрудники не берут на себя ответственность, привыкая к указаниям выше по иерархии. Кроме того, собственники редко имеют профильное образование в области управления бизнес-процессами, что приводит к интуитивному управлению и недостатку соответствующих компетенций [5].

Если рассматривать регламентирующую сторону вопроса анализа процессной структуры малого бизнеса, то стоит отметить такую особенность как низкая формализация процессов в области МСП. Зачастую в малых предприятиях регламенты стандартны и шаблонны, а также ппроцессы не описаны. В виду отсутствия строгих требований закона, в практике ведения малого бизнеса регламенты бизнес-процессов могут отсутствовать, а должностные инструкции могут носить формальный или архаичный характер. Фактическое исполнение процессов может быть представлено в виде реализации неформальных норм, которые в свою очередь могут отсутствовать в должностных инструкциях [3].

При большом масштабе упущений формализации и описания ключевых бизнес-процессов (более 80% субъектов игнорируют инструменты процессного управления в том или ином виде), сфера МСП получает значительную рисковую нагрузку в области производственных и деловых рисков.

К ключевым рискам могут быть отнесены такие обстоятельства как зависимость от ключевых сотрудников (риск при увольнении), сложность масштабирования (невозможно обучить новых сотрудников), нестабильность качества (каждый раз результат зависит от того, кто выполняет работу), невозможность объективной оценки эффективности и выявления точек роста.

В качестве заключительного фактора сложности процессного управления в МСП рассмотрим динамичность и высокую скорость изменений. Малый бизнес вынужден постоянно адаптироваться к изменениям внешней среды: колебаниям спроса, появлению новых

конкурентов, изменению законодательства, росту цен поставщиков. Это приводит к тому, что процессы находятся в состоянии перманентной трансформации.

Динамичность, с одной стороны, требует гибких, легко настраиваемых инструментов управления процессами, с другой обесценивает вложения в сложные системы, требующие длительного внедрения. Как отмечает А.А. Белых, «для МСП критически важна скорость внедрения изменений: инвестиции в оптимизацию должны окупаться в течение 3-6 месяцев, иначе они становятся экономически нецелесообразными» [2].

Исходя из описанных проблем и особенностей МСП как особого объекта процессного менеджмента, определим возможные причины почему классические BPM-методологии (инструменты процессного менеджмента) не работают в МСП. Отметим, что в крупных компаниях и государственных структурах управление бизнес-процессами строится на основе устоявшихся методологий и стандартов. Это такие элементы как стандарты серии ISO 9000 (требуют документирования всех процессов, внедрения системы менеджмента качества), методологии моделирования (IDEF0, BPMN 2.0, eEPC и другие, которые требуют требующие специальной подготовки и программного обеспечения), Цикл Деминга (PDCA), BPMS-системы (программные платформы для автоматизации, мониторинга и оптимизации процессов). Каждый из этих инструментов имеет свои достоинства и доказанную эффективность в крупном бизнесе. Однако при попытке переноса в МСП они сталкиваются с рядом непреодолимых барьеров и сложностей. К сложностям внедрения в зависимости от масштаба и отрасли субъекта МСП можно отнести избыточность стандартов и регламентов. Например, наличие документированной системы менеджмента качества, которая может занимать сотни страниц регламентов и инструкций. Для компании со штатом в 15-20 человек такая система избыточна, а также может создать бюрократическую нагрузку.

Аналогичная ситуация с детальными регламентами процессов. В крупной компании, где один процесс может выполняться десятками сотрудников в разных подразделениях, единый регламент необходим для обеспечения стандарта качества. В малом бизнесе, где процесс выполняют 2-3 человека, которые общаются лично, многостраничный регламент превращается в формальность, которую никто не читает и не соблюдает [4].

Кроме того, стоит отметить сложность нотаций моделирования, что требует дополнительных инвестиций в обучение сотрудников. В большинстве случаев на месте ведения бизнеса МСП таких специалистов нет, а нанимать внешнего консультанта для описания процессов может быть затратно и не входить в текущие бюджеты компании.

Следующий момент инвестиционной нагрузки на бизнес может быть представлен как высокая стоимость внедрения корпоративных BPM-систем. Учитывая ограниченные возможности малых предприятий, особенно на страте деятельности, такие затраты недоступны для ряда субъектов рассматриваемого сегмента.

На основе анализа особенностей МСП и ограничений классических методологий можно выделить четыре группы барьеров, препятствующих внедрению процессного управления в малом и среднем бизнесе. Представим их в виде таблицы 1.

Таблица 1

Барьеры процессного управления в МСП

Категория барьера	**Наименование барьера**	**Описание барьера**
Культурные барьеры	Сопротивление сотрудников	Для линейного персонала описание процессов часто ассоциируется с усилением контроляи возможным штрафами или увольнениием.
	Непонимание собственника	Ввладельцы МСП могут считать, что описание процессов — это лишняя деятельность
	Низкая культура документирования	В российском малом бизнесе исторически сложилась традиция устных договоренностей и минимальной документации.

Организационные барьеры	Отсутствие выделенных «владельцев процессов»	В МСП нет сотрудников, которые могут быть назначены ответственными за развитие процессной системы.
	Функциональная разобщенность	Даже в малых компаниях отделы (продажи, производство, бухгалтерия) часто работают изолированно, не видя сквозного процесса.
	Высокая текучесть кадров	В некоторых отраслях (торговля, услуги) текучесть персонала в МСП достигает 30-50% в год, что делает вложения в обучение и формализацию рискованными
Методические барьеры	Отсутствие адаптированных подходов	Большинство книг, курсов и консультационных услуг по BPM ориентированы на крупный бизнес.
	Сложность выбора приоритетов	Собственник не знает, с какого процесса начать, чтобы получить быстрый и заметный результат.
	Непонимание того, как измерять эффект	Даже после оптимизации трудно оценить, что изменилось и окупились ли вложения.

Таким образом можно сделать вывод о том, что МСП обладает уникальной спецификой как объект процессного управления. Особенностями являются ограниченность ресурсов, высокая роль собственника и низкая формализация. Сложившиеся динамичность и гибкость требуют адаптации классических BPM-подходов. В то же время кклассические методологии BPM (ISO 9000, IDEF0 и другие) не эффективны в МСП в силу своей избыточности, сложности, высокой стоимости. Прямой перенос инструментов, разработанных для крупного бизнеса, приводит либо к их отторжению и замедляет бизнес. Существующие барьеры внедрения носят комплексный характер и включают культурные, организационные, методические элементы. Преодоление этих барьеров требует не упрощения классических методологий, а разработки принципиально иного, подхода, учитывающего реалии МСП и наработанный опыт отраслевого характера.

Библиографический список

1. Арзамасова, Е. Л. Стратегии вовлечения персонала в цифровые изменения: от сопротивления к принятию / Е. Л. Арзамасова // Право и экономическое развитие: актуальные вопросы: монография. — Чебоксары: ИД «Среда», 2025. — Гл. 6. — С. 112–128

2. Белых, А. А. Эффективность внедрения процессного управления на малых предприятиях: критерии и методы оценки / А. А. Белых // Экономический анализ: теория и практика. — 2024. — Т. 23, № 2. — С. 145–160.

3. Бидахметов, А. Н. Реализация и оценка эффективности адаптивной BPM-системы для МСБ: кейс-стади на основе ML и serverless с учетом кибербезопасности / А. Н. Бидахметов, А. Д. Золотов, А. И. Дворцевой [и др.] // Вестник Университета Шакарима. Серия технические науки. — 2025. — Т. 1, № 4 (20). — С. 194–203. — DOI: 10.53360/2788-7995-2025-4(20).

4. Крамаренко, А. К. Технологии для эффективности малых организаций / А. К. Крамаренко, А. В. Алешко // Актуальные проблемы современных экономических систем – 2025: сборник научных трудов. — Брест: БрГТУ, 2025. — С. 59–63 .

5. Развин, И. Д. Концептуальная модель процессного подхода к управлению стратегическими изменениями в организациях малого бизнеса / И. Д. Развин // Социально-экономический ландшафт региона: человек и цифровая трансформация: сборник трудов конференции. — Чебоксары: ИД «Среда», 2025. — С. 45–52.

Научная статья
УДК 681.518

СТРУКТУРА ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТОКИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Баталин Р.Ю.
Омский государственный технический университет, г. Омск, Россия, batalin92@list.ru

Аннотация. В исследовании рассматриваются структура информационной системы и особенности формирования информационных потоков. Влияние цифровой трансформации заключается в автоматизации процессов и внедрении искусственного интеллекта.

Ключевые слова: *цифровая трансформация, информационная система, информационные потоки*

STRUCTURE OF AN INFORMATION SYSTEM AND INFORMATION FLOWS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Batalin R.Yu.
Omsk State Technical University, Omsk, Russia, batalin92@list.ru

Abstract. The study examines the structure of an information system and the features of the formation of information flows. The impact of digital transformation is in the automation of processes and the introduction of artificial intelligence.

Keywords: *digital transformation, information system, information flows*

Цифровая трансформация характеризуется комплексной интеграцией информационных технологий во все сферы в целях оптимизации и повышения эффективности реализуемых процессов.

Информационная система – это «взаимосвязанная совокупность средств, методов, персонала, используемая для хранения, обработки и выдачи информации в интересах достижения поставленной цели» [2, с. 44].

Структура любой информационной системы может быть представлена совокупностью обеспечивающих подсистем: информационной, программной, технической, математической, правовой и организационной.

Под техническим обеспечением понимается используемое оборудование, в числе которого компьютер, периферийное устройство, серверное оборудование и сети.

К программному обеспечению отнесены операционные системы, приложения, программы.

В состав информационного обеспечения входит предоставление доступа к ресурсам, формирование баз данных.

Организационное обеспечение предполагает процесс управления трудовыми, материальными и иными ресурсами, закрепление процедур и правил функционирования систем. Правовое обеспечение направлено на разработку нормативно-правовых актов и инструкций.

Математическое обеспечение включает разработку моделей, необходимых для планирования и осуществления деятельности.

Компьютер с установленным на нем специализированным программным обеспечением, выступает одновременно в качестве базовой основы и механизма для информационных систем. Функционирование информационной системы невозможно представить без сотрудников, работающих на компьютерах.

Структура информационной системы схематично представлена на рис. 1.

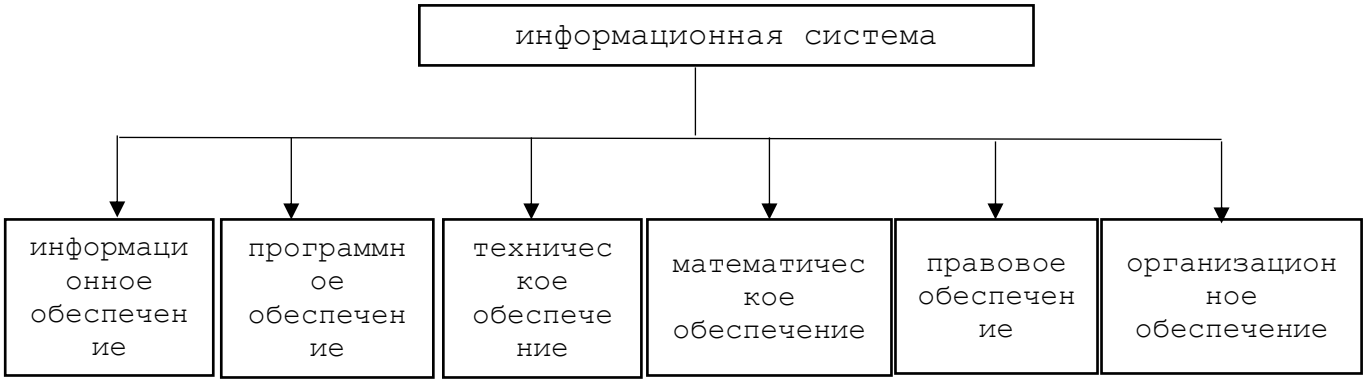

Рис. 1. Структура информационной системы

Взаимосвязь информационной системы и информационного потока обуславливается тем, что поток является содержательным наполнением информационной системы, а она, в свою очередь, служит для него инфраструктурой для формирования, обработки, передачи и хранения.

Информационные потоки – это «транспортные артерии, по которым данные идут к системе управления, а также от нее» [3, с. 522]. Более подробное определение категории «информационный поток» представлено в исследовании Д. М. Набиевой, в котором под им понимается «совокупность документов, распоряжений, сообщений, которые сопутствуют материальному потоку и необходимы для организации и контроля логистических операций с материальным потоком» [5, с. 43]. Система информационных потоков представляет собой совокупность всех физических перемещений информации в рамках осуществления конкретного хозяйственного процесса и реализации определенного управленческого решения.

Информационный поток предполагает процесс взаимодействия источника информации и ее получателя. Информационные потоки лежат в основе функционирования хозяйственных процессов и принятия решений.

Основной классификацией информационных потоков является иерархическая структура. Информационные потоки в зависимости от иерархии классифицируются на вертикальные и горизонтальные.

Схематично вертикальные и горизонтальные информационные потоки представлены на рис. 2 и 3 соответственно.

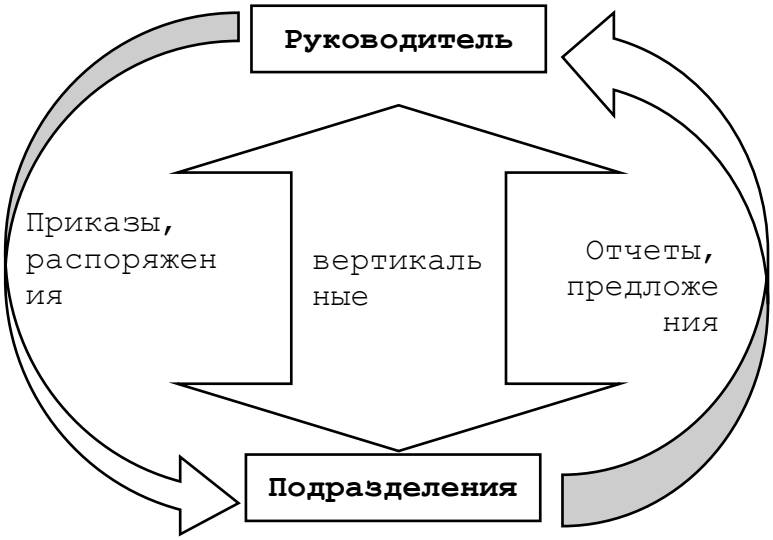

Рис. 2. Вертикальная схема информационных потоков

Вертикальные потоки характеризуют движение данных от высшего уровня иерархии управления к низшему и наоборот.

Горизонтальные потоки предполагают обмен данными между подразделениями или сотрудниками на одном иерархическом уровне.

Особенностью вертикальных информационных потоков является формализованность и четкое соблюдение организационной структуры предприятия: при движении данных «сверху вниз» информация приобретает детализированный характер, при движении «снизу вверх» - обобщенный. Информация в формате «сверху вниз» предполагает ознакомление подразделений с приказами руководства, доведение поставленных целей. «Снизу вверх» подразделениями предоставляется отчетность и результаты выполнения плановых назначений. Таким образом реализуется управленческая функция контроля выполнения распоряжений руководства.

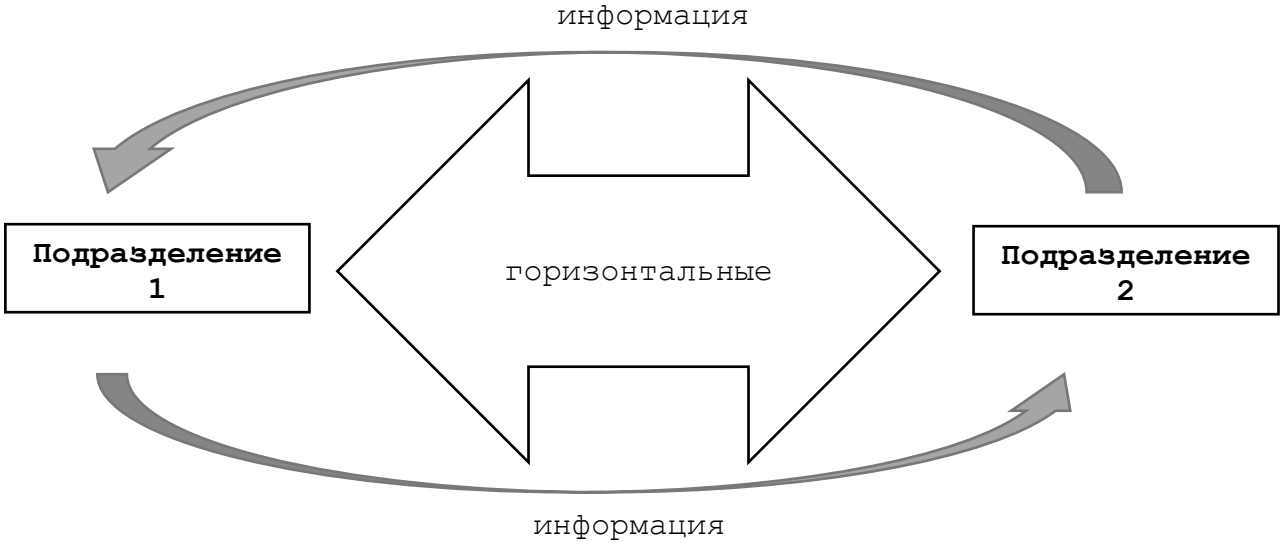

Рис. 3. Горизонтальная схема информационных потоков

Основным отличием горизонтальных потоков является то, что они связывают равнозначные звенья и зачастую носят неформальный характер. Высокая значимость объясняется потребностью в оперативном взаимодействии в целях координации действий между подразделениями. Горизонтальные потоки призваны с минимальными потерями обеспечивать высокую скорость передачи информации, а также оперативно принимать решение без привлечения руководства.

В качестве других классификаций исследователями выделяются также и иные виды информационных потоков, в числе которых такие признаки как направление движения, вид носителя и другие, подробно представлены в таблице:

Таблица 1

Классификация видов информационных потоков

Источник	Признак	Виды информационных потоков
Гарькуша, В. В. Компьютерная информационная логистика, виды информационных потоков и их классификация	По направлению движения	- Входящие: информация от поставщиков, клиентов, партнеров (уведомления о доставке, о ценах и наличии товаров). - Внутренние: информация, циркулирующая внутри компании (данные о запасах, о перемещении грузов). - Исходящие: информация, направляемая клиентам, поставщикам, партнерам (подтверждение заказов, счета-фактуры) [1, с. 57].
	По форме представления	- Текстовая: заказы, инструкции, отчеты. - Графическая: карты маршрутов, схемы складов. - Цифровая: данные о запасах, координатах грузов. - Мультимедийная: видеоинструкции, презентации [1, с. 57].

Набиева, Д. М. Классификация и характеристика информационных потоков в логистических системах	По уровню иерархии источника и получателю информации	− горизонтальный поток, который принадлежит одному уровню иерархии (обмен информацией между подразделениями; поставщиком и потребителем); − вертикальный поток, между разными уровнями иерархии логистической системы (приказы и распоряжения руководства) [5, с. 46].
	По отношению к логистической системе	− внутренний поток, в рамках логистической системы (сообщения и распоряжения внутри предприятия); − внешний входящий или исходящий поток, между логистической системой и внешней средой (заявка поставщику на поставку продукции; уведомление перевозчика о доставке продукции в место назначения) [5, с. 46].
	По виду носителя информации	− информация на бумажных носителях (документы, контракты); - информация в электронной форме (электронные документы, сообщения, передаваемые по средствам интернет-сервисов) [5, с. 46].
Кисель, А. С. Классификация и характеристика информационных потоков в логистических системах	По типу информационных потоков	Потоки заказов – содержат информацию о заказах клиентов, их количестве, сроках доставки и т.д. Потоки запасов – содержат информацию о наличии товаров на складах, их количестве и стоимости. Потоки поставок – содержат информацию о поставщиках, их ценах, сроках поставки и т.д. Потоки производства – содержат информацию о производственных процессах, таких как планирование производства, расписание работы оборудования и т.д. Потоки транспорта – содержат информацию о транспортных средствах, маршрутах доставки, расписании движения и т.д. [3, с. 524].
Маркарян, Ю. К. Исследование информационных потоков в логистической системе	По виду связываемых потоком систем	- горизонтальный (поток сообщений между партнерами по хозяйственным связям одного уровня управления) и - вертикальный (поток сообщений, поступающих от руководства в подведомственные ему звенья логистической системы [4, с. 156].
	По месту прохождения	внешний (поток протекающий во внешней среде) и внутренний (поток сообщений внутри одной логистической системы) [4, с. 156].
	По направлению к логистической системе	входной (поток сообщений, входящих в логистическую систему, либо в одну из подсистем) и выходной (поток сообщений, выходящих за пределы логистической системы, либо одной из подсистем) [4, с. 157].
	По срочности	обычные, срочные и очень срочные, в режиме реального времени [4, с. 157].
	По степени секретности	обычные, содержащие коммерческую тайну и содержащие государственную тайну [4, с. 157].
	По значимости почтовых сообщений	простые, заказные, ценные [4, с. 157].
	По скорости передачи	традиционные (почта), быстрые (факс, электронная почта, телеграф, телетайп, телефон) [4, с. 157].
	По области охвата	местные, иногородние, дальние, международные [4, с. 157].

Таким образом, в условиях цифровой трансформации информационная система в целом и информационные потоки в частности преобразуются в результате применения средств автоматизации и благодаря внедрению искусственного интеллекта. Использование цифровых технологий позволяет сделать рабочие процессы более эффективными и динамичными.

Библиографический список

1. Гарькуша, В. В. Компьютерная информационная логистика, виды информационных потоков и их классификация / В. В. Гарькуша, А. Г. Карипиди // Информационное общество: современное состояние и перспективы развития: сборник материалов XVII международного форума, Краснодар, 16–20 июня 2025 года. Краснодар: ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина», 2025. С. 57-58.

2. Джумалиева Л., Байрыева С., Алланазаров Ы., Аннагелдиев Э. О термине информационная система // Символ науки. 2024. №3-1-1. С. 43-45.

3. Кисель, А. С. Классификация и характеристика информационных потоков в логистических системах / А. С. Кисель // Развитие логистики и управления цепями поставок: Материалы IV Международной научно-практической студенческой конференции (в рамках Международного молодежного форума «Креатив и инновации' 2023»), Минск, 24 ноября 2023 года. Минск: Белорусский национальный технический университет, 2023. С. 522-526.

4. Маркарян, Ю. К. Исследование информационных потоков в логистической системе / Ю. К. Маркарян // Символ науки: международный научный журнал. 2016. № 12-1(24). С. 155-164.

5. Набиева, Д. М. Классификация и характеристика информационных потоков в логистических системах / Д. М. Набиева // Научное сообщество XXI века: проблемы и пути их решения: Сборник научных трудов по материалам XX Международной научно-практической конференции, Анапа, 14 ноября 2023 года. Анапа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2023. С. 43-48.

Научная статья
УДК 330.341.1

ОСОБЕННОСТИ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РОССИИ

Варламова Ю.А.
Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань, Россия, julia.varlamova@kpfu.ru

Аннотация. Исследование посвящено выявлению особенностей распространения технологий искусственного интеллекта в деятельности организаций. Динамический, сравнительный и пространственный анализ позволил сделать вывод о неравномерности распространения технологий искусственного интеллекта в 2020-2024 гг. по территории России.

Ключевые слова: *цифровые технологии, искусственный интеллект, экономика данных, большие данные, Интернет вещей, цифровые платформы*

FEATURES OF THE ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES` DISTRIBUTION IN RUSSIA

Varlamova J. A.
Kazan (Volga region) Federal University, Kazan, Russia, email: julia.varlamova@kpfu.ru

Abstract. The study explores the specifics of artificial intelligence technology adoption in organizational activities. Dynamic, comparative, and spatial analyses revealed uneven adoption of artificial intelligence technologies across Russia from 2020 to 2024.

Keywords: *digital technologies, artificial intelligence, data economy, big data, Internet of Things, digital platforms*

Экономика данных как новый этап трансформации государства и бизнес-процессов [1] приводит к дискуссии об активном внедрении больших данных и цифровых технологий, базирующихся на их использовании, – искусственного интеллекта, что приводит к появлению терминов, непосредственно отдающих приоритет новым цифровым технологиям – «эра искусственного интеллекта» [7]. Тем не менее, анализ мировых трендов по распространению цифровых технологий и их проекция на российскую промышленность показывает начальную стадию их внедрения и неоднородность в отраслевом разрезе [3].

Целью исследования является анализ особенностей распространения применения технологий искусственного интеллекта в России и в разрезе ее регионов. Основным источником исходных данных выступили открытые ресурсы Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации (Росстата), в частности результаты Федерального статистического наблюдения по форме ИКТ-3 [5], которое имеет свои временные ограничения, поскольку вопросы, связанные с использованием технологий ИИ, Интернета вещей, технологии сбора, обработки и анализа больших данных, цифровые платформы появились в статистическом наблюдении с 2020 г. Выборка регионов представлена 85 субъектами Российской Федерации. В выборочной совокупности не представлены Донецкая и Луганская народные республики, Запорожская и Херсонская области по причине отсутствия данных по указанным показателям. Ненецкий автономный округ рассматривается отдельно от Архангельской области, Ямало-Ненецкий, Ханты-Мансийский автономные округа отдельно от Тюменской области. Методы исследования включают себя графический анализ, картографирование, сравнительный анализ, группировку регионов на основе естественных разрывов.

Технологии искусственного интеллекта являются относительно менее распространенными по сравнению с другими передовыми цифровыми технологиями. На рис. 1 продемонстрирована динамика удельного веса организаций, использовавших соответствующие цифровые технологии. Из четырех анализируемых технологий искусственный интеллект в рамках бизнес-процессов представлен наиболее слабо: если технологии сбора, обработки и анализа больших данных в среднем за период 2020-2024 гг. составляли 20,5%, цифровые платформы – 17,1%, Интернет вещей – 11,3%, то искусственный интеллект использовали только 5,5% организаций [расчеты автора по данным Росстата, 4].

Динамика использования передовых цифровых технологий в период 2020-2024 гг. характеризует разные траектории развития и эффекты от изменений внешней среды. Цифровые платформы – единственная из анализируемых технологий, для которой характерна положительная тенденция к росту. Если в 2020 г. цифровые платформы использовали 17,2% организаций, то в 2024 г. – 21,8% [4], тем самым увеличение составило почти 30% от первоначального уровня.

В отличие от цифровых платформ динамика распространения технологии искусственного интеллекта, технологии сбора, обработки и анализа больших данных, Интернет вещей характеризовалась отрицательными темпами прироста. Наиболее драматичное сокращение использования технологий отмечалось для технологий больших данных – 61,6%, что можно связать с процессом импортозамещения, нарушением цепочек поставок иностранного программного обеспечения и его лицензионного обслуживания в период экономических санкций [2].

Использование цифровых платформ как технологий, поддерживающих, в первую очередь, стремительное развитие электронной коммерции предполагает присоединение к цифровому продукту на правах пользователя с относительно низкими издержками и значительным эффектом с точки зрения роста потребительского спроса, которая доступна не только крупным по капитализации компаниям, но и малому и среднему бизнесу [8]. Технологии искусственного интеллекта, Интернета вещей, больших данных требуют более значительных капитальных затрат на этапе внедрения. По данным опросов, только 13-20% организаций с численностью сотрудников 100 и менее человек используют собственные разработки искусственного интеллекта по сравнению с 34% крупных организаций с численностью работников от 500 человек [6].

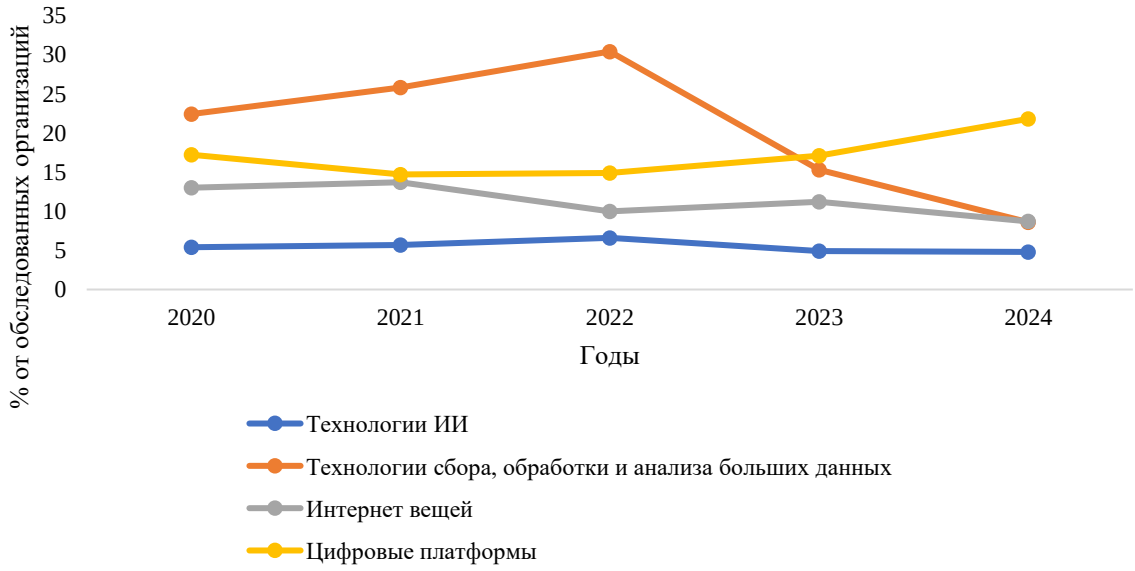

Рис. 1. Динамика удельного веса организаций, использовавших технологии ИИ, технологии сбора, обработки и анализа больших данных, Интернет вещей, цифровые платформы, в Российской Федерации в 2020-2024 гг., в % от обследованных организаций
Источник: построено автором по данным Росстата [5].

Если проанализировать специфику распространения технологий искусственного интеллекта по регионам России в 2024 г., то можно выделить несколько групп регионов, характеризующихся относительно схожим уровнем распространения технологий искусственного интеллекта в практике организаций. На рис. 2 представлена группировка 85 регионов России по методу естественных разрывов, активно используемому в географических исследованиях [9]. Как отмечалось выше, технологии искусственного интеллекта относительно скромно используются организациями по сравнению с другими передовыми цифровыми технологиями, такими как: Интернет вещей, большие данные, цифровые платформы. По данным Росстата за 2024 г. среднероссийский уровень распространенности исследуемой технологии составил 4,8% среди обследованных организаций [4]. Следует отметить, что среди регионов, относящихся к группе с самыми низкими значениями использования технологий искусственного интеллекта, в основном регионы Сибири и Дальнего Востока – Республика Тува, Саха, Иркутская область, Чукотский автономный округ, и к ним примыкает Севастополь. Данная закономерность к относительно низкому по сравнению с общероссийским уровнем показателем удельного веса организаций, использующих искусственный интеллект, может быть связана с особенностями экономической специализации регионов, их инфраструктурной обеспеченности, что требует дальнейшей проверки в научных исследованиях.

В группу регионов с наиболее высокими значениями показателя использования технологий искусственного интеллекта вошли Чеченская республика и Республика Марий Эл, Воронежская и Владимирская области. Состав «лидеров» отличается от традиционных представлений об распространении передовых технологий в столичных регионах, но при этом не исключается возможность присутствия эффекта низкой базы – когда количество обследованных организаций в регионах может сильно отличаться друг от друга. Чеченская республика продемонстрировала наибольшее значение по доле организаций, использовавших технологии искусственного интеллекта, – 8,7%, что существенно превысило общероссийских уровень.

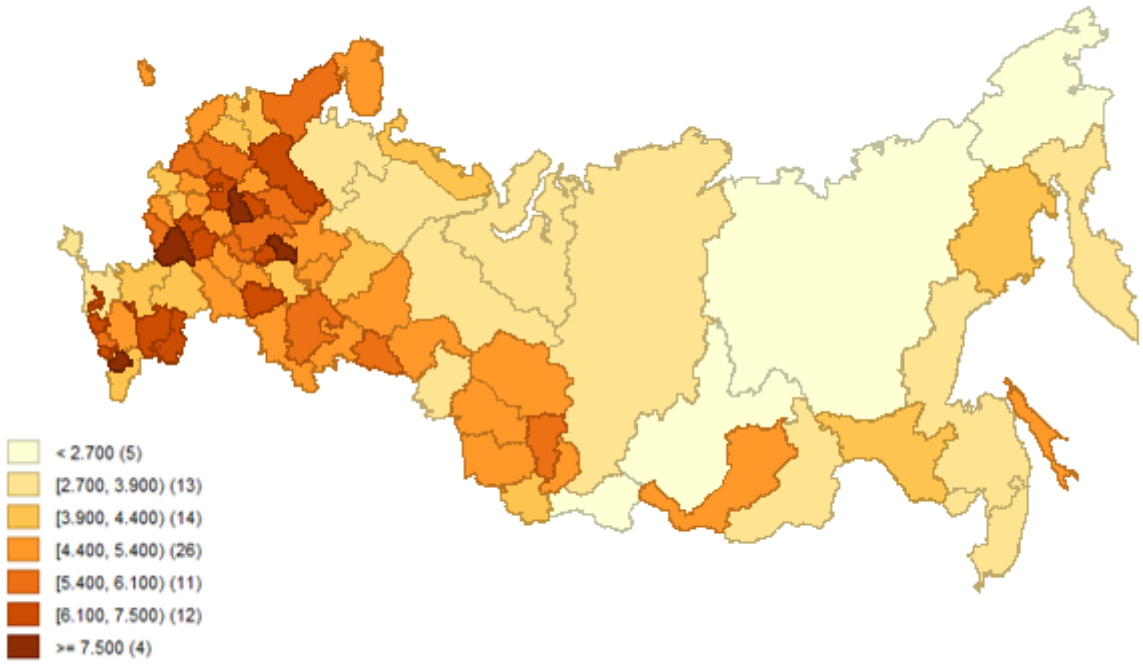

Рис. 2. Распространенность технологий искусственного интеллекта по 85 субъектам Российской Федерации в 2024 гг., в % от обследованных организаций

Источник: построено автором по данным Росстата [4].

Шестую группу по распространенности технологий искусственного интеллекта, наряду с

южными регионами России: Республикой Адыгея, Северной Осетией-Аланией, Карачаево-Черкессией, Калмыкией, Астраханской областью, и центральными регионами – Тамбовской, Липецкой, Ивановской, Вологодской, Московской областями, образуют приволжские регионы – Самарская область и Республика Чувашия. В совокупности с группами лидеров (7-я группа с наибольшими значениями распространенности) технологии искусственного интеллекта более активно использовались в западноевропейской части России, до Уральских гор.

При этом столичные регионы – Москва и Санкт-Петербург – входят в четвертую группу, представляющую собой срединные значения распространенности признака: от 4,4 до 5,4% и объединяющую 26 из 85 исследуемых регионов.

Таким образом, проведенный анализ позволил сделать следующие основные выводы в динамике и пространственной распространенности технологий искусственного интеллекта. Во-первых, доля организаций, использующих технологии искусственного интеллекта относительно меньше, чем использовавших такие цифровые технологии, как Интернет вещей, большие данные и цифровые платформы. Во-вторых, распространение технологий искусственного интеллекта по территории России происходит неравномерно [2]. Более высокая доля организаций, использовавших технологии искусственного интеллекта, характерна для западноевропейской части России.

Библиографический список

1. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» // Портал Правительства России. URL: http://government.ru/rugovclassifier/923/about/ (дата обращения: 01.03.2026).

2. Варламова Ю. А., Корнейченко Е. Н. Искусственный интеллект в российских регионах // Russian Journal of Economics and Law. 2024. Т. 18. №. 3. С. 641–662.

3. Измайлов М. К. Тренды развития цифровых технологий в деятельности российских промышленных предприятий // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2023. № 3 (258). С. 21–29.

4. Регионы России: статистический сборник [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации – Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204 (дата обращения: 01.03.2026).

5. Сведения об использовании цифровых технологий и производстве связанных с ними товаров и услуг (итоги статнаблюдения по ф. № 3-информ) [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики в Российской Федерации (Росстата). URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Pon_Opr_ikt.pdf (дата обращения: 11.03.2026).

6. Скороходов Н. А., Ковалева Г. Г. Искусственный интеллект. Серия информационно-аналитических материалов ИСИЭЗ НИУ ВШЭ [Электронный ресурс] // Институт статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ. 2026. No 22. URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1139128903.pdf (дата обращения: 01.03.2026).

7. Duan Y., Edwards J. S., Dwivedi Y. K. Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data–evolution, challenges and research agenda // International Journal of Information Management. 2019. Vol. 48. P. 63–71.

8. Fu X., Avenyo E., Ghauri, P. Digital platforms and development: a survey of the literature // Innovation and Development. 2021. Vol. 11(2-3). P. 303–321.

9. Hou C., Xie Y., Zhang Z. An improved convolutional neural network based indoor localization by using Jenks natural breaks algorithm // China Communications. 2022. Vol. 19(4). P. 291–301.

Научная статья
УДК 657.6

БАРЬЕРЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ АУДИТА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ: КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОБЛЕМ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Васина Н.В.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, NVVasina@fa.ru

Аннотация. В статье рассматриваются барьеры, препятствующие цифровой трансформации аудиторской деятельности в российских компаниях. На основе анализа современных исследований предлагается авторская классификация проблем цифровизации аудита, включающая кадровые, технологические, методологические, экономические и организационные группы барьеров. По результатам анализа формулируются направления преодоления выявленных барьеров, включая развитие образовательных программ, совершенствование нормативной базы, внедрение поэтапных стратегий цифровизации и формирование защищенных аналитических контуров для работы с данными.

Ключевые слова: *цифровизация аудита, барьеры цифровизации, внутренний аудит, информационные технологии в аудите, классификация проблем, российские компании, кадровые компетенции, импортозамещение ПО.*

BARRIERS TO DIGITALIZATION OF AUDIT IN RUSSIAN COMPANIES: CLASSIFICATION OF PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR OVERCOMING THEM

Vasina N.V.
Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, NVVasina@fa.ru

Abstract. The article examines the barriers hindering the digital transformation of audit activities in Russian companies. Based on the analysis of contemporary research, the author proposes a classification of audit digitalization problems, including personnel, technological, methodological, economic, and organizational groups of barriers. Special attention is paid to the specifics of the Russian context: import substitution of software, the shortage of hybrid competencies, and the fragmentation of information systems. Based on the results of the analysis, directions for overcoming the identified barriers are formulated, including the development of educational programs, improvement of the regulatory framework, implementation of phased digitalization strategies, and the formation of secure analytical circuits for data processing.

Keywords: *audit digitalization, digitalization barriers, internal audit, information technologies in audit, problem classification, Russian companies, personnel competencies, software import substitution.*

Введение. Цифровая трансформация экономики предъявляет новые требования к системе аудита как ключевому элементу корпоративного управления и финансового контроля. Внедрение технологий искусственного интеллекта, анализа больших данных и автоматизированных информационных систем открывает возможности для повышения качества, оперативности и аналитической глубины аудиторских процедур. Однако, как отмечается в современных исследованиях, процесс цифровизации аудита в российских компаниях сталкивается с комплексом барьеров, системное преодоление которых требует отдельного научного осмысления [4, 6].

Актуальность темы обусловлена несколькими факторами. Во-первых, в условиях импортозамещения и санкционных ограничений российские компании вынуждены переориентироваться на отечественное программное обеспечение, что создает дополнительные технологические сложности [3]. Во-вторых, наблюдается острый дефицит специалистов, обладающих одновременно глубокими знаниями в области аудита и компетенциями в сфере информационных технологий [1, 7]. В-третьих, методологическая база цифрового аудита находится в стадии формирования, а существующие стандарты не в полной мере учитывают специфику работы с большими данными и автоматизированными аналитическими инструментами [6, 8].

Цель настоящей статьи – на основе анализа современных российских исследований классифицировать основные барьеры цифровизации аудита и предложить направления их преодоления с учетом национальной специфики.

В современной научной литературе предпринимаются попытки систематизации проблем, с которыми сталкиваются российские компании при внедрении цифровых технологий в аудиторскую деятельность. Наиболее комплексный подход представлен в работе [6], где авторы выделяют четыре группы барьеров цифровизации аудита:

методические барьеры – отсутствие или недостаточная разработанность методик проведения аудита с использованием цифровых инструментов, несоответствие существующих стандартов новым технологическим возможностям;

кадровые барьеры – дефицит специалистов, владеющих современными цифровыми компетенциями, сопротивление персонала внедрению новых технологий;

экономические барьеры – высокая стоимость внедрения цифровых решений, неопределенность экономического эффекта, сложности оценки окупаемости инвестиций;

организационно-технологические барьеры – несовместимость внедряемых решений с существующей ИТ-инфраструктурой, фрагментация информационных систем, проблемы интеграции данных.

Данная классификация может быть дополнена **психологическими барьерами**, связанными с непониманием руководством и персоналом ценности цифрового аудита как инструмента повышения эффективности, а не просто формальной процедуры [5]. В российских компаниях распространено восприятие аудита как «переплаты за красивый документ», что препятствует выделению ресурсов на его технологическое развитие [5].

Анализ основных групп барьеров цифровизации аудита в российских компаниях.

Кадровые барьеры. Проблема дефицита квалифицированных кадров признается одним из ключевых препятствий цифровизации аудита. Как отмечается в материалах Всероссийской научно-практической конференции в УрГЭУ, «подготовка молодых специалистов и необходимость развития профессиональных навыков аудиторов при использовании информационных технологий» требуют пересмотра образовательных программ и подходов к повышению квалификации [7].

Эксперты Финансового университета фиксируют устойчивый рост спроса на специалистов с **гибридными компетенциями**, сочетающими фундаментальную финансовую подготовку с навыками работы с большими данными, языками программирования и аналитическими платформами [1]. При этом существующая система высшего образования не успевает адаптироваться к новым требованиям, сохраняя преимущественно традиционную направленность.

Кроме объективного дефицита кадров, существует проблема **сопротивления изменениям** со стороны опытных сотрудников, которые воспринимают цифровые инструменты как угрозу своему профессиональному статусу и сложившимся методикам работы [6].

Технологические барьеры. Технологические проблемы цифровизации аудита в российских компаниях имеют выраженную национальную специфику. Исследование [3] анализирует «технологический разрыв между открытым и закрытым сегментами аудита» и указывает на проблему сертификации программного обеспечения для работы с

чувствительными данными. В условиях импортозамещения компании вынуждены переходить на отечественные решения, которые не всегда обладают необходимой функциональностью или совместимостью с существующими системами.

В работе [4] выявлены ограничения и риски использования современных технологий (искусственного интеллекта, больших данных) в аудите. К числу таких рисков относятся:

недостаточная точность алгоритмов машинного обучения при анализе нетипичных ситуаций;

сложности интерпретации результатов автоматизированного анализа;

риски кибербезопасности при передаче и хранении данных;

отсутствие стандартов аудита алгоритмов искусственного интеллекта.

Эмпирические исследования крупнейших российских компаний, включая Газпром нефть, Сбербанк, РЖД, Роснефть, X5 Retail Group и других, показывают, что даже лидеры цифровизации сталкиваются с проблемами фрагментации данных и несовместимости информационных систем, приобретенных в разное время и от разных поставщиков [9].

Методологические и нормативные барьеры. Развитие цифрового аудита сдерживается несовершенством методологической базы. Действующие стандарты аудиторской деятельности разрабатывались в эпоху традиционных методов сбора и анализа данных и не учитывают специфику работы с цифровыми следами, автоматизированными источниками информации и аналитическими платформами [6].

Исследование [8] указывает на проблему «несогласованности информации в различных формах отчетности», что создает препятствия для внедрения сквозных цифровых платформ и автоматизированного аудита. Отсутствие единых форматов данных и стандартов их представления затрудняет интеграцию аудиторских инструментов с корпоративными информационными системами.

Кроме того, анализ [2] демонстрирует сложности адаптации зарубежного опыта цифровизации аудита к российским условиям, включая различия в нормативном регулировании, стандартах бухгалтерского учета и корпоративной культуре.

Экономические и организационные барьеры. Внедрение цифровых технологий в аудит требует значительных инвестиций, при этом экономический эффект часто носит отложенный характер и сложно поддается количественной оценке. Как отмечается в [5], руководство компаний не всегда воспринимает аудит как инвестицию, способную приносить экономическую выгоду, а не просто как обязательную процедуру. Это приводит к недофинансированию технологического развития аудиторских функций.

Организационные барьеры проявляются в отсутствии четких стратегий цифровой трансформации, размытом распределении ответственности за внедрение новых технологий, ведомственных барьерах между ИТ-подразделениями и службами аудита [6]. Фрагментация ответственности затрудняет формирование комплексных решений и приводит к точечным, несистемным улучшениям.

Направления преодоления барьеров цифровизации аудита.

Развитие кадрового потенциала и формирование гибридных компетенций.

Преодоление кадрового дефицита требует системных изменений в образовательной сфере. Необходимо обновление образовательных программ высшего и дополнительного профессионального образования с включением модулей по анализу данных, основам программирования, работе с современными аналитическими платформами [1, 7]. Важным направлением является развитие корпоративных программ подготовки и переподготовки кадров, создание внутрифирменных школ цифрового аудита.

Перспективным представляется формирование междисциплинарных команд, включающих как аудиторов с традиционной подготовкой, так и специалистов по данным (data scientists), аналитиков и ИТ-специалистов [4]. Такой подход позволяет сочетать предметную экспертизу с технологическими компетенциями без требования универсальности от каждого сотрудника.

Совершенствование технологической инфраструктуры и импортозамещение.

В условиях импортозамещения особое значение приобретает развитие отечественных программных продуктов для аудита и их сертификация для работы с различными категориями данных. Концепция «защищенного аналитического контура», предложенная в [3], предполагает создание технологической среды, обеспечивающей безопасную работу с чувствительными данными при сохранении возможностей современной аналитики.

Важным направлением является разработка стандартов и протоколов интеграции различных информационных систем для обеспечения совместимости данных и возможности сквозной автоматизации аудиторских процедур [9]. Координация усилий на уровне отраслевых объединений и профессиональных сообществ может способствовать преодолению фрагментации.

Развитие методологической и нормативной базы.

Необходима адаптация стандартов аудиторской деятельности к условиям цифровой экономики. Это включает разработку методик аудита в цифровой среде, стандартов проверки алгоритмов искусственного интеллекта, рекомендаций по работе с большими данными как источниками аудиторских доказательств [6, 8].

Перспективным направлением является формирование единых стандартов представления данных в корпоративной отчетности, что создаст основу для автоматизированного сбора и анализа информации [8]. Участие профессионального сообщества в разработке таких стандартов позволит учесть специфику аудиторских задач.

Экономическое обоснование и организационные преобразования.

Преодоление экономических барьеров требует разработки методик оценки эффективности инвестиций в цифровизацию аудита, учитывающих не только прямое сокращение трудозатрат, но и качественные эффекты: повышение аналитической глубины, снижение рисков, оперативность выявления нарушений [5]. Прозрачная демонстрация таких эффектов может способствовать изменению отношения руководства к финансированию аудиторских технологий.

На организационном уровне необходима разработка стратегий цифровой трансформации аудиторских функций, закрепление ответственности за их реализацию, создание координационных механизмов между ИТ-подразделениями и службами аудита [6]. Целесообразно применение поэтапного подхода к внедрению цифровых инструментов, позволяющего накапливать опыт и демонстрировать быстрые результаты на пилотных проектах.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о системном характере барьеров цифровизации аудита в российских компаниях. Кадровые, технологические, методологические, экономические и организационные проблемы взаимосвязаны и усиливают друг друга, формируя комплексное сопротивление изменениям. Преодоление этих барьеров требует скоординированных усилий государства, профессионального сообщества, образовательных учреждений и самих компаний.

Ключевыми направлениями преодоления барьеров являются: формирование системы подготовки кадров с гибридными компетенциями; развитие отечественной технологической базы и стандартов интеграции; адаптация методологии и нормативной базы к условиям цифровой экономики; разработка подходов к оценке экономической эффективности цифровизации и формирование стратегий поэтапной трансформации аудиторских функций.

Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку конкретных методик преодоления выявленных барьеров с учетом отраслевой специфики и масштаба деятельности российских компаний.

Библиографический список

1. Адамская Л. Новые реальности корпоративного аудита в России // Ведомости. – 2026. – 10 марта.

2. Кодинцев В.В. Инновации в аудиторской деятельности: анализ цифровых экосистем // Научный журнал «Бизнес и общество». – 2024. – № 3. – С. 22-30.

3. Комов В. Цифровизация без риска – концепция защищенного аналитического контура для государственного аудита // Ведомости. – 2026. – 15 февраля.

4. Наугольнова И.А. Применение информационных технологий в аудите: теоретические и практические подходы // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2025. – № 3. – С. 78-86.

5. Почему в России не принято проводить аудит ИТ-инфраструктуры [Электронный ресурс] // Блог компании ITG. – 2025. – Режим доступа: https://itg.ru/blog/pochemu-v-rossii-ne-prinyato-provodit-audit-it-infrastruktury (дата обращения: 10.03.2026).

6. Проблемы внедрения автоматизированных систем аудита в российских компаниях // Мемлекеттік аудит – Государственный аудит. – 2025. – № 2. – С. 45-52.

7. Современные вызовы в аудите в контексте государственной политики: материалы Всероссийской научно-практической конференции / Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2025. – 240 с.

8. Сафонова И.В., Калинина И.Н., Михайленко Р.Г. Трансформация корпоративной отчетности в парадигме цифрового профиля // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 2. – № 1. – С. 112-120.

9. Lymar A.I., Kaurova O.V. Digital Transformation of Accounting and Audit in Russia // Proceedings of the International Scientific Conference "Digital Transformation in Business". – Moscow: Russian University of Cooperation, 2025. – P. 156-168.

Научная статья
УДК 657.6:004.8

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РОССИЙСКОМ АУДИТЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АЛГОРИТМЫ

Васина Н.В.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, NVVasina@fa.ru

Аннотация. В статье исследуются теоретические аспекты и практические алгоритмы внедрения технологий искусственного интеллекта (ИИ) в аудиторскую деятельность российских компаний. Рассмотрены фундаментальные изменения методологии аудита под влиянием цифровизации, проанализированы современные математические модели выявления аномалий и алгоритмы обработки данных. Особое внимание уделено анализу практических кейсов применения генеративного и агентского ИИ в деятельности крупных российских корпораций. На основе обобщения теоретических подходов и эмпирических данных выявлены ключевые барьеры цифровизации, предложены направления их преодоления.

Ключевые слова: *искусственный интеллект, аудит, цифровизация, теоретические модели, практические алгоритмы, большие данные, генеративный ИИ, агентский ИИ, барьеры внедрения.*

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN RUSSIAN AUDIT: THEORETICAL MODELS AND PRACTICAL ALGORITHMS

Vasina N.V.
Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, NVVasina@fa.ru

Abstract. The article examines theoretical aspects and practical algorithms for implementing artificial intelligence (AI) technologies in the audit activities of Russian companies. Fundamental changes in audit methodology under the influence of digitalization are considered, modern mathematical models for anomaly detection and data processing algorithms are analyzed. Special attention is paid to the analysis of practical cases of generative and agentic AI application in the activities of large Russian corporations. Based on the synthesis of theoretical approaches and empirical data, key barriers to digitalization are identified, and directions for overcoming them are proposed.

Keywords: *artificial intelligence, audit, digitalization, theoretical models, practical algorithms, big data, generative AI, agentic AI, implementation barriers*

Активная цифровая трансформация экономики ставит перед аудиторской профессией принципиально новые вызовы. Традиционные методы выборочной проверки уступают место сплошному анализу данных с использованием технологий искусственного интеллекта (ИИ). Как отмечают исследователи ИСИЭЗ ВШЭ, развитие технологий ИИ в России характеризуется высокими темпами проникновения в сектор профессиональных услуг, однако аудиторская отрасль сталкивается с рядом специфических трудностей при их адаптации [1].

Цель данной работы – систематизировать теоретические подходы к применению ИИ в аудите, проанализировать существующие практические алгоритмы, используемые российскими компаниями, и выявить основные барьеры, препятствующие масштабному внедрению данных технологий.

Теоретические модели применения ИИ в аудите: от концепции к методологии

Внедрение ИИ трансформирует не только инструментарий, но и саму парадигму аудита. По мнению Н.А. Казаковой с соавторами, аналитика больших данных позволяет перейти от ретроспективной оценки к предиктивному анализу и мониторингу бизнес-процессов в режиме реального времени [4]. Теоретически это означает смещение фокуса с подтверждения достоверности уже свершившихся фактов на оценку устойчивости и прогнозируемости бизнес-модели клиента.

В работах В.Т. Чая и соавторов подчеркивается, что цифровой анализ бизнес-процессов требует создания новых теоретических моделей, описывающих взаимодействие аудитора с данными [14]. Ключевой становится не столько проверка проводок, сколько построение цифровых двойников учетных процессов, позволяющих выявлять аномалии на основе машинного обучения.

Наиболее проработанная теоретическая модель для российских условий предложена И.А. Наугольновой. Автор обосновывает применение математических методов для минимизации ошибок первого и второго рода при выявлении аномалий в финансовой отчетности. Предложенные модели базируются на использовании алгоритмов кластеризации и деревьев решений, адаптированных под специфику российского учета и требования ФСБУ [11]. Кроме того, в более поздней работе И.А. Наугольновой и В.С. Кузнецова систематизированы возможности автоматизации учетных процессов с помощью нейросетей, что позволяет говорить о формировании целостной методологической базы цифрового аудита [10].

Теоретические разработки находят подтверждение в практике крупнейших российских компаний. Анализ эмпирических данных показывает, что внедрение ИИ идет по нескольким ключевым направлениям: от автоматизации рутинных операций до создания полноценных интеллектуальных агентов, способных проводить независимый аудит бизнес-процессов.

1. Алгоритмы выявления аномалий и анализа данных

Фундаментальной основой цифрового аудита становятся алгоритмы машинного обучения, выявляющие несоответствия в массивах финансовых данных. Как отмечает И.А. Наугольнова, практическая реализация математических моделей в российском ПО позволяет автоматически сканировать транзакции, идентифицируя операции, выпадающие из статистической нормы. Такой подход кратно повышает эффективность проверки по сравнению с традиционной ручной выборкой [11].

Качественный скачок в этом направлении демонстрирует **Федеральная налоговая служба**, внедрившая отечественную платформу **«Puzzle RPA»** — одну из крупнейших в госсекторе систем автоматизации бизнес-процессов, охватывающую более 120 тысяч рабочих мест. Платформа оснащена GPT-модулем, который интерпретирует текстовые запросы и генерирует документы по шаблонам. Система функционирует полностью офлайн, соответствует требованиям информационной безопасности и не требует подключения к интернету.

2. Генеративный искусственный интеллект в аудиторской практике

Существенный прогресс в области цифровизации внутреннего аудита связан с внедрением генеративных моделей (GenAI). Согласно оценке И. Крайнова, директора по внутреннему аудиту ГК «Росводоканал», внедрение GenAI в аудиторскую деятельность сопоставимо по значимости с появлением калькулятора в бухгалтерском учете: технология не замещает профессиональные компетенции аудитора, но обеспечивает повышение скорости и глубины аналитических процедур, одновременно предъявляя повышенные требования к качеству аналитического мышления специалиста [5].

Эмпирические данные, полученные в ходе внедрения GenAI в «Росводоканале», демонстрируют существенное сокращение временных затрат на формирование тест-планов, рабочих программ, запросов к подразделениям и подготовку отчетных разделов — с нескольких часов до нескольких минут. Реализованный алгоритм обеспечивает не только извлечение релевантной информации из неструктурированных документов, но и ее сопоставление с данными учетных систем. Вместе с тем практика применения выявила

необходимость дополнительной верификации результатов в связи с риском генерации недостоверных данных (так называемых «галлюцинаций» моделей). В ответ на данный вызов в организационной структуре компании были сформированы новые функциональные роли: **AI-архитектор**, отвечающий за проектирование логики запросов, и **AI-верификатор**, осуществляющий контроль достоверности ответов, генерируемых моделью [5].

Аналогичные практики фиксируются и в других крупных российских корпорациях. В частности, ПАО «Ростелеком» проводит тестирование внутренних моделей, основанных на архитектуре RAG (Retrieval-Augmented Generation), которая обеспечивает формирование ответов исключительно на основе верифицированных корпоративных источников данных. Крупнейшие кредитные организации реализуют проекты по созданию закрытых вычислительных сред для функционирования ИИ-систем, характеризующихся отсутствием подключения к открытым сетям, внедрением механизмов журналирования и атрибуции ответов, что является критически важным условием соблюдения требований конфиденциальности [5].

3. Агентный искусственный интеллект и автоматизация рутинных операций

Направление агентного искусственного интеллекта (agentic AI), предполагающее создание автономных программных агентов, ориентированных на решение конкретных задач, демонстрирует активное развитие в практике российских компаний.

«Северсталь» разработала виртуального аудитора на основе генеративного ИИ для управления техническим обслуживанием и ремонтами (ТОиР). Система проводит автоматизированный анализ всех аспектов ТОиР, от управления документацией до мониторинга KPI, выявляя узкие места и предлагая конкретные рекомендации по оптимизации. Ключевой результат — оценка текущего состояния и отслеживание прогресса сократились с 60+ человеко-дней до 1 дня [13].

4. Отраслевые специализированные решения в области аудита

В фармацевтической промышленности разработана система **FarBrain**, предназначенная для автоматизированного аудита документов системы менеджмента качества (СМК). Функционал системы охватывает анализ широкого спектра документации, включая стандартные операционные процедуры (СОП), планы корректирующих и предупреждающих действий (CAPA), политики в области качества и отчетные формы [16].

В микрофинансовой сфере сервис OneClickMoney внедрил решение **«Скорозвон AI Речевая аналитика»** для аудита звонков. Основные результаты:

- переход от выборочной проверки (5% диалогов) к 20% аудиту без расширения штата;
- автоматическая проверка соблюдения 230-ФЗ (о коллекторской деятельности) и внутренних скриптов;
- оценка тональности общения на соответствие деловому стилю;
- проанализировано 3 438 диалогов (более 10 тыс. минут разговоров).

5. Экспертные системы и ИИ-консультанты

Новым направлением становится использование ИИ в качестве **налогового консультанта**. На IX Всероссийской бухгалтерской конференции «БУХ.СОВЕТ 2026» были представлены примеры применения ИИ для анализа актов налоговых проверок и даже репетиции допросов в налоговой инспекции.

ИИ успешно идентифицирует процессуальные нарушения (например, требования о документах за пределами срока проверки, отсутствие обязательных приложений к акту), что позволяет налогоплательщикам выстраивать обоснованную линию защиты. Пример промпта (задачи для ИИ):

«Ты налоговый эксперт, хорошо знающий судебную практику и законодательство по страховым взносам. Проанализируй акт налоговой проверки. Укажи на нарушения. Подготовь аргументы для защиты позиции налогоплательщика» [6].

ИИ успешно идентифицирует процессуальные нарушения (например, требования о документах за пределами срока проверки, отсутствие обязательных приложений к акту), что позволяет налогоплательщикам выстраивать обоснованную линию защиты.

Барьеры цифровизации аудита в российских компаниях

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение ИИ в российский аудит сталкивается с системными барьерами. Обобщая исследования и практические кейсы, можно выделить следующие группы проблем, классифицированных в работе [12]:

1. **Методические барьеры.** Отсутствие утвержденных стандартов аудита в условиях применения ИИ. О.В. Курныкина отмечает, что существующие стандарты ориентированы на традиционные методы и не регламентируют порядок использования результатов работы нейросетей в качестве аудиторских доказательств [8].

2. **Кадровые барьеры.** Дефицит специалистов с двойной компетенцией (аудитор + data scientist). Как показывают кейсы «Росводоканала» и Т2, для эксплуатации ИИ-систем требуются новые роли, которых нет в классическом штатном расписании аудиторских фирм [5,12].

3. **Технологические барьеры.** Несовместимость сложившихся систем российских компаний с современными алгоритмами ИИ, а также проблемы с качеством данных («мусор на входе — мусор на выходе») [10].

4. **Экономические и организационные барьеры.** Высокая стоимость внедрения и неопределенность с оценкой экономического эффекта. Многие компании, согласно исследованию Института внутренних аудиторов, находятся на стадии пилотных проектов, не решаясь на масштабирование [2].

Заключение

Проведенный анализ показывает, что применение технологий ИИ в российском аудите переходит из стадии теоретических дискуссий в плоскость практической реализации. В компаниях-лидерах (Т2, «Росводоканал») уже сформированы и апробированы алгоритмы использования генеративного и агентского ИИ, доказавшие свою эффективность в повышении производительности и качества проверок. Теоретической основой для этого служат разрабатываемые российскими учеными математические модели анализа аномалий и цифровой трансформации бизнес-процессов [10, 11, 14].

Однако для широкого распространения технологий необходимо преодолеть комплекс барьеров: от методических (разработка новых стандартов) до кадровых (подготовка специалистов нового типа). Дальнейшие исследования должны быть направлены на создание типовых алгоритмов внедрения ИИ для компаний разного масштаба и адаптацию нормативной базы к реалиям цифровой экономики. Перспективным направлением, как отмечает С. Мартыненко, является интеграция ИИ со смарт-контрактами и цифровым рублем, что позволит вывести финансовый контроль на принципиально иной уровень — непрерывного и предиктивного аудита [9].

Библиографический список

1. Гохберг Л.М., Туровец Ю.В., Вишневский К.О. и др. Искусственный интеллект в России: технологии и рынки. — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. — 148 с.
2. Институт внутренних аудиторов. Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России. — 2023. — URL: https://www.iia-ru.ru/upload/inner-auditor/articles/S_IntAudir_1r%20final.pdf
3. Искусственный интеллект в аудите: как меняется профессия и что мешает трансформации // Финансовый университет при Правительстве РФ. — 17.06.2025. — URL: https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/iskusstvennyy-intellekt-v-audite-kak-menyaetsya-professiya-i-chto-meshaet-transformatsii
4. Казакова Н.А., Мельник Н.А., Дудорова Е.В. Перспективы внедрения аналитики больших данных в аудиторскую профессию // Аудитор. — 2021. — Т. 7, № 3. — С. 40–47.
5. Крайнов И. GenAI в аудите: производительность под контролем // CFO Russia. — 13.11.2025. — URL: (ссылка на источник при наличии).

6. Как работать с ИИ-налоговым консультантом: примеры 2025 // Клерк.ру. — 12.12.2025. — URL: https://www.klerk.ru/buh/news/671135/

7. Кейс: внедрили Скорозвон AI Речевую аналитику для OneClickMoney // Скорозвон. — 07.08.2025. — URL: https://skorozvon.ru/cases/audit-100-dialogov-i-sokrashhenie-fot-v-kontrole-kachestva-dlya-servisa-oneclickmoney

8. Курныкина О.В. Аудит в условиях цифровизации: проблемы и перспективы // Аудитор. — 2023. — Т. 9, № 5. — С. 8–14.

9. Мартыненко С. Финансовый контроль будущего: ИИ, смарт-контракты и цифровой рубль // Финконтроль. — 04.03.2026. — URL: https://rufincontrol.ru/online/article/518140/

10. Наугольнова И.А., Кузнецов В.С. Автоматизация процессов учета и аудита: возможности и риски применения ИИ // Финансы и кредит. — 2025. — Т. 30, № 4. — С. 105-116.

11. Наугольнова И.А. Применение информационных технологий в аудите: теоретические и практические подходы // Вестник Самарского государственного экономического университета. — 2025. — № 2. — С. 96-106.

12. Проблемы внедрения автоматизированных систем аудита в российских компаниях // Государственный аудит. — 2025. — URL: https://gov-audit.kz/index.php/ma/article/view/466

13. «Северсталь» внедряет ИИ-аудитора для оптимизации ремонтных процессов // CFO Russia. — 06.09.2025. — URL: https://www.cfo-russia.ru/novosti/?article=92406

14. Чая В.Т., Кобозева В.Т., Чупахина Н.И. Цифровой анализ бизнес-процессов // Аудит. — 2024. — № 1 (189). — С. 35–38.

15. ФНС внедряет систему «Puzzle RPA»: контроль становится непрерывным // CFO Russia. — 08.08.2025. — URL: https://www.cfo-russia.ru/novosti/?article=93209

16. Черняков А.Н. От камеральной проверки к цифровому аудиту: как ИИ формирует новую архитектуру налогового администрирования // Ведомости. — 13.11.2025. — URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/11/13/ot-kameralnoi-proverki-k-tsifrovomu-auditu-kak-ii-formiruet-novuyu-arhitekturu-nalogovogo-administrirovaniya

Научная статья
УДК 336

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПЛАТФОРМ

Войтович А. Е.
Российский новый университет (РосНОУ), (Москва), VoytovichAE@stud.rosnou.ru
Научный руководитель: Соломатина Т. Б.
Российский новый университет (РосНОУ), (Москва)

Аннотация. В статье рассматриваются условия и особенности развития цифровых инвестиционных платформ в современной экономике. Определяется понятийный аппарат и типология платформ, выявляются технологические и социально-экономические факторы их роста, анализируются ключевые риски для инвесторов, системные и операционные уязвимости, рассматриваются подходы к регулированию в России и ряде зарубежных юрисдикций, включая антимонопольное законодательство, защиту прав потребителей и нормы краудфандинга. Делается вывод о необходимости сбалансированного регулирования, учитывающего скорость технологических изменений.

Ключевые слова: *нормативное регулирование, финансовый рынок, фондовый рынок, рынок капитала, регулирование финансовых рынков, цифровые инвестиционные платформы*

DEVELOPMENT AND REGULATION OF DIGITAL INVESTMENT PLATFORMS

Voitovich A. E.
Russian New University (RosNOU), (Moscow), VoytovichAE@stud.rosnou.ru
Supervisor: Solomatina T.B.
Russian New University (RosNOU), (Moscow)

Abstract. This article examines the conditions and characteristics of the development of digital investment platforms in the modern economy. It defines the conceptual framework and typology of these platforms, identifies the technological and socio-economic factors driving their growth, analyses the key risks for investors as well as systemic and operational vulnerabilities, examines regulatory approaches in Russia and a number of foreign jurisdictions, including antitrust legislation, consumer protection and crowdfunding regulations. It concludes that there is a need for balanced regulation that takes into account the pace of technological change.

Keywords*: regulatory framework, financial market, stock market, capital market, financial market regulation, digital investment platforms*

Розничное инвестирование в последние годы претерпело качественные изменения. Технологические возможности вынесли его за пределы брокерских офисов и сделали доступным для широкого круга частных лиц. Параллельно появились новые классы активов - краудлендинговые инструменты, цифровые финансовые активы (ЦФА) и токенизированные ценные бумаги, которые не укладываются в привычные регуляторные категории.

В России рынок инвестиционных платформ сформировался относительно недавно: первые площадки появились в 2012 году, а законодательное регулирование отрасли введено лишь с 2020 года. Тем не менее с 2021 года объём платформенных инвестиций ежегодно удваивался, и, по оценкам отраслевых экспертов, к концу 2024 года он мог достичь 50 млрд руб [6]. Регулирование цифровых платформ в целом находится в стадии активного формирования: публикуются концептуальные документы, принимаются поправки в антимонопольное законодательство, разрабатываются инструменты саморегулирования [9].

Противоречие между темпами технологического развития платформ и запаздывающим регулированием создаёт риски как для отдельных инвесторов, так и для финансовой системы в целом. Цель статьи - выявить и проанализировать ключевые особенности развития цифровых инвестиционных платформ и современные вызовы их регулирования. Для её достижения решаются следующие задачи: определить понятийный аппарат и типологию платформ, выделить основные драйверы их роста, охарактеризовать ключевые риски, рассмотреть актуальные подходы к регулированию в России и за рубежом.

1. Понятийный аппарат и типология цифровых инвестиционных платформ

Цифровая инвестиционная платформа - это онлайн-посредник, обеспечивающий взаимодействие между инвесторами и лицами, привлекающими финансирование, без обязательного участия традиционных финансовых институтов. В отличие от классического брокера, платформа, как правило, не совершает сделки от своего имени, а выступает модератором: проверяет заёмщиков, оценивает риски проектов, организует заключение договоров и удерживает комиссии.

По функциональной модели инвестиционные платформы делятся на несколько типов. Краудлендинговые платформы организуют долговое финансирование: инвесторы предоставляют займы бизнесу или физическим лицам напрямую, получая доход в виде процентов. Именно этот сегмент является основным в России: по данным Ассоциации операторов инвестиционных платформ, на июль 2024 года в стране зарегистрировано 123 тысячи инвесторов и 50 тысяч заёмщиков [2]. Акционерные краудфандинговые платформы позволяют инвесторам приобретать доли в непубличных компаниях или стартапах. Торговые платформы для розничных инвесторов предоставляют доступ к биржевым инструментам с низкими комиссиями и упрощённым интерфейсом. Наконец, платформы для альтернативных активов охватывают недвижимость, предметы искусства, ЦФА и иные нестандартные инструменты [8].

Принципиально важная черта инвестиционных платформ - смешение функциональных моделей в рамках одной структуры: начав с краудлендинга, платформа со временем может добавить операции с ценными бумагами непубличных компаний или выпуск облигаций. Российское законодательство допускает подобное совмещение, что делает регуляторную классификацию участников рынка нетривиальной задачей.

2. Тенденции развития

Рост цифровых инвестиционных платформ обусловлен двумя группами факторов - технологическими и социально-экономическими.

Среди технологических драйверов выделяются: применение искусственного интеллекта и больших данных для персонализации инвестиционных предложений и скоринга заёмщиков, использование блокчейна для учёта прав на активы и выпуска ЦФА, облачные вычисления, снижающие инфраструктурные издержки до уровня, недоступного традиционным финансовым организациям.

Социально-экономические факторы определяются прежде всего изменением структуры спроса. На рынок выходит растущее число физических лиц с относительно небольшими свободными средствами, но с высокой мотивацией к их приумножению. Платформы отвечают на этот спрос низким порогом входа. Начальная сумма инвестиций на многих площадках составляет 1 000 рублей. Также инвесторов привлекает удобный онлайн-формат без необходимости посещать офис.

Отдельного внимания заслуживает структурная тенденция к стиранию границ между банковскими, брокерскими и иными финансовыми услугами. Крупные технологические компании формируют экосистемы, в которых инвестиционный сервис становится одним из многих элементов наряду с платёжными, страховыми и кредитными продуктами. В контексте регулирования это означает, что инвестиционная платформа всё реже существует как самостоятельный субъект и всё чаще - как компонент более широкой цифровой экосистемы, что усложняет надзор [4].

На российском рынке краудлендинга к 2024 году сложилась олигополия: три ведущих оператора инвестиционных платформ аккумулируют более двух третей суммарного объёма инвестиций, а рост рынка обеспечивается преимущественно за счёт лидеров отрасли. Вместе с тем число участников продолжает расти, причём среди новых игроков фиксируются структуры с признаками финансовых пирамид - в 2023 году Банк России внёс в реестр организаций с выявленными признаками нелегальной деятельности несколько незарегистрированных операторов инвестиционных платформ.

3. Ключевые вызовы и риски

Риски, сопряжённые с деятельностью цифровых инвестиционных платформ, можно разделить на четыре категории.

Риски для инвесторов. Значительная часть пользователей платформ - люди без опыта работы на финансовых рынках, не знакомые с принципами диверсификации, механизмами образования цен и инструментами минимизации потерь. Импульсивные инвестиционные решения, принятые исходя из одной лишь обещанной доходности это типичная поведенческая ловушка розничного инвестора. Дополнительную угрозу представляет кибербезопасность: платформы хранят персональные и финансовые данные миллионов пользователей, что делает их привлекательной целью для атак.

Системные риски. Синхронизированные действия большого числа розничных инвесторов способны формировать волатильность, не связанную с фундаментальными показателями активов. Краудлендинговые инвестиции лишены страховой защиты, предусмотренной для банковских депозитов, что в кризисный период может спровоцировать цепочку дефолтов. Низкий уровень ликвидности инструментов усиливает этот риск: выйти из позиции оперативно затруднительно.

Операционные риски. Сбои в работе платформ в периоды высокой волатильности и пиковой нагрузки - известная проблема как зарубежных, так и российских участников рынка. Неспособность исполнить заявку в нужный момент может нанести инвестору прямой финансовый ущерб, о котором он даже не предполагал.

Регуляторные риски. Правовая неопределённость сохраняется прежде всего в отношении новых классов активов: криптовалют, токенов, ЦФА. Отсутствие единой системы оценки заёмщиков, закреплённой законодательно, означает, что каждая платформа формирует собственные критерии риск-скоринга, а инвестор вынужден самостоятельно оценивать их надёжность.

4. Подходы к регулированию, мировой опыт

В Европейском союзе базовым инструментом регулирования инвестиционных платформ служит Регламент ECSP (Regulation on European Crowdfunding Service Providers), а для крипто-активов в 2023 году введён Регламент MiCA (Markets in Crypto-Assets), установивший единые требования к эмитентам и поставщикам услуг на рынке цифровых активов [1]. Директива MiFID II определяет стандарты защиты инвесторов при оказании инвестиционных услуг. В США Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) активно применяет режим регуляторных «песочниц» - контролируемых пространств, в которых новые бизнес-модели могут тестироваться до введения полноценного лицензирования.

С точки зрения Российского опыта, отечественная нормативная база для инвестиционных платформ строится вокруг Федерального закона от 02.08.2019 № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ». Закон установил обязательную регистрацию операторов платформ в реестре Банка России, ограничил ежегодный объём инвестиций неквалифицированных физических лиц суммой 600 тыс. рублей, тогда как квалифицированные инвесторы и юридические лица вправе инвестировать без ограничений [7].

Антимонопольное измерение регулирования цифровых платформ определяется Пятым антимонопольным пакетом, вступившим в силу с 1 сентября 2023 года. Он закрепил в законодательстве понятие «цифровая платформа» и «сетевой эффект», установив прямой запрет на антиконкурентные действия для доминирующих платформ - тех, чья выручка превышает 2 млрд рублей, и чья доля в стоимостном объёме сделок на соответствующем рынке превышает

35%. ФАС уже располагает практикой применения антимонопольных норм к цифровым компаниям: дела против Google (2015, 2022), Яндекса (2021) и Booking.com (2019) показали, что классические инструменты защиты конкуренции работоспособны и применительно к платформенным рынкам.

В сфере защиты прав потребителей российское законодательство идёт по пути расширения действия существующих норм на новые объекты - цифровые платформы и экосистемы - с точечным добавлением специальных требований, касающихся агрегаторов информации о товарах и услугах. Параллельно ФАС совместно с бизнес-сообществом разработала «Принципы взаимодействия участников цифровых рынков» - документ, не имеющий обязательной юридической силы, но задающий векторы саморегулирования отрасли.

Среди мер по снижению рисков для инвесторов особое место занимают программы повышения финансовой грамотности. Банк России реализует их системно, считая просвещение инвесторов необходимым дополнением к регуляторным ограничениям.

Заключение

Цифровые инвестиционные платформы стали самостоятельным и быстрорастущим сегментом финансового рынка, движимым технологическими возможностями и изменившимся потребительским спросом. На российском рынке краудлендинга сформировалась олигополия при сохраняющемся присутствии незарегистрированных игроков, регулирование развивается поступательно, но с ощутимым отставанием от темпов отрасли.

Ключевые вызовы - правовая неопределённость новых классов активов, отсутствие страхования краудлендинговых вложений, низкая финансовая грамотность розничных инвесторов. Эффективный ответ предполагает сочетание специального законодательства, пропорционального надзора и механизмов саморегулирования. Зарубежный опыт - в первую очередь европейская модель ex ante регулирования и американская практика регуляторных «песочниц» - может служить ориентиром при выработке отечественных подходов [5].

Перспективным направлением остаётся интеграция инвестиционных платформ в более широкую архитектуру регулирования цифровых экосистем: по мере того как платформы теряют самостоятельность, растворяясь в больших экосистемах, регулятор нуждается в инструментах надзора, адекватных этой трансформации [3].

Библиографический список

1. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets (MiCA) // Official Journal of the European Union. 2023. L 150. P. 40–205
2. Ассоциация операторов инвестиционных платформ: сайт. URL: https://rus-crowd.ru (дата обращения: 01.10.2024).
3. Банк России. Экосистемы: подходы к регулированию: доклад для общественных консультаций. М.: Банк России, 2021. 43 с. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (дата обращения: 15.05.2024).
4. Бойко А. В., Пуляева В. Н. Цифровая трансформация финансов: выяснение последствий // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 5-1. С. 25–29. DOI: 10.17513/vaael.3407. URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=3407 (дата обращения: 20.03.2026).
5. Министерство экономического развития Российской Федерации. Концепция государственного регулирования цифровых платформ и экосистем. М., 2021. URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d31/koncepciya_gos_regulirovaniya_cifrovyh_platform_i_ekosistem/ (дата обращения: 15.05.2024).
6. Сабирова З. Э., Сидорова О. В. Развитие инвестиционных сервисов в цифровой среде // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 5 (179). С. 24–28. DOI: 10.34773/EU.2024.5.4. EDN: DJYISM.

7. Федеральный закон от 02.08.2019 № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ» // Собрание законодательства РФ. 2019. № 31. Ст. 4418.

8. Цыренов Д. Д., Хемраев М., Цыбенов М. В., Мандаров Р. С. Цифровые инвестиционные сервисы // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2022. № 4. С. 132–140. DOI: 10.18101/2304-4446-2022-4-132-140. EDN: LQFZRL.

9. Шелепов А. В., Колмар О. И. Регулирование цифровых платформ в России // Вестник международных организаций. 2024. Т. 19, № 2. С. 110–126. DOI: 10.17323/1996-7845-2024-02-06.

Научная статья
УДК 005.336.4

ИНТЕГРАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ РЫНОЧНОЙ АДАПТАЦИИ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Ганина С.А.
АНО ВО «Российский новый университет», Москва, Россия; АНО ВО «Институт международных экономических связей», Москва, Россия, svetla3@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы интеграции современных тенденций в области технологического развития компаний – технологического лидерства и технологической адаптации, а также возможности их синтеза в деятельности крупнейших мировых технологических лидеров. Также затрагиваются тренды и перспективы развития технологий в сфере программного обеспечения (ПО), которые дают компаниям возможность адаптации к усложняющимся условиям конкуренции в цифровой экономике.

Ключевые слова: *технологии, технологическое лидерство, технологическая адаптация, API-экономика.*

TECHNOLOGY INTEGRATION AS A TOOL FOR MARKET ADAPTATION OF MODERN COMPANIES IN THE DIGITAL ECONOMY

Ganina S.A.
Russian New University (RosNOU), Moscow, Russia, ANO VO "Institute of International Economic Relations", Moscow, Russia / svela3@yandex.ru

Abstract. This article examines the integration of modern trends in corporate technological development—technological leadership and technological adaptation—as well as the potential for their synthesis in the activities of the world's largest technology leaders. It also touches on trends and prospects for software technology development, which enable companies to adapt to increasingly complex competitive conditions in the digital economy.

Keywords: *technology, technological leadership, technological adaptation, API economy.*

Эволюция технологий уже превратила их из вспомогательного ресурса в ядро конкурентоспособности. В условиях ускоряющихся изменений, роста неопределённости и глобальной взаимосвязанности предприятий именно технологическая гибкость, прогностическая способность и готовность к трансформации становятся теми качествами, которые определяют долгосрочный успех. Конкурентоспособность больше не гарантируется историческими достижениями — она ежедневно переосмысливается и пересоздаётся в диалоге с новыми технологическими возможностями.

Хочется подчеркнуть, что в настоящее время особую актуальность приобретают две взаимосвязанные, но принципиально разные концепции — технологическое лидерство и технологическая адаптивность. Обе они отражают стратегические подходы к управлению инновациями, однако опираются на разные философии, ресурсы и рыночные ожидания.

Технологическое лидерство традиционно ассоциируется с ролью первопроходца — компании, которая первой разрабатывает, внедряет и коммерциализирует прорывные технологии. Такие организации не просто реагируют на изменения, а сами задают вектор развития отрасли. Они инвестируют значительные ресурсы в фундаментальные и прикладные исследования, формируют патентные портфели, привлекают лучших специалистов и готовы нести высокие риски ради возможности занять доминирующее положение. История знает множество примеров технологических лидеров: от IBM в эпоху зарождения вычислительной

техники до Apple, Tesla или NVIDIA в современной цифровой экономике. Их конкурентное преимущество строится на инновационной монополии — временном отсутствии равных конкурентов благодаря уникальности предложения. Однако такое лидерство требует не только мощной научной базы, но и способности удерживать темп инноваций, поскольку даже незначительное замедление может позволить более гибким соперникам перехватить инициативу.

В то же время далеко не каждая компания обладает ресурсами, временем или склонностью к риску, необходимыми для технологического лидерства. Для многих более реалистичной и устойчивой стратегией становится технологическая адаптивность — способность быстро и эффективно осваивать, интегрировать и масштабировать уже проверенные или появляющиеся на рынке технологии. Адаптивные компании не стремятся изобретать всё с нуля, но мастерски «собирают» лучшие доступные решения, подстраивая их под свои бизнес-процессы, клиентские сегменты и стратегические цели. Такой подход предполагает высокую организационную гибкость, развитую систему мониторинга технологических трендов, сильные компетенции в управлении изменениями и культуру непрерывного обучения. Преимущество адаптивных игроков заключается в снижении рисков, связанных с разработкой «слепых» инноваций, и в возможности извлекать выгоду из ошибок первопроходцев, избегая их просчётов. Многие азиатские технологические гиганты, такие как Samsung или Huawei на ранних этапах развития, демонстрировали именно такую стратегию — не будучи первыми, они становились лучшими за счёт скорости освоения и совершенствования чужих идей.

На практике граница между лидерством и адаптивностью всё чаще стирается. Современные компании всё чаще сочетают оба подхода: в одних направлениях они выступают как лидеры, создавая прорывные продукты, а в других — как адаптеры, быстро внедряя внешние инновации для повышения эффективности. Более того, в условиях высокой неопределённости и ускорения технологических циклов чистое лидерство становится всё более уязвимым. Даже самые передовые решения могут устареть за месяцы, если за ними не последует системная эволюция. В таких условиях технологическая адаптивность приобретает черты стратегической устойчивости — она позволяет компании сохранять конкурентоспособность не за счёт одного гениального открытия, а за счёт постоянной способности к трансформации.

Таким образом, технологическое лидерство и технологическая адаптивность — это не противоположности, а два полюса единого спектра стратегий инновационного развития. Выбор между ними зависит от специфики отрасли, жизненного цикла продукта, доступных ресурсов и рыночной позиции компании. Однако в долгосрочной перспективе наиболее успешными оказываются те организации, которые умеют балансировать между стремлением к первенству и способностью к гибкому реагированию. В эпоху, когда технологии перестали быть просто инструментом и стали основой экономической ценности, именно эта синергия — между созданием нового и умением его принять — определяет подлинную конкурентоспособность.

Разберем, какие новые технологии используются в сфере разработки программного обеспечения ПО, и как они влияют на достижение конкурентоспособности. Сфера разработки ПО находится в состоянии постоянной трансформации. Новые технологии появляются с поразительной скоростью, радикально меняя не только инструменты и методы создания программ, но и саму логику взаимодействия между разработчиками, пользователями и бизнесом. В условиях такой динамики становится необходимым не просто отслеживать новинки, а понимать их суть, классифицировать по функциональным и стратегическим признакам и оценивать их влияние на конкурентоспособность продуктов и организаций.

Хотя единая общепринятая классификация новых технологий в области разработки ПО отсутствует, их можно условно сгруппировать по нескольким ключевым направлениям, отражающим как техническую природу инноваций, так и их роль в жизненном цикле программного обеспечения.

Эксперты Высшей школы бизнеса НИУ ВШЕ (ВШБ) провели ежегодное исследование российских IT-трендов. Они ставили перед собой цель определить самые перспективные цифровые технологии с точки зрения ценности, которую из них смогут извлечь российские

предприятия. На рисунке 1 показаны основные тренды актуальности внедрения новых технологий [1].

Одной из центральных тенденций последнего десятилетия стало облачное и распределённое программирование. Технологии облачных вычислений, включая платформы IaaS, PaaS и SaaS, позволили перенести инфраструктуру и логику приложений из локальных сред в масштабируемые, гибкие и экономически эффективные облачные среды. Это породило новые подходы к архитектуре программ — в частности, широкое распространение микросервисов, контейнеризации, такие технологии как Docker и Kubernetes, сервисов распределенных вычислений.

Рис. 1. Результат опроса предприятий по направлениям внедрения новых технологий

Такие технологии обеспечивают высокую степень независимости компонентов системы, упрощают развёртывание, масштабирование и сопровождение, а также открывают возможности для непрерывной интеграции и доставки (CI/CD).

Вторым важным направлением является интеллектуализация разработки и эксплуатации ПО. Искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение (ML) всё активнее проникают в сам процесс создания программного обеспечения. Появились инструменты, использующие ИИ для автоматического генерирования кода, выявления уязвимостей, оптимизации производительности и прогнозирования сбоев в работе систем. В то же время ИИ становится и целью разработки: всё больше приложений строятся вокруг моделей машинного обучения, обработки естественного языка, компьютерного зрения. Это требует от разработчиков новых компетенций и формирует спрос на специализированные инструменты для быстрой и удобной работы с технологиями машинного зрения и искусственного интеллекта.

Третья группа технологий связана с повышением производительности и качеством разработки. Сюда относятся как эволюционные улучшения в самих языках программирования, для удобства работы самих разработчиков, так и новые решения, такие как платформы с небольшим написанием кода, так и платформы без кода (Low-Code/No-Code). Эти решения позволяют создавать функциональные приложения и сервисы с минимальным написанием кода, что расширяет круг потенциальных разработчиков за счёт бизнес-аналитиков, менеджеров и других специалистов, которые могут не разбираться в традиционных языках программирования, но, с другой стороны, могут переложить требования заказчика в работающий инструмент. Хотя такие платформы пока не заменяют традиционную разработку в сложных сценариях, они принципиально ускоряют создание внутренних инструментов, минимальных версий продукта и прототипов, сокращая время выхода на рынок и, соответственно, ускоряя обоснование инвестиций в дальнейшее развитие продукта, демонстрируя возможности продукта, а также обеспечивая быструю проверку бизнес-гипотез.

Особое место занимают технологии, направленные на безопасность и надёжность программных продуктов. В условиях роста киберугроз и ужесточения регуляторных

требований всё большее значение приобретает интеграция практик информационной безопасности на всех этапах жизненного цикла разработки. Автоматизированные инструменты анализа кода, управления уязвимостями и аудита конфигураций становятся неотъемлемой частью современных циклов разработки. Кроме того, развиваются подходы к подтверждаемой разработке, включая формальные методы и использование языков с сильной типизацией и встроенной безопасностью, что особенно критично для систем, где отказ недопустим, например в авиационной, военной отраслях или атомной энергетике, где любая ошибка может привести если не к катастрофе, то к значительным репутационным, финансовым и другим последствиям.

Наконец, нельзя не упомянуть технологии взаимодействия и пользовательского опыта. Современное ПО всё чаще строится вокруг пользователя и его удобства внутри продукта, а не вокруг функциональности. Это означает, что приоритет смещается от «что система может делать» к «как она это делает для пользователя». Даже самый мощный функционал теряет ценность, если интерфейс запутан, взаимодействие требует лишних действий или продукт не учитывает контекст использования. В эпоху изобилия решений и низких барьеров для смены поставщика именно пользовательский опыт становится решающим фактором лояльности, вовлечённости и, в конечном счёте, коммерческого успеха. Компании всё чаще включают исследование поведения пользователей, пользовательское тестирование и дизайн-мышление уже на ранних этапах разработки, превращая удобство и интуитивность в стратегическое преимущество. Это стимулирует развитие реактивных и кроссплатформенных фреймворков (React, Flutter, SwiftUI), которые позволяют создавать единый, плавный и интуитивно понятный интерфейс на разных устройствах. Параллельно растёт значение API-экономики: приложения всё чаще представляют собой не монолитные системы, а узлы в сложной сети взаимодействующих сервисов, что требует стандартизации, документирования и управления интерфейсами. В этой парадигме программные продукты, сервисы, данные и даже бизнес-функции становятся доступными другим разработчикам, компаниям и пользователям посредством стандартизированных интерфейсов взаимодействия, что позволяет легко интегрировать, комбинировать и масштабировать цифровые решения.

Суть API-экономики заключается в том, что предприятия перестают предлагать только законченные «коробочные» продукты и вместо этого предоставляют модульные, взаимосвязанные компоненты, которые могут быть использованы как строительные блоки в более сложных системах. Например, сервис оплаты (СБП), картография (Яндекс Карты), распознавание лиц или обмен сообщениями — всё это доступно сторонним разработчикам через API и встраивается в их приложения без необходимости создавать аналогичный функционал с нуля. Пример реализации продукта с подходом API-экономики указан на рисунке 2.

Такой подход стимулирует инновации, снижает порог входа на рынок, ускоряет разработку и способствует формированию цифровых экосистем, где множество участников взаимодействуют, дополняя и усиливая друг друга. Таким образом, API-экономика превращает технологии и данные в торговые активы, а сам API — в ключевой канал доставки ценности и монетизации в современной цифровой среде.

Рис. 2. Реализация продукта с ориентацией на подход API-экономики.

Все перечисленные технологии объединяет общая тенденция к автоматизации, модульности, ориентации на данные и пользователя, а также к интеграции разработки, эксплуатации и безопасности в единый непрерывный процесс. Они не существуют изолированно — напротив, их сила раскрывается в синергии. Например, микросервисы, развёрнутые в Kubernetes-кластере в облачном окружении, с автоматическим тестированием и безопасностью, управляемые через автоматизированные сервисы, и дополненные ИИ-аналитикой — такова типичная архитектура передового программного продукта сегодня.

Таким образом, новые технологии в сфере разработки ПО — это не просто набор инструментов, а отражение глубоких сдвигов в самой природе программного обеспечения: от статичного продукта к динамичной, самоадаптирующейся и интеллектуальной системе. Понимание их классификации и характеристик позволяет компаниям не только принимать обоснованные технические решения, но и выстраивать стратегии, обеспечивающие долгосрочную технологическую и рыночную конкурентоспособность. В этом контексте ключевым навыком становится не владение конкретной технологией, а способность к её осмысленному выбору, интеграции и непрерывному обновлению в ответ на меняющиеся требования среды.

Библиографический список

1. Главные российские IT-тренды 2026 года: исследование ВШБ ВШЭ // URL: https://gsb.hse.ru/news/1102888721.html (дата обращения 30.03.2026)

Научная статья
УДК 005.336.4

РОЛЬ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В ИТ-СФЕРЕ

Ганина С.А.
АНО ВО «Российский новый университет», Москва, Россия; АНО ВО «Институт международных экономических связей», Москва, Россия, svetla3@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы формирования и поддержания конкурентоспособности современных ИТ-компаний, которые существенно отличаются от компаний в сфере материального производства. Также затрагиваются вопросы применения новые инструментов и подходов, которые позволят формировать конкурентоспособность в новых экономических условиях.

Ключевые слова: *технологии, конкурентоспособность, высокотехнологичные отрасли, экосистемный подход.*

THE ROLE OF TECHNOLOGY IN ENSURING COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE IT SECTOR

Ganina S.A.
Russian New University (RosNOU), Moscow, Russia, ANO VO "Institute of International Economic Relations", Moscow, Russia / svela3@yandex.ru

Abstract. This article examines the development and maintenance of competitiveness in modern IT companies, which differ significantly from companies in the material production sector. It also touches on the application of new tools and approaches that will enable competitiveness in the new economic environment.

Keywords: *technology, competitiveness, high-tech industries, ecosystem approach.*

Конкурентоспособность в информационно-технологической сфере обладает рядом принципиальных отличий по сравнению с традиционными отраслями экономики. Если в промышленности или сельском хозяйстве ведущую роль играют материальные активы, производственные мощности и логистика, то в ИТ-отрасли ключевыми становятся нематериальные ресурсы — знания, технологии, скорость реакции на изменения и способность к постоянной трансформации. Эти особенности обусловлены самой природой цифровой экономики, где границы рынков размыты, а циклы технологического обновления чрезвычайно коротки [5]. При этом особенность внедрения новых информационных технологий в том, что их окупаемость зачастую нелинейна и отличается от окупаемости материальных средств. (Рис. 1).

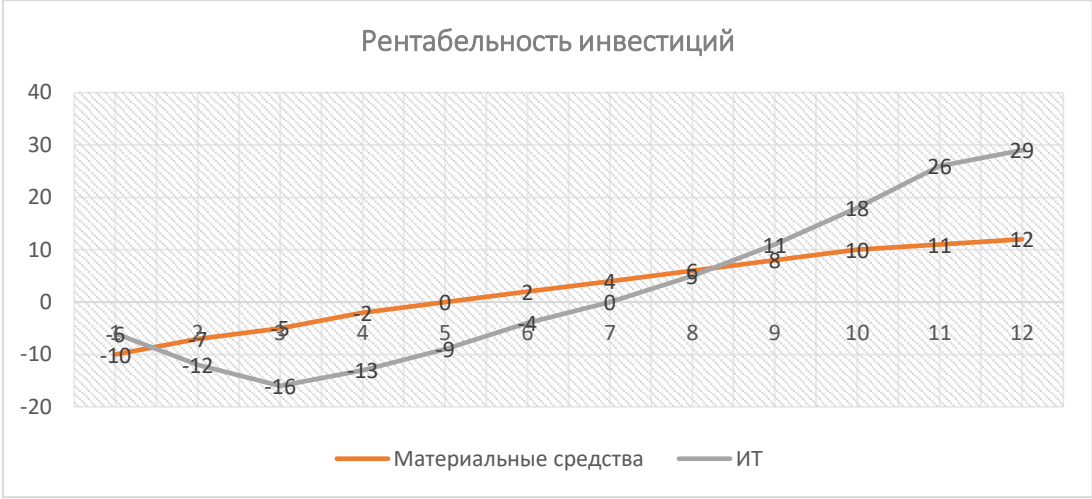

Рис. 1. Сравнение рентабельности инвестиций материальных средств от ИТ инвестиций.

В современной экономике технологии перестали быть лишь инструментом повышения производительности. Они становятся основой новых продуктов, новых способов взаимодействия с клиентами и даже новых рынков. Компании, которые раньше конкурировали за долю на существующем рынке, теперь создают совершенно новые экосистемы, формируя спрос там, где его ранее не было. Яркий пример — платформенные бизнес-модели, такие как Яндекс, Amazon, Сбер, которые не владеют такси, гостиницами или складами в традиционном понимании, но доминируют на рынках за счёт технологий, связывающих спрос и предложение. В этом контексте конкурентоспособность — это не просто способность производить дешевле или качественнее, а способность переосмысливать ценность через призму технологических возможностей [3].

Особенно ярко эта тенденция проявляется в высокотехнологичных отраслях, таких как информационные технологии, биотехнологии, финансовые технологии или возобновляемая энергетика. В них жизненный цикл технологий сокращается до месяцев, а иногда и недель. То, что сегодня является инновацией, завтра может считаться устаревшим. В таких условиях устойчивая конкурентоспособность возможна только при наличии культуры постоянного обучения, гибкой организационной структуры и стратегического фокуса на технологическом прогнозировании. Компании вынуждены инвестировать не только в разработку, но и в исследование текущих инноваций, партнёрства с вузами, стартапами, исследовательскими центрами, чтобы оставаться в тренде изменений [1].

Более того, эволюция технологий изменила и саму основу барьеров входа на рынок. Раньше для запуска производства требовались значительные капитальные вложения. Сегодня, благодаря облачным инфраструктурам, открытым программным платформам и глобальным цифровым каналам сбыта, даже небольшая команда может создать продукт, способный конкурировать с гигантами. Это демократизировало конкуренцию, но одновременно усилило давление на всех участников рынка. В таких условиях конкурентоспособность всё чаще определяется не размером компании, а её технологической восприимчивостью — способностью быстро осваивать, адаптировать и масштабировать новые решения.

Однако важно понимать, что сама по себе технология не создаёт конкурентного преимущества. Ключевым становится то, как она используется. Одинаковые инструменты могут давать разные результаты в зависимости от стратегии, организационной культуры, квалификации персонала и понимания потребностей клиентов. Именно поэтому доминирующие корпорации сегодня — это не просто технологически оснащённые компании, а те, кто умеет интегрировать технологии в единую систему создания ценности, делая их неотъемлемой частью своей идентичности и стратегии [2].

Центральным элементом конкурентоспособности в ИТ выступает интеллектуальный капитал. Основной актив компании — это не оборудование и не площади, а её сотрудники:

разработчики, аналитики, проектировщики решений, менеджеры продукта. Именно от их компетенций, креативности и способности к совместной работе зависит, насколько быстро и эффективно будет создаваться и развиваться продукт. При этом интеллектуальная собственность, хотя и важна, редко обеспечивает долгосрочную защиту — технологии быстро копируются, а патенты не всегда применимы к программным решениям. Поэтому устойчивое преимущество строится не на правовой охране, а на постоянном обновлении знаний, корпоративной культуре инноваций и организационной гибкости.

Одной из характерных черт ИТ-сферы является высокая скорость технологических изменений. Решения, которые сегодня считаются передовыми, завтра могут оказаться морально устаревшими. Это вынуждает компании постоянно пересматривать свой технологический стек, осваивать новые инструменты и методологии, интегрироваться с актуальными платформами. Замедление в этом процессе почти неизбежно приводит к потере релевантности. В таких условиях конкурентоспособность напрямую связана с готовностью к трансформации — будь то переход на облачную инфраструктуру, внедрение искусственного интеллекта или переосмысление архитектуры программного продукта.

Особое значение в ИТ приобретают сетевые эффекты и экосистемный подход. Многие цифровые продукты — особенно платформы, мессенджеры, облачные сервисы — становятся ценнее по мере роста числа пользователей. Это создаёт мощное преимущество для лидеров рынка, которые способны быстро масштабироваться и формировать вокруг себя целые экосистемы: привлекать сторонних разработчиков, строить партнёрские интеграции, создавать стандарты. В свою очередь, новым игрокам крайне сложно конкурировать с такими гигантами, если они не предлагают радикально нового пользовательского опыта или не занимают узкую, недооценённую нишу.

Парадоксально, но несмотря на высокую конкуренцию, барьеры входа в ИТ-сферу остаются относительно низкими. Запуск стартапа сегодня возможен с минимальными инвестициями — благодаря открытому программному обеспечению, облачным сервисам и доступным инструментам разработки. На рисунке 2 показан схематичный график развития ИТ стартапа.

Рис. 2. Финансовый цикл ИТ стартапа

Однако низкие барьеры входа означают и высокий риск быстрого вытеснения: на рынке постоянно появляются новые решения, способные заменить существующие, если они лучше решают задачу пользователя. В этих условиях устойчивость обеспечивает не просто наличие продукта, а способность непрерывно его улучшать на основе обратной связи, применять гибкие методологии разработки и поддерживать высокий уровень пользовательского опыта.

Конкурентоспособность в ИТ неразрывно связана с ориентацией на клиента. Современные подходы — такие как гибкая методология разработки программного обеспечения (англ. Agile),

бережливый стартап (англ. Lean Startup), подразумевающий создание нового бизнеса с минимальными затратами, быстрым тестированием гипотез и постоянным обучением на основе обратной связи от рынка, культура и набор практик, направленных на тесную интеграцию команд разработки и эксплуатации для ускорения выпуска качественного программного обеспечения (англ. DevOps) — предполагают итеративное создание продукта, постоянное тестирование гипотез и быстрое внедрение изменений. Здесь ценится не идеальный запуск, а скорость адаптации. Компании, которые умеют слушать своих пользователей и оперативно реагировать на их потребности, получают значительное преимущество перед теми, кто полагается на жёсткие планы и длительные циклы разработки.

Важную роль играет также совместимость и соответствие отраслевым стандартам. ИТ-продукты редко существуют изолированно — их ценность многократно возрастает, если они легко интегрируются с другими системами, поддерживают открытые протоколы и соответствуют техническим и правовым требованиям рынка. Закрытые, негибкие решения, не учитывающие экосистемный контекст, быстро теряют привлекательность.

Особое внимание в цифровой среде уделяется вопросам кибербезопасности и доверия. Утечки данных, уязвимости в программном коде или нарушение норм регулирования (например, утечка персональных данных) могут нанести репутационный и финансовый ущерб, сопоставимый с полным крахом проекта. Напротив, компании, демонстрирующие высокий уровень защиты информации и прозрачность в работе с персональными данными, завоёвывают доверие как конечных пользователей, так и корпоративных клиентов, особенно в сегментах B2B и государственных закупок.

Наконец, конкурентоспособность в ИТ-сфере подкрепляется уникальной экономикой цифровых продуктов: после первоначальных затрат на разработку издержки на привлечение каждого дополнительного пользователя стремятся к нулю. Это открывает возможности для быстрого масштабирования и высокой рентабельности, но требует безупречной архитектуры, продуманной модели монетизации и способности поддерживать лояльность аудитории [4].

Таким образом, конкурентоспособность в ИТ — это не разовое достижение, а непрерывный процесс, основанный на интеллектуальных ресурсах, скорости, гибкости и стратегическом видении. В этой сфере побеждает не тот, кто обладает наибольшими активами сегодня, а тот, кто быстрее учится, адаптируется и создаёт реальную ценность для пользователей завтра. Именно поэтому управление конкурентоспособностью в ИТ требует динамичного, инновационного и экосистемно-ориентированного подхода, способного обеспечить устойчивость в условиях постоянных технологических и рыночных сдвигов.

Библиографический список

1. Сафина, Т. Р. Цифровая трансформация и конкурентоспособность предприятий / Т. Р. Сафина. — Уфа : Изд-во БашГУ, 2022.

2. Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т. Г. Философова, В. А. Быков. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2023.

3. Шапиро, В. Д. Конкурентоспособность ИТ-продуктов: оценка и стратегии / В. Д. Шапиро. — М. : ДМК Пресс, 2022.

4. Глинкина О.В., Регент Т.М.ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕС-СРЕДЫ: РАЗВИТИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И РОБОТОТЕХНИКИ // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 12-1. С. 604-613

5. Самохин, М. А. Оценка влияния цифровых технологий на конкурентоспособность / М. А. Самохин // Управленческие науки. — 2025. — № 2. — С. 44–51.

Научная статья
УДК 331.1

ЦИФРОВИАЦИЯ БИЗНЕСА: СТРАТЕГИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В БИЗНЕСЕ И HR

Глинкина О.В.
АНО ВО «Российский новый университет», г.Москва, Россия, ovmail@bk.ru

Аннотация. Статья описывает результаты исследований по стратегии использования новых технологий, связанных с искусственным интеллектом, которые сегодня используются повсеместно в бизнес-среде и системе управления персоналом компаний. Анализируются виды технологий искусственного интеллекта и их применимость в HR и бизнесе. Особо выделены преимущества компаний, которые внедряют такие интеллектуальные системы в свою деятельность.

Ключевые слова: *цифровой бизнес, искусственный интеллект, HR, управление персоналом, технологии интеллектуальных систем.*

DIGITALIZATION OF BUSINESS: STRATEGIES FOR USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BUSINESS AND HR

Glinkina O.V.
ANO VO "Russian New University", Moscow, Russia, ovmail@bk.ru

Abstract. This article describes the results of research on the strategic use of new artificial intelligence technologies, which are now widely used in business environments and human resource management systems. It analyzes the types of artificial intelligence technologies and their applicability to HR and business. The benefits of companies implementing such intelligent systems in their operations are highlighted.

Keywords: *digital business, artificial intelligence, HR, personnel management, intelligent systems technologies.*

Введение

Современная экономика характеризуется цифровой трансформацией бизнеса, который является одним из ключевых трендов развития в мире. Активное использование прорывных технологий Индустрии 4.0, таки как технологии машинного обучения, технологии связанные с обработкой BigData создают возможности для организаций по оптимизации бизнес-процессов, разработке новых цифровых решений, что увеличивает эффективность управления.

Технологии ИИ сегодня играют решающую роль для процесса цифровой трансформации бизнеса, так как используются для анализа массива данных, формирования прогнозов для поддержки принятия управленческих решений [1]. Исследования успешных кейсов внедрения ИИ в организации показывают значительное повышение производительности труда, сокращение времени для принятия управленческих решений, особенно в критических (рисковых) ситуациях. В условиях высокой конкуренции интеллектуальные системы используются для автоматизации рутинных операций, повышения качества сервиса и обслуживания потребителей, анализа данных по потребительскому поведению.

Искусственный интеллект: общий и генеративный

ИИ – сложная технология, которая объединяет целую совокупность методов и различных алгоритмов, которые позволяют компьютерным системам решать задачи, требующие интеллектуальной деятельности человека [3]. Специалисты разделяют эти стороны технологии ИИ по характеру решаемых задач: общий и генеративный.

Общий (аналитический) ИИ – в его основе алгоритмы машинного обучения и анализа данных. Основное предназначение – анализ и выявление определенных закономерностей с последующим формированием прогнозов.

Генеративный ИИ (GenAI) – более продвинутая технология с расширенным функционалом и возможностями создания нового контента: текст, аналитические отчеты, изображения, программный код [4].

В цифровой трансформации бизнеса обе технологии дополняют друг друга: первый – находит проблемы, а второй – предлагает различные варианты решений; конкретизирует инструкции. Генеративный ИИ способствует значительному повышению производительности труда работников, помогая автоматизировать часть интеллектуальных задач.

Деятельность по внедрению ИИ в организациях представляет процесс, включающий ряд этапов: 1. инициация бизнес-задач для решения проблемной области; 2. Сбор и анализ необходимых данных; 3. Разработка специальных алгоритмов и процесс интеграции интеллектуальных систем в необходимые бизнес-процессы фирмы. Для эффективности работы алгоритмов машинного обучения (ML) ключевым является качество предоставляемых данных [5]. Для компаний, которые намерены внедрить технологии ИИ важно учитывать и уровень развития цифровых компетенций у работников, необходимость формирования определённой культуры работы с данными. По результатам исследований можно увидеть, что для успешного внедрения ИИ нужен стратегический подход к осуществлению цифровой трансформации компании (рис.1) [6].

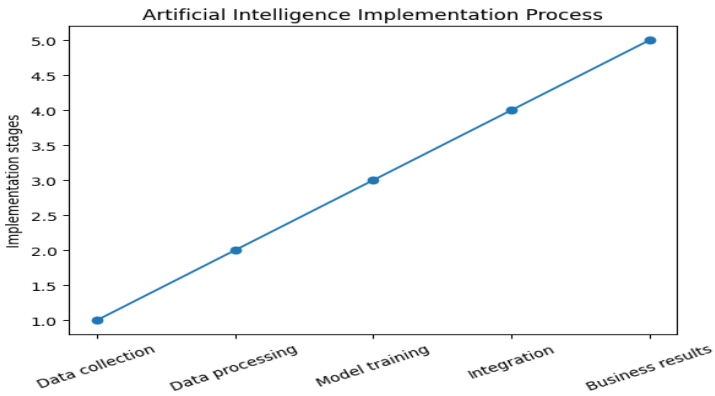

Рис. 1. Процесс внедрения технологии ИИ

Использование в бизнесе технологий ИИ

Сегодня ИИ уже используется достаточно широко в экономике, бизнесе и социуме. Рассмотрим области (сферы) бизнеса, где сейчас активно внедряются технологии ИИ (табл.1).

Таблица 1

Основные сферы применения искусственного интеллекта в бизнесе

Сфера применения	**Примеры использования**	**Компании**
Логистика	Оптимизация маршрутов и управление складами	Amazon, DHL
Финансы	Анализ транзакций и выявление мошенничества	Сбер, PayPal

Маркетинг	Анализ поведения клиентов	Google, Яндекс
HR	Автоматизация рекрутинга и HR-аналитика	IBM, Unilever

Финансовая сфера – в первую очередь ИИ помогает проводить анализ транзакций и выявлять мошеннические операции, что важно для сохранения доверия клиентов [8]. Например, компания Сбер – один из лидеров внедрения таких решении на российском рынке. Сфера логистики - в логистической деятельности алгоритмы ML применяются повсеместно при оптимизации маршрутов перемещения грузов, доставки, а также управления запасами. Например, компания Amazon.com – американский крупнейший интернет-гигант на рынке электронной коммерции успешно использует ИИ на своих многочисленных складских комплексах в первую очередь для управления складскими роботами, а также для многофакторного анализа поведения разнообразного сегмента своих потребителей. Промышленная сфера – внедрение технологий ИИ и машинного обучения повышает уровень производительности за счет управления промышленными роботами, анализа данных оборудования, выявления рисковых ситуаций и предотвращения аварий [7]. Сфера HR также характеризуется применением цифровых технологий для подбора, набора, отбора персонала, используя автоматизацию рекрутингового процесса и применяя HR-аналитику, что ускоряет процесс нахождения нужного претендента для конкретной компании.

Рынок искусственного интеллекта стремительно развивается, захватывая все новые сфера. Многие аналитические агентства отмечают, что по состоянию на конец 2025 года он достиг более 334 млрд долл, при этом прогноз до 2032 года – увеличение роста до 2,4 трлн долл при ежегодном росте более 30%. Российский рынок ИИ пока еще очень «молод» и внедрение прорывных технологий происходит в большей степени в крупных промышленных и технологических компаниях. Это позволяет им значительно повышать эффективность бизнес-процессов, минимизировать риски и ускорять принятие управленческих решений при повышении их качества (рис.2).

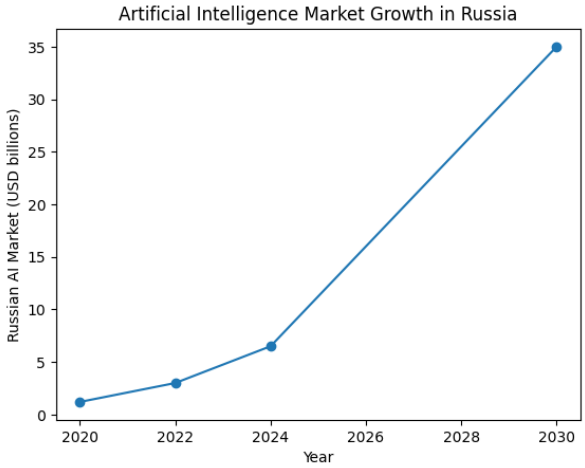

Рис. 2. Рост рынка ИИ в России 2020 – 3030гг

Примеры российских компаний

Для примера можно говорить о таких российских компаниях как Сбер, Яндекс, Газпром, МТС. Финтех-компании внедряют ИИ с целью анализа финансовых рисков, кредитного скоринга, а это уменьшает время принятия решений по кредитам, что является критически важным для рынка B2B.

Компания ПАО «Сбер» имеет самый большой штат сотрудников в отделе IT, которые участвуют в разработке технологий ИИ и способствуют их внедрению не только в деятельности самой компании, но и для других категорий корпоративных и физических пользователей.

Использование ИИ для анализа многочисленных финансовых операций, финансовых рисков и других задач позволило создать собственную генеративную модель GigaChat, позволяющую решать целый спектр задач самой компании и ее клиентам. Интересным фактом является то, что виртуальные ассистенты, которые являются внедренными технологиями, ежедневно обрабатывают более 1,5 млн разнообразных запросов клиентов, что значительно снижает общую нагрузку у работников-операторов.

МКПАО «Яндекс» является IT-корпорацией, крупной российской технологической компанией, которая применяет технологии ML в поисковых алгоритмах и транспортных системах беспилотного транспорта. ПАО «Газпром» - транснациональная топливно-энергетическая компания уже давно применяет технологии ИИ для глубокого анализа получаемых геологических данных, оптимизации процессов добычи газа и нефти. ПАО «МТС» - телекоммуникационная компания-гигант, лидер по предоставлению разнообразных услуг, в том числе цифрового ТВ, использует интеллектуальные системы для анализа поведения потребителей и разработки цифровых сервисов [9] (табл.2).

Таблица 2

Примеры использования ИИ в российских компаниях

Компания	**Область применения ИИ**	**Описание**
Сбер	Финансовые технологии	Анализ транзакций, чат-боты, генеративная модель GigaChat
Яндекс	Интернет-сервисы и логистика	Поисковые алгоритмы, беспилотные автомобили
Газпром	Энергетика	Анализ геологических данных и оптимизация добычи
МТС	Телекоммуникации	Анализ клиентских данных и прогнозирование спроса

Примеры зарубежных компаний

Компания Simens активно внедряет ИИ в промышленные решения, в разработку новых продуктов, что позволяет повышать оптимизацию производства и создавать инструменты для проектирования и обслуживания оборудования типа Industrial Copilot.

Googl повсеместно эксплуатирует интеллектуальные системы повышая производительность дата-центров, эффективность управления инфраструктурой и снижая энергопотребление при масштабной работе всех своих мощностей.

Подводя итог, можно четко обозначить необратимые тенденции в масштабировании технологических решений с помощью ИИ в управление бизнес-процессами компаний, что в целом меняет архитектуру управления системой организации.

Использование ИИ в HR (управлении человеческими ресурсами)

Сфера HR или управление персоналом (человеческими ресурсами) также подвержена критическим изменениям под воздействием ИИ-решений, которые пока очень осторожно внедряются компаниями. Никто не отрицает, что «правильное» применение цифровых технологий в HR может значительно сократить затраты на «живой труд». Преобразование HR-решений происходит путем использования алгоритмов машинного обучения с целью внедрения процессов автоматизации для подбора, отбора и найма персонала. Цифровые HR-системы анализируют поступающие резюме, оценивают профессиональные навыки кандидатов на вакансии [2]. Можно привести пример компании - американского технологического гиганта IBM – которая использует интеллектуальную систему Watson для анализа данных работников, разработки стратегий кадровой политики компании. Результат действий по применению ИИ-технологий – возможность специалистам кадровых служб принимать оптимальные решения для комплектования штата, тем самым максимально повышая эффективность при управлении человеческими ресурсами.

Другая область применения ИИ в HR – это процессы анализа степени вовлеченности работников, оценки результатов их деятельности, выявление факторов провоцирующих текучесть кадров. Полученные результаты помогают в разработке программ повышения квалификации или развития работников, понимания факторов способствующих повышению уровня удовлетворенности каждого члена коллектива. Как итог – четкость координации всех элементов системы управления персоналом организации, слаженность и скоординированность работы подразделений, коллективов отделов и рабочих бригад, повышение мотивации персонала за счет прозрачности и открытости кадровой стратегии компании.

Также нужно отдельно отметить, что генеративный ИИ многие организации используют для разработки различного рода необходимых материалов – обучающих, инструктирующих, аналитических и других, которые могут быть использованы при реализации программ адаптации новых работников, аттестации персонала, а также автоматизации всего комплекса внутренних коммуникаций. Рассмотрим примеры зарубежных и российских компаний.

Таблица 3

Использование технологий ИИ в HR-сфере российскими и зарубежными компаниями

Компания	**Страна**	**Использование ИИ в HR-сфере**
Unilever	Нидерландко-британская	- обработка заявок кандидатов - анализ тестов и видеоинтервью - отбор кандидатов
IBM	США	- прогнозная аналитика - выявление «группы риска» среди сотрудников - разработка мер по удержанию сотрудников
Salesforce	США	*Платформа Career Connect:* -выстраивание карьерных траекторий - выявление новых позиций внутри компании
Сбер	Россия	*Модель GigaChat:* - автоматизация HR-процессов (анализ резюме, подбор кандидатов) - HR-аналитика и решение задач по УП
Яндекс и VK	Россия	- умные чат-боты консультируют по вопросам страховки, отпуска, графике работы
РЖД и Ростелеком	Россия	- оценка персонала - выстраивание карьерных траекторий

Таким образом, технологии интеллектуальных систем в HR-сфере влияет на ускорение процедур подбора, отбора и найма персонала; принятия рациональных кадровых решений; замену «живого труда» на высокотехнологичный и интеллектуальный труд чат-ботов; сокращение затрат на управление персоналом.

Преимущества использования ИИ

Анализ стратегий использования ИИ в бизнесе и HR показывает, что более половины компаний развитых стран, как зарубежных, так и российских, уже применяют технологии ИИ в своей деятельности, внедряя в различные бизнес-процессы (табл.3).

Таблица 4

Основные преимущества и риски внедрения ИИ

Преимущества	**Риски**
Автоматизация процессов	Высокая стоимость внедрения
Повышение точности прогнозирования	Необходимость качественных данных

Снижение операционных затрат	Риски утечки информации
Ускорение принятия решений	Потребность в квалифицированных специалистах

Можно выделить основные *преимущества* данной технологии – автоматизация рутинных операций, снижение операционных затрат, более точное прогнозирование и ускорение процесса принятия управленческих решений. В тоже время, нельзя забывать и про возможные *риски*, связанные с внедрением Ии-решений. К ним относятся достаточно высокие затраты на внедрение и обслуживание; важность доступа к объективным и актуальным данным; наличие высококвалифицированных специалистов, а также учет возможных рисков утечки информации и необходимость защиты данных компании.

Прорывные технологии Индустрии 4.0 – это уже реальность, которая перешла из стадии «намерений» в стадию «активного использования». Цифровизация захватывая все сферы жизнедеятельности общества и отдельного человека, в первую очередь, оказывает влияние на изменения в экономике и бизнесе. При этом можно отметить, что хотя многие компании внедряют ИИ-решения, но эта отрасль пока еще в бизнесе будут только расти, поэтому компании которые смогут грамотно воспользоваться преимуществами данных технологий получат конкурентные преимущества, смогут активнее адаптироваться к ситуациям неопределенности на рынке и к изменениям цифровой бизнес-среды.

Библиографический список

1. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. – ISBN 978-0-13-461099-3 by Stuart J. Russell and Peter Norvig, published by Pearson Education © 2021. http://lib.ysu.am/disciplines_bk/efdd4d1d4c2087fe1cbe03d9ced67f34.pdf (дата обращения: 03.03.2025).
2. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Re view. – Boston, 2018. – Vol. 96, N 1/2. – P. 108–116. – Mode of access: https://hbr.org/2018/01/artificial-intel ligence-for-the-real-world (дата обращения: 01.03.2025).
3. Marr B. Artificial Intelligence in Practice. – Wiley, 2020. https://bernardmarr.com/wp-content/uploads/2022/05/Artificial-Intelligence-in-Practice-Esampler-1.pdf (дата обращения: 04.03.2025).
4. Li N., Zhou H. Generative AI and productivity. – 2024. https://www.researchgate.net/publication/380935101_Generative_AI_Enhances_Team_Performance_and_Reduces_Need_for_Traditional_Teams (дата обращения: 03.03.2025).
5. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. – Norton, 2018. https://wwnorton.com/books/the-second-machine-age/ (дата обращения: 04.03.2025).
6. Kaplan A., Haenlein M. Siri, Siri in my hand: Who's the fairest in the land? https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681318301393 (дата обращения: 01.03.2025).
7. Davenport T. AI and the Future of Work. – MIT Press. https://www.tomdavenport.com/ai-and-the-future-of-work-what-we-know-today/ (дата обращения: 03.03.2025).
8. Guenole N. The Business Case for AI in HR. https://ink.library.smu.edu.sg/context/sis_research/article/7660/viewcontent/AI_FutureWork_2020_Gradient_av.pdf (дата обращения: 01.03.2025).
9. Filimonova I.V. Artificial Intelligence in HR analytics. https://pureportal.spbu.ru/files/127128603/Multidisciplinary_Analysis_of_Digital_Transformation_and_Global_Market_Dynamics.pdf (дата обращения: 02.03.2025).
10. Hunkenschroer A. Artificial Intelligence and recruitment ethics. https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-022-05049-6 (дата обращения: 03.03.2025).

Научная статья
УДК 331.5.024.5

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА РЫНОК ТРУДА: НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ

Губарев Н.С.
Научный руководитель: Алексеенко А.И.
Курский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Курск, Россия, Kursk@fa.ru

Аннотация. В статье рассматривается многомерное воздействие цифровой трансформации на структуру, динамику и институциональную среду рынка труда. Особое внимание уделяется формированию новых профессиональных компетенций, классификации возникающих социальных рисков, а также необходимости синхронизации образовательной, социальной и экономической политики. На основе анализа статистических данных и научных источников автором обосновывается вывод о том, что эффективное управление цифровизацией требует перехода от точечных мер к системной адаптации институтов рынка труда.

Ключевые слова*: цифровая трансформация, рынок труда, новые компетенции, социальные риски, автоматизация, человеческий капитал, платформенная занятость.*

INFLUENCE OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE LABOR MARKET: NEW COMPETENCIES AND SOCIAL RISKS

Gubarev N.S.
Supervisor: Alekseenko A.I.
Kursk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Kursk, Russia, kursk@fa.ru

Abstract. The article examines the multidimensional impact of digital transformation on the structure, dynamics and institutional environment of the labor market. Special attention is paid to the formation of new professional competencies, the classification of emerging social risks, and the need to synchronize educational, social and economic policies. Based on the analysis of statistical data and scientific sources, the author substantiates the conclusion that effective management of digitalization requires a transition from point measures to systemic adaptation of labor market institutions.

Keywords: *digital transformation, labor market, new competencies, social risks, automation, human capital, platform employment.*

Цифровая трансформация, охватывающая все сферы хозяйственной и общественной деятельности, представляет собой не просто технологический тренд, а фундаментальный фактор, видоизменяющий социально-трудовые отношения. Широкое применение искусственного интеллекта, роботизированных систем, технологий распределенного реестра и платформенных бизнес-моделей приводит к тому, что устоявшиеся форматы занятости, квалификационные требования и системы социальной защиты постепенно утрачивают актуальность. В связи с этим рынок труда оказывается в эпицентре противоречий: с одной стороны, открываются перспективы для повышения эффективности труда и развития человеческого капитала, а с другой — обостряются риски сокращения рабочих мест, усиливается имущественное расслоение и возрастает социальная напряженность.

Цель настоящей работы — дать комплексную оценку влияния цифровых изменений на рынок труда, определить перечень востребованных навыков нового поколения, структурировать социальные угрозы и предложить векторы совершенствования институциональной среды.

Теоретической базой исследования выступают труды российских и зарубежных ученых в области экономики труда, цифровой экономики и социологии занятости. Эмпирическая основа включает данные Росстата, материалы международных организаций (МОТ, ОЭСР), а также аналитические отчеты и прогнозные разработки.

Структурные изменения в занятости. Под воздействием цифровизации происходят сдвиги в структуре занятости, которые можно описать тремя ключевыми процессами: автоматизацией повторяющихся операций, расширением нестандартных форм трудовой деятельности и появлением принципиально новых профессиональных направлений. Согласно прогнозам Международной организации труда, в ближайшие 15 лет автоматизация может затронуть до 24% рабочих мест в государствах с высоким уровнем дохода, причем наибольшему риску подвержены сотрудники административных, офисных и производственных сфер [1, с. 45].

В России, как показывают данные мониторинга НИУ ВШЭ, доля работников, трудящихся в профессиях с высокой степенью автоматизации, составляет около 37% от общего числа занятых [2, с. 18]. При этом ситуация варьируется по регионам: в субъектах Федерации с преобладанием обрабатывающих производств и рутинного офисного труда (например, в некоторых областях Центрального и Приволжского федеральных округов) риски выше по сравнению с крупными городскими агломерациями, где активнее создаются высокотехнологичные рабочие места.

Параллельно наблюдается рост сегмента платформенной занятости. По оценкам РАНХиГС, к 2025 году количество занятых на цифровых платформах (включая тех, кто работает эпизодически) может достичь 4–5 млн человек [3, с. 92]. Такая модель предоставляет работодателям значительную гибкость, однако для работника сопряжена с нестабильностью, отсутствием социальных гарантий и сложностями в коллективной защите своих интересов.

Навыки будущего: от технологической грамотности к гибридным компетенциям. Изменение технологической среды формирует спрос на компетенции, которые можно объединить в три категории (табл. 1).

Таблица 1

Структура востребованных компетенций в условиях цифровой экономики

Группа компетенций	Содержание	Примеры профессий
Технические	Программирование, работа с ИИ, Big Data, кибербезопасность, облачные платформы	Data Scientist, DevOps-инженер, специалист по информационной безопасности
Когнитивные	Системное мышление, креативность, способность к самообучению, аналитическое мышление	Бизнес-аналитик, продуктовый менеджер, методолог цифровых трансформаций
Социально-поведенческие	Коммуникация в распределенных командах, эмоциональный интеллект, управление изменениями	Agile-коуч, HR-цифровизатор, руководитель проектов трансформации

Отличительной чертой текущего этапа становится запрос на гибридные навыки, предполагающие сочетание глубоких технических знаний с развитыми «мягкими» умениями. Так, специалист по работе с данными уже не может оставаться узким технарем: он должен уметь интерпретировать результаты через призму бизнес-задач, выстраивать коммуникацию с заказчиками и предлагать решения, учитывающие человеческий фактор.

Социальные риски и их проявления. Цифровизация рынка труда порождает ряд социальных рисков, которые можно систематизировать следующим образом.

Технологическое вытеснение и структурная безработица. Наиболее уязвимой группой становятся работники со средним уровнем квалификации. Это приводит к «эффекту поляризации» — ускоренному росту высоко- и низкоквалифицированных сегментов при сокращении средней прослойки. По данным ОЭСР, в странах-участницах организации за последние 15 лет доля занятых в профессиях среднего уровня уменьшилась в среднем на 8–10 процентных пунктов [5].

Институциональная фрагментация трудовых отношений. Распространение цифровых платформ (таких как «Яндекс.Такси», Ozon, Wildberries, фриланс-биржи) ведет к размыванию границ традиционного трудового договора. Работники платформ часто регистрируются в качестве самозанятых или индивидуальных предпринимателей, что выводит их из системы коллективного социального страхования, лишая оплачиваемых отпусков, больничных и пенсионных отчислений.

Цифровое неравенство и территориальные диспропорции. Доступ к современным цифровым навыкам и высокоскоростному интернету остается неравномерным. В сельской местности и удаленных территориях возможности для переобучения и удаленной работы ограничены, что консервирует отставание таких регионов.

Психологические риски. Стирание границ между рабочим и личным временем (особенно при дистанционном формате), рост тревожности из-за угрозы потери работы, а также цифровое переутомление становятся факторами, негативно сказывающимися на психическом здоровье.

Для наглядной иллюстрации масштабов распространения нестандартных форм занятости приведем данные по основным категориям (табл. 2).

Таблица 2

Динамика нестандартной занятости в России, млн человек

Форма занятости	2020	2023	2025
Самозанятые (официально зарегистрированные)	1,4	7,8	12,0
Работающие на цифровых платформах (периодически)	2,0	4,5	6,5
Дистанционные работники (основное место)	2,5	4,2	5,0

Составлено по данным ФНС России, Росстата, аналитическим обзорам [3; 6].

Направления адаптации институтов. Смягчение социальных рисков цифровой трансформации требует системных изменений на нескольких уровнях.

На государственном уровне представляется целесообразным:

- разработать и принять специализированное регулирование платформенной занятости, закрепляющее минимальные социальные гарантии (страхование от несчастных случаев, доступ к добровольному пенсионному страхованию);
- расширить программы переобучения в рамках национального проекта «Кадры», ориентировав их на формирование цифровых компетенций, включая граждан старших возрастов;
- создать механизмы стимулирования предприятий, инвестирующих в повышение квалификации работников.

На уровне предприятий необходимо:

- формировать системы внутреннего обучения (корпоративные университеты, центры компетенций) с акцентом на непрерывное развитие;
- внедрять практики ответственного высвобождения (аутплейсмент) при автоматизации;
- развивать гибридные форматы занятости с сохранением социальных гарантий.

В образовательной сфере приоритетами являются:

- интеграция цифровых модулей в образовательные программы всех уровней (от СПО до магистратуры);
- развитие системы независимой оценки квалификаций, позволяющей подтверждать навыки, полученные вне формального образования;
- стимулирование участия работодателей в разработке образовательных стандартов.

Цифровая трансформация рынка труда – это объективный процесс, несущий как возможности для повышения эффективности, так и серьезные социальные вызовы. В ближайшее десятилетие ключевым фактором конкурентоспособности национальной экономики станет способность обеспечивать баланс между технологическим развитием и социальной защитой работников. Эффективная адаптация требует не точечных мер, а системной перестройки институтов: рынка труда, социального страхования, образования, корпоративного управления. Только такой подход позволит использовать потенциал цифровизации для роста человеческого капитала, минимизируя издержки для уязвимых групп населения.

Библиографический список

1. International Labour Organization. The future of work in the digital economy. – Geneva : ILO, 2022. – 210 p.
2. Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И. Цифровизация и рынок труда: что изменилось? // Вопросы экономики. – 2023. – № 4. – С. 15–34.
3. Вишневская Н. Т., Зудина А. А. Платформенная занятость: международный опыт и российские реалии. – М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2024. – 156 с.
4. Антонова Н. В., Патоша О. И. Восприятие брендов и стратегии потребительского поведения. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. – 208 с.
5. OECD. OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. – Paris : OECD Publishing, 2023. – 280 p.
6. Федеральная налоговая служба. Сведения о постановке на учет физических лиц в качестве самозанятых. – 2024. – URL: https://www.nalog.gov.ru (дата обращения: 18.03.2026).

Научная статья
УДК 004.8

ПРИМЕНЕНИЕ AI-АГЕНТОВ В РАЗРАБОТКЕ IT-ПРОДУКТОВ: КЕЙС МАЛОГО БИЗНЕСА

Дьяченко А. А.
Московский университет имени С. Ю. Витте, г. Москва, Россия, ratwe12@gmail.com
Маковецкий М. Ю.
Московский университет имени С. Ю. Витте, г. Москва, Россия, mmakov@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена практике применения AI-агентов в разработке IT-продуктов в условиях малого бизнеса. Актуальность обусловлена ограниченностью ресурсов малых команд и растущей доступностью AI-инструментов. Методом исследования выступает анализ собственного практического опыта разработки web-приложения с аналитикой и интеграцией AI-провайдеров. Результаты показывают, что применение оркестров AI-агентов позволяет кратно сократить сроки разработки и снизить порог входа для специалистов без глубоких технических компетенций.

Ключевые слова: *искусственный интеллект, AI-агенты, разработка IT-продуктов, малый бизнес, цифровая трансформация, управленческие технологии, автоматизация, продуктовая команда.*

USING AI AGENTS IN IT PRODUCT DEVELOPMENT: SMALL BUSINESS CASE

Diatchenko A.A.
Moscow Witte University, Moscow, Russia, ratwe12@gmail.com
Makovetsky M. Yu.
Moscow Witte University, Moscow, Russia, mmakov@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the practice of using AI agents in the development of IT products in a small business environment. The relevance is due to the limited resources of small teams and the increasing availability of AI tools. The research method is an analysis of its own practical experience in developing a web application with analytics and integration of AI providers. The results show that the use of orchestras of AI agents allows you to multiply reduce the development time and reduce the entry threshold for specialists without deep technical competencies.

Keywords: *artificial intelligence, AI agents, IT product development, small business, digital transformation, management technologies, automation, product team.*

В современных экономических условиях малый бизнес сталкивается с фундаментальным противоречием: с одной стороны, для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно внедрять инновации и выводить на рынок новые IT-продукты, с другой – ресурсы для этого крайне ограничены. В текущей реальности информационные технологии становятся ключевым фактором повышения эффективности бизнес-процессов и управленческих решений. Так, например, информационные технологии позволяют моделировать процессы, проводить сценарный анализ, автоматизировать рутинные задачи и улучшать качество принятых решений.

В условиях динамичных рынков скорость реакции на происходящие изменения становится критическим фактором успеха. Автоматизация, интеграция данных из разных источников и аналитика в реальном времени существенно повышают оперативную и стратегическую эффективность. В условиях глобализации организациям важно управлять цепочками поставок, рисками кибербезопасности и соответствием регулятивным требованиям – задачи,

эффективнее решаемые через современные ИТ-решения. Некоторые крупные компании перенастраивают бизнес-цепочки на запросы малого и среднего бизнеса, применяя цифровые технологии во многих решениях, что значительно сокращает их затраты, ускоряет процессы взаимодействия друг с другом и позитивным образом отражается на работе с клиентами [9]

Вместе с тем высокая стоимость разработки, длительные производственные циклы и необходимость привлечения узкопрофильных специалистов становятся ключевыми барьерами, которые зачастую мешают малым командам реализовывать свой потенциал. Традиционная модель разработки, требующая значительных инвестиций времени и капитала, ставит малый бизнес в заведомо проигрышное положение по сравнению с крупными организациями. Однако появление и широкое распространение инструментов на базе искусственного интеллекта (далее – ИИ) кардинально меняет эту ситуацию.

Как отмечают исследователи, «цифровая трансформация, с применением технологий ИИ, помогает малому бизнесу решать задачи, которые ранее были доступны только крупным корпорациям» [4]. Это не просто очередной этап автоматизации, а качественный сдвиг, позволяющий переосмыслить саму парадигму создания цифровых продуктов. По сути, «цифровизация сегодня стала ключом к планомерной, системной, квалифицированной синергии экономических субъектов, приводящей к более качественному управлению» [10].

Практика развитых стран убедительно показала, что использование новейших ИТ позволило предприятиям выйти на принципиально новый уровень ведения бизнеса, а ведущие компании осознали необходимость пересмотра подходов к управлению в сторону более информационно ориентированных моделей. При этом нужно иметь в виду, что без осуществления взвешенной государственной политики в области формирования внутреннего рынка IT-решений, без поддержки российских производителей при выходе на рынки других стран и без стимулирующей кадровой политики отечественная IT-отрасль не сможет в полной мере реализовать имеющийся потенциал [7].

«Применение цифровых технологий, прежде всего искусственного интеллекта, – необходимый этап для осуществления цифровой трансформации малого бизнеса» [6]. По данным ряда исследований, такие инструменты, как чат-боты, системы анализа данных, автоматизация маркетинговых процессов и предсказательная аналитика, позволяют малым предприятиям оптимизировать работу, снижать затраты и улучшать качество обслуживания. При этом согласно прогнозам Gartner, к 2030 году 80% задач по управлению проектами будут решаться с помощью ИИ [5].

Настоящая статья посвящена анализу практического опыта применения AI-агентов в разработке IT-продуктов на примере малого бизнеса. В работе демонстрируется, как с помощью современных AI-инструментов один специалист без глубоких навыков программирования способен за неделю создать полноценное web-приложение. Этот кейс иллюстрирует, как меняется роль менеджера продукта: фокус смещается от непосредственного написания кода и выполнения рутинных операций к управлению интеллектуальными системами и принятию ключевых решений.

Важно подчеркнуть, что искусственный интеллект в данном контексте не является заменой человека, а выступает в роли мощного инструмента – усилителя в руках компетентного специалиста. Эффективность его применения напрямую зависит от способности пользователя понимать, как конкретная задача выполняется вручную. Именно это понимание позволяет корректно ставить цели для AI-агентов, а также критически оценивать и верифицировать полученный результат.

Таким образом, ИИ становится управленческой технологией нового поколения, которая демократизирует доступ к созданию сложных цифровых продуктов, помогает автоматизировать многие рутинные процессы, анализировать большие объемы информации и повышать качество обслуживание клиентов, вследствие чего он открывает для малого бизнеса новые горизонты для устойчивого роста и инноваций.

.

Ландшафт AI-инструментов для разработки IT-продуктов

Рынок AI-инструментов для разработчиков и менеджеров продуктов за последние два года претерпел качественный сдвиг: от узкоспециализированных помощников к полноценным автономным агентам, способным выполнять многошаговые задачи. Для удобства анализа все инструменты можно разделить на три функциональных класса.

Первый класс – помощники в написании кода – снижает порог входа в разработку и ускоряет работу специалистов. Такие инструменты, как Cursor и GitHub Copilot, встраиваются непосредственно в среду разработки и предлагают варианты кода в режиме реального времени, объясняют ошибки и помогают разобраться в незнакомых технологиях. Как отмечается в исследованиях, «применение LLM в IDE значительно преобразует процесс программирования, предлагая новые возможности для автоматизации и интеллектуальной поддержки». Практика подтверждает высокую эффективность таких инструментов: GitHub Copilot на 25% увеличил скорость разработки, а среднее время проверки кода сократилось на 67%. Искусственный интеллект при этом вносит значительный вклад в оптимизацию всего процесса: «автоматизация и оптимизация кодирования, анализа требований и проектирования алгоритмов становятся возможными благодаря интеллектуальным алгоритмам и методам машинного обучения» [1]. Для менеджера продукта без глубокого технического бэкграунда это означает возможность самостоятельно решать задачи, которые раньше требовали привлечения разработчика.

Второй класс – генеративные инструменты для создания контента и медиа – включает в себя большие языковые модели (LLM), такие как ChatGPT, и генераторы медиа, например, Sora и Fal. Они берут на себя создание текстового и визуального контента для продукта: от написания пользовательской документации до генерации иллюстраций. Это позволяет малым командам создавать качественный контент без привлечения копирайтеров и дизайнеров.

Третий, наиболее перспективный класс – автономные AI-агенты и платформы для их оркестрации, такие как Manus, Replit и Clawbot. Эти системы способны не просто выполнять отдельные команды, а самостоятельно декомпозировать сложную задачу на подзадачи и последовательно их выполнять. «Применение генеративных языковых моделей (LLM) способно коренным образом изменить эту парадигму, устранив необходимость промежуточного звена между специалистом и технической реализацией его замысла» [8]. Это позволяет реализовать концепцию «оркестра агентов», где несколько AI-агентов работают совместно над комплексной задачей. Один агент может отвечать за генерацию кода, второй – за его тестирование, третий – за подготовку документации.

Такой подход позволяет автоматизировать не отдельные операции, а целые производственные процессы, что особенно ценно в условиях малой команды, где каждый участник вынужден совмещать несколько ролей. Оркестрация AI-агентов выступает как метод управления и координации работы нескольких специализированных агентов для решения сложных задач, когда один ИИ редко может качественно пройти весь цикл работы – от сбора данных до финального отчета. Оркестратор в данном случае, по сути, работает как менеджер проекта: он понимает общую цель, знает возможности каждого исполнителя и может динамически строить план действий в зависимости от специфики конкретной задачи.

Зрелость применения AI-инструментов носит ступенчатый характер. Большинство начинают с отдельных сервисов для конкретных задач – поиска информации, написания текстов, генерации кода. Следующий шаг – освоение интегрированных платформ и агентов. Переход к оркестрации требует наибольшей компетентности, но именно он дает кратный прирост эффективности и открывает возможности, недоступные при работе с инструментами по отдельности.

Кейс: разработка web-приложения силами одного человека за неделю

Для иллюстрации практического потенциала AI-инструментов рассмотрим конкретный опыт разработки web-приложения с модулем аналитики и интеграцией с AI-провайдерами. Продукт создавался в одиночку, в условиях малого бизнеса, без привлечения сторонних разработчиков. Весь цикл – от проектирования архитектуры до деплоя – занял одну неделю.

Задача на старте выглядела нетривиально: необходимо было создать полноценное web-приложение с работающим бэкендом, фронтендом и подключенными внешними AI-сервисами. В стандартной ситуации такой объем работы потребовал бы либо команды разработчиков, либо нескольких недель на самостоятельное освоение технологического стека. Ни того, ни другого в распоряжении не было.

Центральным инструментом разработки выступила облачная среда Replit, которая предоставила готовую инфраструктуру и интегрированные AI-возможности. Процесс был выстроен следующим образом: на естественном языке формулировалась задача (например, «создать страницу авторизации с полями для логина и пароля»), а AI-агент генерировал соответствующий код на React и CSS. Далее, в режиме диалога, вносились правки и уточнения, пока не был достигнут желаемый результат. Аналогичным образом был создан бэкенд на Python, реализована логика взаимодействия с базой данных и настроены интеграции со сторонними API.

Помимо непосредственно разработки, AI-инструменты использовались для решения широкого круга сопутствующих задач: анализ рыночных данных, написание технической документации и деловых писем. Каждая из этих задач в отдельности занимает немного времени, однако в совокупности они составляют значительную долю рабочего дня менеджера продукта. Их делегирование ИИ высвободило ресурс для принятия решений – той работы, которую автоматизировать нельзя.

Итог недели – работающий продукт, готовый к тестированию с пользователями. Без применения AI-инструментов аналогичный результат потребовал бы, по консервативной оценке, не менее четырех-шести недель при условии параллельного обучения. Этот кейс наглядно демонстрирует, что ИИ меняет не только скорость разработки, но и саму модель производства IT-продуктов в малом бизнесе: один компетентный специалист с правильным набором инструментов способен заменить небольшую команду.

Новая роль менеджера: от постановщика задач к оператору AI-систем

Широкое распространение AI-инструментов меняет не только технологию разработки, но и саму природу управленческой работы в малом и среднем бизнесе. В небольших командах руководитель продукта традиционно совмещает несколько ролей одновременно: он и стратег, и аналитик, и координатор, и нередко – исполнитель. Именно в этом контексте ИИ оказывает наибольший эффект: он не просто ускоряет отдельные операции, а высвобождает менеджера от функций, которые не требуют его суждения.

Как отмечают современные исследователи, ИИ необходимо применять там, где нужна обработка больших массивов информации, а также для большого количества рутинных задач, отнимающих значительную часть времени при работе над проектом. Поиск информации, мониторинг рынка, составление писем и отчетов, работа с документацией – все это задачи, которые ИИ выполняет быстро и без потери качества. В крупной компании для каждой из них есть отдельный специалист. В малом бизнесе они ложатся на одного человека, и их автоматизация приводит к прямому росту производительности.

Согласно опросам, более 63% руководителей отмечают снижение административной нагрузки и ускорение принятия решений как главные преимущества использования ИИ в проектной деятельности. Особую роль при этом играет способность ИИ структурировать большие объемы данных: «использование ИИ позволяет руководителям проектов обрабатывать большие объемы информации, выявлять закономерности и принимать обоснованные решения, что особенно важно в условиях растущей сложности бизнес-процессов и экономической неопределенности» [3]. Для малого бизнеса, где менеджер лишен возможности опираться на аналитический отдел, это преимущество становится критически важным конкурентным фактором.

В результате происходит трансформация роли менеджера. Он перестает быть просто постановщиком задач для команды и контролером их исполнения. Вместо этого он становится оператором сложной интеллектуальной системы, где его главная компетенция – умение правильно сформулировать запрос и критически оценить результат. Как справедливо замечено,

«ИИ следует воспринимать преимущественно как стимулятор для совершенствования личностных и профессиональных качеств работников: он служит «дополнением» к человеческим возможностям и современным знаниям и никогда не сможет заменить критического человеческого мышления, творческого потенциала сотрудника» [2]. Происходит сдвиг от традиционной модели «эксперт – программист – оборудование» к модели «эксперт – LLM – оборудование», что значительно сокращает временные и ресурсные издержки [8].

Этот новый подход требует иных навыков. На первый план выходит не глубина технических знаний, а широта кругозора и способность видеть задачу системно. Менеджер должен понимать, как задача решается вручную, чтобы иметь возможность декомпозировать ее для AI-агента и верифицировать полученный результат. Новая – цифровая – реальность требует навыков и компетенций, связанных с использованием больших массивов данных, их сбором, анализом, использованием для повышения эффективности деятельности организации. Менеджмент и персонал организаций должны быть подготовлены к подобного рода изменениям.

Подводя итоги проведенному анализу, можно утверждать, что перспективы развития сектора МСП в Российской Федерации, несмотря на определенную положительную динамику, во многом связаны с их способностью ко внедрению и использованию передовых цифровых технологий и инструментов в управлении, включая ИИ. Важно иметь в виду, что ИИ не обесценивает роль менеджера, а, напротив, повышает ее значимость, смещая фокус с рутинных операций на стратегическое видение и принятие решений. Это открывает для малого бизнеса возможность быстро проверять гипотезы, запускать новые продукты и адаптироваться к изменениям рынка без значительных инвестиций.

Искусственный интеллект – это не просто инструмент автоматизации рутины, а фундаментально новая технология организации производственных процессов в IT. Для малого и среднего бизнеса это открывает уникальное окно возможностей: AI-инструменты позволяют малым командам достигать результатов, ранее доступных только крупным корпорациям. Как показывает рассмотренный кейс, один специалист, вооруженный современными AI-агентами, способен в сжатые сроки создавать полноценные IT-продукты, что радикально снижает порог входа на рынок.

Вместе с тем необходимо четко понимать границы этой технологии. ИИ не принимает решений за человека и не несет ответственности за результат. Его эффективность определяется качеством постановки задачи и критическим мышлением пользователя. Будущее малого и среднего бизнеса, как отмечается в исследованиях, состоит в успешной коллаборации человека и компьютера. Образно говоря, симбиоз человека и ИИ на практике должен обеспечивать лучший результат, чем человек без ИИ или ИИ без человека. Поэтому ключевая задача для менеджеров и предпринимателей сегодня – не просто освоить конкретные инструменты, а выработать культуру работы с ИИ: учиться формулировать задачи, верифицировать результаты и последовательно встраивать AI-агентов в производственные процессы. Те, кто сделает это раньше, получат устойчивое конкурентное преимущество.

Библиографический список

1. Красиков И. А., Симонов И. Н., Гаев Л. В. применение искусственного интеллекта в разработке программного обеспечения // Инновационная наука. 2023. № 6-1. С. 37–40.

2. Мезенцев Д. А. Методы применения искусственного интеллекта для развития предприятий малого и среднего бизнеса // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2023. № 3 (39). С. 102–107.

3. Мусаева А. Искусственный интеллект в проектном управлении: возможности и вызовы // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 9. С. 324–328.

4. Никонов П. М. Влияние искусственного интеллекта на цифровую трансформацию малого бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 3 (121). С. 225–229.

5. Мызрова К. А., Захарова Ю. Н., Фадеева И. П., Качагина О. В. Особенности применения искусственного интеллекта в управлении проектами // Креативная экономика. 2025. Т. 19, № 4. С. 1019–1036.

6. Мызрова К. А., Авдеева Т. В., Болдырева Т. В., Заводсков А. С. Особенности применения искусственного интеллекта малым бизнесом // Креативная экономика. 2024. Т. 18, № 11. С. 3171–3188.

7. Рибокене Е. В., Гетманская А. И. О мерах государственной поддержки инновационного потенциала отрасли ИТ в Российской Федерации // Транспортное дело России. 2017. № 6. С. 62–65.

8. Туенбаева Г. Использование генеративного ии для автоматизированной разработки по в лабораторной автоматизации // Вестник науки. 2025. Т. 1, № 8 (89). С. 431–442.

9. Формирование механизмов устойчивого развития субъектов малого и среднего бизнеса: теоретические и прикладные аспекты / Г. З. Ахметова, Е. И. Балалова, Е. В. Рибокене [и др.]. Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2023. 219 с.

10. Шпилькина Т. А., Филимонова Н. Н., Лукин А. С. Экономические и правовые аспекты цифровизации бизнеса // Современные информационные технологии в образовании, науке и промышленности: Сборник трудов. XXVIII Международная конференция. XXVI Международный конкурс научных и научно-методических работ. Всероссийский конкурс проектов «Научное творческое сообщество», Мытищи, Москва, 25–26 апреля 2024 года. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Экон-Информ», 2024. С. 225–229.

Научная статья
УДК 338.1

ОСНОВНЫЕ ВЕКТОРЫ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ В АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Иванова Н.А.
Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ),
na.iwanowa@gmail.com

Аннотация. Интернет вещей (IoT) и промышленный Интернет вещей (IIoT) в автомобильной промышленности — это сеть датчиков, ПО и роботов, автоматизирующая сбор данных для оптимизации производства. Она обеспечивает предиктивное обслуживание оборудования, повышает качество сборки, снижает брак и отслеживает цепочки поставок, что в итоге ускоряет процессы и снижает затраты.

Ключевые слова: *Интернет вещей (IoT), промышленный Интернет вещей (IIoT), производство автомобилей, автономные транспортные средства, подключенные транспортные средства, оптимизация производства, автомобильная технология Интернета вещей.*

KEY VECTORS FOR THE IMPLEMENTATION OF INTERNET OF THINGS TECHNOLOGIES IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY

Ivanova N.A.
Moscow Automobile and Road Construction State Technical University (MADI), na.iwanowa@gmail.com

Abstract. The Internet of Things (IoT) and Industrial Internet of Things (IIoT) in the automotive industry are a network of sensors, software, and robots that automate data collection for production optimization. It enables predictive equipment maintenance, improves assembly quality, reduces defects, and monitors supply chains, ultimately accelerating processes and reducing costs.

Keywords: *Internet of Things (IoT), Industrial Internet of Things (IIoT), automotive manufacturing, autonomous vehicles, connected vehicles, production optimization, automotive IoT technology.*

Введение. Будущее автомобильной промышленности формируется технологической революцией, которая меняет способы взаимодействия транспортных средств с водителями, окружающей средой и другими устройствами. Центральное место в этой трансформации занимает Интернет вещей (IoT) — сеть взаимосвязанных устройств, которая позволяет транспортным средствам обмениваться данными, анализировать данные и принимать решения в режиме реального времени. Рынок автомобильного Интернета вещей играет ключевую роль в обеспечении будущего интеллектуальных транспортных средств, предлагая многочисленные преимущества, начиная от улучшенных функций безопасности и заканчивая улучшенными впечатлениями от вождения и эксплуатационной эффективностью.

В этой статье рассматривается значение рынка автомобильного Интернета вещей, его растущее значение во всем мире и тенденции, способствующие его внедрению. Кроме того, анализируется, как этот рынок предоставляет возможности для инвестиций и роста бизнеса, а также в инновации, которые формируют автомобильный ландшафт.

Понимание автомобильной технологии Интернета вещей.

Автомобильный Интернет вещей относится к интеграции подключенных к Интернету устройств в транспортных средствах, обеспечивающих связь между автомобилем, внешними устройствами и другими транспортными средствами на дороге. Сюда входят различные технологии, такие как датчики, GPS, камеры и облачные платформы, которые позволяют собирать и анализировать данные в режиме реального времени. Транспортные средства, оснащенные технологией Интернета вещей, могут собирать информацию об их окружении, состоянии здоровья, манере вождения и даже связываться с другими подключенными транспортными средствами для повышения безопасности и эффективности.

Ключевые компоненты. Автомобильная экосистема Интернета вещей включать:

- Датчики: они определяют окружающую среду автомобиля, включая дорожные условия, движение транспорта и погоду.
- Возможности подключения: благодаря встроенным системам связи транспортные средства могут связываться с инфраструктурой, другими транспортными средствами и такими устройствами, как смартфоны.
- Облачные вычисления: данные, собранные транспортным средством, обрабатываются, хранятся и анализируются с помощью облачных платформ, предоставляя информацию в режиме реального времени для повышения производительности и безопасности автомобиля.

Типы приложений Интернета вещей в автомобильной промышленности:

- Подключенные транспортные средства: автомобили, оснащенные датчиками Интернета вещей и функциями подключения, предоставляют водителям улучшенную навигацию, функции безопасности и автомобильные развлекательные системы.
- Телематика: телематические системы с поддержкой Интернета вещей отслеживают производительность транспортных средств, поведение при вождении и диагностику состояния, помогая владельцам автопарков и потребителям отслеживать и управлять состоянием транспортных средств.
- Автономные транспортные средства: Интернет вещей является ключевым фактором развития беспилотных автомобилей, предоставляя в режиме реального времени данные об окружении автомобиля, обеспечивая безопасную навигацию без вмешательства человека.

Значение автомобильного Интернета вещей во всем мире. Глобальный сдвиг в сторону умных транспортных средств. Спрос на умные автомобили и подключенные технологии растет в геометрической прогрессии. Поскольку потребители требуют лучших впечатлений от вождения, улучшенных функций безопасности и повышенного удобства, автопроизводители вкладывают значительные средства в Интернет-решения для удовлетворения этих потребностей. Интеграция технологий Интернета вещей в транспортные средства превратилась из роскоши в необходимость, особенно в контексте развития автономное вождение и электромобили (EV).

Рынок автомобильного Интернета вещей наблюдается значительный рост, при этом ожидается, что рыночная стоимость превысит300 миллиардов долларов к концу десятилетия. Ключевыми драйверами этого роста являются:

- Потребительский спрос на возможности подключения: Сегодняшние потребители ожидают в своих автомобилях такого же уровня возможностей подключения, как и в своих смартфонах и других устройствах.
- Правила и стандарты безопасности: Правительства и регулирующие органы поощряют развитие технологий Интернета вещей для повышения безопасности дорожного движения и снижения количества аварий.
- Технологические достижения: Инновации в сенсорных технологиях, подключении 5G и облачных вычислениях позволяют создавать более совершенные и надежные решения Интернета вещей для транспортных средств.

Экономическое и рыночное влияние. Мировой автомобильный рынок IoT не только расширяется с точки зрения внедрения технологий, но и становится ключевым фактором экономики. Рост спроса на подключенные транспортные средства, телематику и решения для автономного вождения создает новые возможности для бизнеса и расширяет рыночный потенциал как для традиционных, так и для новых игроков автомобильной промышленности.OEM-производители автомобильной промышленности (производители оригинального оборудования), технологические компании и стартапы инвестируют в технологии Интернета вещей, позиционируя себя лидерами в сфере автомобильных инноваций.

Библиографический список:

1. Dementiev S. Yu. Industrial Internet of Things in Russia / S. Yu. Dementiev, A. V. Murygin // Международный журнал информационных технологий и энергоэффективности. – 2023. – Т. 8, № 5-2 (31). – С. 5-8. – eISSN 2500-1752.
2. Анциферова А. С. О разнице между интернетом вещей и промышленным интернетом вещей / А. С. Анциферова // Исследования и инновации: синергия знаний и практики : сборник статей Международной научно-практической конференции (Москва, 2024). – Москва, 2024. – С. 60-66.
3. Иванова Н. А. Анализ развития транспортных систем в условиях цифровой трансформации / Н. А. Иванова, Е. Г. Тарасенко, И. К. Хасан // DSPA: Вопросы применения цифровой обработки сигналов. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 17-21.
4. Иванова Н. А. Влияние цифровых технологий на эффективность международных автомобильных перевозок / Н. А. Иванова, С. З. Адлейба, А. С. Погребная // Национальные и международные финансово-экономические проблемы автомобильного транспорта : сборник научных трудов. – Москва, 2025. – С. 70-74.
5. Управление безопасностью экономических систем: теоретические и прикладные аспекты. Часть 2: Проблемы и перспективы обеспечения безопасности бизнеса и государства в условиях цифровой трансформации / М. Ю. Маковецкий, Н. А. Иванова, А. А. Дворянчикова [и др.]. – Москва, 2025. – (Уточните количество страниц или издательство при наличии, например: – 250 с.)

Научная статья
УДК 004.9:378.14

ВЫСШЕЕ БУХГАЛТЕРСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

Кальницкая И.В.
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, ivkalnitskaya@fa.ru

Аннотация. В цифровую эпоху высшее бухгалтерское образование должно выходить за рамки передачи традиционных знаний. Адаптация к технологическим изменениям представляет собой основополагающий аспект современного высшего бухгалтерского образования. По мере того, как бухгалтерская профессия становится все более цифровой, знание технологий и готовность к их использованию являются критически важными компетенциями для бухгалтеров.

Ключевые слова: *высшее бухгалтерское образование, искусственный интеллект, учет, анализ, аудит.*

HIGHER ACCOUNTING EDUCATION IN THE DIGITAL AGE

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

Abstract. In the digital age, higher accounting education must go beyond the transmission of traditional knowledge. Adaptation to technological change is a fundamental aspect of modern higher accounting education. As the accounting profession becomes increasingly digital, technology awareness and readiness to utilize it are critical competencies for accountants.

Keywords: *higher accounting education, artificial intelligence, accounting, analysis, audit.*

Технологические достижения в области искусственного интеллекта и автоматизации меняют отрасли и профессии, включая бухгалтерский учет, анализ и аудит, автоматизируя задачи и преобразуя профессиональную практику. Эти изменения требуют от профессионалов быстрой адаптации, и высшее бухгалтерское образование должно развиваться, чтобы соответствовать этим новым требованиям, чтобы будущие специалисты обладали мышлением, навыками и знаниями, необходимыми для адаптации к новой среде, основанной на искусственном интеллекте.

Перспективы развития высшего бухгалтерского образования в цифровую эпоху вне всяких сомнений связаны с использованием технологий искусственного интеллекта. Вопрос заключается в каком контексте будут использоваться эти технологии и как будут решены актуальные проблемы использования искусственного интеллекта в сфере высшего бухгалтерского образования, ключевыми из которых являются этические вызовы и академическая честность, конфиденциальность и защита данных, дефицит цифровой компетентности у преподавателей и студентов, технологическая инфраструктура, юридические аспекты, доступность и равенство, трансформация профессиональной идентичности бухгалтера [2].

Степень интеграции искусственного интеллекта в образовательные практики по различным направлениям подготовки высшего образования существенно различается. Это обусловлено разными факторами, но ключевым фактором является использование инструментов искусственного интеллекта в профессии. И если говорить о бухгалтерской профессии, несмотря на мрачные прогнозы о ее замене технологиями искусственного интеллекта, считаем, что в

рамках адекватного прогнозирования эти мрачные сценарии не осуществятся. Значимость специалистов в области учета, анализа и аудита с их функциями консультанта, аналитика, прогнозиста, советника, создающего и поддерживающего стоимость организации, сохранится, что, в свою очередь, подразумевает необходимость наличия на рынке труда таких подготовленных специалистов. И высшее бухгалтерское образование играет в этом ключевую роль.

Будущее бухгалтерской профессии напрямую зависит от ее способности выполнять новые функции, создавая выгоду и ценность для организаций. Это требует изменения системы обучения и подготовки к новым ролям и задачам путем включения академических дисциплин, которые будут интегрировать (а не разделять, как это было принято до сих пор) бухгалтерские знания с финансовыми, деловыми, управленческими навыками и технологиями [4].

Искусственный интеллект является ключевым источником ценности для бизнеса, если он реализован правильно. Он имеет большое значение для организаций, поскольку помогает им сократить расходы и вывести бизнес-процессы на новый уровень устойчивости, скорости и масштабируемости, что приводит к экономии огромного количества времени. Важнейшим преимуществом искусственного интеллекта является то, что он повышает точность и качество принятия решений, дополняя человеческий интеллект богатыми аналитическими навыками и навыками прогнозирования закономерностей для повышения качества, эффективности и оригинальности решений сотрудников.

По мере того, как бухгалтерская профессия становится все более цифровой, знание технологий и готовность к их использованию являются критически важными компетенциями для бухгалтеров. Будущее потребует от специалистов в области учета, анализа и аудита использования технологий и развития новых навыков в инструментах, которые улучшают стратегический анализ и принятие решений. Профессионалы должны развивать когнитивные технологии, то есть развивать навыки в облачных вычислениях, больших данных, бизнес-аналитике, интеллектуальном анализе данных, искусственном интеллекте, аналитике данных, блокчейне [3].

В современном цифровом мире от профессионалов в области учета, анализа и аудита требуется не просто умелое использование новых технологий, но и критическое отношение к их результатам, а также активное участие в принятии этических решений в своей деятельности. В связи с этим в системе высшего бухгалтерского образования становится крайне важным включение практических занятий, которые воспроизводят реальные ситуации, что позволяет уменьшить разрыв между теорией и реальным опытом. В итоге, успешное сочетание теоретических знаний и практических навыков становится ключом к созданию действительно ценной образовательной практики и подготовке специалистов, способных не только понимать современные технологии, но и использовать их для развития аналитического мышления и повышения качества работы. Такая интеграция имеет ключевое значение для формирования кадрового потенциала, компетентного и уверенного в использовании искусственного интеллекта для решения сложных задач в современной финансовой среде [5].

В настоящее время имеется необходимость обновления образовательных программ в области учета, анализа и аудита. В частности, необходимо тесное сотрудничество между академическими кругами и представителями бизнеса для обеспечения соответствия образовательных программ меняющимся потребностям бухгалтерской профессии, следует включить в учебные планы актуальные темы, связанные с информационными технологиями, в образовательной практике акцент сделать на развитии гибких

навыков, использовать передовые цифровые инструменты, при этом, преподавателям следует не просто предоставлять доступ к этим инструментам, а создавать образовательную среду, стимулирующую экспериментирование, решение проблем и творческое мышление.

Для эффективной подготовки специалистов в области учета, анализа и аудита рекомендуется:

- изучение базовых концепций аналитики данных (интеллектуальный анализ данных, статистическое моделирование и предиктивная аналитика), что будет способствовать

формированию у студентов базовых знаний в области технологий искусственного интеллекта, применимых в аналитике данных;

- введение основ алгоритмов машинного обучения позволит получить базовые знания в области технологий искусственного интеллекта в сфере машинного обучения и их применение в учете, анализе и аудите;

- ознакомление с ключевыми принципами технологии блокчейн направлено на формирование у студентов знаний о современных технологических трендах в области учета, анализа и аудита;

- использование в образовательном процессе реальных примеров позволит показать, как работает финансовый учет, управленческий учет, экономический анализ, финансовый анализ, аудит на практике;

- использование онлайн-курсов, интерактивных платформ и других цифровых ресурсов направлено на развитие цифровых компетенций у студентов;

- сотрудничество с организациями для ознакомления студентов с новейшими технологиями и методами учета, анализа и аудита обеспечит их погружение в профессиональную деятельность;

- развитие у студентов способностей анализировать сложные ситуации, оценивать идеи, полученные с помощью искусственного интеллекта, способствует формированию навыков критического мышления и решения проблем;

- интеграция тематических исследований и моделирования, в которых студенты будут применять инструменты искусственного интеллекта в реальных сценариях направлена на приобретение профессионального опыта и опыта работы с инновационными решениями [1, 6].

Реализация этих рекомендаций будет иметь решающее значение для подготовки студентов к успешной карьере в сфере учета, анализа и аудита в будущем.

Библиографический список

1. Кальницкая И.В. Инновационный потенциал искусственного интеллекта для высшего бухгалтерского образования // Инновации в образовании. 2025. № 12. С. 14-23.

2. Кальницкая И.В. Актуальные проблемы использования искусственного интеллекта в высшем бухгалтерском образовании // Экономика образования. 2025. № 6. С. 34-43.

3. Carvalho C., Almeida A. C. The adequacy of accounting education in the development of transversal skills needed to meet market demands //Sustainability. 2022. Т. 14. №. 10. С. 5755.

4. Filipova F. The Accounting Education and the Accounting Profession: Today and Looking Ahead //Economics and computer science. 2025. Т. 11. №. 1. С. 5-12.

5. Imjai N. et al. Impact of AI literacy and adaptability on financial analyst skills among prospective Thai accountants: The role of critical thinking //Technological Forecasting and Social Change. 2025. Т. 210. С. 123889.

6. Moran W. The essential AI skills and knowledge that business accounting students should acquire // Journal of Management and Business Education. 2025. № 8(2). https://doi.org/10.35564/jmbe.2025.0009

Научная статья
УДК 004.9:378.14

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА БУХГАЛТЕРСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Кальницкая И.В.
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, ivkalnitskaya@fa.ru

Аннотация. Современные вызовы в области высшего образования требуют адаптации образовательных процессов к индивидуальным особенностям каждого студента. Особенно это актуально в области высшего бухгалтерского образования, где необходимо освоение сложных профессиональных компетенций и практических навыков. Персонализация процесса обучения является одним из ключевых факторов, способствующих повышению качества высшего бухгалтерского образования.

Ключевые слова: *бухгалтерское образование, персонализированное обучение, искусственный интеллект, преподаватели, студенты.*

PERSONALIZATION OF THE LEARNING PROCESS AS A FACTOR IN IMPROVING THE QUALITY OF ACCOUNTING EDUCATION

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

Abstract. Modern challenges in higher education require adapting educational processes to the individual needs of each student. This is especially relevant in the field of higher accounting education, where the acquisition of complex professional competencies and practical skills is essential. Personalization of the learning process is one of the key factors contributing to improving the quality of higher accounting education.

Keywords: *accounting education, personalized learning, artificial intelligence, teachers, students.*

Цифровая трансформация бухгалтерской профессии требует изменений в высшем бухгалтерском образовании, интеграции технологий искусственного интеллекта в образовательный процесс для лучшей подготовки студентов к меняющимся требованиям отрасли. Классическое высшее бухгалтерское образование традиционно основывается на стандартизированном, универсальном подходе. Вне всяких сомнений, данный подход оправдывал себя в прошлом, но становится все более очевидным, что он не обеспечивает адекватной подготовки студентов к сложному и быстро меняющемуся ландшафту современного бухгалтерского учета, анализа и аудита. Ограничения классического подхода особенно очевидны в условиях растущей глобализации и технологического прогресса. Более того, существует значительный разрыв между навыками, которым уделяется особое внимание в академических программах, и компетенциями, требуемыми профессией. Университеты по-прежнему в значительной степени фокусируются на традиционных навыках бухгалтерского учета, анализа и аудита в то время, как работодатели все больше требуют цифровой грамотности, аналитики данных и владения технологиями искусственного интеллекта [6].

Одним из основных ограничений традиционного универсального подхода является неспособность учесть индивидуальные различия в стилях обучения и предпочтениях. Например, одним студентам может быть выгоден более визуальный подход к обучению, в то

время как другим – более практический или аудиальный. Современные вызовы в области высшего образования требуют адаптации образовательных процессов к индивидуальным особенностям каждого студента. Особенно это актуально в области высшего бухгалтерского образования, где необходимо освоение сложных профессиональных компетенций и практических навыков. Персонализация процесса обучения является одним из ключевых факторов, способствующих повышению качества образования, формированию конкурентоспособных специалистов и развитию критического мышления.

Персонализация обучения – это процесс адаптации образовательного процесса к потребностям, интересам и способностям каждого студента. В научных публикациях как отечественных, так и зарубежных ученых персонализированное обучение рассматривается как педагогический подход, учитывающий разный темп обучения и уникальные стили обучения. Адаптируя обучение к индивидуальным потребностям, персонализированное обучение может повысить вовлеченность, мотивацию и общие результаты обучения [1, 4]. В контексте высшего бухгалтерского образования персонализация позволяет учитывать различия в предварительной подготовке студентов, их темпах усвоения материала и профессиональных целях.

Персонализация в высшем бухгалтерском образовании необходима для повышения вовлеченности студентов в образовательный процесс, улучшения результатов обучения, удовлетворенности студентов образовательной средой.

Персонализированный подход к обучению играет ключевую роль в формировании ответственности и активного участия студентов в образовательном процессе. Когда обучение становится для студентов значимым и отвечает их индивидуальным интересам, их мотивация и вовлеченность существенно возрастают. Современные технологии, такие как виртуальная реальность и интеллектуальные системы, открывают преподавателям новые способы взаимодействия со студентами, делая процесс обучения более разнообразным и увлекательным.

Использование интеллектуальных технологий приносит значительные преимущества в образовательной среде. Во-первых, они способны сделать занятия более динамичными и привлекательными, что способствует большей заинтересованности студентов в изучаемом материале. Во-вторых, демонстрация финансовых моделей и данных с помощью интерактивных и визуальных средств помогает лучше понять и усвоить сложные концепции. Кроме того, такие технологии способствуют развитию у студентов компетенций, необходимых для успешной работы в цифровой экономике.

Индивидуальный подход в обучении способствует созданию позитивной и плодотворной образовательной среды. Когда студенты чувствуют, что их образовательный процесс учитывает их индивидуальные потребности, они с большей вероятностью будут удовлетворены своим образованием.

Искусственный интеллект может значительно улучшить персонализированное обучение в области бухгалтерского учета, анализа и аудита благодаря:

- адаптации контента: системы на базе искусственного интеллекта могут анализировать данные об успеваемости студентов, выявлять пробелы в знаниях и рекомендовать адаптированные учебные материалы;

- предоставлению персонализированной обратной связи: искусственный интеллект предоставляет немедленную обратную связь, помогая студентам понять свои сильные и слабые стороны;

- обеспечению интеллектуального обучения: системы обучения на базе искусственного интеллекта предлагают персонализированные рекомендации и поддержку, имитируя взаимодействие с репетитором-человеком;

- прогнозированию успеваемости студентов: инструменты искусственного интеллекта анализируют данные студентов с целью прогнозирования их успеваемости и выявления областей, в которых им может потребоваться дополнительная поддержка [4].

Одним из самых мощных аспектов искусственного интеллекта в персонализированном обучении является его способность предоставлять обратную связь в режиме реального

времени. В традиционном образовании в области бухгалтерского учета, анализа и аудита обратная связь часто предоставляется после оценки заданий, что может быть слишком поздно для студентов, чтобы внести значимые коррективы в свои образовательные стратегии. Инструменты искусственного интеллекта могут предоставлять мгновенную обратную связь по тестам, заданиям и практическим задачам, позволяя студентам сразу выявлять и исправлять ошибки.

Предоставляя персонализированную обратную связь в режиме реального времени, технологии искусственного интеллекта не только предоставляют преподавателям ценную информацию для совершенствования их стратегий обучения, но и адаптируют образовательные траектории для студентов, способствуя общему прогрессу как в обучении, так и в преподавании. Системы мгновенной обратной связи позволяют быстро предоставлять каждому студенту персонализированные ответы на выполненные задания и тесты. Такая обратная связь помогает обучающимся своевременно корректировать ошибки и повышает качество их обучения. Помимо этого, современные технологии создают индивидуальные планы развития, учитывая типичные ошибки, прогресс в освоении материала и уровень усвоения знаний. Студентам предлагаются актуальные практические упражнения, дополнительные учебные материалы и видеоуроки, которые способствуют более глубокому пониманию изучаемого материала [5].

При анализе результатов выполнения заданий, тестов и экзаменов эти технологии формируют детальные отчеты об учебном процессе, что помогает преподавателям выявлять проблемные зоны в усвоении материала. Если становится понятно, что большинству студентов сложно усвоить определенный раздел, система может рекомендовать пересмотр темы или предложить дополнительные ресурсы для закрепления знаний.

Существует различная вариативность персонализации процесса обучения для повышения качества высшего бухгалтерского образования. Наиболее значимые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Способы персонализации процесса обучения

Способ	Характеристика
Платформы адаптивного обучения	Используют технологии для адаптации сложности и темпа обучения в зависимости от успеваемости студентов. Это позволяет студентам развиваться в удобном для них темпе и получать целевую поддержку при необходимости.
Персонализированные учебные программы	Предлагая различные учебные программы, преподаватели могут удовлетворить потребности студентов с разными интересами и карьерными целями. Например, студенты, интересующиеся управленческим учетом, могут выбрать специализированную учебную программу, ориентированную на соответствующие темы.
Дифференцированное обучение	Предполагает адаптацию учебных стратегий и материалов к потребностям студентов с разными стилями обучения. Например, визуалам могут быть полезны диаграммы и таблицы, а аудиалам – лекции и дискуссии.
Обучение, основанное на освоении материала	Позволяет студентам продвигаться по учебной программе в удобном для них темпе, концентрируясь на освоении каждой темы, прежде чем переходить к следующей.

Цифровые образовательные технологии, используемые в бухгалтерском образовании, систематизированнные по кластерам: системы управления обучением (LMS), форумы для обсуждения и блоги, геймификация, видео, аудио и мультимедиа, направленные на персонализацию процесса обучения для повышения качества высшего бухгалтерского образования рассмотрены в научной публикации [2].

Персонализированное обучение с использованием технологий искусственного интеллекта в высшем бухгалтерском образовании имеет много преимуществ, включая повышение вовлеченности студентов в образовательный процесс и улучшение результатов обучения. Благодаря адаптивному тестированию, обратной связи в режиме реального времени и интеллектуальной доставке контента искусственный интеллект гарантирует, что каждый студент получит поддержку и ресурсы, необходимые ему для достижения успеха. Более того, инструменты совместной работы на основе искусственного интеллекта способствуют интерактивному образовательному процессу, способствуя более глубокому пониманию и практическому применению учетно-аналитических концепций. Однако при этом необходимо учитывать и риски использования технологий искусственного интеллекта в высшем образовании такие как: академические, этические, юридические, социальные и психологические, инфраструктурные, кадровые [3].

В заключении отметим, персонализация процесса обучения является важным инструментом повышения качества высшего бухгалтерского образования. Она позволяет учитывать индивидуальные особенности студентов, повышать их мотивацию и профессиональную подготовку. Внедрение персонализированных методов и технологий способствует формированию высококвалифицированных специалистов, способных успешно работать в условиях быстро меняющейся экономической среды. Подготовка специалистов, способных адаптироваться в эпоху цифровой трансформации, необходима для устойчивости профессии и карьерного роста специалистов в области бухгалтерского учета, анализа и аудита.

Библиографический список

1. Кальницкая И.В. Образовательные возможности искусственного интеллекта для персонализированного обучения // Педагогическая перспектива. 2025. № 4(20). С. 3–11. https://doi.org/10.55523/27822559_2025_4(20)_3

2. Кальницкая И.В. Актуальные цифровые образовательные технологии в бухгалтерском образовании // Экономика образования. 2025. № 2 (147). С. 33-41.

3. Кальницкая И.В. Риски использования технологий искусственного интеллекта в высшем образовании // Управление развитием образования. 2025. № 3 (35). С. 84-89.

4. Alsharari N. M., Habashi J. I. Using AI to Personalize Learning in Accounting Education //Generative AI in Creative Industries. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. С. 479-499.

5. Cao Y., Liu Y., Lai J. Leveraging artificial intelligence in outcome-based education: A case study of undergraduate auditing curriculum //Advances in Applied Sociology. 2025. Т. 15. №. 2. С. 60-74. https://doi.org/10.4236/aasoci.2025.152004

6. Strydom N., Mohammadali-Haji A. The Accountancy Profession and the Challenges of Artificial Intelligence //Artificial Intelligence in Accounting, Auditing and Finance: A Guide for Implementation and Use. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. С. 45-61. https://doi.org/10.1007/978-3-031-87368-3_4

Научная статья
УДК 338.45:681.7.068

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НАВИГАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ НА БАЗЕ ВОЛОКОННО-ОПТИЧЕСКИХ ГИРОСКОПОВ

Кизер И. Е.
Научный руководитель: Оборин М.С.
Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», г. Пермь, Россия, ilyakizer@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются экономические особенности развития рынка навигационной продукции на базе гироскопических датчиков, в том числе волоконно-оптических гироскопов. Проведен анализ структуры отрасли, финансовых результатов ведущих производителей и основных направлений применения гироскопических навигационных систем. Особое внимание уделено экономическим факторам, определяющим конкурентоспособность российских гирокомпасов на мировом рынке. На основе сравнительного анализа отечественных и зарубежных производителей выявлены ключевые ограничения развития отрасли, включая высокую стоимость продукции, зависимость от импортной компонентной базы и ограниченную серийность производства. Предложены экономические меры повышения конкурентоспособности, направленные на снижение себестоимости и расширение гражданских сегментов рынка.

Ключевые слова: *инерциальная навигация, волоконно-оптические гироскопы, гирокомпас, приборостроение, навигационные системы, конкурентоспособность, технологическое развитие, экономический анализ отрасли.*

ANALYSIS OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF NAVIGATION PRODUCTS BASED ON FIBER-OPTIC GYROSCOPES

Kizer I. E.
Supervisor: Oborin M.S.
Plekhanov Russian University of Economics, Perm Branch, Perm, Russia, ilyakizer@mail.ru

Abstract. The article examines the economic characteristics of the development of the navigation equipment market based on gyroscopic sensors, including fiber-optic gyroscopes. The study analyzes the structure of the industry, the financial performance of leading manufacturers, and the main areas of application of gyroscopic navigation systems. Particular attention is paid to the economic factors determining the competitiveness of Russian gyrocompasses in the global market. A comparative analysis of domestic and foreign manufacturers revealed key industry constraints, including high production costs, dependence on imported components, and limited production scale. Economic measures aimed at reducing production costs and expanding civilian market segments are proposed to improve competitiveness.

Keywords: *Inertial navigation, fiber-optic gyroscopes, gyrocompass, navigation systems, high-tech industry, competitiveness, economic analysis, navigation equipment market.*

Введение. Развитие современных навигационных технологий является одним из ключевых факторов повышения эффективности транспортных систем, авиации, морского флота и космической техники [2]. В условиях цифровизации экономики и ускоренного технологического прогресса возрастает потребность в высокоточных и автономных

навигационных системах, способных обеспечивать устойчивую работу в условиях ограниченного или полного отсутствия сигналов спутниковой навигации.

Одним из наиболее перспективных направлений развития инерциальной навигации являются системы на базе волоконно-оптических гироскопов (ВОГ) [2]. Данные устройства обладают рядом важных преимуществ по сравнению с традиционными механическими и лазерными гироскопами, включая отсутствие движущихся частей, высокую надежность, устойчивость к внешним воздействиям и возможность длительной эксплуатации без существенной деградации характеристик [1].

В настоящее время навигационные системы на основе ВОГ широко применяются в авиационной, космической и морской технике, а также в беспилотных системах, робототехнических комплексах и автономных транспортных средствах [5]. Рост спроса на подобные решения обусловлен развитием высокотехнологичных отраслей промышленности, а также необходимостью обеспечения технологической независимости и устойчивости критически важной инфраструктуры [10].

С экономической точки зрения рынок гироскопической навигационной продукции представляет собой высокотехнологичный сегмент приборостроения, характеризующийся высокой капиталоемкостью, значительной долей научно-исследовательских разработок и высокой концентрацией производства [5]. При этом развитие отрасли сопровождается рядом структурных проблем, включая ограниченную серийность производства, зависимость от импортной компонентной базы и усиление конкуренции со стороны зарубежных производителей [6, 10].

Цель исследования: проведение экономического анализа рынка гироскопической навигационной продукции на базе волоконно-оптических гироскопов и оценка факторов, влияющих на конкурентоспособность российских гирокомпасов на международном рынке.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- анализ технологических и экономических особенностей отрасли навигационной продукции;
- исследование структуры затрат производства гирокомпасов;
- сравнительное исследование стоимости и характеристик российских и китайских гирокомпасов;
- проведение корреляционного и факторного анализа влияния ключевых параметров на конкурентоспособность продукции.

Экономические особенности рынка гироскопической навигационной техники. Рынок гироскопической навигационной техники относится к высокотехнологичным сегментам приборостроения, характеризующимся высокой капиталоёмкостью, значительной долей научно-исследовательских разработок и длительным инвестиционным циклом. Разработка современных инерциальных навигационных систем требует значительных затрат на научные исследования, опытно-конструкторские работы, а также создание специализированной производственной инфраструктуры [9].

Технологическая основа волоконно-оптических гироскопов. Одной из ключевых технологий в данной сфере являются волоконно-оптические гироскопы [1]. В основе их работы лежит интерференционный эффект Саньяка (появление фазового сдвига встречных электромагнитных волн во вращающемся кольцевом интерферометре [2]. Эффект проявляется и при кольцевом распространении волн неэлектромагнитной природы. Эффект был описан Жоржем Саньяком в 1913 г.), позволяющий измерять угловую скорость вращения объекта с высокой точностью. Благодаря отсутствию механических движущихся элементов такие гироскопы обладают высокой надёжностью и устойчивостью к внешним воздействиям.

Специфика экономической модели предприятий отрасли. Экономическая модель предприятий, занимающихся производством гироскопической техники, обладает рядом специфических характеристик:

- высокая доля постоянных затрат;
- значительные расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

- длительный производственный цикл;
- ограниченная серийность производства;
- высокая стоимость компонентной базы.

В России ключевым производителем гироскопических систем на базе ВОГ является ПАО «ПНППК», которое специализируется на разработке и выпуске инерциальных навигационных систем и гирокомпасов для авиационной, морской и наземной техники [7, 8].

Структура себестоимости гирокомпаса. Себестоимость гирокомпаса формируется из нескольких основных элементов, среди которых наибольшую долю занимает гироскопическая секция.

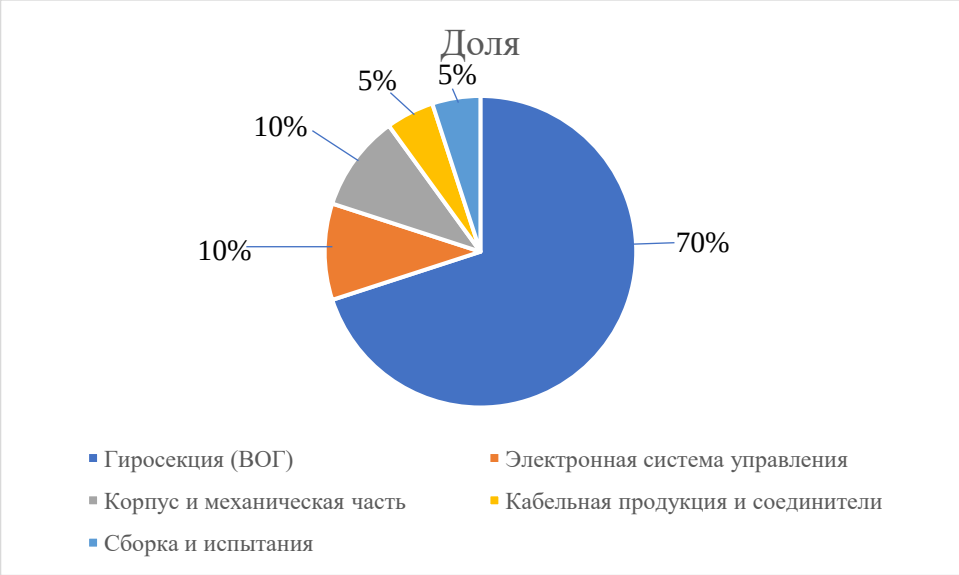

Рис. 1. Структура себестоимости гирокомпаса (составлена автором)

Основным фактором высокой стоимости гирокомпасов является именно гироскопическая секция. Это связано со сложностью производства оптического волокна, необходимостью высокоточной намотки и применением специализированной фотонной компонентной базы [1].

Высокая доля гиросекции в структуре себестоимости делает её ключевым объектом для экономического анализа и поиска резервов снижения стоимости продукции, однако снижение цены только гиросекции может привести к снижению качества самой продукции, поэтому далее в проведенной работе будут приведены меры по поддержанию конкурентоспособности и другими путями, однако стоит для начала провести анализ основного конкурента.

Сравнительный анализ отечественных и зарубежных гирокомпасов. Для того чтобы сравнить конкурентно способность российского рынка гирокомпасов далее представлена цена уже зарегистрированного в Реестре морского регистра судоходства (РМРС) гирокомпаса от китайского производителя NSR Marine, а именно NGC-5010 [4], который также оснащен волоконно-оптическим гироскопом, с сравнительной характеристикой параметров и цены.

Таблица 1

Сравнительная характеристика отечественного и Китайского гирокомпаса (составлена автором)

Показатель	ПАО «ПНППК»	NSR Marine
Изделие	PGM-V-024	NGC-5010
Погрешность	0,3 secФ	0,1 secФ
Погрешность углов наклона	0,05	-
Время готовности, мин	10	10
Потребляемая мощность, Вт	30	55
Среднее время между отказами, ч.	40 000	30 000
Цена, руб.	6 145 000	2 400 000
Сертификация	РМРС	РМРС

Из данной таблицы можно сделать вывод что, китайские аналоги обладают значительным ценовым преимуществом, которое достигает 60%. Основными причинами такого различия являются:

- более высокая серийность производства;
- высокая степень локализации компонентной базы;
- более низкие производственные издержки;
- использование масштабного гражданского рынка.

При этом технические характеристики китайских гирокомпасов в ряде случаев являются сопоставимыми с российскими аналогами, что усиливает ценовую конкуренцию.

Факторы ценового разрыва на рынке гирокомпасов. На основе проведённого сравнения можно выделить ключевые экономические причины значительного ценового разрыва между российскими и китайскими гирокомпасами.

Во-первых, важным фактором является масштаб производства. Китайские производители ориентированы не только на специализированные военные и морские системы, но и на широкий гражданский рынок, включающий коммерческое судоходство, автономные транспортные системы и робототехнические комплексы. Это позволяет значительно увеличивать объёмы выпуска продукции и снижать себестоимость изделий за счёт эффекта масштаба [5].

Во-вторых, заметное влияние оказывает уровень локализации производства. В Китае хорошо развита электронная компонентная база и фотонная промышленность, благодаря чему значительная часть необходимых компонентов производится внутри страны. В российской промышленности некоторые специализированные элементы, применяемые в гироскопических системах, по-прежнему закупаются за рубежом, что приводит к увеличению себестоимости продукции.

В-третьих, китайские компании активно используют преимущества массового производства электронных компонентов, а также широко применяют стандартизированные технологические решения. Это позволяет им дополнительно снижать издержки и, как следствие, уменьшать стоимость конечной продукции.

Направления повышения конкурентоспособности продукции. Для поддержания конкуренции с зарубежными производителями, в том числе китайских компаний, необходимо реализовать ряд мер, направленных на снижение себестоимости продукции и расширение областей её применения [3, 4].

Основным направлением является повышение уровня локализации компонентной базы. Развитие отечественного производства фотонных компонентов, электронной элементной базы и специализированных микросхем позволит сократить зависимость от импортных поставок и тем самым снизить себестоимость продукции [10].

Еще одним направлением может быть оптимизация конструкции гироскопической секции, которая составляет основную часть стоимости гирокомпаса. Использование новых технологических решений, а также автоматизация намотки оптического волокна и внедрение современных методов сборки существенно снижают производственные издержки.

И последним перспективным направлением является расширение гражданских сегментов рынка, включая беспилотные системы, автономные транспортные средства и робототехнические комплексы. Рост спроса на такие технологии позволит увеличить масштабы производства и повысить экономическую эффективность предприятий отрасли.

Заключение. Развитие инерциальных навигационных систем на базе волоконно-оптических гироскопов связано с их высокой точностью, надёжностью и устойчивостью к внешним воздействиям. Благодаря этим характеристикам такие системы находят широкое применение в авиационной, морской и космической технике, а также в беспилотных и робототехнических комплексах.

Наибольшую долю в структуре себестоимости гирокомпаса занимает гироскопическая секция, около 70% общей стоимости изделия. Это связано со сложностью производства

оптического волокна, необходимостью высокоточных технологических процессов и использованием специализированной электронной компонентной базы.

Сравнение отечественного гирокомпаса ПАО «ПНППК» с китайским аналогом компании NSR Marine показало наличие значительной разницы в цене, достигающей примерно 60%. Такое различие объясняется более крупными масштабами производства у зарубежных компаний, а также активной работой на массовых гражданских рынках.

Для поддержания конкурентоспособности важными направлениями развития являются расширение отечественной электронной и фотонной компонентной базы, совершенствование конструкции гироскопической секции, автоматизация производственных процессов и развитие гражданских областей применения инерциальных навигационных систем.

Библиографический список

1. Драницына Е. В., Егоров Д. А., Унтилов А. А. Современное состояние разработок волоконно-оптических гироскопов и перспективы их развития // Гироскопия и навигация. 2023. С. 5–16.
2. Пешехонов В. Г. Перспективы развития гироскопии // Гироскопия и навигация. 2020. № 2 (109). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-giroskopii (дата обращения: 12.03.2026).
3. Оборин М.С. Цифровые технологии как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий агропромышленного комплекса// Вестник НГИЭИ. 2023. № 9 (148). С. 73-83.
4. Оборин М.С. Потенциал агропромышленных кластеров по производству конкурентоспособной продукции// Вестник НГИЭИ. 2020. № 11 (114). – С. 113-124.
5. Fiber Optic Gyroscope Market – Growth, Trends and Forecasts (2024–2029) [Электронный ресурс] // Mordor Intelligence. URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/fiber-optic-gyroscope-market (дата обращения: 12.03.2026).
6. NSR Marine [Электронный ресурс]. URL: https://www.nsrmarine.com/listinfo-228-0.html (дата обращения: 14.03.2026).
7. ПНППК [Электронный ресурс]. URL: https://pnppk.ru/ (дата обращения: 12.03.2026).
8. Центр раскрытия корпоративной информации [Электронный ресурс]. URL: https://e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=14292 (дата обращения: 12.03.2026).
9. Стратегия развития электронной промышленности Российской Федерации на период до 2030 года : утв. распоряжением Правительства РФ. URL: https://docs.cntd.ru/document/564162587 (дата обращения: 12.03.2026).
10. Федеральная служба государственной статистики. Высокотехнологичные отрасли промышленности России: статистический сборник. М. : Росстат, 2025. 210 с. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/210 (дата обращения: 11.03.2026).

Научная статья
УДК 004.8.01

ИИ ИЛИ И-И

Ковалев А.И.
Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, г. Омск
Dr Thava Thavanayagam
Beams, UK Management International Sri Lanka

Аннотация. Цель исследования – оценить риски и возможности, возникающие при интеграции ИИ в жизнь общества, чтобы найти баланс между технологическим прогрессом и сохранением человеческого контроля. Противостояние искусственного интеллекта (ИИ) и человека сегодня разворачивается не в формате голливудских войн роботов, а в плоскости экономики, этики и когнитивных способностей. На текущий момент это скорее конкуренция за эффективность и контроль над будущим.

Ключевые слова: *искусственный интеллект, человеческий разум, интеграция ИИ.*

ARTIFICIAL INTELLIGENCE OR HUMAN

Kovalev A.I.
Financial University (Omsk)
Dr Thava Thavanayagam
Beams, UK Management International Sri Lanka

Abstract. The purpose of this study is to assess the risks and opportunities that arise from integrating AI into society in order to find a balance between technological progress and maintaining human control. The confrontation between artificial intelligence (AI) and humans is no longer a Hollywood-style robot war, but rather a battleground in the realm of economics, ethics, and cognitive abilities. Currently, it is more of a competition for efficiency and control over the future.

Keywords: *artificial intelligence, human intelligence, AI integration.*

Взаимодействие человека и искусственного интеллекта (ИИ) сегодня превращается из простого использования инструментов в полноценное партнерство и эмоциональную связь. ИИ перестает быть просто программой, становясь ассистентом, соавтором и даже собеседником [1].

Основные формы взаимодействия представлены ниже.

Профессиональное сотрудничество. ИИ автоматизирует рутину, позволяя человеку сосредоточиться на творческих и стратегических задачах. Успех во многих сферах бизнеса теперь напрямую зависит от эффективности внедрения ИИ-решений.

Образование и развитие. Нейросети становятся персональными тьюторами, адаптируя обучение под темп и интересы ученика. Однако постоянное делегирование умственных задач ИИ вызывает споры о его влиянии на когнитивные способности человека.

Эмоциональная привязанность. Появляется новый феномен — формирование тесных личных отношений с чат-ботами. Исследования показывают, что люди все чаще воспринимают ИИ как надежного компаньона, что ведет к возникновению психологической привязанности [2].

Медицина: ИИ используется для диагностики заболеваний по фото (например, Face2Gene) и анализа больших данных для подбора лечения.

Ключевые вызовы и прогнозы:

1. Интеллектуальное превосходство: По прогнозам Илона Маска, ИИ может стать умнее всего человечества уже к началу 2031 года.
2. Этические дилеммы: Взаимодействие с ИИ ставит вопросы ответственности за принятые алгоритмами решения, конфиденциальности данных и изменения человеческой идентичности.
3. Безопасность: Ведущие институты призывают к созданию протоколов безопасности и правовой базы, чтобы развитие технологий оставалось под контролем человека.

Ниже представлено мнения нашего уважаемого коллеги из Индии, Dr Thava Thavanayagam. В тексте сохранена авторская редакция.

Here is some thoughts on AI for your article.

1. Constructed on a Data Structure platform, data collection is or must have a focus, hence outcome need not be 100% deducted.
2. Data collection bound to have outlier of unknown degree, this dilutes validity
3. Concrete decisions or deductions are unhelpful for both Economic and or Management purposes
4. Economic decision mainly extrapolated, thus Data structures do not permit for such and therefore Al outcome unrealistic
5. AI built on large volume of possible data structures inter woven. This is bound to have human errors of varying degrees and natures therefore considering as final is always questionable.
6. Validity or quality of the predictions are questionable as data modelling use extrapolation. Extrapolation can vary widely hence AI predictions questionable, especially when capsules.
7. Economics Management cannot work on “may or may not” context.
8. Strategic Management Decisions convertible as executable actions AI cannot support same.
9. AI is like a carpet for all. It’s not best for each and every one as it was built with past data structures there by not involving present factual data. Also, every individuality has attributed “personalised” data to it and these are a) nit accounted when AI was built b) tend behave differently per individual.

There fir relying on AI for Economics and Management.

Взаимодействие ИИ и человека — это не замена одного другим, а формирование биолого-кремниевой коллаборации, где сильные стороны обеих сторон дополняют друг друга.

Библиографический список

1. Емельяненко В.Д., Малашенко И.В., Матаков К.А. /Влияние искусственного интеллекта на духовный мир человека // Манускрипт. 2025. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-iskusstvennogo-intellekta-na-duhovnyy-mir-cheloveka (дата обращения: 01.04.2026).

2. Садовская Е.Д., ВинокуровФ.Н./ Социальные представления об искусственном интеллекте: полезный, эмоциональный и смешной // Вестник РГГУ. Серия «Психология. Педагогика. Образование». 2024. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-predstavleniya-ob-iskusstvennom-intellekte-poleznyy-emotsionalnyy-i-smeshnoy (дата обращения: 01.04.2026).

Научная статья
УДК 004.37(09)

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ: ОТВЕТЫ НА ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ. ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

Кормильцева Е.А.
Финансовый университет при Правительстве РФ, Омский филиал. EAKormiltseva@fa.ru

Аннотация. В течение XX в. отечественное образование неоднократно реформировалось. Как правило, реформы были следствием тех изменений, которые проходили в экономической, социальной и политической сферах жизни общества. Вызов сегодняшнего дня – вторжение в жизнь общества нейросетей, искусственного интеллекта. Один из возможных ответов системы образования – подготовка специалистов по гибридным профессиям.

Ключевые слова: *реформы системы образования, цифровизация, профессии - гибриды.*

DIGITALIZATION OF EDUCATION: RESPONDING TO THE CHALLENGES OF THE TIME. HISTORY AND MODERNITY

Kormiltseva E.A.
Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk branch. EAKormiltseva@fa.ru

Abstract. Russian education was repeatedly reformed during the 20th century. As a rule, these reforms were a consequence of the changes that took place in the economic, social, political spheres of society. Today, the challenge is the introduction of neural networks and artificial intelligence into society. One possible response from the education system is the training of specialists in hybrid professions.

Keywords: *education system reforms, digitalization, hybrid professions.*

Образование является объектом внимания большой политики и активного интереса общества. Именно здесь закладываются перспективы развития каждой страны. Очевидно, что каждое упущение в общеобразовательной и профессиональной подготовке работников становится непростительным экономическим расточительством и наносит социальный ущерб. Ученые и политики напрямую связывают неудачи в конкурентной борьбе, ухудшение положения той или иной страны на мировом рынке с недостатками образования, несоответствием структуры кадров, качества их подготовки потребностям хозяйства.

Давно отмечена особенность российской истории: в среднем каждые 20-25 лет страна переживает период радиальных реформ, которые касаются, в том числе, системы образования.

Совершим небольшой исторический экскурс.

В конце XIX в. Россия начала активное движение к индустриальному обществу, что отразилось, в частности, в росте числа грамотных среди подданных Российской империи. Это должно было стать фундаментом для превращения России в развитую державу, подъема российской культуры. Однако войны и революции начала XX в. отодвинули решение этих задач на долгие годы.

1917 год стал водоразделом в российской и мировой истории. В России началось создание принципиально новой политической и экономической системы, усилилось внимание со стороны государства и общества к состоянию системы образования. Создавались условия для получения образования как можно более широким кругом граждан: росло количество высших и средних специальных учебных заведений, активно внедрялись вечерняя и заочная формы обучения.

Вехами на пути развития образования в СССР стали: 1935 г. - введение всеобщее семилетнее образование в городах, 1937 г. - на селе; 1966 г. - переход к всеобщему среднему образованию, 1977 г. - среднее образование стало обязательным. В СССР была создана единая трудовая общеобразовательная политехническая школа.

Советское образование было основано на следующих принципах: приоритет государственного финансирования, бесплатность и доступность всех уровней образования, его подчинение интересам государства, а не отдельных привилегированных групп, предоставление преимуществ национальным и социальным группам, находящимся в наименее благоприятных экономических и культурных условиях.

Успехи советской системы образования были безусловны, что было признано во всем мире.

В 90-е годы XX в наша страна вновь оказалась на пороге коренных перемен. Была сформирована правовая база, на основе которой, Россия двинулась по пути разгосударствления общества, его экономической, политической и духовной жизни, а, следовательно, и освобождения школы от всеобъемлющего контроля государства. Был заявлен курс на индивидуализацию образования. При этом было важно сохранить баланс между индивидуализацией образования и социальным равенством, так ка если во главу угла ставится индивидуализация образования, возникает угроза создания элитарной школы. При этом в условиях недостаточного финансирования элитарность определяется не интеллектуальными способностями учащихся, а толщиной кошелька родителей.

Успехи на пути развития вариативности были достигнуты. Наряду со средними общеобразовательными школами появились лицеи, гимназии, школы с углубленным изучением различных предметов, наконец, частные школы. Появилась возможность получить документ о среднем образовании экстерном. Но в то же время российская школа двинулась в направлении, обратном от бесплатного обучения, обязательный образовательный ценз был сокращен до 9 классов, уменьшились фактические расходы на образование, было отмечено ухудшение состояния здоровья школьников, произошел кризис школьного учебника, его себестоимость повысилась в несколько раз.

Уже с конца 90-х годов прошлого века государство начало предпринимать усилия по восстановлению баланса между индивидуализацией, вариативностью образования и реализацией идеи социального равенства в системе образования. Начали разрабатываться государственные образовательные стандарты, модернизироваться базисный учебный план. Увеличилось государственное финансирование школы. В результате существенными характеристиками системы образования в России стали массовость, многоступенчатость, общедоступность, непрерывность, дифференцированный подход к обучающимся в соответствии с индивидуальными интересами и потребностями.

Технический и технологический прогресс первой четверти XXI века поставил перед системой образования всех стран мира новые задачи. Цифровая революция кардинально меняет рынок труда, создавая новые профессии и трансформируя существующие. Набирает обороты дискуссия о том, что искусственный интеллект заменит многие профессии, вытеснит естественный интеллект. Российские образовательные институты должны ответить на эти вызовы.

Российское Агентство стратегических инициатив (АСИ), Национальное агентство развития квалификаций, эксперты Высшей школы экономики и Сколково активно исследуют современный цифровой рынок труда, намечая тенденции развития образовательных учреждений. Однозначен вывод о том, что цифровизация и искусственный интеллект (ИИ) вытесняют рутинные профессий и создают новые рабочие места с высоким спросом на цифровые навыки.

Востребованными становятся специалисты по машинному обучению и ИИ инженеры, специалисты по анализу данных и дата-аналитики, специалисты по кибербезопасности, менеджеры цифровых продуктов, блокчейн-разработчики, дизайнеры виртуальной среды. координаторы фриланс-платформ, модераторы контента, специалисты по роботизации бизнес-процессов.

Цифровизация требует от выпускников высшей школы умение интерпретировать, визуализировать и применять данные, точно формулировать запросы к моделям ИИ. На первый план выходят способность к нестандартным решениям и инновации, готовность и умение коммуницировать и работать в команде, сформированность потребности в непрерывном обучении и самообучении.

Рождается новый класс профессиональной деятельности — гибридные профессии. Это принципиально новые роли, требующие интеграции знаний из двух или более традиционно далёких научных и практических областей. Специалист такого типа способен ориентироваться в нескольких дисциплинах, создавая инновационные решения там, где узкопрофильный эксперт сталкивается с ограничениями. Анализ структуры этих профессий показывает, что их ядро формируется вокруг искусственного интеллекта (ИИ), анализа данных и цифровых технологий, которые интегрируются с предметными областями — от биологии и медицины до лингвистики и городского планирования.

Идеальный пример гибрида, объединяющего глубокие знания в молекулярной биологии и генетике с продвинутыми навыками программирования (Python, R), статистики и анализа больших данных — профессия биоинформатика. Эти специалисты будут высоко востребованы в фармацевтике (для разработки лекарств), клинической медицине, научных исследованиях в сельском хозяйстве. Уже сейчас подготовка таких специалистов ведется в НИУ ВШЭ и МГУ им. М.В. Ломоносова.

Эти же два вуза предлагают образовательную программу «Компьютерный лингвист» - соединение глубоких знаний в области теоретической лингвистики, морфологии, синтаксиса и семантики с практическими навыками программирования (чаще всего на Python), работы с алгоритмами машинного обучения и статистическими методами анализа текстовых данных. Эти специалисты высоко востребованы в IT-индустрии для разработки поисковых систем, голосовых помощников и чат-ботов, в крупных технологических компаниях, а также в области медиааналитики. Это направление подготовки развивает также Санкт-Петербургский университет. Примером соединения медицины и инженерии является профессия разработчика киберпротезов и имплантов. Она требует знания анатомии и материаловедения и навыков в робототехнике, программировании (C++, Python) и 3D-моделировании. Разработчики таких устройств будут высоко востребованы в индустрии медицинского оборудования и реабилитологии, в специализированных бионических и нейротехнологических стартапах. Образовательные программы по этой гибридной профессии реализуют МГТУ им. Н. Э. Баумана и РНИМУ им. Пирогова.

Лидером в развитии гибридных профессии явно выступает НИУ ВШЭ. Кроме уже названных профессий-гибридов вуз предлагает направление подготовки «Архитектор интеллектуальных городских систем» - синтез знание урбанистики, градостроительства и жилищно-коммунального хозяйства с экспертизой в IT, анализе больших данных, облачных технологиях и кибербезопасности.; «Менеджер по управлению цифровым продуктом» - ключевая фигура, которая отвечает за успех приложения или сервиса. Профессия синтезирует стратегический менеджмент, маркетинг и экономику с пониманием IT-разработки, аналитикой данных и основами UX/UI-дизайна.

Таким образом, представляется, что ответом на вызовы времени выступает движение в направлении подготовки специалистов, объединяющих знания, умения и навыки в конкретных предметных областях (медицина, право, сельское хозяйство, образование) с технологическим ядром (ИИ, программирование, анализ данных).

Библиографический список

1. Лукинов В.А., Соколов Д.А. Роль искусственного интеллекта в цифровой трансформации современно России. // Научное обозрение. Технические науки. 2023. №2. С.38-43.

URL: URL: https://science-engineering.ru/ru/article/view?id=1432 (дата обращения: 23.03.2026).

2. Масюк Н.Н., Кирьянов А.Е., Бущуева М.А., Шакуев Д.А. Искусственный интеллект

как ключевой элемент цифровой трансформации экономики. // Фундаментальные исследования. 2021. №10. С.49-54. URL: https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43108 (дата обращения: 23.03.2026).

Научная статья
УДК 331.105

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНИИ СФЕРЫ УСЛУГ

Крикунов А.А., Кузина М. Н.
Российский новый университет, г. Москва, Россия, kuzinamn@stud.rosnou.ru

Аннотация. В статье рассматривается роль искусственного интеллекта и автоматизации бизнес-процессов в управлении организациями сферы услуг. Актуальность темы обусловлена стремительным внедрением искусственного интеллекта и автоматизации в сферу услуг, что позволяет организациям оптимизировать бизнес-процессы, снижать издержки, повышать качество обслуживания и оставаться конкурентоспособными в условиях динамично меняющегося рынка.

Ключевые слова: *искусственный интеллект (ИИ), автоматизация бизнес-процессов, сфера услуг, управление организациями, цифровизация, эффективность управления, оптимизация процессов;*

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND AUTOMATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE MANAGEMENT OF THE SERVICE INDUSTRY

Krikunov A.A., Kuzina M. N.
Russian New University (RosNOU) (Moscow, Russia), kuzinamn@stud.rosnou.ru

Abstract. The article examines the role of artificial intelligence and business process automation in the management of service organizations. The relevance of the topic is due to the rapid introduction of artificial intelligence and automation in the service sector, which allows organizations to optimize business processes, reduce costs, improve the quality of services, and remain competitive in a rapidly changing market.

Keywords: *artificial intelligence (AI), business process automation, service sector, organization management, digitalization, management efficiency, process optimization.*

Современный мир стремительно меняется под влиянием технологий. Сфера услуг, которая всегда была тесно связана с человеческим взаимодействием, сегодня переживает настоящую революцию: искусственный интеллект (ИИ) и автоматизация проникают в бизнес процессы, меняя привычные подходы к управлению.

Сфера услуг — одна из самых динамичных и чувствительных к изменениям частей экономики. Она включает в себя гостиничный и ресторанный бизнес, розничную торговлю, финансовые услуги, здравоохранение, образование, туризм и многое другое.

В условиях жёсткой конкуренции и постоянно растущих ожиданий клиентов организациям сферы услуг приходится искать способы чтобы сократить издержки, повысить качество обслуживания, ускорить процессы принятия решений и персонализировать предложения.

Именно здесь на помощь приходят ИИ и автоматизация.

Искусственный интеллект — это способность машин имитировать человеческое мышление: анализировать данные, выявлять закономерности, делать прогнозы и даже принимать решения.

Автоматизация бизнес процессов — использование технологий для выполнения рутинных задач без участия человека или с минимальным его вмешательством.

В управлении организациями эти инструменты позволяют обрабатывать большие объёмы данных быстрее и точнее, чем человек; прогнозировать спрос и оптимизировать ресурсы;

автоматизировать взаимодействие с клиентами; выявлять скрытые проблемы и возможности для роста.

Рассмотрим конкретные примеры внедрения в разных сегментах сферы услуг.

Клиентский сервис. Чат боты и виртуальные ассистенты на базе ИИ уже стали привычным явлением. Они отвечают на типовые вопросы 24/7, помогают оформить заказ или запись на услугу и перенаправляют сложные запросы к живым операторам. К примеру, банки используют чат ботов для консультаций по счетам, а авиакомпании — для помощи в бронировании билетов.

Управление персоналом. В этой сфере ИИ помогает анализировать резюме и подбирать кандидатов, оценивать эффективность сотрудников, планировать графики работы с учётом нагрузки и предлагать программы обучения на основе анализа навыков.

Маркетинг и продажи. Системы на базе ИИ анализируют поведение клиентов и предлагают персонализированные рекомендации (как это делает Netflix или Amazon), прогнозируют отток клиентов и предлагают меры удержания, а так же оптимизируют рекламные кампании в реальном времени.

Логистика и управление запасами. В ритейле и сфере доставки ИИ прогнозирует спрос на товары, рассчитывает оптимальные маршруты доставки, управляет складскими запасами, предотвращая дефицит или излишки.

Управление качеством услуг. ИИ анализирует отзывы клиентов из соцсетей и чатов, записи телефонных разговоров, оценки в онлайн сервисах. На основе этих данных система выявляет слабые места и предлагает пути улучшения.

Что даёт организациям сферы услуг интеграция ИИ и автоматизации?

Во-первых, экономию времени и ресурсов. Рутинные задачи выполняются быстрее, сотрудники могут сосредоточиться на стратегически важных задачах. Во-вторых, повышение точности. ИИ минимизирует человеческий фактор: ошибки в расчётах, неверные прогнозы, упущенные детали. Далее, персонализация. Анализ данных позволяет предлагать клиентам именно то, что им нужно, повышая лояльность.

Оперативность. Решения принимаются в режиме реального времени — например, динамическое ценообразование или мгновенная реакция на жалобы.

Масштабируемость. Автоматизированные системы легко адаптируются к росту бизнеса без пропорционального увеличения штата.

Прозрачность. Все процессы фиксируются, что упрощает контроль и аудит.

Несмотря на очевидные плюсы, внедрение ИИ и автоматизации связано с рядом проблем - высокие первоначальные затраты, так как разработка и внедрение систем требуют значительных инвестиций; сопротивление персонала из-за того, что сотрудники боятся потерять работу или не готовы осваивать новые технологии; проблемы с безопасностью данных - хранение и обработка больших массивов информации повышают риски утечек; ограничения ИИ так как алгоритмы пока не могут полностью заменить человеческое общение в сложных ситуациях; законодательные барьеры потому что в ряде стран регулирование использования ИИ находится в стадии разработки и зависимость от поставщиков, так как рганизации становятся заложниками платформ и решений конкретных вендоров.

Чтобы минимизировать риски и получить максимальную отдачу, стоит придерживаться следующих принципов:

- Начинать с малого. Тестировать ИИ на одном процессе (например, чат боте для поддержки), а затем масштабировать успешные решения.
- Обучать персонал. Проводить тренинги, объяснять сотрудникам, как новые технологии облегчат их работу.
- Выбирать гибкие решения. Отдавать предпочтение платформам с возможностью доработки под специфику бизнеса.
- Обеспечивать безопасность. Внедрять шифрование данных, многофакторную аутентификацию, регулярно проводить аудит систем.

- Сохранять «человеческое лицо». Оставлять возможность переключения на живого оператора в критических ситуациях.
- Отслеживать ROI. Оценивать окупаемость инвестиций на каждом этапе внедрения.

Тренды развития ИИ и автоматизации в сфере услуг указывают на следующие направления:

- Гиперавтоматизация. Комплексное внедрение ИИ во все бизнес процессы — от закупок до взаимодействия с клиентами.
- Эмоциональный ИИ. Системы, способные распознавать эмоции клиента по голосу или тексту и адаптировать ответы.
- Проактивное обслуживание. ИИ будет не просто реагировать на запросы, а предвосхищать потребности (например, напоминать о записи к врачу или предлагать скидку до того, как клиент уйдёт к конкуренту).
- Интеграция с IoT. Умные устройства (от холодильников до фитнес браслетов) будут передавать данные в системы управления, позволяя предлагать услуги ещё точнее.
- Этика ИИ. Развитие стандартов ответственного использования технологий: прозрачность алгоритмов, защита приватности, исключение дискриминации.

Искусственный интеллект и автоматизация — не угроза, а мощный инструмент для организаций сферы услуг. Они помогают оставаться конкурентоспособными в эпоху цифровых трансформаций, повышать качество обслуживания без роста затрат, принимать решения на основе данных, а не интуиции, создавать новые форматы взаимодействия с клиентами.

Ключевое условие успеха — грамотное внедрение. Технологии должны дополнять, а не заменять человеческий капитал. Организации, которые сумеют найти баланс между автоматизацией и личным подходом, получат неоспоримое преимущество на рынке.

Будущее сферы услуг — за симбиозом интеллекта человека и машины. Те, кто осознает это сегодня, завтра станут лидерами отрасли.

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 14.02.2024) // СПС КонсультантПлюс.
2. Лозгачева, Т.М. Экономика управления персоналом: учеб. пособие / Т.М. Лозгачева, М.С. Мамедов. - Нижний Новгород: Нижегородский региональный институт управления и экономики агропромышленного комплекса, 2020. – 184с.
3. Масалова, Ю.А. Стратегическое управление персоналом. Учебное пособие / Ю.А. Масалова. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2022. – 134с.
4. Кузина М.Н., Степанов А.А. Цифровизация логистики и человеческий капитал организации: проблемы и вызовы // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. 2024. № 8 (231). С. 35-40.

Научная статья
УДК 338.2

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Курнявцев А. С.
Московский университет имени С. Ю. Витте, г. Москва, Россия, artem.kur.99@mail.ru
Маковецкая Е. Н.
Московский университет имени С. Ю. Витте, г. Москва, Россия, romanova_x@muiv.ru

Аннотация. В статье анализируется комплексное влияние цифровизации на современную экономику, с акцентом на выявление когнитивных и социальных издержек этого процесса. Рассматриваются изменения, происходящие в общественной среде под воздействием когнитивно-цифровой трансформации, а также роль коллективного мышления как инструмента когнитивности в условиях цифровизации. В исследовании дается характеристика новых возможностей и рисков, возникающих при переходе к цифровому обществу, а также вырабатываются подходы к поиску баланса между технологическим прогрессом и сохранением антропологических основ человеческого бытия. Особое внимание авторами уделяется анализу потенциального влияния цифровизации на когнитивные навыки работников, трансформацию социальных связей и возможное усиление напряженности ввиду роста цифрового неравенства.

Ключевые слова: *цифровизация, экономика, когнитивные навыки, автоматизация, социальные связи, социальная изоляция, цифровое неравенство.*

PROBLEMS AND PROSPECTS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY AND SOCIETY IN MODERN CONDITIONS

Kurnyavtsev A. S.
Moscow Witte University, Moscow, Russia, artem.kur.99@mail.ru
Makovetskaya E. N.
Moscow Witte University, Moscow, Russia, romanova_x@muiv.ru

Abstract. The article analyzes the complex impact of digitalization on the modern economy, with an emphasis on identifying the cognitive and social costs of this process. We consider the changes taking place in the public environment under the influence of cognitive-digital transformation, as well as the role of collective thinking as a tool of cognition in the context of digitalization. The study characterizes new opportunities and risks arising from the transition to a digital society, as well as develops approaches to finding a balance between technological progress and preserving the anthropological foundations of human existence. The authors pay special attention to the analysis of the potential impact of digitalization on the cognitive skills of workers, the transformation of social ties and the possible increase in tension due to the growth of digital inequality.

Keywords: *digitalization, economics, cognitive skills, automation, social connections, social isolation, digital inequality.*

Цифровая трансформация представляет собой процесс внедрения и интеграции цифровых технологий в различные сферы жизнедеятельности общества, в том числе экономическую. Она предполагает переход к инновационным решениям, в ходе которого технологии буквально пронизывают все аспекты деятельности: от внутренних процессов до конечных продуктов и принципов принятия решений. Такой переход требует постепенной замены устаревающих систем, часто – экономически неоправданных, и модернизации инфраструктуры (например, создания центров обработки данных), необходимой в ситуации роста массивов информации, применимой в экономике и обществе.

Переход к цифровым технологиям влечет за собой коренную перестройку методов работы современных организаций и их взаимодействия с внешним миром. Современный потребитель выступает ключевым стимулом для этих изменений, определяя новые направления развития бизнеса. По этой причине, цифровая трансформация представляет собой не просто сферу деятельности консультантов, а всеобъемлющий процесс, посредством которого мировое сообщество приспосабливается к реалиям и потребительским запросам цифровой эпохи. В сущности, цифровая трансформация означает не столько внедрение технологий, сколько смену парадигмы мышления в условиях новой – цифровой – экономики.

Современный мир непрерывно преобразуется под влиянием цифровых инноваций. Одним из секторов, наиболее подверженных значительному воздействию этого процесса, выступает экономика. Цифровая экономика – это органичная часть общей экономической системы, где преобладают знания и нематериальное производство, что является ключевым индикатором информационного общества. Концепции «цифровой экономики», «экономики знаний», «информационного общества» и схожие понятия, представленные в современной научной литературе, формируют новую социально-экономическую структуру, приходящую на смену устаревшей, индустриальной модели.

В современном мире развитые государства акцентируют внимание на сбалансированном развитии ключевых компонентов цифровой экономики, информационного общества и экономики, основанной на знаниях. В то время как страны-лидеры стремятся к гармоничному развитию цифровой экономики, необходимо учитывать, что ее внедрение оказывает многоаспектное воздействие, в том числе затрагивая когнитивную сферу человека, социальную структуру общества и межэтнические отношения, что требует комплексного анализа и стратегического подхода.

Цель исследования заключается в том, чтобы проанализировать комплексное влияние цифровизации на экономику, выявить и оценить когнитивные, социальные и этнические издержки. Исходя из поставленной цели определяются задачи исследования: проанализировать влияние цифровизации на когнитивные навыки работников, выявить изменения в требуемых компетенциях и потенциальные риски деквалификации; оценить трансформацию социальных связей в условиях цифровизации, определить влияние виртуального взаимодействия на межличностные контакты и социальную изоляцию.

Содержание цифровой экономики, цифровизации и цифровых инноваций

В отличие от индустриальных технологий, где основным объектом переработки выступали сырье и материалы, информационные технологии ориентированы на продуцирование, переработку, потребление информации, что позволяет говорить о переходе к качественно новой ступени развития – информационному обществу, а в сфере экономических отношений – становлению так называемой цифровой экономики, представляющей собой комплекс экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий [9].

Длительное внедрение цифровых инноваций оказывает значительное влияние на экономическое и социальное развитие, вызывая при этом радикальные перемены в повседневной жизни. Формирование цифровой экономики является ключевой задачей для большинства стран-лидеров, таких как Российская Федерация, США, Великобритания, Германия, Япония и другие. Для всех этих стран характерна продолжительная реализация «программы цифрового развития» и последовательность приоритетов – от создания основной информационно-коммуникационной базы до разработки согласованной политики в данной области и программ помощи для широкого внедрения цифровых инструментов.

В последние годы наблюдается новая фаза преобразования бизнес-моделей и социальной сферы, обусловленная возникновением цифровых технологий нового поколения. Они получили название «сквозных» с учетом масштаба и глубины их воздействия. К ним относятся искусственный интеллект, робототехника, интернет вещей, технологии беспроводной связи и другие. В обозримом будущем способность успешно применять инновационные цифровые инструменты станет ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность на

международной арене как для отдельных предприятий, так и для государств, формирующих благоприятную инфраструктуру и законодательную базу для цифровой трансформации [7].

В результате цифровая экономика сегодня представляет собой динамично развивающуюся сферу жизнедеятельности, способную полностью переформатировать все традиционные хозяйственные связи и существующие бизнес-модели [2]. На современном этапе развития цифровых технологий одной из главных особенностей в функционировании экономических систем выступает стремительный рост количества, качества и разнообразия связей между организациями, гражданами и иными социально-экономическими структурами. Это сопровождается резким увеличением числа операций и объемов обрабатываемой информации, что ведет к более тесной и скоординированной интеграции всех участников. Последствия этой интеграции еще предстоит полностью осмыслить [15].

Подобные преобразования требуют от людей новых умений и навыков, а также готовности к применению новых технологий в повседневной деятельности. Особую важность приобретает разработка образовательных программ, соответствующих мировым тенденциям, и индивидуализированных образовательных траекторий, обеспечивающих цифровую грамотность. Одним из требований современных работодателей является владение работником широким перечнем навыков из разных областей знаний. Так, например, специалист, работающий на финансовом рынке, в настоящий момент уже не может обойтись без уверенного владения навыками сбора и обработки больших массивов информации, инструментами анализа данных, базовыми навыками программирования [10]. Сегодня на рынке не хватает финансистов с развитыми цифровыми компетенциями и IT-специалистов, понимающих финансовую сферу. То же самое касается экономистов и менеджеров.

Появление новых сфер практической деятельности и профессий – профессий будущего – будет соответствующим образом изменять сложившиеся ранее образовательные траектории и приводить к формированию новых трендов, одним из которых, по нашему мнению, станет интегрирование в структуру образовательных программ так называемого технологического гена – совокупности методов и инструментов искусственного интеллекта, финтеха, алгоритмизации и цифровизации для более эффективного решения задач в сфере будущей профессиональной деятельности. Современному обществу нужно преодолеть растущие опасения, связанные с негативными последствиями цифровизации, включая сокращение или исчезновение традиционных рынков, замену некоторых профессий автоматизированными системами, увеличение масштабов киберпреступности, уязвимость прав человека в цифровом пространстве, угрозы безопасности пользовательских данных и недостаточный уровень доверия к цифровой среде. В решении этих проблем приоритетное значение приобретают задачи регулирования цифровой экономики.

В контексте взаимосвязи между «цифровизацией» и «цифровой экономикой» важно подчеркнуть, что цифровизация является своего рода фундаментом, технологическим базисом, на котором строится цифровая экономика. Это определяющий мировой тренд, оказывающий влияние на развитие экономики и общества, и, как следствие, формирующий цифровую экономику. Цифровизация создает необходимую технологическую инфраструктуру, внедряет цифровые инструменты во многие сферы жизни общества и формирует цифровую культуру, что в совокупности позволяет реализовать потенциал цифровой экономики. Без масштабной цифровизации процессов, данных и коммуникаций невозможно достичь полноценного перехода к цифровой экономической модели, основанной на цифровых транзакциях, онлайн-платформах и данных как ключевом активе.

Иными словами, цифровизация – это ключевая тенденция развития современной экономики и общества, базирующаяся на переходе к цифровому представлению данных. Данный переход нацелен на повышение экономической эффективности и улучшение уровня жизни. Цифровизация стимулирует планомерное совершенствование всех экономических бизнес-процессов, а также связанных с ними социальных областей. Совершенствование достигается за счет ускорения обмена информацией, повышения ее доступности и безопасности, а также усиления роли автоматизации как основы цифровизации [14].

Стремительное распространение цифровизации в экономике и обществе – сложная задача, с которой справляются немногие развитые страны. Ее реализация возможна при соблюдении нескольких ключевых условий. Во-первых, коммерческий и социальный секторы должны демонстрировать готовность к цифровой трансформации, наличие четких стратегий развития, предусматривающих радикальные изменения в подходах к организации и осуществлению деятельности за счет активного внедрения цифровых технологий, востребованных предприятиями и обещающих заинтересованным сторонам отдачу от вложенных ресурсов. Во-вторых, необходимо наличие достаточно развитого отечественного сектора технологических решений, который, возможно, не является мировым лидером, но способен быстро адаптировать иностранные технологии и оперативно расширять масштабы своей деятельности. В-третьих, важен постоянный рост потребительского спроса на цифровые решения, поскольку именно потребности и возможности населения в конечном итоге формируют адекватный спрос со стороны организаций.

Феномен когнитивно-цифровой трансформации

Трансформация современной институциональной среды обусловлена когнитивными процессами и повсеместным внедрением цифровых технологий. Взаимодействие познания и информационных технологий оказывает определяющее воздействие на процессы, имеющие ключевое значение для прогресса экономики и социума в целом. Это взаимовлияние порождает феномен, получивший широкое распространение и занимающий доминирующее положение в глобальной дискуссии – когнитивно-цифровую трансформацию.

Под когнитивно-цифровой трансформацией понимается оценка параметров, достигнутых глобальной экосистемой в ходе институциональных изменений, сопровождающих формирование нового технологического уклада. Этот уклад ориентирован на раскрытие творческого потенциала, являющегося результатом познавательной деятельности; на освоение знаний как адаптационного ресурса, позволяющего применять цифровые инструменты для создания продуктов, необходимых для устойчивого (не наносящего ущерба будущим поколениям) развития общества и хозяйства [12].

Когнитивный аспект когнитивно-цифровой трансформации рассматривается с точки зрения определения перспектив развития коллективного разума и искусственного интеллекта, поскольку эти направления представляются наиболее спорными и важными для изучения. В этом контексте ключевыми становятся вопросы интеграции человеческого интеллекта с искусственным интеллектом в целях повышения творческого потенциала общества. Кроме того, анализ когнитивных изменений подчеркивает необходимость наличия определенных этических рамок, регулирующих взаимодействие человека и машин в цифровой среде.

Основным признаком, определяющим суть и вектор цифровой трансформации, выступает познавательная деятельность в любой ее форме: будь то индивидуальное размышление, работа искусственного интеллекта или коллективный разум. Современный этап цифровой трансформации экономики и общества характеризуется стремлением к раскрытию творческого потенциала, основанного на познании и овладении знаниями, позволяющими использовать цифровые технологии для создания продуктов, способствующих устойчивому развитию общества и экономики. В данном контексте когнитивно-цифровая трансформация рассматривается, прежде всего, как феномен, а не как процесс или итог. Уникальность этого феномена заключается в том, что условия для его возникновения были сформированы теми же участниками, методами и инструментами, которые используются для его осуществления.

Мировая интеграция и активное взаимодействие стимулировали возникновение коллективного разума, который играет ключевую роль в решении управленческих задач. Сейчас широко распространено мнение, что, используя возможности информационных технологий, можно, следуя принципу синергии, собирать и систематизировать индивидуальные интеллектуальные ресурсы, создавая коллективную базу знаний, которая превосходит возможности отдельного человека. Это позволяет такой системе решать задачи, недоступные для индивидуального осмысления [11].

Однако результат коллективного мышления становится автономной сущностью, которая, с одной стороны, создает благоприятную среду для развития общества и экономики, но, с другой стороны, синергетический эффект может быть непредсказуемым. Существование такой «непостижимой», противоречивой и непредсказуемой субстанции требует осмысления и поиска эффективных способов управления ею и регулирования связанных с ней процессов.

В демократическом обществе, обеспечивающем возможности для полноценного осуществления прав и свобод граждан, коллективное мышление способно и должно функционировать как инструмент познания, преимущества которого заключаются в следующем: точное понимание окружающей действительности, предотвращающее потерю ориентации; объективная оценка происходящих институциональных трансформаций; приведение уровня образования, творческого потенциала и интеллектуальных ресурсов в соответствие с потребностями институциональной среды.

В настоящее время выделяются следующие положительные, результативные и эффективные методы коллективного мышления как способа решения исследовательских и управленческих задач: открытые дискуссии по важным процессам на микро-, мезо- и макроэкономическом уровнях; проведение выборов и голосований по различным решениям регионального или национального масштаба; применение в науке, политике и управлении экспертных подходов к оценке, выбору и принятию решений (форсайт-проекты, мозговые штурмы).

Основная значимость коллективного мышления заключается в том, что оно представляет собой наивысшую ступень творческой деятельности, при которой достижение синергии проявляется наиболее отчетливо и ощутимо. Это мышление позволяет преодолевать объективно существующие индивидуальные ограничения, генерируя инновационные решения через обмен идеями в цифровых экосистемах. В цифровой экономике коллективный разум становится драйвером устойчивого роста, усиливая конкурентоспособность за счет коллективной интеллектуальной мощи.

Цифровизация общества и экономики: новые возможности, противоречия и риски

Цифровизация экономики идет успешнее там, где ей помогает коллективное мышление – способность общества вместе осмысливать перемены. Эта общая «когнитивная» готовность становится фундаментом для внедрения технологий. На практике это значит, что организации начинают использовать автоматизацию и оптимизируют процессы, что закономерно повышает их эффективность и прибыль. Цифровизация организаций играет ключевую роль в повышении их эффективности и конкурентоспособности. Она трансформирует многие бизнес-процессы, позволяя значительно ускорить принятие управленческих решений, улучшить качество обслуживания клиентов и снизить операционные издержки [6].

Цифровые технологии, в свою очередь, сами подталкивают прогресс. Так, например, создание новых онлайн-платформ, развитие Интернет и рост электронной коммерции не просто меняют рынок – они рождают целые новые отрасли. Это напрямую влияет на экономический рост и качество жизни людей. Конкуренция также переходит в цифровую плоскость. Высокотехнологичные устройства позволяют ощутимо повысить эффективность человеческой деятельности и улучшить его функциональные возможности [5].

Цифровая экономика открывает новые возможности, способные изменить жизнь человечества в лучшую сторону. Благодаря развитию электронных технологий потребитель может быстро получать большее количество качественных услуг и товаров [3]. Маркетинг, анализ данных и онлайн-торговля стали доступнее даже для небольших организаций. Это заставляет всех участников рынка постоянно искать новые способы привлечь клиента и улучшать свои продукты, что в целом стимулирует экономику. Данный процесс создает динамичную конкурентную среду, где даже локальные организации могут эффективно конкурировать с крупными корпорациями благодаря своей гибкости и реализации персонализированного подхода. Цифровые инструменты позволяют малым организациям проводить точный таргетинг, анализировать поведение потребителей в реальном времени и быстро адаптировать свои предложения под меняющийся спрос.

Вместе с тем у цифровой трансформации есть серьезная обратная сторона – риск для рынка труда. Автоматизация и новые технологии способны спровоцировать рост безработицы и усиление социальной нестабильности в обществе. Помимо этого, уменьшение доли ручного труда может повлечь за собой потерю профессиональной квалификации и замедление личностного роста. Такие риски особенно актуальны для работников низкой квалификации, чьи рутинные задачи легко заменяются алгоритмами и роботами, что приводит к массовым увольнениям и усилению неравенства в распределении доходов. В результате общество все сильнее сталкивается с поляризацией: узкая группа высококвалифицированных специалистов процветает, в то время как значительная часть населения рискует остаться на обочине прогресса, что еще больше усиливает социально-экономическое неравенство внутри коллектива и может снижать мотивацию и удовлетворенность [8].

Еще одной проблемой является асимметричность цифрового развития в отдельных государствах и регионах, что в некоторых публикациях определяется термином «цифровое неравенство». Технологический прогресс не всегда распространяется синхронно и равномерно. Как следствие, некоторые социальные слои и территории оказываются исключены из главных выгод цифровой экономики. Это порождает диспаритет и сдерживает общий потенциал экономического подъема. В частности, жители удаленных регионов или люди из малоимущих семей часто бывают лишены доступа к высокоскоростному Интернету, современным гаджетам и образовательным ресурсам, что усугубляет разрыв в возможностях и доходах. Подобный цифровой дисбаланс не только усиливает социальную стратификацию, но и тормозит инновации на национальном уровне, поскольку значительная часть талантов остается невостребованной из-за существующих инфраструктурных барьеров. В результате цифровизация усиливает разрыв между теми, кто имеет доступ к цифровым навыкам и ресурсам, и теми, кто лишен такого доступа, что приводит к более высоким доходам у первых и их стагнации или снижению у вторых.

Среди негативных последствий развития цифровизации следует также указать на развитие мошенничества в связи с ослаблением контроля за протеканием спектра цифровых услуг; сопротивление изменениям и неготовность перейти на новый технологический уклад, в результате чего возникают социальные противоречия; недостаточность участия государства в цифровизации и развитие коррупции; неокупаемость затрат; нехватка квалифицированных кадров и сокращение численности рабочих мест; пиратство и возникновение вредоносного контента и т.д. [13]. Все это может отрицательно сказаться на экономической устойчивости, безопасности и доверии со стороны бизнеса и граждан.

Цифровизация – это не только удобство, но и растущая уязвимость. Постоянные утечки данных и кибератаки подрывают не только экономику, но и саму веру людей в цифровую среду. Мы начинаем меньше доверять системам, друг другу – и в итоге самим себе. Этот фон неопределенности и риска заставляет общество заново осмыслить себя. Когда границы между физическим и цифровым размываются, а идентичности легко крадут или подделывают, встают острые вопросы: что нас по-настоящему связывает? Как сохранить культурную и социальную близость в мире, где каждый может оказаться за ширмой анонимного аккаунта или украденного профиля? Как следствие, происходит пересмотр глобальных особенностей диалога в социальных отношениях в условиях постоянных политических и экономических изменений [4].

Цифровизация общества и экономики представляет собой системный процесс трансформации социально-экономических отношений на основе внедрения цифровых технологий, данных и платформенных решений. Она создает качественно новые возможности, включая повышение производительности труда, ускорение инновационных процессов, расширение доступа к услугам и формирование новых, более эффективных бизнес-моделей. Вместе с тем, цифровизация сопровождается рядом противоречий. С одной стороны, усиливается глобальная связанность экономик, с другой – углубляется цифровое неравенство между странами, регионами и социальными группами. Возникает дисбаланс между скоростью технологических изменений и адаптацией институциональной среды. Существенными

становятся новые угрозы и риски: киберугрозы, утечка данных, зависимость от цифровой инфраструктуры, трансформация рынка труда и вытеснение традиционных профессий.

Цифровизация выступает как фактор развития и одновременно источник новых системных вызовов, требующих комплексного регулирования и адаптации экономических институтов. Государственная политика в области цифровизации, включая законодательные инициативы и программы поддержки субъектов предпринимательской деятельности, активно участвующих в инновационном процессе, может существенно повлиять на темпы экономического роста и уровень социального благополучия общества [1].

Рассмотренные процессы разворачиваются в ситуации, когда, с одной стороны, размывается идеологическое влияние информационного общества, хотя информационная активность и социальные возможности создают активные зоны развития в различных областях науки и экономики, ускоряя формирование наднациональных этносоциокультурных идентичностей. Вместе с тем, с другой стороны, в ответ на подобную неопределенность люди все чаще ищут опору в чем-то постоянном. В результате наблюдается заметный всплеск интереса к традиционным нормам, ценностям, национальной идентичности. Религия и культурные особенности снова становятся важными ориентирами – и в частной жизни, и в публичной политике. Парадокс в том, что это происходит именно тогда, когда глобализация и цифровизация стали обычной, неотъемлемой частью повседневности.

Заключение

Резюмируя изложенное выше, можно сформулировать следующие выводы и обобщения. Цифровизация в эпоху современных экономических реалий, переход к цифровым технологиям стал ключевым фактором, определяющим траекторию развития и эффективность. Однако за ее очевидными преимуществами скрываются потенциальные издержки. В результате исследования были обозначены основные риски: автоматизация грозит безработицей, цифровой разрыв сопровождается углублением неравенства, кибератаки приводят к подрыву доверия, а концентрация данных и власти у организаций – гигантов закачивается монополизацией рынков.

Чтобы технологический скачок не обернулся социальным откатом, нужны не общие декларации, а продуманные и конкретные решения. Только такой взвешенный подход может превратить цифровую экономику в инструмент стабильного и устойчивого развития. Тем не менее, организации, которые включают в свои стратегии устойчивое развитие, открывая новые перспективы для роста, инноваций и улучшения бизнес-процессов, должны формировать основу для глубокой трансформации бизнеса с использованием цифровых технологий, выходящих далеко за рамки только автоматизации процессов и учитывающих изменяющуюся роль человека в условиях новой реальности.

Библиографический список

1. Артемьев, Н. В. Проблемы применения цифровых технологий в реальном секторе экономики России / Н. В. Артемьев, М. Ю. Маковецкий, Ю. Н. Сотников, Н. В. Кузьмина // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 3-2. С. 195–203. DOI 10.17513/vaael.4045.

2. Ахметова Г. З. Проблемы и перспективы развития цифровой экономики в Российской Федерации / Г. З. Ахметова, М. Ю. Маковецкий, Д. В. Рудаков // Управленческий и сервисный потенциал цифровой экономики: проблемы и перспективы: Материалы Международной научно-практической конференции, Омск, 14–15 мая 2020 года / Редколлегия: Е. В. Яковлева (отв. ред.), А. А. Белолобова. Омск, 2020. С. 17–20.

3. Воронцовский, А. В. Цифровизация экономики и ее влияние на экономическое развитие и общественное благосостояние / А. В. Воронцовский // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Т. 36, № 2. С. 189–216. DOI 10.21638/spbu05.2020.202.

4. Гоголева, Д. А. Анализ влияния цифровизации на экономический рост: преимущества и недостатки / Д. А. Гоголева, О. А. Прокопьева // Актуальные исследования. 2024. № 7-3 (189). С. 9–11.

5. Горбачева, А. Г. Человеческий интеллект: возможные изменения под влиянием информационных технологий и высокотехнологичных устройств / А. Г. Горбачева // Идеи и идеалы. 2014. Т. 2, № 1 (19). С. 135–142.

6. Курнявцев, А. С. Феномен цифровизации современных организаций: содержание и классификация / А. С. Курнявцев, М. Ю. Маковецкий // Инновации и инвестиции. 2025. № 7. С. 382–386.

7. Курнявцев, А. С. Цифровизация и цифровая трансформация в сфере государственного управления / А. С. Курнявцев, М. Ю. Маковецкий // Российская экономика: поиск альтернативных векторов развития в достижении национальных целей: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Москва, 29 ноября 2024 года. Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2024. С. 433–439.

8. Маковецкая, Е. Н. Современные тенденции в развитии экономики, финансов, управления в условиях новой реальности / Е Н. Маковецкая, М. Ю. Маковецкий // Актуальные тренды в экономике и финансах: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 11 декабря 2025 года. Москва: ООО «Издательство «Перо», 2025. С. 240–246.

9. Маковецкий, М. Ю. Применение информационных технологий как ключевой фактор повышении эффективности бизнеса / М. Ю. Маковецкий, Е. И. Меньшиков // Экономика. Философия. Право. 2025. № 2. С. 20–25.

10. Маковецкий, М. Ю. Роль Fintech в повышении эффективности функционирования финансового сектора экономики / М. Ю. Маковецкий // Современные вызовы экономики и систем управления в условиях социально-экономической нестабильности: Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Москва, 04 марта 2025 года. Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2025. С. 262–273.

11. Панов, В. И. Цифровизация информационной среды: риски, представления, взаимодействия: монография / Панов В. И., Патраков Э. В. М.: ФГБНУ «Психологический институт РАО»; Курск: «Университетская книга», 2020. 199 с.

12. Сироткина Н. В. Когнитивно-цифровая трансформация экономики: от хаоса к безопасности / Н. В. Сироткина // Регион: системы, экономика, управление. 2025. № 1 (68). С. 78–91.

13. Усова, А. И. Преимущества и недостатки цифровой трансформации в условиях современного социально-экономического уклада / А. И. Усова // Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в условиях цифровой экономики: сборник научных трудов по итогам IV международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 28–29 октября 2021 года. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. С. 574–579.

14. Халин, В. Г. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски / В. Г. Халин, Г. В. Чернова // Управленческое консультирование. 2018. № 10. С. 46–63.

15. Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение: доклад к XX Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 9–12 апреля 2019 г. / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг [и др.]. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2019. 82 с.

Научная статья
УДК 336

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СТОИМОСТИ IT-КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Лашина А.С.
Научный руководитель: Иванова Е.В.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, alesya.lashina@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется влияние человеческого капитала на стоимость IT-компаний в условиях цифровой трансформации. Рассматриваются ограничения классических подходов к оценке бизнеса, не позволяющие адекватно отразить вклад человеческого капитала. Предлагаются методы количественной и качественной оценки человеческого капитала, включая мультипликаторы к расходам на персонал, модель дисконтирования будущих доходов сотрудников, метод реальных опционов. На примере российского ПАО «Софтлайн» показана связь кадровых показателей с финансовыми результатами. Отдельное внимание уделено взаимосвязи человеческого капитала с интеллектуальной собственностью, а также влиянию искусственного интеллекта на структуру человеческого капитала. Делается вывод о необходимости интеграции метрик человеческого капитала в оценочные модели IT-бизнеса.

Ключевые слова: *человеческий капитал, оценка бизнеса, IT-компании, интеллектуальный капитал, метод реальных опционов, искусственный интеллект, цифровая экономика*

THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN THE VALUE OF IT COMPANIES IN THE DIGITAL ECONOMY

Lashina A.S.
Scientific supervisor: Ivanova E.V.
Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, alesya.lashina@mail.ru

Abstract. The article examines the influence of human capital on the value of IT companies in the context of digital transformation. The limitations of classical business valuation approaches that fail to adequately reflect the contribution of human capital are analyzed. Methods for quantitative and qualitative assessment of human capital are proposed, including multipliers to personnel costs, the model of discounting future employee income, and the real options method. Using the example of the Russian company Softline, the relationship between human resource indicators and financial results is shown. Special attention is paid to the relationship between human capital and intellectual property, as well as the impact of artificial intelligence on the structure of human capital. The conclusion is made about the need to integrate human capital metrics into IT business valuation models.

Keywords: *human capital, business valuation, IT companies, intellectual capital, real options method, artificial intelligence, digital economy*

В условиях цифровой трансформации структура стоимости компании претерпевает фундаментальные изменения. Если в индустриальной экономике основными драйверами выступали материальные активы, то сегодня, особенно в IT-секторе, на первый план выходят нематериальные активы, среди которых ключевое место занимает человеческий капитал. Исследователи сходятся во мнении: именно люди, их компетенции и способность генерировать инновации определяют конкурентоспособность и рыночную стоимость IT-компаний [3]. В

российской практике этот тезис подтверждается данными о кадровом дефиците: по оценкам Минцифры, нехватка IT-специалистов в 2024 году составила 500–700 тыс. человек, при этом рынок перегрет младшими кадрами, а конкуренция за опытных сотрудников приводит к опережающему росту заработных плат [7].

Особенность IT-бизнеса как объекта оценки заключается в том, что его ключевые активы не находят отражения в бухгалтерском балансе. Согласно ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы», объектом признаётся актив, не имеющий материально-вещественной формы, способный приносить экономические выгоды и идентифицируемый из других активов [1]. Человеческий капитал (знания, навыки, управленческие способности) не соответствует критерию идентифицируемости, поэтому не может быть признан нематериальным активом. Как следствие, балансовая стоимость IT-компании часто оказывается в разы ниже рыночной, а возникающий разрыв списывается на гудвилл, который, однако, не отражает стоимость собственной команды [3].

Классические подходы к оценке бизнеса — затратный, доходный, сравнительный — в их традиционном виде не позволяют учесть специфику человеческого капитала. Затратный метод ориентирован на воспроизводство материальных активов и не учитывает ценность команды. Доходный (в частности DCF) лишь косвенно отражает вклад человеческого капитала через прогнозируемую выручку и прибыль, но не выделяет его как самостоятельный фактор. Сравнительный подход, базирующийся на мультипликаторах, нивелирует индивидуальные особенности кадрового потенциала, усредняя их по отрасли [5]. Между тем, как показывают исследования, вклад корпоративного человеческого капитала в рыночную капитализацию компании в высокотехнологичных отраслях составляет 14–22% без учёта накопленной экспертизы, а с её учётом достигает 20–43% [6].

Для преодоления этих ограничений разработаны специальные методы оценки человеческого капитала, которые можно разделить на три группы: качественные (экспертные), количественные (стоимостные) и методы, основанные на реальных опционах.

Качественные методы опираются на систему сбалансированных показателей, адаптированную для IT-сектора. В качестве ключевых индикаторов обычно рассматриваются уровень текучести кадров, доля сотрудников с профильным образованием, количество сертификаций, индекс удовлетворённости персонала, доля времени, затрачиваемая на обучение [4]. Эти метрики позволяют сформировать интегральный рейтинг качества человеческого капитала, который затем может использоваться для корректировки мультипликаторов в сравнительном подходе.

Количественные методы включают модели дисконтирования будущих доходов сотрудников. Наиболее известна модель Лева — Шварца, согласно которой стоимость человеческого капитала определяется как дисконтированная сумма будущих заработных плат работников за период их активной деятельности с поправкой на вероятность выбытия [4]. Для IT-компаний эта модель может быть модифицирована с учётом высокой скорости устаревания компетенций и фактора потери знаний при уходе ключевых специалистов. Альтернативой выступает метод мультипликаторов к фонду оплаты труда: в сделках M&A на IT-рынке он нередко используется для оценки стоимости команды [5].

Метод реальных опционов позволяет оценить стоимость управленческой гибкости, связанной с развитием человеческого капитала. Например, компания может обладать опционом на масштабирование бизнеса при условии найма дополнительного числа разработчиков определённой квалификации. Стоимость такого опциона рассчитывается с использованием моделей Блэка — Шоулза или биномиальных деревьев, где базовым активом выступает будущий денежный поток от новых продуктов, а ценой исполнения — затраты на привлечение и обучение кадров [4]. Для IT-компаний, находящихся на ранних стадиях развития, опционный подход часто даёт более реалистичную оценку, чем традиционный DCF.

Практическая значимость учёта человеческого капитала подтверждается данными ПАО «Софтлайн» — одного из лидеров российского IT-рынка. По итогам 2024 года оборот компании вырос на 32% и составил 120,6 млрд рублей, валовая прибыль увеличилась на 57% (до 36,9 млрд

рублей), а скорректированная EBITDA — на 58% (до 7,1 млрд рублей). Чистая прибыль достигла 2,6 млрд рублей [12]. Ключевым фактором такого роста стало активное развитие человеческого капитала: на 31 декабря 2024 года в компании работало свыше 11 тыс. сотрудников, более половины из которых — инженеры и разработчики. При этом свыше 85% инженеров и разработчиков присоединились к компании за счёт M&A-сделок, что позволило существенно расширить кадровый потенциал [13]. «Софтлайн» системно работает над повышением квалификации сотрудников. В 2024 году компания внедрила программы обучения и развития, что способствовало росту доли собственных решений в обороте: за год оборот от реализации собственных продуктов увеличился на 59% (до 34,6 млрд рублей), а услуги и облачные решения показали рост на 62% [11]. Компания также уделяет внимание удержанию ключевых специалистов, что особенно важно в условиях дефицита кадров и высокой конкуренции на рынке труда [10]. Эти данные из официальной отчётности компании показывают, что учёт человеческого капитала — не просто теоретическая концепция, а ключевой фактор практической успешности IT-бизнеса. Инвестиции в кадры, их развитие и удержание напрямую влияют на рост выручки, рентабельности и капитализации компании.

Развитие методов оценки человеческого капитала невозможно рассматривать в отрыве от двух взаимосвязанных аспектов: интеллектуальной собственности как формализованного результата деятельности сотрудников и влияния искусственного интеллекта, который трансформирует структуру компетенций. Остановимся на каждом из них подробнее.

Интеллектуальная собственность (патенты, программы для ЭВМ, базы данных, ноу-хау) является результатом деятельности человеческого капитала, но в отличие от него может быть формализована и при определённых условиях признана нематериальным активом. Оценка ИС для IT-компаний также сопряжена с трудностями: быстрое моральное устаревание, зависимость от создателей, отсутствие активного рынка. Учёт человеческого капитала позволяет скорректировать недооценку ИС, однако методы их оценки различаются: если ИС оценивается преимущественно затратным или доходным подходом, то человеческий капитал требует применения моделей дисконтирования будущих доходов или опционных подходов [9].

В свою очередь, влияние искусственного интеллекта на роль человеческого капитала становится одним из ключевых факторов, определяющих стоимость IT-компаний. По мнению профессора П. Разова, главная задача ИИ — не замена людей, а их перераспределение внутри экономики: автоматизация рутинных операций повышает ценность творческих, управленческих и аналитических компетенций [8]. Исследователи подчёркивают, что ИИ может усиливать человеческий капитал, но не заменяет его полностью, а риск устаревания навыков требует постоянного инвестирования в переобучение. Компании, которые системно подходят к развитию цифровых компетенций персонала, получают премию в оценке, поскольку снижают риски, связанные с технологическими изменениями.

Современное состояние российского IT-рынка позволяет выделить несколько факторов, влияющих на стоимость человеческого капитала. Во-первых, это острый дефицит квалифицированных кадров: несоответствие навыков работников требованиям рынка труда приводит к недоиспользованию человеческого капитала, а компании вынуждены нести дополнительные затраты на поиск и удержание специалистов. Во-вторых, изменение модели работы (гибридные форматы, удалённая занятость, аутстаффинг) требует пересмотра подходов к учёту человеческого капитала, поскольку часть компетенций может быть не отражена в штатном расписании. В-третьих, корпоративная культура и бренд работодателя становятся значимыми факторами: компании с низкой текучестью и высоким уровнем удовлетворённости сотрудников получают дисконт на ставку капитализации [3, 9].

Перспективы развития методов оценки человеческого капитала связаны с использованием больших данных и технологий искусственного интеллекта. Как отмечает С. В. Куксенок, применение платформенных данных цифровых посредников рынка труда (агрегаторов вакансий и резюме) позволяет формировать динамические профили человеческого капитала, оценивать его рыночную стоимость и прогнозировать риски выбытия [5]. Анализ цифровых следов (код на GitHub, активность в профессиональных сообществах, данные о сертификациях)

может стать основой для автоматизированной оценки компетенций и кадрового потенциала IT-компаний. Кроме того, интеграция показателей человеческого капитала в ESG-отчётность (социальный компонент) уже сейчас влияет на стоимость капитала: инвесторы готовы платить премию за компании с развитой кадровой политикой.

На основе проведённого анализа можно сделать следующие выводы. Во-первых, человеческий капитал выступает ключевым фактором стоимости IT-компаний, однако классические подходы к оценке бизнеса не позволяют адекватно его отразить. Во-вторых, для количественной оценки человеческого капитала применимы методы дисконтирования будущих доходов сотрудников (модель Лева — Шварца), мультипликаторы к фонду оплаты труда, а также метод реальных опционов. В-третьих, качественные факторы (текучесть кадров, уровень компетенций, корпоративная культура) должны учитываться в рамках экспертных корректировок. В-четвёртых, влияние искусственного интеллекта и цифровой трансформации требует постоянного обновления методик оценки и учёта рисков устаревания навыков.

Дальнейшее развитие оценочного инструментария в направлении интеграции показателей человеческого капитала представляется необходимым условием повышения точности оценки стоимости IT-бизнеса. Перспективными направлениями исследований являются создание универсальной модели, объединяющей количественные и качественные подходы, а также разработка отраслевых стандартов раскрытия информации о человеческом капитале в отчётности компаний.

Библиографический список

1. Федеральный стандарт бухгалтерского учёта ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы»: утв. приказом Минфина России от 30.05.2022 №86н (зарегистрирован в Минюсте России 28.06.2022 №69031) // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: https://normativ.kontur.ru/document?documentId=426243 (дата обращения: 26.03.2026).
2. Андреева О. В. Развитие человеческого капитала в условиях цифровизации общества / О. В. Андреева // Вестник университета. – 2025. – № 2. – С. 45–52. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-chelovecheskogo-kapitala-v-usloviyah-tsifrovizatsii-obschestva (дата обращения: 25.03.2026).
3. Катульский Е. Д., Иванов А. А. Человеческий капитал в IT-индустрии, экономическая безопасность и технологический суверенитет // Социально-трудовые исследования. – 2023. – Т. 52, № 3. – С. 130–137.
4. Колодяжная О. В. Использование человеческого капитала в условиях цифровой экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 11. – С. 45–49.
5. Куксенок С. В. Оценка человеческого капитала на основе платформенных данных цифровых посредников рынка труда // Векторы благополучия. – 2025. – Т. 53, № 4. – С. 112–121.
6. Тагибов М. А. Проблемы и перспективы накопления корпоративного человеческого капитала в условиях снижения лояльности сотрудников // Экономика и управление. – 2025. – № 3. – С. 45–53.
7. Леви А. Техника в деле: почему рынок технологического сектора перегрет младшими специалистами и как компании конкурируют за опытных сотрудников / А. Леви // Коммерсантъ. – 2025. – 24 апреля. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/7677371 (дата обращения: 25.03.2026).
8. Разов П. Профессор Павел Разов: Главная задача ИИ — не замена людей, а их перераспределение внутри экономики // Российская газета. – 2026. – 23 марта.
9. Эскиндаров М. А., Грузина Ю. М., Харчилава Х. П., Мельничук М. В. Роль человеческого капитала в цифровой экономике на институциональном и региональном уровнях // Экономика региона. – 2022. – Т. 18, № 4. – С. 1105–1120.
10. ПАО «Софтлайн»: стратегия развития компании // Официальный сайт ПАО «Софтлайн». – URL: https://softlinegroup.com/strategy/ (дата обращения: 26.03.2026).

11. ПАО «Софтлайн»: финансовые результаты и презентации // Официальный сайт ПАО «Софтлайн». – URL: https://softlinegroup.com/investors/finansovye-otchety-i-prezentacii/ (дата обращения: 28.03.2026).
12. Альфа-Инвестор. «Софтлайн» нарастил оборот в 2024 году // Альфа-Банк. – 2025. – URL: https://alfabank.ru/alfa-investor/t/softlayn-narastil-oborot-v-2024-godu/ (дата обращения: 28.03.2026).
13. ПАО «Софтлайн»: годовой отчёт за 2024 год // Официальный сайт компании. – URL: https://softlinegroup.com/investors/finansovye-otchety-i-prezentacii/ (дата обращения: 28.03.2026).

Научная статья
УДК 338.46

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

Оборин М.С.
Пермский институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Пермь
Пермский государственный национальный исследовательский университет, г. Пермь Пермский государственный аграрно-технологический университет им. ак. Д.Н. Прянишникова, г. Пермь, Россия, recreachin@rambler.ru
Завиваев Н.С.
Нижегородский государственный инженерно-экономический университет, г. Княгинино, Россия, zavivaev_nik@bk.ru

Аннотация. В статье рассматриваются институциональные ограничения цифровой трансформации бизнес-процессов сельских территорий. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности развития сельских территорий на основе внедрения цифровых технологий и совершенствования институциональной среды агропромышленного комплекса.

Ключевые слова: *цифровизация, сельские территории, институциональные ограничения, бизнес-процессы, агропромышленный комплекс, цифровая трансформация, институциональная экономика.*

INSTITUTIONAL RESTRICTIONS ON DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES IN RURAL AREAS

Oborin M.S.
Perm Institute (branch) of the Plekhanov Russian University of Economics, Perm
Perm State National Research University, Perm Perm State Agrarian and Technological University named after A.N. Pryanishnikov, Perm, Russia, recreachin@rambler.ru
Zavivaev N.S.
Nizhny Novgorod State Engineering and Economics University, Knyaginino, Russia, zavivaev_nik@bk.ru

Abstract. The article discusses the institutional limitations of digital transformation of business processes in rural areas. The relevance of the study is due to the need to improve the efficiency of rural areas development based on the introduction of digital technologies and the improvement of the institutional environment of the agro-industrial complex.

Keywords: *digitalization, rural areas, institutional constraints, business processes, agro-industrial complex, digital transformation, institutional economics.*

Цифровая трансформация экономики является одним из ключевых факторов повышения эффективности развития территорий и отраслей народного хозяйства. Особую значимость цифровизация приобретает для сельских территорий, где внедрение цифровых технологий способно обеспечить повышение эффективности аграрного производства, развитие инфраструктуры и улучшение качества жизни населения.

Вместе с тем процессы цифровой трансформации сельских территорий сталкиваются с рядом институциональных ограничений, препятствующих внедрению цифровых технологий в бизнес-процессы предприятий агропромышленного комплекса. Под институциональными

ограничениями предлагается понимать совокупность формальных и неформальных условий, ограничивающих внедрение цифровых технологий и развитие цифровых бизнес-процессов.

Таблица 1

Институциональные ограничения цифровой трансформации бизнес-процессов сельских территорий

Группа ограничений	Содержание ограничений	Влияние на цифровизацию	Направления преодоления
Нормативно-правовые	Недостаточная регламентация цифровых технологий в АПК, административные барьеры	Замедление внедрения цифровых решений, снижение инвестиционной активности	Совершенствование законодательства, упрощение процедур господдержки
Инфраструктурные	Недостаток цифровой инфраструктуры, качество покрытия сети интернет	Ограничение внедрения цифровых платформ, ограничение использования IT-решений	Развитие связи и цифровых сервисов, развитие телекоммуникаций
Организационно-экономические	Недостаток финансовых ресурсов, высокая стоимость технологий	Замедление цифровой трансформации, ограничение внедрения инноваций	Расширение механизмов финансирования, субсидирование цифровизации
Кадровые	Недостаточный уровень цифровых компетенций	Неэффективное использование технологий	Повышение квалификации кадров
Институционально-управленческие	Слабая координация институтов	Низкая эффективность цифровых программ	Развитие институтов управления

Для комплексной оценки влияния институциональных ограничений на процессы цифровой трансформации предприятий агропромышленного комплекса целесообразно использовать интегральный показатель институциональных барьеров, позволяющий количественно оценить степень воздействия институциональной среды на уровень развития цифровых бизнес-процессов.

Необходимость использования интегрального показателя обусловлена тем, что институциональные ограничения носят комплексный характер и проявляются одновременно в нормативно-правовой, инфраструктурной, экономической, организационной и кадровой сферах. Оценка отдельных факторов не позволяет сформировать объективное представление об уровне институциональной готовности предприятий к цифровой трансформации, что требует применения агрегированного индекса.

Интегральный показатель институциональных барьеров представляет собой обобщающую характеристику, формируемую на основе совокупности частных показателей, отражающих влияние различных институциональных факторов на процессы цифровизации предприятий АПК.

$$Iib = \sum_{i=1}^{n} Wi \times Bi \quad (1)$$

I_{ib} - интегральный индекс институциональных барьеров;
W_i – весовой коэффициент значимости институционального фактора;
B_i – оценка степени влияния институционального барьера;
n – количество оцениваемых факторов.

Весовые коэффициенты могут определяться экспертным методом либо на основе анализа значимости факторов для цифровой трансформации предприятий. Формирование

интегрального показателя институциональных барьеров включает несколько последовательных этапов.

Этап 1. Идентификация институциональных барьеров

На данном этапе формируется перечень факторов, ограничивающих цифровизацию предприятий АПК. К ним относятся:

– несовершенство нормативного регулирования;
– недостаточный уровень цифровой инфраструктуры;
– ограниченность финансовых ресурсов;
– дефицит квалифицированных кадров;
– недостаточное развитие институтов поддержки.

Этап 2 – Классификация факторов

Институциональные барьеры группируются по следующим блокам:

1. Нормативные: характеризуют уровень развития законодательства и административной среды;
2. Инфраструктурные: отражают доступность цифровых технологий и инфраструктуры;
3. Экономические: характеризуют финансовые возможности предприятий;
4. Кадровые: определяют уровень цифровых компетенций персонала;
5. Организационные: характеризуют уровень внедрения процессного управления.

Каждому фактору присваивается оценка по шкале:

0 баллов – барьер отсутствует; 0,25 баллов – слабое влияние; 0,5 баллов – умеренное влияние; 0,75 – существенное влияние; 1 балл – критическое влияние.

Таблица 2

Весовые коэффициенты значимости институционального фактора

Фактор	**Вес**
Нормативные	0,25
Инфраструктурные	0,25
Экономические	0,20
Кадровые	0,15
Организационные	0,15
Сумма весов	1

* определяется на основании метода экспертных оценок

Такое распределение отражает значимость институциональной среды для цифровой трансформации предприятий АПК. После определения значений показателей рассчитывается общий индекс институциональных барьеров. Чем выше значение индекса, тем сильнее институциональные ограничения цифровизации.

Использование интегрального показателя позволяет: проводить диагностику институциональной среды цифровизации; выявлять ключевые барьеры цифровой трансформации; определять приоритетные направления государственной поддержки; формировать стратегии цифрового развития предприятий; повышать эффективность управления цифровыми преобразованиями. Кроме того, данный показатель может использоваться для сравнительного анализа цифровой готовности сельских территорий и оценки эффективности реализуемых программ цифровизации.

Библиографический список

1. Чутчева Ю. В., Коротких Ю. С., Кирица А. А. Цифровые трансформации в сельском хозяйстве // Агроинженерия. 2021. № 5 (105). С. 53–58.

Научная статья
УДК 338.45:669

ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В МЕХАНИЗМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПЛЕКСОВ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА

Оборин М.С.
Пермский институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Пермь
Пермский государственный национальный исследовательский университет, г. Пермь
Пермский государственный аграрно-технологический университет им. ак. Д.Н. Прянишникова, г. Пермь, Россия, recreachin@rambler.ru
Воротов М.Д.
Пермский государственный национальный исследовательский университет, г. Пермь, Россия, maxvorotov@bk.ru

Аннотация. В статье рассматриваются подходы к перестройке бизнес-процессов на металлургических предприятиях в контексте перехода к модели устойчивого развития. Анализируются ключевые направления цифровой трансформации, позволяющие интегрировать экологические, социальные и управленческие критерии в операционную деятельность. Предложена структурная схема трансформации, включающая этапы диагностики, реинжиниринга и цифровизации процессов.

Ключевые слова: *устойчивое развитие, бизнес-процессы, металлургический комплекс, цифровая трансформация, ESG-критерии, промышленность.*

TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE MECHANISM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL COMPLEXES OF METALLURGICAL PRODUCTION

Oborin M.S.
Perm Institute (branch) of the Plekhanov Russian University of Economics, Perm
Perm State National Research University, Perm Perm State Agrarian and Technological University named after A.N. Pryanishnikov, Perm, Russia, recreachin@rambler.ru
Vorotov M. D.
Perm State National Research University, Perm, Russia, maxvorotov@bk.ru

Abstract. The article discusses approaches to restructuring business processes at metallurgical enterprises in the context of the transition to a sustainable development model. The key areas of digital transformation that allow integrating environmental, social and managerial criteria into operational activities are analyzed. A structural scheme of transformation is proposed, which includes the stages of diagnostics, reengineering and digitalization of processes.

Keywords: *sustainable development, business processes, metallurgical complex, digital transformation, ESG criteria, industry.*

Переход промышленности к парадигме устойчивого развития предполагает не только внедрение природоохранных технологий, но и системную трансформацию управленческих и производственных бизнес-процессов. Для металлургического комплекса, традиционно отличающегося высокой ресурсоемкостью и значительным воздействием на окружающую среду, вопрос перестройки механизмов операционной деятельности приобретает особую актуальность. Как справедливо отмечается в исследованиях последних лет, без внедрения принципов ESG в ключевые процессы предприятий достижение целей устойчивого развития становится невозможным [1].

В рамках данной работы под трансформацией бизнес-процессов понимается целенаправленное изменение существующих регламентов, организационных структур и информационных потоков, обеспечивающее одновременное достижение экономической эффективности, экологической безопасности и социальной ответственности. В случае с металлургическими производствами такая трансформация охватывает все цепочки создания ценности — от снабжения сырьем до сбыта готовой продукции.

Анализ практики российских металлургических предприятий выявил три основных вектора трансформации. Цифровизация экологического мониторинга налажена на базе IIoT-решений: у ПАО «Северсталь» и ПАО «НЛМК» внедрение систем промышленного интернета вещей заменило разовый контроль выбросов на непрерывное онлайн-наблюдение с автоматической адаптацией режимов оборудования. Ресурсное управление перестроено - прогнозная аналитика определяет оптимальные сроки техобслуживания и загрузку оборудования, снижая энергопотребление и расход сырья, что сказывается на экологических показателях. Взаимодействие с заинтересованными сторонами стало структурированным: появилась инфраструктура для публикации нефинансовой отчетности и сбора обратной связи от местных сообществ.

Цифровые двойники производственных цепочек занимают центральное место в технологическом обновлении. Виртуальные копии металлургических агрегатов позволяют тестировать изменения в работе оборудования, оценивая их влияние на выбросы и энергоэффективность, при этом реальное производство не останавливается. По данным отраслевых отчетов, использование цифровых двойников на ряде предприятий сократило время наладки оборудования на 15–20% и снизило количество аварийных выбросов за счет предиктивного управления. В свою очередь, технологии блокчейн начинают применяться для обеспечения прозрачности цепочек поставок сырья, что особенно важно при подтверждении происхождения материалов с низким углеродным следом.

Реализация указанных направлений сталкивается с рядом барьеров. К наиболее значимым относятся высокая стоимость внедрения цифровых решений, дефицит квалифицированных кадров, способных работать с новыми технологиями, а также инерционность корпоративной культуры. Преодоление этих препятствий требует не только инвестиций, но и последовательной политики управления изменениями.

Эффективность трансформации во многом определяется последовательностью действий. На основе обобщения опыта реорганизации ряда промышленных предприятий (Челябинского металлургического комбината, Выксунского металлургического завода) можно предложить следующую модель, представленную в таблице 1.

Первый этап — диагностический, в ходе которого проводится аудит существующих процессов на предмет их соответствия ESG-требованиям. Второй этап — проектирование целевой архитектуры процессов с выделением «зеленых» критериев эффективности (KPI). Третий этап — внедрение цифровых инструментов, обеспечивающих автоматизацию контроля и принятия решений. Заключительный этап — мониторинг и постоянное совершенствование на основе обратной связи.

Важно подчеркнуть, что предлагаемая трансформация невозможна без изменений в корпоративной культуре и системе мотивации персонала. Как показано в исследовании Антоновой Н. В. и Патоши О. И., восприятие целей устойчивого развития сотрудниками напрямую влияет на успешность внедрения новых бизнес-процессов [3, с. 98]. Поэтому на практике к технологическим изменениям необходимо добавлять программы вовлечения кадров и адаптации управленческих подходов.

Таблица 1

Этапы трансформации безнеспроцессов в интереах развития устойчивого развития

Этап	Инструменты
Первый этап	
Этап 1. Диагностический	• Аудит существующих бизнес-процессов • Оценка соответствия ESG-требованиям • Выявление «узких мест»
Второй этап	
Этап 2. Проектирование целевой архитектуры	• Разработка новых регламентов • Определение «зеленых» KPI • Согласование с подразделениями
Третий этап	
Этап 3. Внедрение цифровых инструментов	• Автоматизация мониторинга (IIoT, сенсоры) • Предиктивная аналитика • Цифровые платформы для отчетности
Четвёртый этап	
Этап 4. Мониторинг и непрерывное улучшение	• Сбор обратной связи • Корректировка процессов • Масштабирование успешных практик

Составлено авторами по данным [4, 5, 6]

Кроме того, важную роль играет применение технологий искусственного интеллекта. Алгоритмы машинного обучения позволяют прогнозировать риски отклонений от экологических норм, оптимизировать логистические цепочки с учетом углеродного следа и автоматически формировать нефинансовую отчетность. Это создает основу для перехода от реактивного управления к проактивному, что значительно повышает эффективность ESG-стратегии.

Практическая значимость рассмотренных подходов подтверждается результатами, достигнутыми на ряде металлургических предприятий в разрезе усреднённых показателей. В таблице 2 приведены значения, демонстрирующие эффект от трансформации отдельных процессов.

Таблица 2

Показатели эффективности трансформации бизнес-процессов на металлургическом предприятии (обобщенные данные)

Направление трансформации	Целевой показатель	Эффект (среднее изменение за 2 года)
Экологический мониторинг	Сокращение выбросов парниковых газов	-8,5%
Управление энергоресурсами	Снижение удельного энергопотребления	-11,3%
Цифровизация ремонтов	Рост коэффициента использования оборудования	+7,2%

Составлено авторами по данным [2, 7].

Перечисленные показатели свидетельствуют о растущей интеграции экологических и управленческих подходов в бизнес-процессы для обеспечения экономической эффективности и соблюдения экологических стандартов. Необходимые изменения предполагают определенные финансовые вложения, системность и регламент взаимодействия между подразделениями, сотрудниками и управляющими.

Предприятия из Азии и Европы уже получили положительные результаты от перехода к «зеленой» металлургии. Компании ArcelorMittal и Thyssenkrupp используют цифровые решения для определения стоимости на низкоуглеродную сталь. Данный подход позволяет не

перегружать производственные мощности и соблюдать экологические нормы. Пример эти компаний свидетельствует о том, что внутренняя трансформация должна распространяться на производственную цепочку и уровни управления.

Библиографический список

1. Бреусова А. Г. Сибирь в региональной политике // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2019. № 2. С. 81-86.
2. Сорокин Д. Е., Сухарев О. С. Структурно-инвестиционные задачи развития экономики России // Экономические проблемы современности. М.: Финансы, 2022. С. 4–15.
3. Антонова Н. В., Патоша О. И. Восприятие брендов и стратегии потребительского поведения. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 208 с.
4. Джонсон М. У., Маршал Г. У. Управление отделом продаж. Планирование. Организация. Контроль. М.: ИД «Вильямс», 2022. 640 с.
5. Оборин М.С. Антикризисное управление промышленным производством регионов России в условиях санкций // Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. 2018. Т. 45. № 2. С. 220-231.
6. Оборин М.С. Влияние интеллектуального потенциала на развитие промышленности // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. 2018. № 5. С. 21-26.
7. Филимонова А. Р. Современные информационные технологии на государственной и муниципальной службе // Государство, право, политика и экономика в условиях цифровой трансформации: материалы I Всероссийской (национальной) научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. Ростов-на-Дону: Изд-во ЮРИУ РАНХиГС, 2022. 51-53 с.

Научная статья
УДК 338.45

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ КАК УСЛОВИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Оборин М.С.
Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»;
ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет»; ФГБОУ ВО «Пермский государственный аграрно-технологический университет им. ак. Д.Н. Прянишникова», г. Пермь, Россия, matvey_uk@rambler.ru
Кучин С.Д.
Пермский государственный аграрно-технологический университет имени ак. Д.Н Прянишникова (ПГАТУ), г. Пермь, Россия, kuchin.sd@inbox.ru

Аннотация. В статье рассматривается роль цифровой трансформации как ключевого инструмента достижения целей устойчивого развития (ESG) в нефтегазовой отрасли. Анализируются механизмы влияния сквозных технологий (Интернет вещей, искусственный интеллект, цифровые двойники) на операционную эффективность, промышленную безопасность и экологический след. Приведены примеры внедрения цифровых решений в российских и международных компаниях, а также количественная оценка полученного экономического и экологического эффекта на основе данных корпоративной отчетности и независимых исследований, предложена схема влияния цифровизации на компоненты устойчивого развития нефтегазовых предприятий.

Ключевые слова: *цифровая трансформация, устойчивое развитие, нефтегазовая отрасль, ESG, цифровые двойники, промышленная безопасность.*

DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES IN THE OIL AND GAS INDUSTRY AS A CONDITION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Oborin M. S.
Perm Institute (branch) of the Plekhanov Russian Economic University, Perm State National Research University, State Agro-Technological University named after Academician D.N. Pryanishnikov Perm, Russia, matvey_uk@rambler.ru
Kuchin S.D.
Perm State Agrarian and Technological University named after D.N. Pryanishnikov (PSATU), Perm, Russia, kuchin.sd@inbox.ru

Abstract. The article examines the role of digital transformation as a key tool for achieving sustainable development goals (ESG) in the oil and gas industry. It analyzes the impact of end-to-end technologies (Internet of Things, artificial intelligence, and digital twins) on operational efficiency, industrial safety, and the environmental footprint. The article provides examples of the implementation of digital solutions in Russian and international companies, as well as a quantitative assessment of the economic and environmental benefits based on corporate reporting data and independent studies, proposes a framework for the impact of digitalization on the sustainable development components of oil and gas enterprises.

Keywords: *digital transformation, sustainable development, oil and gas industry, ESG, digital twins, industrial safety.*

Нефтегазовая отрасль традиционно сталкивается с двойным вызовом: с одной стороны, необходимость обеспечения энергетической безопасности и рентабельности активов в условиях высокой волатильности рынка, с другой — жесткие требования по декарбонизации, сокращению выбросов парниковых газов и повышению промышленной безопасности [3]. В этих условиях устойчивое развитие перестает быть лишь маркетинговой стратегией, превращаясь в лицензию на осуществление деятельности [1].

Цифровая трансформация выступает здесь одним из наиболее существенных факторов, который позволяет уйти от прямой взаимосвязи роста производственных показателей и увеличения негативного воздействия на окружающую среду. Как отмечается в исследовании Московской школы управления Сколково, если ранее повышение эффективности часто достигалось ценой увеличения нагрузки на экологию, то сегодня цифровые технологии обеспечивают синергию экономической и экологической эффективности [4].

Устойчивое развитие в нефтегазовом секторе традиционно оценивается по трем компонентам (ESG) [15]:

- Экология (Environmental): сокращение выбросов метана, снижение углеродного следа, рациональное водопользование;
- Социум (Social): промышленная безопасность, охрана труда, взаимодействие с регионами присутствия;
- Управление (Governance): прозрачность, антикоррупционные меры, эффективность управления активами.

Цифровые технологии воздействуют на каждый из этих компонентов. Ключевым является тот факт, что цифровизация позволяет перейти от реактивного управления (реагирование на аварии и инциденты) к предиктивному (прогнозирование рисков и оптимизация процессов в реальном времени) [2, 5, 6].

Согласно отчету консалтинговой компании McKinsey массовая цифровая трансформация в нефтегазовом секторе обеспечивает [14]:

- Снижение капитальных затрат на 10–20% за счет оптимизации проектирования (создание цифровых двойников месторождений до начала бурения);
- Сокращение эксплуатационных расходов на 5–15% за счет энергоэффективного управления;
- Потенциал сокращения глобальных выбросов Scope 1 и Scope 2 за счет цифровизации оценивается в 15–20% без снижения объемов добычи.

Перечень активно применяемых предприятиями нефтегазовой отрасли цифровых инноваций приведен в таблице 1.

Таблица 1

Цифровые инновации предприятий нефтегазовой отрасли*

Компания (проект)	Цифровая инновация	Описание	Результативность применения
ПАО «Газпром нефть»	Система «Цифровое месторождение»	Комплексная система автоматизации для более чем 20 месторождений. Включает в себя создание цифровых двойников скважин и установок подготовки нефти	– Сокращение времени простоя скважин на 30% за счет удаленного мониторинга; – Увеличение межремонтного периода на 15-20% – Исключение нецелевых выбросов углеводородов в случае аварийных ситуаций.
	Система распределенного реестра для	Система используется для отслеживания цепочек поставок материально-технических	– Сокращение на 35% административных издержек на документооборот

	контроля перемещения оборудования	ресурсов с целью подтверждения происхождения оборудования	
ПАО НК «Роснефть»	Цифровые модели факельных систем	Цифровая система контроля и расчета оптимального режима сжигания попутного нефтяного газа	– Уровень использования попутного нефтяного газа на ключевых месторождениях 95%; – Сокращение эмиссии CO_2 на 12 млн. тонн с 2019 по 2023 год
Exxon Neftegas Limited (Сахалин-1)	Система оптического газового сканирования с использованием БПЛА	Переход от периодического мониторинга (раз в квартал) к непрерывному за счет использования БПЛА и стационарных лазерных анализаторов	– Сокращение объемов неорганизованных выбросов метана на 90%; – Увеличение объема полезно утилизируемого газа.
ПАО «Татнефть», ПАО «ЛУКОЙЛ»	Система видео-аналитики с использованием нейросетей	Использование камер высокого разрешения с функцией распознавания лиц, детекции отсутствия касок, страховки и контроля периметра опасных зон в режиме реального времени	– Сокращение на 38% для ПАО «Татнефть» количества инцидентов, связанных с человеческим фактором; – Сокращение на 25% частоты травматизма с потерей рабочего времени (LTIF) для ПАО «ЛУКОЙЛ».

*составлено авторами на основе [7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15]

По итогам анализа применяемых цифровых решений на предприятиях нефтегазовой отрасли предлагается модель взаимосвязи цифровых технологий и социо-эколого-экономических параметров. Представленная на рисунке 1 схема обеспечения устойчивого развития посредством внедрения цифровых технологий включает в себя аспекты устойчивости и ключевые современные технологии.

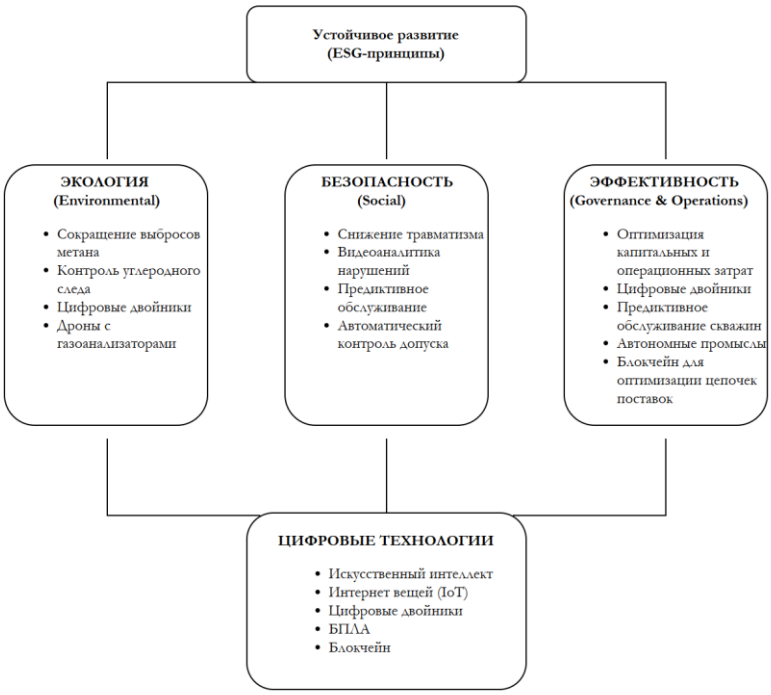

Рис.1. Схема обеспечения устойчивого развития предприятий нефтегазовой отрасли за счет внедрения цифровых технологий*

*составлено авторами

Цифровая трансформация предприятий нефтегазовой отрасли является не просто инструментом оптимизации издержек, а базовым условием перехода к модели устойчивого развития. Примеры внедрения цифровых двойников, предиктивной аналитики, видео-аналитики и систем мониторинга выбросов демонстрируют, что технологии позволяют достичь взаимовыгодного баланса. Рост показателей добычи и переработки сопровождается снижением аварийности, сокращением экологического следа и повышением прозрачности бизнеса. Предложенная схема взаимодействия отражает ключевые элементы устойчивого развития возможность контроля и управления которыми значительно возрастает при внедрении элементов цифровизации в производственные процессы.

Библиографический список

1. Гасумова С.Е., Шарипова Л.А. Устойчивое развитие нефтегазовых компаний: вызовы и новые подходы к управлению // Нефтегазовая вертикаль. – 2023. – № 12. – С. 24–31.
2. Мартынов В.Г., Поляков В.А., Серебряков А.В. Цифровые технологии в нефтегазовом комплексе: от автоматизации к интеллектуальному управлению // Труды РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина. – 2024. – № 2 (303). – С. 112–125.
3. Henderson K., Peyer J. Digital transformation in oil and gas: creating value through ESG integration // Journal of Petroleum Technology. – 2023. – Vol. 75, № 4. – P. 42–47.
4. Московская школа управления СКОЛКОВО. Цифровая трансформация в нефтегазовом секторе: тренды и практики. – М., 2023.
5. Оборин М.С. Формирование механизма антикризисного управления промышленностью региона в условиях цифровизации производства// Государственное управление. Электронный вестник (Электронный журнал). 2020. № 81. - С. 144-162.
6. Оборин М.С., Цветкова И.И., Бекетова О.Н. Направления повышения безопасности промышленного производства в условиях цифровой экономики// Сервис plus. 2020. Т. 14. № 3. - С. 50-58.
7. ПАО «Газпром нефть». Интегрированный годовой отчет – 2023. – СПб., 2024.
8. ПАО «Газпром нефть». Отчет об устойчивом развитии – 2023. – СПб., 2024.
9. ПАО «Газпром нефть». Применение блокчейн-технологий в управлении цепочками поставок: опыт и результаты // Корпоративный журнал «Технологии Газпром нефти». – 2024. – № 1. – С. 18–23.
10. ПАО «Лукойл». Отчет о деятельности в области устойчивого развития – 2023. – М., 2024.
11. ПАО «НК «Роснефть». Годовой отчет – 2023. – М., 2024.
12. Exxon Neftegas Limited. Сахалин-1: Отчет о социальной и экологической ответственности – 2022. – Южно-Сахалинск, 2023.
13. ПАО «Татнефть». Отчет в области устойчивого развития – 2023. – Альметьевск, 2024.
14. McKinsey & Company. Digital transformation in oil and gas: Global outlook 2024. – New York, 2024.
15. Руководство по отчетности в области устойчивого развития (GRI Standards) [Электронный ресурс] // Глобальный договор ООН. URL: https://www.globalreporting.org (дата обращения: 26.03.2026).

Научная статья
УДК 159.9:004.8

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ТРАНСФОРМАЦИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ ОБМАНА В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Онищенко О.Р.
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Омский филиал, Россия, г. Омск

Аннотация. В статье рассматриваются методологические подходы к исследованию трансформации психологических механизмов обмана под влиянием технологий искусственного интеллекта. Анализируется изменение восприятия обмана жертвой в ситуациях, когда голос «родственника» или видео «руководителя» сгенерированы с использованием ИИ. Выявляются новые психологические приемы, доступные мошенникам, включая гиперперсонализацию атак в реальном времени и создание несуществующего авторитета через виртуальные двойники. Обосновывается феномен снижения порога критичности мышления у жертвы вследствие аудиовизуальной достоверности подделки, определяемый как эффект «свидетеля-очевидца» в цифровом мире. Предлагается исследование симбиоза классической психологии манипуляции и новейших технологических возможностей как основы для создания сверхубедительного обмана.

Ключевые слова: *психологические механизмы обмана, искусственный интеллект, дипфейк, гиперперсонализация, манипуляция сознанием, эффект свидетеля-очевидца, цифровое мошенничество.*

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE STUDY OF TRANSFORMATION OF PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF DECEPTION IN THE CONTEXT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT

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

Abstract. The article examines methodological approaches to the study of the transformation of psychological mechanisms of deception under the influence of artificial intelligence technologies. The change in the victim's perception of deception in situations where the voice of a «relative» or the video of a «manager» is generated using AI is analyzed. New psychological techniques available to fraudsters are identified, including hyper-personalization of attacks in real time and the creation of non-existent authority through virtual doubles. The phenomenon of reducing the threshold of critical thinking in the victim due to the audiovisual authenticity of the fake, defined as the "eyewitness effect" in the digital world, is substantiated. The study proposes a symbiosis of classical psychology of manipulation and the latest technological capabilities as a basis for creating super-persuasive deception.

Keywords: *psychological mechanisms of deception, artificial intelligence, deepfake, hyper-personalization, manipulation of consciousness, eyewitness effect, digital fraud.*

Стремительное развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ) кардинальным образом трансформирует не только экономические и социальные процессы, но и саму природу межличностного и институционального взаимодействия [2]. Особую актуальность приобретает проблема трансформации психологических механизмов обмана, которые, впитывая новые технологические возможности, обретают качественно иной уровень убедительности и разрушительной силы.

Традиционная психология манипуляции оперировала преимущественно вербальными и поведенческими паттернами, основанными на использовании когнитивных искажений, эмоционального давления и эксплуатации доверия. Однако современные мошеннические схемы, интегрирующие генеративные нейросети, создают принципиально новую реальность, в которой классические механизмы обмана усиливаются многократно за счет аудиовизуальной достоверности подделок.

В настоящей статье предлагается рассмотреть методологические подходы к исследованию данного феномена, включая анализ изменения восприятия обмана жертвой, выявление новых психологических приемов, доступных мошенникам с помощью ИИ, и обоснование необходимости изучения симбиоза классической психологии манипуляции и новейших технологических возможностей.

Трансформация восприятия обмана под влиянием ИИ-технологий

Ключевое изменение, которое привносят технологии ИИ в психологическую структуру обмана, связано с разрушением традиционных маркеров достоверности. На протяжении всей истории человечества восприятие реальности базировалось на сенсорном опыте: «вижу – значит, верю». Генеративные технологии, в частности дипфейки (deepfakes), подрывают эту фундаментальную установку, создавая аудиовизуальные конструкции, которые невозможно отличить от подлинных.

Особенно показательным является феномен подмены голоса «родственника» или видео «руководителя». В классической схеме телефонного мошенничества злоумышленник воздействовал на жертву исключительно вербально, что требовало определенного уровня доверия к голосу, который при определенной критичности можно было распознать по интонационным или речевым особенностям. Современные технологии синтеза речи на основе ИИ позволяют не просто имитировать голос конкретного человека, но и воспроизводить его эмоциональную окраску, речевые паттерны, характерные обертоны.

Восприятие жертвы в такой ситуации претерпевает качественную трансформацию. Мозг, получая акустический сигнал, который полностью соответствует сохраненному в памяти образу голоса близкого человека, активирует механизмы узнавания, минуя критическую оценку. Это явление можно определить как эффект «свидетеля-очевидца» в цифровом мире – ситуацию, когда аудиовизуальная достоверность подделки подавляет способность субъекта к критическому анализу обстоятельств передачи информации.

Снижение порога критичности мышления у жертвы объясняется эволюционно закрепленным доверием к сенсорным данным. Эволюция не подготовила человека к ситуации, в которой органы чувств систематически вводят его в заблуждение посредством технологически созданных, но неотличимых от реальных стимулов. Этот разрыв между эволюционными механизмами восприятия и технологическими возможностями создания иллюзии создает благоприятную среду для сверхубедительного обмана.

Новые психологические приемы мошенничества с использованием ИИ

Технологии искусственного интеллекта открывают перед злоумышленниками арсенал психологических приемов, ранее недоступных в силу технологических ограничений. Классические мошеннические схемы опирались на сбор предварительной информации о жертве, что требовало времени и ресурсов. Современные ИИ-системы позволяют осуществлять сбор и анализ данных о жертве в реальном времени, адаптируя сценарий обмана под конкретные психологические особенности, социальные связи и текущее эмоциональное состояние.

Гиперперсонализация достигается за счет интеграции нескольких технологических компонентов: анализа открытых данных из социальных сетей, обработки голосовых и видеоматериалов, мониторинга поведенческих паттернов в цифровой среде. В результате мошенник получает возможность обращаться к жертве с использованием личной информации, имитировать стиль общения значимых для нее людей, учитывать ее эмоциональный фон и даже предвосхищать реакции.

Технологии генерации видео и синтеза речи позволяют создавать виртуальные двойники реальных лиц, обладающих высоким авторитетом для жертвы. Это могут быть руководители организаций, государственные служащие, общественные деятели или даже вымышленные персонажи, наделенные искусственно сконструированными атрибутами власти и компетентности.

Особую опасность представляет возможность создания видеоконтента, в котором виртуальный двойник обращается непосредственно к жертве по имени, использует известные ей факты, дает инструкции, которые в силу авторитета источника воспринимаются как обязательные к исполнению. Психологический механизм подчинения авторитету, описанный в классических экспериментах С. Милгрэма, в данном случае получает технологическое усиление, практически полностью нивелирующее способность субъекта к критической оценке.

Современные ИИ-системы способны не только генерировать реалистичные голос и видео, но и моделировать сложные эмоциональные состояния. Это позволяет мошенникам выстраивать коммуникацию, имитирующую эмпатию, сочувствие, тревогу или срочность, что усиливает воздействие на эмоциональную сферу жертвы и снижает ее способность к рациональной оценке ситуации [1].

Особенно эффективной такая эксплуатация эмоционального интеллекта оказывается в схемах, эксплуатирующих привязанности (имитация голоса близкого человека, попавшего в беду) или служебные обязанности (имитация голоса руководителя, отдающего срочное распоряжение).

Симбиоз классической психологии манипуляции и технологических возможностей

Феномен современного ИИ-опосредованного обмана представляет собой не просто технологическое усовершенствование традиционных мошеннических схем, а качественно новое явление, базирующееся на симбиозе классической психологии манипуляции и новейших технологических возможностей.

Классические механизмы манипуляции, такие как эксплуатация когнитивных искажений, апелляция к авторитету, создание дефицита времени, использование эмоционального давления, были подробно изучены в работах Р. Чалдини, Д. Канемана и других исследователей. Однако в условиях цифровой среды эти механизмы приобретают новые измерения.

Технологический компонент выполняет несколько функций. Во-первых, он обеспечивает беспрецедентную достоверность подделки, делая невозможным для жертвы использование традиционных маркеров верификации. Во-вторых, он позволяет осуществлять массовые атаки с индивидуальной персонализацией, что ранее было невозможно в принципе. В-третьих, он создает эффект присутствия, который в классической психологии обмана был доступен только при непосредственном контакте.

Симбиоз классических психологических механизмов и технологических возможностей порождает синергетический эффект, при котором суммарное воздействие многократно превышает воздействие каждого компонента в отдельности. Это требует пересмотра существующих подходов к противодействию мошенничеству и разработки новых методов защиты, учитывающих специфику ИИ-опосредованного обмана.

Методологические подходы к исследованию феномена

Исследование трансформации психологических механизмов обмана в условиях развития ИИ требует комплексного методологического подхода, интегрирующего достижения психологии, когнитивных наук, социологии и технологических дисциплин.

Ключевым направлением эмпирических исследований является моделирование ситуаций ИИ-опосредованного обмана в контролируемых условиях с последующим анализом поведенческих, эмоциональных и когнитивных реакций испытуемых. Такие эксперименты позволяют выявить факторы, влияющие на уязвимость к различным типам ИИ-генерируемых подделок, и разработать методики оценки эффективности защитных механизмов.

Использование методов нейровизуализации позволяет исследовать нейрофизиологические корреляты восприятия ИИ-генерируемого контента и выявить различия в обработке подлинных и сгенерированных стимулов на уровне мозговой активности. Особый интерес представляет изучение нейронных механизмов, ответственных за снижение порога критичности при восприятии аудиовизуально достоверных подделок.

Исследование социальных и культурных факторов, влияющих на уязвимость к ИИ-опосредованному обману, требует применения качественных и количественных социологических методов. Важным направлением является изучение цифровой гигиены, уровня медиаграмотности и доверия к различным источникам информации в разных социальных группах.

Наиболее перспективным представляется интеграция перечисленных подходов в рамках единой исследовательской программы, направленной на комплексное изучение феномена. Это позволит не только описать психологические механизмы ИИ-опосредованного обмана, но и разработать эффективные методы противодействия, учитывающие как психологические, так и технологические аспекты проблемы.

Заключение

Развитие технологий искусственного интеллекта привело к качественной трансформации психологических механизмов обмана. Новые технологические возможности, включая гиперперсонализацию атак в реальном времени, создание виртуальных двойников и аудиовизуальную достоверность подделок, вступают в симбиоз с классическими механизмами психологической манипуляции, порождая феномен сверхубедительного обмана.

Эффект «свидетеля-очевидца» в цифровом мире, характеризующийся снижением порога критичности мышления вследствие аудиовизуальной достоверности подделки, требует дальнейшего исследования и учета при разработке мер противодействия. Методологической основой такого исследования должен стать комплексный междисциплинарный подход, интегрирующий экспериментальные, нейрокогнитивные и социологические методы.

Понимание механизмов трансформации обмана под влиянием ИИ является необходимым условием для разработки эффективных стратегий защиты, включающих как технологические решения по верификации контента, так и психологические методы повышения критичности восприятия в условиях цифровой среды.

Библиографический список

1. Онищенко О.Р. Криминальное манипулирование при мошенничестве // Теория и практика судебной экспертизы. 2008. № 4 (12). С. 114-120.

2. Онищенко О.Р. Мошенничество в контексте безопасности экономических данных: современные угрозы и механизмы противодействия // В сборнике: Актуальные тренды в экономике и финансах. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2025. С. 262-267.

Научная статья
УДК 338.46

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ: СУЩНОСТЬ, ЗНАЧЕНИЕ, ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Смирнова Е. А.
Научный руководитель: Оборин М.С.
Пермский институт (филиал) «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова», г.Пермь, Россия, katka_14@list.ru

Аннотация. В статье приведены трактовки деятельности коммерческой организации, сущность коммерческой организации, эффективность деятельности и экономическое содержание.

Ключевые слова: *коммерческая деятельность, эффективность деятельности, комплекс управленческих процессов, результативность, предприятие.*

THE ACTIVITIES OF A COMMERCIAL ORGANIZATION AND THEIR EFFECTIVENESS: ESSENCE, SIGNIFICANCE, AND ECONOMIC CONTENT

Smirnova E. A.
Supervisor: Oborin M.S.
Perm Institute (branch) Plekhanov Russian University of Economics, Perm, Russia, katka_14@list.ru

Abstract. The article provides interpretations of the activities of a commercial organization, the essence of a commercial organization, the effectiveness of its activities, and its economic content.

Keywords: *commercial activity, efficiency of activity, complex of management processes, effectiveness, enterprise.*

Деятельность коммерческой организации представляет собой хозяйствование, созданное для осуществления предпринимательской деятельности с целью получения прибыли. На основании Гражданского кодекса Российской Федерации, коммерческие организации могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий [1]. В экономике и юриспруденции отсутствует общее мнение о сущности коммерческой деятельности. Термин коммерческой деятельности трактуется по мнению авторов по-разному.

Таблица 1

Трактовки понятия «Коммерческая деятельность»

Автор	Определение
Бунеева Р. И.	Деятельность юридических и физических лиц, связанная с реализацией сделок купли-продажи с целью удовлетворения спроса и получения прибыли [1, с. 6].
Вылгина Ю. В.	Товарно-денежный обмен, в ходе которого товары от поставщика становятся собственностью коммерческого предприятия, ориентированного на потребности рыночного спроса [2, с. 5].
Егорова М. А.	Предпринимательская деятельность, реализуемая самостоятельно и на свой страх и риск физическими и юридическими лицами, зарегистрированными в качестве предпринимателей в установленном законом порядке [3, с. 7].

Тютюшкина Г. С.	Необходимое условие потребительского рынка, сферы коммерческого бизнеса на котором деньги обмениваются на товары, а товары — на деньги [4, с. 5].

Определения коммерческой деятельности, представленные в таблице 1, детально отражают два концептуальных подхода к трактованию: юридический и экономический подход. Толкование Егоровой М. А., характеризует правовой подход, который ссылается на положениях Гражданского кодекса Российской Федерации [1], имея при этом прочную нормативную базу. С точки зрения экономики целесообразно трактовать коммерческую деятельность, нацеленную на получение прибыли в результате: реализации товаров или услуг, выполнение работ или услуг на оптовых рынках в результате продвижения продукции от производителей к потребителям [7, 8].

Таким образом, коммерческая деятельность представляет собой ключевой фактор поддержания эффективного функционирования экономической системы в условиях современной рыночной экономики.

Сущность деятельности коммерческой организации заключается в комплексе оперативных и организационных мер для реализации процедур купли-продажи товаров с конечной целью удовлетворения потребительского спроса и получения прибыли организации [5, с. 84].

Деятельность коммерческой организации в условиях рыночной экономики неразделимо сопряжена с важностью поддержания ее эффективности. Показатели эффективности представляют собой важные критерии результативности бизнеса, характеризующие возможность приспосабливаться к быстро меняющимся рыночным условиям, обеспечивая при этом устойчивость развития организации и оптимально использовать собственные ресурсы.

Эффективность коммерческой организации устроена на реализации системы управленческих процессов: планирования деятельности, ее организации, контроля и анализа хозяйствования. Выполнение данных процессов способствуют организациям наметить стратегические цели ее деятельности, контролировать полученные итоги показателей, результативно оперировать хозяйственной деятельностью. К оценке эффективности управленческих решений существуют подходы в управлении. Первый подход, более распространенный к оценке эффективности управления, который трактует «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле».

На рисунке 1 проиллюстрирована методика подходов к оценке эффективности. Эффективность в широком смысле характеризует совокупный результат деятельности организации, подразумевающая собой достижение коллективными усилиями ее трудовых ресурсов. Эффективность в узком смысле акцентируется на результативности управленческих процессов и решений.

Рис. 1. Методика подходов к оценке эффективности

Экономическая эффективность вычисляется отношением стоимости прибавочного продукта, получаемого по результатам определенного управленческого решения, к общим расходам при изготовлении и последующей реализации.

Социальная эффективность представляет собой результат социальных целей организации: рассчитывается насколько широко данные цели применяются сотрудниками, оперативно ли реализуются и какое количество человек привлечено в сам процесс [1, с. 233].

Оценка эффективности управленческих решений устанавливает комплексный процесс определения результативности деятельности коммерческой организации, а также подразделений фирмы в отношении понесенных расходов, назначенных и полученных критериев эффективности.

Формирование и реализация оценки эффективности управленческих решений создано на комплексном подходе, который в свою очередь связывает количественные и качественные показатели с имеющимися нормами и стандартами [4, с. 21].

Количественные показатели — деятельность управленческого персонала, итоги реализации решений, реализация решения [6, с.122].

Качественные показатели — целесообразность принятых решений, формирование множества вариантов расчетов, анализ и применение передового отечественного и зарубежного опыта [3, с. 1424].

Эффективность деятельности представляет собой не только показатель результативности, но и важный механизм, поскольку поддерживает устойчивость и развитие фирмы на перспективу.

Важные источники повышения показателей эффективности производства представляют собой мероприятия, которые в свою очередь направлены на снижение трудоемкости, фондоемкости, материалоёмкости и капиталоёмкости, оптимизации производственного цикла и рациональное использование природных ресурсов, а также непрерывное усовершенствование качества выпускаемой продукции [2, с. 20].

Подводя итог, экономическое содержание эффективности деятельности коммерческой организации характеризуется в анализе соотношения между достигнутым положительным результатом и общими расходами в результате его достижения. Всеобщий подход к оценке эффективности деятельности фирмы отсутствует. В современных рыночных условиях фирмы вынуждены брать во внимание множество факторов и условий, которые напрямую возникают под воздействием динамично меняющейся внешней среды. В результате комплексной оценки эффективности как правило применяется финансово-экономический анализ деятельности.

Библиографический список

Нормативные документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025). Ст. 50.

Книги одного, двух и более авторов

1. Бунеева Р. И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник/ Р.И. Бунеева. — Ростов н/Д: Феникс, 2019 – 350 с.

2. Вылгина Ю.В. Коммерческая деятельность: учеб. пособие/ Ю. В. Вылгина. — Иваново, ИГЭУ, 2019 – 100 с.

3. Егорова М.А. Коммерческое право: учебник / М.А. Егорова. –М.: «РАНХиГС при Президенте РФ», «Статут», 2017 – 640 с.

4. Тютюшкина Г.С. Основы коммерческой деятельности/ Г.С. Тютюшкина. — Ульяновск: УлГТУ, 2018 – 112 с.

Статья из сборника научных трудов или материалов конференции

1. Агафонова, В. А. Экономическая эффективность деятельности предприятия / В. А. Агафонова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 14 (304). — с. 233-236.

2. Алексанян С. С. экономическое содержание показателей эффективности функционирования организации // Вестник науки. 2024. №3 (72). — с. 18-21.

3. Гайнутдинова А.А., Бадыкова И.Р. Методики оценки эффективности хозяйственной деятельности предприятий // Лидерство и менеджмент. 2024. №4. — с. 1419-1438.

4. Головина Э. С., Анищенко Ю. А. Критерии оценки эффективности управления деятельностью предприятия // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2012. №8. — с. 21-22.

5. Деменева С. И., Давлетов И. И., Черникова С. А. Коммерческая деятельность предприятия: сущность, значение, экономическое содержание // Вестник науки. 2024. №4 (73). — с. 83-91.

6. Кан Ен Дя Подходы и методы оценки эффективности деятельности предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №4. — с. 118-122.

7. Оборин М.С., Гудков А.А. Учетно-аналитическое обеспечение управления деятельностью предприятий // Вестник ЗабГУ. Экономические науки. Т. 25. № 4, 2019.-С. 102-115.

8. Оборин М.С., Роденко И.А. Финансово-экономическая деятельность предприятий топливно-энергетического комплекса как фактор устойчивого развития Республики Крым // Сервис в России и за рубежом. Т. 12. Вып. 1, 2018. - С. 104-120.

Научная статья
УДК 336

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА БАЛАНСА КАК СОВРЕМЕННОГО ИНСТРУМЕНТА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ

Соломатина Т.Б.
Российский новый университет (РосНОУ), Москва, Solomatina-Tamara@rambler.ru
Зайкова Т.П.
Российский новый университет (РосНОУ), Москва, tanja14rambler@mail.ru
Пашковская Т.А.
Российский новый университет (РосНОУ), Москва, lifemebel1@gmail.com

Аннотация: В статье рассмотрены методы анализа баланса в компаниях с помощью искусственного интеллекта как современного инструмента риск-менеджмента. Проанализированы вызовы применение искусственного интеллекта в анализе баланса компании и факторы, влияющие на необходимость его применения в анализе баланса компании. Приведены этапы разработки эффективной модели предсказания финансовых показателей компании как современного инструмента риск-менеджмента компании.

Ключевые слова: *анализ, баланс, искусственный интеллект (ИИ), компания, риск-менеджмент*

USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR ECONOMIC BALANCE ANALYSIS AS A MODERN TOOL FOR COMPANY RISK MANAGEMENT

Solomatina T.B., Zaykova T.P., Pashkovskaya T.A.
Russian New University (RosNOU), (Moscow)

Abstract: The article discusses the methods of balance sheet analysis in companies using artificial intelligence as a modern risk management tool. It analyzes the challenges of using artificial intelligence in the analysis of a company's balance sheet and the factors that influence the need for its application in the analysis of a company's balance sheet. The article presents the steps involved in developing an effective model for predicting a company's financial performance as a modern risk management tool.

Keywords: *analysis, balance, artificial intelligence (AI), company, risk management*

В настоящее время российская экономика находится под беспрецедентным санкционным давлением. В этих условиях актуальным становится поиск путей применения современных инструментов риск-менеджмента компании. Искусственный интеллект (ИИ) становится ключевым инструментом оптимизации бизнес-процессов, в том числе и в сфере экономического анализа. Как современный инструмент риск-менеджмента анализ баланса компании, открывает новые горизонты применения ИИ для повышения эффективности и точности получаемых данных о финансовом состоянии предприятия [4].

Традиционно экономический анализ баланса, применяемый в риск-менеджменте компании – трудоемкий процесс, требующий экспертных знаний и значительных временных затрат. ИИ, с его способностью к обработке больших объемов данных и распознаванию сложных закономерностей, способен автоматизировать рутинные операции, освобождая ресурсы аналитиков для решения стратегических задач.

Применение ИИ позволяет существенно повысить скорость и точность анализа баланса. Алгоритмы машинного обучения могут выявлять скрытые взаимосвязи между различными показателями, прогнозировать будущие финансовые показатели и идентифицировать

потенциальные риски. Например, ИИ может анализировать динамику дебиторской задолженности, выявлять просроченные платежи и прогнозировать вероятность возникновения проблем с ликвидностью [5].

Однако внедрение ИИ в экономический анализ баланса несет в себе и определенные вызовы. Необходимо обеспечить высокое качество исходных данных, адаптировать алгоритмы к специфике каждой компании и гарантировать прозрачность процесса принятия решений. Необходимо помнить, что ИИ – это инструмент, требующий квалифицированного использования и постоянного контроля со стороны человека.

Необходимость применения искусственного интеллекта (ИИ) в экономическом анализе как современного инструмента риск-менеджмента компании, обусловлена несколькими ключевыми факторами, кардинально меняющими парадигму традиционных подходов.

Во-первых, экспоненциальный рост объемов данных, генерируемых современными организациями, требует инструментов, способных обрабатывать и анализировать эти массивы с высокой скоростью и точностью. ИИ, с его способностью к машинному обучению и анализу больших данных, обеспечивает возможность выявления закономерностей и трендов, недоступных для традиционных методов.

Во-вторых, усложнение экономических моделей и растущая потребность в прогнозировании будущего состояния рынков делают необходимым использование продвинутых аналитических техник. Алгоритмы ИИ могут моделировать сложные экономические процессы, учитывать множество взаимосвязанных факторов и генерировать прогнозы с высокой степенью вероятности. Это позволяет организациям принимать более обоснованные решения в области инвестиций, управления рисками и стратегического планирования.

В-третьих, автоматизация рутинных операций, связанных с обработкой и анализом данных, освобождает ресурсы аналитиков для решения более сложных и творческих задач. Это повышает эффективность работы аналитических отделов и позволяет организации получать более точные прогнозы финансового состояния предприятия.

Наконец, внедрение ИИ в экономический анализ способствует повышению прозрачности и объективности принимаемых решений, снижая влияние человеческого фактора и повышая доверие к результатам анализа, применяемого для финансового контроля в корпоративных структурах [6]. Все эти факторы в совокупности делают применение ИИ в экономическом анализе как современном инструменте риск-менеджмента компании не просто актуальным, а необходимым условием для успешной деятельности в условиях современной конкурентной среды.

Традиционные методы анализа балансовых отчетов, несмотря на свою устоявшуюся практику и широкий инструментарий, сталкиваются с рядом проблем, ограничивающих их эффективность в условиях динамичной и сложной современной экономики. Одной из ключевых проблем является трудоемкость и временные затраты, связанные с ручной обработкой больших объемов данных. Аналитикам приходится вручную собирать, консолидировать и анализировать данные из различных источников, что требует значительных временных ресурсов и повышает риск ошибок [2].

Другой проблемой является субъективность интерпретации результатов анализа. Традиционные методы анализа баланса часто базируются на экспертных оценках и интерпретациях, что может приводить к различным выводам и затруднять принятие обоснованных решений. Кроме того, традиционные методы анализа, как правило, ориентированы на ретроспективный анализ, то есть на анализ данных за прошлые периоды. Это ограничивает возможности прогнозирования будущих финансовых показателей и выявления потенциальных рисков.

Кроме того, традиционные методы затрудняют выявление скрытых взаимосвязей и нелинейных зависимостей между различными показателями баланса. Линейные модели и статистические методы, используемые в традиционном анализе, не всегда способны учитывать

сложное взаимодействие факторов, влияющих на финансовое состояние организации. В результате традиционный анализ может упускать из виду важные тенденции и риски [3].

Наконец, традиционные методы анализа баланса часто не учитывают специфику отрасли и особенности деятельности конкретной компании. Применение универсальных показателей и нормативов без учета контекста может приводить к искажению результатов анализа и принятию неверных управленческих решений. Все эти проблемы обусловливают необходимость развития и внедрения новых, более эффективных методов анализа балансовых отчетов, основанных на использовании современных технологий, таких как искусственный интеллект.

Разработка эффективной модели предсказания финансовых показателей требует комплексного подхода, включающего несколько ключевых этапов. На первом этапе осуществляется определение целевых показателей, прогнозирование которых является приоритетным. Это могут быть показатели рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости или другие ключевые метрики, отражающие финансовое состояние организации.

На втором этапе происходит сбор и анализ данных, необходимых для построения модели. Источниками данных могут быть финансовая отчетность организации, данные о рыночной конъюнктуре, макроэкономические показатели и другие релевантные факторы [1]. Особое внимание уделяется качеству данных, их полноте и достоверности.

Третий этап включает в себя предварительную обработку данных. На этом этапе проводится очистка данных от выбросов и ошибок, заполнение пропущенных значений, нормализация и стандартизация данных. Также может осуществляться преобразование данных для улучшения их пригодности к моделированию.

Четвертый этап – выбор и обучение модели. На этом этапе выбирается подходящая модель машинного обучения, способная эффективно прогнозировать целевые показатели на основе имеющихся данных. Модель обучается на исторических данных, а затем тестируется на независимой выборке для оценки ее точности и надежности.

Пятый этап – оценка и валидация модели. На этом этапе оцениваются различные метрики качества модели, такие как точность прогнозирования, ошибка аппроксимации и другие показатели. Модель валидируется на новых данных для подтверждения ее способности к обобщению и предсказанию будущих показателей.

Для построения модели предсказания финансовых показателей используются данные финансовой отчетности организации за несколько периодов, включая баланс, отчет о финансовых результатах и отчет о движении денежных средств. Кроме того, используются данные о макроэкономических показателях, таких как ВВП, инфляция, процентные ставки и другие факторы, оказывающие влияние на финансовое состояние организации.

Предварительная обработка данных включает в себя очистку данных от выбросов и ошибок. Кроме этого, производится заполнение пропущенных значений с использованием различных методов, таких как интерполяция, медианное заполнение или использование значений ближайших соседей. Для приведения данных к единой шкале проводится нормализация и стандартизация данных. Все данные агрегируются и трансформируются в формат, пригодный для обучения модели.

Сравнение эффективности предложенной модели предсказания финансовых показателей с традиционными подходами выявляет ряд существенных преимуществ. Традиционные методы, такие как регрессионный анализ или анализ финансовых коэффициентов, часто не способны учитывать сложные взаимосвязи между различными факторами, влияющими на финансовое состояние организации. Новая модель, основанная на алгоритмах машинного обучения, способна выявлять нелинейные зависимости и более точно прогнозировать будущие финансовые показатели.

Традиционные подходы, как правило, требуют значительных временных затрат на сбор, обработку и анализ данных. Предложенная модель автоматизирует эти процессы, снижая трудоемкость и повышая скорость получения результатов. Кроме того, новая модель

обеспечивает более высокую точность прогнозирования по сравнению с традиционными методами, что позволяет принимать более обоснованные управленческие решения.

Оценка точности и надежности предложенной модели предсказания финансовых показателей проводилась на основе исторических данных организации за несколько периодов. Для оценки использовались различные метрики качества модели, такие как средняя абсолютная процентная ошибка, среднеквадратичная ошибка и коэффициент детерминации. Результаты оценки показали, что модель обеспечивает высокую точность прогнозирования, со средней абсолютной процентной ошибкой менее 5% для большинства целевых показателей. Коэффициент детерминации превышает 0.8, что свидетельствует о высокой степени объяснения вариации данных моделью. Для подтверждения надежности модели была проведена валидация на новых данных, не использовавшихся при обучении. Результаты валидации подтвердили стабильность и обобщающую способность модели, что свидетельствует о ее пригодности для использования в практической деятельности.

В заключение отметим, что применение искусственного интеллекта в экономическом анализе баланса организаций как современного инструмента риск-менеджмента компании представляет собой не просто перспективное направление, а насущную необходимость в условиях современной экономической реальности. Мы рассмотрели проблемы, свойственные традиционным подходам, и убедились в значительных преимуществах, которые ИИ может предложить: повышение скорости, точности и объективности анализа, автоматизация рутинных операций и выявление скрытых взаимосвязей, ускользающих от внимания человека.

Предложенная модель предсказания финансовых показателей демонстрирует потенциал машинного обучения для повышения качества прогнозов и принятия более обоснованных управленческих решений. Сравнительный анализ подтвердил превосходство новой модели над традиционными методами, а оценка точности и надежности показала ее стабильность и способность к обобщению.

Однако, следует помнить, что ИИ — это инструмент, который требует грамотного использования и постоянного контроля. Успех внедрения ИИ в экономический анализ зависит от качества исходных данных, квалификации аналитиков и готовности организации к инновациям. При правильном подходе ИИ может стать мощным конкурентным преимуществом, помогающим организациям принимать более эффективные решения и адаптироваться к быстро меняющейся экономической среде. В итоге интеграция ИИ в риск-менеджмент компании — это инвестиция в будущее, обеспечивающая устойчивое развитие и процветание компании.

Библиографический список

1. Авалян, Ж. А. Бухгалтерская отчетность как информационная база комплексной оценки инновационного потенциала предприятия / Ж. А. Авалян // Эпистемологические основания современного образования: актуальные вопросы продвижения фундаментального знания в учебный процесс : Материалы IV Международной научно-практической конференции, Борисоглебск, 14–15 ноября 2024 года. – Москва: ООО "Издательство "Перо", 2024. – С. 8-12. – EDN CZNHJP.

2. Лугуева, С. Н. Бухгалтерский баланс как ключевой инструмент для анализа финансового состояния предприятия / С. Н. Лугуева, А. М. Асхабова // Экономика и безопасность. – 2025. – № 1. – С. 119-123. – EDN NDBJAU.

3. Литвинов, Е. А. Направления применения финансового анализа / Е. А. Литвинов, Д. Б. Юношев, О. С. Глинская // Устойчивое развитие и кооперация: содействие внедрению инноваций : Сборник трудов V Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, Мытищи, 14–15 апреля 2025 года. – Мытищи: Российский университет кооперации, 2025. – С. 1018-1023. – EDN MYYSGH.

4. Маркова О. В., Филимонова Н. Н., Шпилькина Т. А., Артамонова Л. С. Перспективы устойчивого развития российского бизнеса в условиях санкционных ограничений / О. В.

Маркова, Н. Н. Филимонова, Т. А. Шпилькина, Л. С. Артамонова // Путеводитель предпринимателя. – 2025. – Т. 18, № 2. – С. 45-55. – DOI 10.24182/2073-9885-2025-18-2-45-55. – EDN CFSVWD.

5. Соломатина, Т. Б. Цифровизация как фактор экономического роста России / Т. Б. Соломатина, С. Ю. Егорова // Цифровые технологии: тренды и перспективы : Сборник докладов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Елец, 08 декабря 2020 года. – Москва: Российский новый университет, 2020. – С. 28-37. – EDN OJPPRH.

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.

Научная статья
УДК 331.105

КООРДИНАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ КАК ЭЛЕМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ ОНЛАЙН МАГАЗИНА

Степанов А.А., Кузина М. Н.
Российский новый университет, г. Москва, Россия, kuzinamn@stud.rosnou.ru

Аннотация. В данной статье рассмотрена роль координации взаимодействия с поставщиками в системе эффективного управления запасами онлайн-магазина. Актуальность темы обусловлена стремительным ростом электронной торговли и необходимостью выстраивания эффективной координации с поставщиками.

Ключевые слова: *онлайн-магазин, управление запасами, координация с поставщиками, прогнозирование спроса, долгосрочное партнёрство*.

COORDINATING WITH SUPPLIERS AS AN ELEMENT OF EFFECTIVE ONLINE STORE INVENTORY MANAGEMENT

Stepanov A.A., Kuzina M. N.
Russian New University (RosNOU) (Moscow, Russia), kuzinamn@stud.rosnou.ru

Abstract. This article discusses the role of supplier coordination in the effective inventory management system of an online store. The relevance of this topic is due to the rapid growth of e-commerce and the need to establish effective coordination with suppliers.

Keywords: *online store, inventory management, supplier coordination, demand forecasting, long-term partnership.*

В эпоху бурного развития электронной коммерции управление запасами перестало быть просто складской задачей — оно превратилось в сложный процесс, где ключевую роль играет слаженное взаимодействие с поставщиками. Для онлайн магазина, работающего в условиях высокой скорости оборота и изменчивого спроса, грамотная координация с партнёрами по цепочке поставок становится не роскошью, а жизненной необходимостью. Разберёмся, почему это так важно и как выстроить эффективную систему взаимодействия.

В традиционной модели бизнеса отношения с поставщиками часто сводились к разовым закупкам: сделал заказ — получил товар — оплатил. В электронной торговле такой подход обречён на провал. Онлайн магазин живёт в режиме реального времени. Спрос меняется стремительно и тренды в соцсетях могут вызвать всплеск продаж за считанные часы; клиенты ждут быстрой доставки и задержки снижают лояльность и рейтинг на маркетплейсах; высокая конкуренция приводит к тому, что если у вас нет товара, покупатель уйдёт к другому продавцу.

В этих условиях поставщик превращается в стратегического партнёра. От его надёжности, гибкости и скорости реакции напрямую зависит уровень сервиса для клиентов, оборачиваемость запасов, финансовые показатели бизнеса и репутация онлайн магазина.

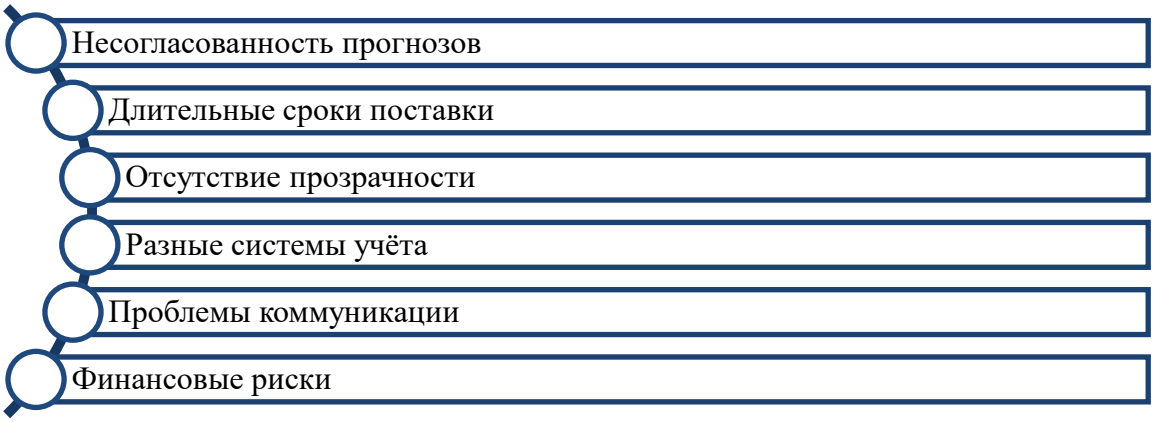

Рис. 1. Основные проблемы взаимодействия

На практике координация с поставщиками сталкивается с рядом сложностей: магазин прогнозирует спрос одним способом, поставщик планирует производство другим — в результате либо дефицит, либо затоваривание.

Длительные сроки поставки. Особенно актуально для импортных товаров — курс валют, таможенные задержки, проблемы с логистикой могут сорвать планы.

Отсутствие прозрачности. Поставщик не всегда готов делиться информацией о своих производственных мощностях, остатках сырья или загруженности.

Разные системы учёта. У магазина одна ERP система, у поставщика другая — синхронизировать данные сложно.

Проблемы коммуникации. Медленный обмен информацией, потеря документов, недопонимание требований.

Финансовые риски. Предоплата за большие партии товара связывает оборотные средства, а работа без предоплаты повышает риски для поставщика.

Эти проблемы приводят к типичным последствиям:

- излишки товаров на складе — растут затраты на хранение;
- дефицит популярных позиций — теряются продажи;
- увеличение доли неликвидов — приходится делать скидки;
- рост операционных расходов — из за срочных закупок и экспресс доставки.

Чтобы минимизировать эти риски, онлайн магазину нужно выстроить систему взаимодействия на основе ключевых принципов:

1. Долгосрочное партнёрство. Вместо разовых сделок — стратегическое сотрудничество с ограниченным кругом надёжных поставщиков.
2. Обмен данными в реальном времени. Совместное использование информации о спросе, остатках, прогнозах продаж.
3. Гибкие условия поставок. Возможность корректировать объёмы и сроки в зависимости от текущей ситуации.
4. Стандартизация процессов. Единые форматы документов, регламенты взаимодействия, чёткие SLA (соглашения об уровне обслуживания).
5. Совместное планирование. Регулярные встречи для обсуждения прогнозов, акций, сезонных колебаний спроса.
6. Взаимная выгода. Построение отношений не на давлении, а на поиске решений, выгодных для обеих сторон.

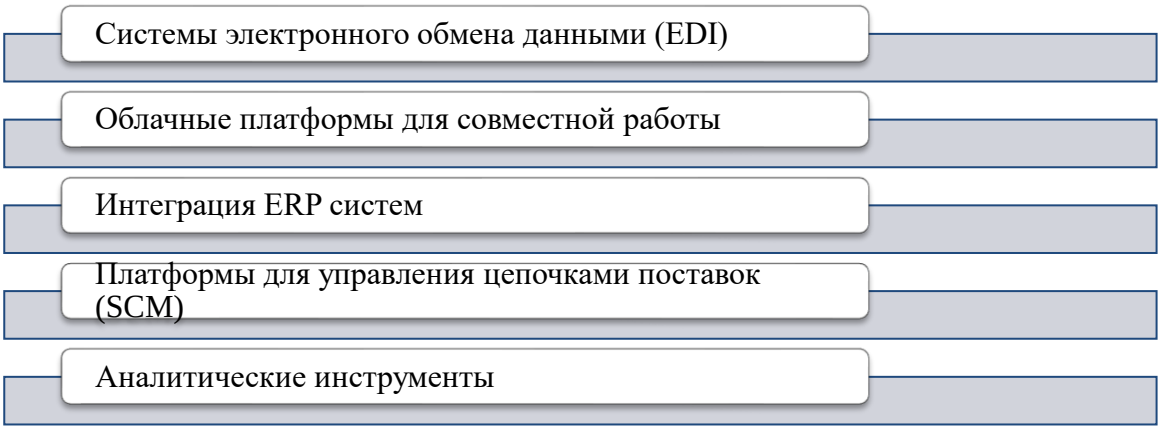

Рис. 2. Инструменты для координации

Современные технологии предоставляют онлайн магазинам мощные инструменты для налаживания взаимодействия. Системы электронного обмена данными (EDI) позволяют автоматически обмениваться заказами, накладными, счетами между системами магазина и поставщика.

Облачные платформы для совместной работы. Такие решения дают доступ к общим данным о текущих заказах, прогнозах продаж, графиках поставок, маркетинговых акциях.

Интеграция ERP систем. Прямая связь между учётными системами магазина и поставщика позволяет автоматически формировать заказы при снижении остатков, отслеживать статус выполнения заказов в реальном времени, синхронизировать данные об остатках.

Платформы для управления цепочками поставок (SCM) - комплексные решения, которые охватывают весь цикл: от прогнозирования спроса до доставки товара клиенту.

Аналитические инструменты позволяют прогнозировать спрос с учётом исторических данных и внешних факторов, оптимизировать запасы по всей цепочке поставок, выявлять узкие месте и риски.

В ближайшие годы координация с поставщиками будет развиваться в нескольких направлениях:

- Искусственный интеллект. Алгоритмы смогут точнее прогнозировать спрос и автоматически формировать заказы с учётом множества факторов.
- Блокчейн. Технология обеспечит прозрачность всей цепочки поставок — от сырья до конечного покупателя.
- Умные контракты. Автоматическое выполнение условий договора при наступлении определённых событий.
- Интернет вещей (IoT). Датчики на складах будут передавать данные о температуре, влажности, движении товаров в режиме реального времени.
- Омниканальное управление запасами. Запасы будут синхронизироваться между всеми каналами продаж, позволяя выполнять заказы из любого удобного места.

Координация взаимодействия с поставщиками — это не просто операционный процесс, а стратегический элемент управления запасами в онлайн торговле. Эффективная система позволяет минимизировать риски дефицита и затоваривания, сократить операционные расходы, повысить уровень сервиса для клиентов, укрепить конкурентные позиции на рынке.

Инвестиции в налаживание партнёрских отношений и внедрение современных технологий окупаются многократно. В условиях растущей конкуренции и усложняющихся цепочек поставок именно слаженное взаимодействие с поставщиками становится ключевым фактором успеха онлайн магазина.

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 14.02.2024) // СПС КонсультантПлюс.

2. Сафонов, В. А. Социальное партнерство : учебник для вузов / В. А. Сафонов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 395 с.

3. Кузина М.Н., Степанов А.А. Цифровизация логистики и человеческий капитал организации: проблемы и вызовы // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. 2024. № 8 (231). С. 35-40.

4. 85% российских компаний переманивали сотрудников у конкурентов // Работу.ру : [сайт]. — URL: https://press.rabota.ru/85-rossiyskikh-kompaniy-peremanivali-sotrudnikov-u-konkurentov?ysclid=ltvind678218313068

Научная статья
УДК 336

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ КОРПОРАЦИЙ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Субботин П.Д.
Российский новый университет (РосНОУ), (Москва), SubbotinPD@stud.rosnou.ru
Научный руководитель: Соломатина Т.Б.
Российский новый университет (РосНОУ), (Москва)

Аннотация. В статье исследуются теоретико-методологические основы формирования системы финансового контроля предприятий в условиях цифровой трансформации с учётом её экономического содержания и влияния на финансовую устойчивость. Финансовый контроль рассматривается как инструмент распределения и перераспределения финансовых ресурсов, которые обеспечивают снижение производственных издержек и финансовых рисков. Проанализировано влияние внутренних и внешних факторов на результативность финансового контроля. Обоснованы методологические подходы к количественной оценке взаимосвязи между уровнем развития финансового контроля и показателями финансовой устойчивости предприятий.

Ключевые слова: *финансовый контроль, финансовая устойчивость, корпорации, экономическая эффективность, производственные издержки, финансовые риски, ликвидность, цифровая трансформация*

FORMATION OF A FINANCIAL CONTROL SYSTEM IN CORPORATIONS AS A FACTOR OF FINANCIAL STABILITY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Subbotin P. D.
Russian New University (RosNOU), (Moscow), SubbotinPD@stud.rosnou.ru
Supervisor: Solomatina T.B.
Russian New University (RosNOU), (Moscow)

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations of the formation of a financial control system in corporations in the context of digital transformation, with a focus on its economic content and impact on financial stability. Financial control is considered as a tool for the allocation and efficient use of financial resources, contributing to the reduction of operating costs and financial risks. The influence of internal and external factors on the effectiveness of financial control is analyzed. Methodological approaches to the quantitative assessment of the relationship between the level of financial control and the financial stability of corporations are substantiated.

Keywords: *financial control, financial stability, corporations, economic efficiency, operating costs, financial risks, liquidity, digital transformation*

В условиях цифровой трансформации экономики финансовая стабильность корпоративных структур обусловлена не столько ресурсным потенциалом, сколько рациональностью аллокации капитала и его последующего перемещения между операционными направлениями. Кроме того, необходимо учитывать, что в настоящее время российская экономика находится под беспрецедентным санкционным давлением [4]. Данные обстоятельства актуализируют значимость контрольной функции финансового менеджмента, способствующей

рационализации денежных потоков при одновременной минимизации риска хозяйственных операций.

Финансовый контроль по своей экономической природе призван гармонизировать пропорции и достигать равновесия в финансовых взаимодействиях, одновременно сокращая убытки от нерационального применения ресурсного потенциала [1].

Настоящее исследование направлено на раскрытие экономической природы финансового контроля и аргументацию его воздействия на устойчивость финансового положения хозяйствующего субъекта в условиях цифровой трансформации экономики.

Сущность финансового контроля в цифровой экономике проявляется через совокупность денежных взаимосвязей, формирующихся при мобилизации, распределении и расходовании корпоративных финансовых средств в условиях санкционных ограничений [2].

С позиций экономической теории контрольная деятельность в финансовой сфере реализует ряд специфических задач, среди которых выделяются верификация соблюдения нормативных предписаний при формировании и использовании денежных фондов, мониторинг эффективности распределения ресурсов между хозяйствующими субъектами, диагностика рисков фискальных нарушений и обеспечение транспарентности бюджетных потоков [6].

Данный механизм способствует оптимизации аллокации капитала, предупреждению дисфункций в системе публичных финансов и поддержанию макроэкономической стабильности через превентивное выявление деструктивных тенденций в управлении денежными активами.

Рациональное распределение капитальных ресурсов достигается посредством оптимизации затратной составляющей производственного цикла, что параллельно требует нивелирования потенциальных угроз финансовой стабильности. Критическим аспектом выступает синхронизация входящих и исходящих денежных потоков, обеспечивающая устойчивое функционирование хозяйственной системы при сохранении необходимого уровня ликвидности.

Долгосрочная экономическая стабильность хозяйствующего субъекта характеризуется умением синхронизировать имущественный комплекс с механизмами его ресурсного обеспечения, гарантируя при этом своевременное исполнение обязательств и формирование положительного финансового результата на протяжении расширенного временного горизонта.

Усиление ликвидной позиции и способности своевременно погашать обязательства сопровождается корректировкой соотношения собственных и привлеченных источников финансирования, что обеспечивает сокращение затрат на обслуживание долга и способствует повышению доходности инвестированного капитала.

Следовательно, контроль финансов представляет собой механизм достижения экономического баланса как на макро-, так и на микроуровне хозяйствующего субъекта.

Рассмотрим экономические факторы эффективности финансового контроля в условиях цифровой трансформации [5].

1. Внутренние факторы.

Определяющую роль играют эндогенные экономические характеристики функционирования хозяйствующего субъекта.

Конфигурация финансовых ресурсов, определяющая баланс между собственными средствами и привлечёнными обязательствами, выступает ключевым фактором устойчивости предприятия. Не менее значимы контролируемость затрат и способность менеджмента оптимизировать расходную часть бюджета. Интенсивность использования имущественного комплекса, выражаемая через скорость трансформации активов в денежные потоки, непосредственно влияет на ликвидность организации. При этом результативность бюджетирования и точность прогнозных моделей предопределяют адекватность принимаемых управленческих решений.

Результативность надзора за денежными ресурсами усиливается в условиях открытой архитектуры финансовых отношений и объективных данных о перемещении капитала.

2. Внешние факторы.

Формирование системы финансового контроля детерминируется комплексом экзогенных детерминант, воздействие которых носит определяющий характер для институционального развития данной сферы, это: динамика цен и денежного обращения; ценообразование заемных ресурсов и капитальные издержки; фискальные механизмы регулирования; волатильность валютных котировок.

Трансформация макроэкономической конъюнктуры обусловливает необходимость корректировки механизмов финансового надзора наряду с ревизией параметров, определяющих уровень фискальной стабильности.

Рассмотрим методологические подходы к оценке взаимосвязи финансового контроля и финансовой устойчивости в условиях цифровой трансформации.

Количественная оценка воздействия контрольных финансовых механизмов на корпоративную стабильность требует применения специфических аналитических инструментов:

1) финансовая устойчивость диагностируется посредством анализа ликвидности текущих обязательств, степени автономности организации, соотношения заемных и собственных источников финансирования, а также показателей доходности имущественного комплекса и вложенного капитала [3];

2) результативность контрольных процедур в финансовой сфере целесообразно определять через динамику нерациональных затрат, масштаб финансовых утрат, равномерность движения денежных ресурсов и величину расхождений между запланированными и реализованными параметрами деятельности.

Для выявления взаимосвязи используются такие методы анализа, как:

- корреляционно-регрессионный анализ;
- факторный анализ;
- экономико-математическое моделирование.

Формально зависимость может быть представлена в виде функции:

$$FS = f(FC, X_1, X_2, \ldots, X_n)$$

где:

FS—финансовая устойчивость;

FC — уровень финансового контроля;

X — совокупность внешних и внутренних факторов.

В условиях цифровой трансформации экономики возможно построение экономико-математической модели на основе представленной выше функции с возможностью её автоматизированного расчета на ежемесячной основе.

Предложенная методология обеспечивает численную идентификацию влияния контрольных механизмов на стабильность корпоративных структур.

В условиях цифровой трансформации экономики рациональное распределение корпоративных финансовых ресурсов и контроль их целевого расходования составляют фундаментальную экономическую категорию, определяющую результативность хозяйственной деятельности организации.

Воздействие на финансовую стабильность реализуется посредством сокращения затрат, совершенствования капитальной архитектуры и интенсификации операционной результативности.

Результативность контрольных мероприятий в финансовой сфере обусловливается взаимодействием эндогенных и экзогенных экономических детерминант, предопределяя необходимость системной методологии при конструировании и верификации контрольных механизмов.

В условиях цифровой трансформации экономики применение автоматизированного математико-статистического инструментария обеспечивает доказательную базу для установления зависимости между степенью зрелости системы финансового надзора и

экономической стабильностью хозяйствующих субъектов, формируя эмпирическую основу для выработки прикладных управленческих решений в условиях санкционных ограничений.

Библиографический список

1. Ковалёва А. М. Финансовый контроль как фактор устойчивости корпораций // Экономика. Бизнес. Банки. — 2023. — № 7. — С. 45–52.
2. Маркова О. В., Филимонова Н. Н., Шпилькина Т. А., Артамонова Л. С. Перспективы устойчивого развития российского бизнеса в условиях санкционных ограничений / О. В. Маркова, Н. Н. Филимонова, Т. А. Шпилькина, Л. С. Артамонова // Путеводитель предпринимателя. – 2025. – Т. 18, № 2. – С. 45-55. – DOI 10.24182/2073-9885-2025-18-2-45-55. – EDN CFSVWD.
3. Поляк Г. Б. Финансовая устойчивость предприятия: методы оценки // Финансовая аналитика: проблемы и решения. — 2023. — № 6. — С. 33–41.
4. Соломатина, Т. Б. Анализ современного состояния российского финансового рынка в условиях санкционного давления / Т. Б. Соломатина // Человек. Социум. Общество. – 2025. – № S16. – С. 151-154. – EDN EJLKFJ.
5. Субботин, П. Д. Влияние внутренних и внешних факторов на эффективность функционирования системы финансового контроля корпораций / П. Д. Субботин, Т. Б. Соломатина // Актуальные тренды в экономике и финансах : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 11 декабря 2025 года. – Москва: ООО "Издательство "Перо", 2025. – С. 64-67. – EDN NULJBT.
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.

Научная статья
УДК 338.436.33: 005.412

УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Хайрулина Л.Р.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, lrhairulina@fa.ru

Аннотация. Проанализирован системный подход к управлению цифровой трансформацией сельского хозяйства в Российской Федерации. Выявлены уровни управления цифровой трансформацией отрасли, механизмы государственной поддержки и методы управления. Раскрыты возможности, предоставляемые цифровыми технологиями для повышения эффективности предприятий агропромышленного комплекса.
Ключевые слова: *сельское хозяйство, управление, цифровая трансформация, системный подход.*

MANAGING DIGITAL TRANSFORMATION OF AGRICULTURE IN THE RUSSIAN FEDERATION

Khairulina L.R.
Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, lrhairulina@fa.ru

Abstract. The article analyzes a systematic approach to managing the digital transformation of agriculture in the Russian Federation. It identifies the levels of management of the digital transformation of the industry, the mechanisms of state support, and the methods of management. The article also reveals the opportunities provided by digital technologies for improving the efficiency of agricultural enterprises.
Keywords: *agriculture, management, digital transformation, systematic approach.*

Цифровая трансформация агропромышленного комплекса Российской Федерации является стратегическим вызовом и одновременно возможностью для развития одного из ключевых секторов национальной экономики. Процесс управления цифровой трансформации охватывает все уровни — от государственного регулирования и институциональных изменений до внедрения конкретных технологий на уровне отдельного сельскохозяйственного предприятия. В настоящее время российский агропромышленный комплекс (АПК) переходит от точечной автоматизации к системной цифровой трансформации. Согласно исследованию КОРУС Консалтинг, проведенному в 2025 году совместно с Финансовым университетом, лишь 16% предприятий АПК полностью оцифровали большинство процессов, в то время как почти половина (48%) находятся на стадии точечной автоматизации. Средние компании (500-1000 сотрудников) — неожиданные лидеры цифровизации: 25% из них оцифровали большинство процессов. Крупнейшие компании (свыше 1000 сотрудников) отстают: только 27% демонстрируют высокий уровень цифровизации. Малый бизнес (<250 сотрудников) — аутсайдеры: у 60% лишь отдельные цифровые элементы, а 43% тратят на ИТ менее 1% оборота. Животноводство демонстрирует более высокий уровень зрелости: 54% предприятий внедряют аналитику и прогнозирование, а 69% используют ИТ для масштабирования бизнеса. Растениеводство отстает: 64% компаний ограничиваются базовыми решениями учета и управления полями, фокус остается на экономии затрат. Министр сельского хозяйства РФ Оксана Лут подчеркивает: цифровизация перестает быть трендом и становится

необходимостью, а данные и искусственный интеллект превращаются в такой же критический ресурс, как земля или семена.

Цифровая трансформация в сельском хозяйстве РФ происходит сверху и снизу одновременно. Государство создает стратегическую рамку и инфраструктуру (институты развития, единую платформу, меры поддержки), а бизнес — крупные агрохолдинги и средние предприятия, тем самым наполняя эту рамку конкретными технологиями, меняя свои бизнес-процессы и управленческие подходы. Осуществляя комплекс мер государство выступает ключевым драйвером цифровой трансформации АПК. Управление цифровой трансформацией начинается с четкой государственной стратегии. Правительством РФ утверждена Стратегия цифровой трансформации АПК до 2030 года, которая задает целевые ориентиры: к 2026 году цифровизация услуг по господдержке должна достичь 50%, к 2027 году — 75%, а к 2028-му — 100% [1], а доля компаний АПК, перешедших на российское ПО в основных процессах к 2030 году должна быть не менее 80%.

На уровне отрасли формируется организационный механизм управления цифровым развитием АПК**,** который объединяет усилия бизнеса, государства, науки и образования. В соответствии с выработанной стратегией ключевым государственным проектом является создание до декабря 2026 года национальной цифровой экосистемы агробизнеса на основе искусственного интеллекта, которая объединит все государственные реестры и информационные системы в единую цифровую платформу, где будут интегрированы: данные о посевных площадях и использовании удобрений (ЕФГИС ЗСН); данные о качестве семян и товарного зерна, об урожае и остатках (ФГИС «Зерно»); данные о зависимости урожайности от различных факторов и др. Научное сообщество, в частности исследования ФНЦ ВНИИЭСХ, предлагает выстраивать архитектуру цифровой экосистемы АПК из трех взаимосвязанных и дополняющих друг друга контуров, ядром которых выступает Министерство сельского хозяйства РФ.

Контур 1: Сбор и интеграция данных (Единое окно).

В настоящее время в цифровой экосистеме сельского хозяйства задействовано 18 государственных информационных систем. Ключевые из них: ФГИС «Зерно» — учет оборота зерна и продуктов его переработки; ЕФГИС ЗСН (Единая федеральная информационная система о землях сельскохозяйственного назначения) — данные о землях, их состоянии и использовании; ФГИС «Сатурн» — учет пестицидов и агрохимикатов; ФГИС «Семеноводство» [2] — контроль за оборотом семян; ФГИС «Меркурий», «Аргус», «Цербер», «ВетИС» — ветеринарный надзор. Единая цифровая платформа призвана интегрировать эти разрозненные системы в единое цифровое пространство, создавая «озеро данных» (data lake), что позволит реализовать принцип «одного окна» для фермеров, ученых и чиновников.

Контур 2: Интеллектуальные ИИ-сервисы (Аналитика и прогнозирование).

На базе интегрированных данных платформа будет предоставлять полноценные ИИ-сервисы, которые превращают сырые данные в управленческие решения. Функционал ИИ сервисов предусматривает: разработку рекомендаций по оптимальным севооборотам, составление прогнозов урожайности, моделирование агротехнических мероприятий, управление рисками для предотвращения нелегального оборота зерна, подбор грантов и экспортных квот, прогнозные модели цен, оптимизацию логистики, а также создание интеллектуального ассистента (чат-бота) для работы с различными ФГИС.

Контур 3: Цифровая экосистема знаний (Образование и инновации).

Платформа станет хабом образовательных программ, научных разработок и лучших практик внедрения инноваций. В рамках системы создается обучающая платформа — тренажеры работы во ФГИСах. На первом этапе для студентов агро-вузов будут доступны тренажеры по ФГИС «Сатурн», «Зерно», «Семеноводство» и ЕФГИС ЗСН. С 2026 года этот функционал появится и в личном кабинете сельхозтоваропроизводителя.

Сегодня рынок цифровых решений для сельского хозяйства в России характеризуется высокой фрагментацией. По оценкам АО «Агропромцифра», насчитывается более 800 различных цифровых решений для аграриев. При этом отсутствует единая точка входа и

прозрачные механизмы оценки их эффективности. Уровень цифровой зрелости в отрасли оценивается всего в 20%. Дополнительным барьером является низкая цифровая культура на местах. Если единая цифровая платформа будет выполнять роль «мозга» и «нервной системы» АПК, то маркетплейс цифровых решений «Агропорт» станет его единым интерфейсом доступа — окном, через которое аграрии получают все необходимые цифровые инструменты, знания и сервисы. Оператором проекта «Агропорт» является АО «Агропромцифра» — компания, созданная в 2023 году по решению Правительства РФ. Она является единым поставщиком Минсельхоза России по развитию и эксплуатации государственных информационных систем, а также позиционируется как индустриальный центр компетенций цифровизации АПК [3]. Важным элементом станет предоставление бесплатных консультационных услуг для сельхозпредприятий. Это особенно актуально для малых и средних хозяйств, не имеющих собственных IT-специалистов. Платформа «Агропорт» рассматривается как основа для дальнейшего расширения цифровых сервисов. В перспективе она позволит: создать условия для интеграции с биржами труда, торговыми площадками и финансовыми сервисами; обеспечить более быстрый переход к импорто-независимому программному обеспечению; повысить эффективность управления сельским хозяйством за счет цифровых инструментов.

Государство активно финансирует цифровую трансформацию АПК: в 2024 году Правительство РФ выделило на цифровую трансформацию агропрома более 3 млрд рублей**,** в июле 2025 года было дополнительно выделено 1,2 млрд рублей на развитие и модернизацию информационных систем Минсельхоза. Цифровая трансформация сельского хозяйства сопровождается налоговым стимулированием: прорабатывается механизм, при котором часть налога на прибыль компаний, успешно внедривших агро-инновации, будет направляться разработчикам технологий на новые исследования.

Цифровизация в целом позволяет повысить урожайность на 15-20%. Конкретные цифры по направлениям: RTK-навигация: экономия ресурсов до 5%, рост урожайности до 7%; Дифференцированное внесение удобрений: экономия удобрений 10-12%, рост урожайности 10-15%; Цифровой мониторинг скота: экономия до 50 млн рублей на крупном хозяйстве.

Ожидается, что принятые меры поспособствуют увеличению экспорта продукции АПК к 2030 году на 27% — до $55,2 млрд.

На уровне сельскохозяйственных организаций управление цифровой трансформацией требует системного подхода, который охватывает все этапы производственного цикла. Исследователи выделяют этапы цифровой трансформации производственных и управленческих процессов: диагностика и оценка текущего уровня цифровой зрелости; разработка дорожной карты внедрения передовых ИКТ; формирование цифровой инфраструктуры (связь, датчики, оборудование); внедрение пилотных проектов по ключевым направлениям; масштабирование успешных решений; постоянный мониторинг и оптимизация на основе данных.

Таким образом, цифровая трансформация требует системного подхода, реализованного на трех уровнях управления: стратегическом государственном, институционально-отраслевом, а также на уровне сельхозпредприятия.

Библиографический список

1. Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации отраслей агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года: Распоряжение Правительства РФ от 23 ноября 2023 года N 3309-р // Правовая справочно-информационная система «Гарант»

2. Ушачев И.Г., Маслова В.В., Зарук Н.Ф., Авдеев М.В. Экосистемный подход к эффективному развитию агропромышленного комплекса Вестник Российской академии наук. 2025. № 6. С. 20-29.

3. АО «Агромпромцифра» [Электронный ресурс] URL: https://agropromcifra.ru/ (дата обращения: 12.03.2026).

Научная статья
УДК 338.512

ВЛИЯНИЕ КАДРОВОГО ГОЛОДА И ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА СЕБЕСТОИМОСТЬ СТРОИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

Харитонов Е.Н.
Научный руководитель: Иванова Е.В.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Омск, Россия, эл. Почта Pancho4Ds@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется влияние кадрового голода и текучести персонала на себестоимость строительной продукции. Показано, что дефицит квалифицированных рабочих и высокая текучесть приводят к значительным прямым затратам и ещё более серьёзным скрытым издержкам. Представлена классификация выявленных издержек и предложены мероприятия по их сокращению: механизация производства, внедрение информационного моделирования (BIM), гибкое планирование трудовых ресурсов, развитие наставничества и корпоративной культуры, направленные на снижение текучести и оптимизацию себестоимости строительной продукции.

Ключевые слова: *кадровый голод, текучесть кадров, себестоимость строительной продукции, прямые затраты, скрытые издержки, управление персоналом, производительность труда, строительная отрасль.*

THE IMPACT OF STAFF SHORTAGES AND TURNOVER ON THE COST OF CONSTRUCTION SERVICES

Kharitonov E.N.
Supervisor: Ivanova E.V.
Omsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Omsk, Russia, Pancho4Ds@mail.ru

Abstract. The article analyzes the impact of staff shortages and staff turnover on the cost of construction products. It shows that the lack of qualified workers and high staff turnover lead to significant direct costs and even more serious hidden costs. The article presents a classification of the identified costs and proposes measures to reduce them, such as mechanization of production, implementation of information modeling (BIM), flexible labor resource planning, and the development of mentoring and corporate culture aimed at reducing staff turnover and optimizing the cost of construction products.

Keywords: *staff shortages, staff turnover, cost of construction products, direct costs, hidden costs, personnel management, labor productivity, and the construction industry*

Строительная отрасль выступает одним из ключевых направлений экономического развития, которая формирует значительную долю ВВП и обеспечивает занятость большого

процента населения страны. Однако в последние годы строительная отрасль в России сталкивается с огромной проблемой — острым дефицитом кадровых ресурсов, что также усугубляется высоким показателем текучести кадров в данной отрасти. Демографические ограничения, усложнение миграционной ситуации, ужесточение требований к квалификации персонала, а также усиление конкуренции за рабочую силу со стороны других отраслей привели к ситуации, когда кадровый голод стал одной из ключевых экономических угроз. В сложившихся условиях традиционные подходы к управлению затратами, свойственные строительной отрасли и ориентированные преимущественно на материально-технические ресурсы, демонстрируют свою недостаточную эффективность. Современные реалии российского строительного рынка требуют изменения подхода в сторону кадровых издержек, которые в структуре общих затрат строительной организации способны занимать значительную, а зачастую и доминирующую долю.

Строительная отрасль России входит в число наиболее трудоемких секторов экономики. По данным Росстата, в строительстве занято более 6,8 млн человек, что составляет около 9% от общей численности занятых в экономике. При этом отрасль традиционно характеризуется весомой долей мигрантов — по экспертным оценкам, от 12 до 15% рабочих строительных специальностей составляют иностранные граждане.

В последние пять лет рынок труда в строительстве существенно изменился, в эти годы сложился существенный кадровый дефицит. На его формирование оказало влияние множество факторов, среди основных факторов можно выделить следующие:

1) Демографический фактор. Период с 1995 по 2005 года характеризовался достаточно низким уровнем рождаемости. Данный показатель в указанный период составил лишь 60% от показателей 1985 года. Вступление в трудоспособный возраст меньшего количества людей, родившихся в 2000-х годах, привело к сокращению предложения на рынке труда. При этом отток квалифицированных кадров значительно не сократился;

2) Миграционная политика. Изменение законодательства в сфере миграции, ужесточение требований к патентной системе, а также геополитическая ситуация привели к сокращению притока трудовых мигрантов из стран СНГ. По оценкам Национального объединения строителей (НОСТРОЙ), дефицит мигрантов в строительной отрасли в 2025 году составил от 30% от потребности;

3) Межотраслевая конкуренция. В текущих реалиях оборонно-промышленный комплекс, реализующий масштабные государственные заказы, предлагает высокие заработные платы и социальные гарантии, что создает отток квалифицированных рабочих и инженерно-технических работников из строительной отрасли;

4) Структурные изменения в профессиональной подготовке. Сокращение системы среднего профессионального образования по строительным специальностям в 2000–2010-х годах привело к разрыву в подготовке новых кадров. Сложившаяся система подготовки не в полной мере отвечает потребностям отрасли в рабочих специальностях.

Результатом действия указанных факторов стал устойчивый кадровый дефицит, который охватил все уровни строительного производства. Особенностью текущей ситуации является не только количественный дефицит, но и качественная трансформация рынка труда. Работодатели вынуждены нанимать сотрудников с недостаточной квалификацией, что ведет к снижению производительности труда и росту брака. Одновременно с этим наблюдается рост текучести кадров: в условиях дефицита квалифицированные работники получают возможность диктовать условия найма, переходя из одной организации в другую в поисках более выгодных предложений. По данным опросов, проводимых НОСТРОЙ среди строительных компаний, кадровая проблема входит в тройку наиболее острых, уступая лишь вопросам повышения цен материалов. При этом большинство опрошенных отмечают, что кадровый дефицит напрямую влияет на рост себестоимости строительных работ, однако системный учет этого влияния в компаниях отсутствует.

Традиционный подход к учету затрат на персонал ограничивается прямыми расходами на оплату труда, налогами и отчислениями, а также затратами на подбор персонала. Однако такой

подход не отражает всей полноты экономических потерь от кадровой нестабильности. Классификация издержек, обусловленных кадровой нестабильностью, должна предполагать их разделение на две группы: прямые и скрытые. Прямые издержки поддаются относительно простому учету и калькулированию. Скрытые издержки, напротив, редко фиксируются в бухгалтерской отчетности обособленно, распределяясь по различным статьям, что существенно затрудняет их идентификацию и управление ими.

К прямым издержкам относятся:

1) Затраты на подбор и найм персонала. Включают расходы на размещение вакансий, услуги рекрутинговых агентств, проведение собеседований, оформление трудовых отношений. В условиях дефицита кадров стоимость подбора существенно возрастает, особенно при срочном подборе необходимого персонала;

2) Расходы на адаптацию и обучение. Включают затраты на ввод в должность, наставничество, обучение на рабочем месте, повышение квалификации. При высокой текучести эти затраты не окупаются, поскольку сотрудник увольняется до того, как начинает работать с полной отдачей;

3) Выходные пособия и компенсации. Включают выплаты, предусмотренные трудовым законодательством при увольнении, а также дополнительные компенсации, предусмотренные коллективными договорами или индивидуальными соглашениями.

Скрытые издержки представляют собой более сложную для учета, но и более значительную по масштабу группу потерь, обусловленных кадровой нестабильностью. Среди подобных издержек можно выделить 4 подгруппы:

1) Адаптационные потери. Возникают в период, когда новый сотрудник уже нанят, но еще не работает с полной производительностью:

1.1) Снижение производительности труда в период адаптации (2–4 недели для рабочих специальностей, до 3 месяцев для инженерно-технических работников);

1.2) Затраты на наставничество, связанные с отвлечением опытных сотрудников от основной работы;

1.3) Повышенный процент брака, обусловленный недостаточным знанием технологии, специфики объекта или оборудования.

2) Организационные потери. Обусловлены нарушениями производственных процессов, возникающими из-за нехватки или нестабильности кадров:

2.1) Простои оборудования и механизмов при отсутствии персонала для их обслуживания;

2.2) Срыв сроков выполнения работ, ведущий к штрафным санкциям со стороны заказчика;

2.3) Увеличение времени на координацию и контроль при работе руководства с временными или нестабильными коллективами. Также нарушение координации внутри коллектива.

3) Транзакционные потери. Связаны с процессом замещения выбывающих сотрудников и поддержанием численности персонала:

3.1) Потери связанные с экстренной необходимостью найма сотрудника по завышенной ставке заработной платы;

3.2) Демотивация действующих сотрудников при найме новых на более выгодных условиях, что ведет к новому витку текучести;

3.3) Потери, связанные с утратой «неявного знания» — опыта работы с конкретным объектом, заказчиком, спецификой местных условий.

4) Репутационные потери. Формируются в долгосрочной перспективе и оказывают влияние на будущие издержки:

4.1) Ухудшение имиджа работодателя на рынке труда, что затрудняет привлечение новых квалифицированных специалистов и требует предложения повышенной заработной платы для компенсации репутационных рисков;

4.2) Потеря потенциальных заказов из-за нестабильности кадрового состава.

Оценка скрытых издержек в денежном выражении представляет определенную сложность. Однако экспертные оценки и отдельные исследования позволяют утверждать, что совокупные потери от кадровой нестабильности могут достигать 10–25% от фонда оплаты труда, а в

отдельных случаях — превышать этот показатель. Особенно значительны потери на объектах с высокой долей ручного труда, где квалификация и стабильность персонала напрямую определяют производительность и качество.

Для минимизации потерь могут быть применены следующие методы:

1) Механизация ручного труда. Замена ручного труда машинами и механизмами позволяет сократить потребность в персонале массовых рабочих специальностей. Например, использование автоматизированных систем подачи бетона, механизированных штукатурных станций, роботизированных сварочных комплексов позволяет снизить потребность в рабочих на 30–50% при одновременном росте производительности и качества;

2) Внедрение технологий информационного моделирования (BIM). BIM-технологии позволяют сократить объемы ручной сметной и проектной работы, снизить количество ошибок и переделок, оптимизировать использование материалов. Это уменьшает потребность в сметчиках, инженерах ПТО и других категориях ИТР, дефицит которых также ощущается на рынке;

3) Применение индустриальных методов строительства. Переход от «мокрых» процессов к заводскому изготовлению конструкций и модулей позволяет перенести значительную часть работ в заводские условия, где стабильность кадрового состава выше, а контроль качества более эффективен;

4) Гибкое планирование трудовых ресурсов. Предполагает создание системы резервирования персонала, планирование потребности в кадрах с учетом сезонности и стадий строительства, формирование мобильных бригад, способных переключаться между объектами. Это позволяет снизить простои и более эффективно использовать квалифицированных сотрудников;

5) Совершенствование системы наставничества. Создание структурированной системы адаптации и обучения новых сотрудников позволяет сократить период выхода на полную производительность, снизить процент брака.

6) Развитие собственной системы профессиональной подготовки. Сотрудничество с профильными учебными заведениями, создание собственных учебных центров, целевой набор студентов позволяют формировать кадровый резерв и снижать зависимость от внешнего рынка труда;

7) Расширение социального пакета. Предоставление дополнительных льгот и гарантий (корпоративный транспорт, жилье для иногородних, оплата обучения, ДМС) повышает привлекательность работодателя;

8) Формирование корпоративной культуры. Создание благоприятного психологического климата, признание достижений сотрудников, возможности для профессионального роста снижают вероятность ухода работников даже при наличии более выгодных предложений по оплате;

9) Программы лояльности для ключевых сотрудников. Для наиболее дефицитных и критически важных специальностей (прорабы, главные инженеры, высококвалифицированные рабочие) целесообразно разрабатывать индивидуальные программы удержания, включающие долгосрочные бонусы, участие в прибыли, возможность приобретения жилья по корпоративным программам.

Заключение

Подводя итог всему вышесказанному, можно сделать следующие выводы:

1) Кадровый дефицит и высокая текучесть кадров в строительной отрасли России достигли масштабов, при которых они начинают оказывать системное влияние на себестоимость строительной продукции. Традиционные подходы к управлению затратами, ориентированные преимущественно на материальные ресурсы, в этих условиях оказываются недостаточными;

2) Влияние кадровой нестабильности на себестоимость не исчерпывается прямыми затратами на оплату труда и подбор персонала. Значительно больший объем потерь формируют скрытые издержки;

3) Классификация скрытых издержек создает основу для их идентификации и последующего учета в системе управленческого учета строительной организации.

4) Минимизация влияния кадрового фактора на себестоимость требует комплексного подхода, объединяющего технологические методы (автоматизация, BIM, индустриализация), организационно-управленческие методы (гибкое планирование, аутсорсинг, наставничество, подготовка кадров) и социально-мотивационные методы (конкурентная оплата, социальный пакет, корпоративная культура).

Библиографический список

1. Лукьянов, Е. А. Кадровый дефицит в строительной отрасли России: современное состояние и пути преодоления / Е. А. Лукьянов, С. Л. Моисеенко // Актуальные проблемы экономики и управления : сборник материалов Всероссийского научно-практического форума, посвященного 95-летию университета, Брянск, 23 апреля 2025 года. – Брянск: Брянский государственный инженерно-технологический университет, 2025. – С. 721-724.

2. Меркулова, А. В. Кадры в строительстве и их квалификация / А. В. Меркулова // Инновационные идеи молодых исследователей : Сборник научных статей по материалам XVI Международной научно-практической конференции, Уфа, 17 января 2025 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-издательский центр "Вестник науки", 2025. – С. 217-220.

3. Саранчук, В. Р. Преимущества и проблемы цифровой трансформации в строительном секторе / В. Р. Саранчук, И. Д. Кочетков // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 2(151). – С. 1047-1050.

Научная статья
УДК 338.1

ФАКТОРЫ РОСТА НАУЧНОГО И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА РОССИИ

Шпилькина Т.А.
«Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева» (РХТУ им. Д.И. Менделеева), г. Москва, Россия, luk-72@mail.ru
Ковалев А.И.
Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ (Финуниверситет), г. Омск, Россия, ak3345@mail.ru

Аннотация. В статье изложены основные положения о факторах роста научного и образовательного потенциала страны. В ходе исследования обращается внимание на ценность и значение семьи для каждого человека, о значении повышения образовательного и культурного уровня молодого поколения и населения страны в целом, что будет способствовать развитию новых технологий и отраслей промышленности, повышению технологической независимости, росту научного, экономического, социального и духовного потенциала страны.

Ключевые слова: *семья, молодежь, научный и образовательный потенциал, факторы роста, духовные ценности, интеллект, технологический суверенитет, туризм*

FACTORS OF GROWTH OF RUSSIA'S SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL POTENTIAL

Shpilkina T.A.
D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology, Moscow, Russia, luk-72@mail.ru
Kovalev A.I.
«Financial University under the Goverment of the Russian Federation», (Financial University), Omsk, Russia, E-mail: ak3345@mail.ru

Annotation. The article outlines the main factors contributing to the growth of the country's scientific and educational potential. The study focuses on the value and significance of the family for each individual, as well as the importance of improving the educational and cultural level of the younger generation and the country's population as a whole, which will contribute to the development of new technologies and industries, increasing technological independence, and enhancing the scientific, economic, social, and cultural potential of the country.

Keywords: *family, youth, scientific and educational potential, growth factors, spiritual values, intelligence, technological sovereignty, and tourism*

В период с 2019 по 2024 годы в России был реализован ряд нацпроектов, направленный на выполнение наиболее важных задач, стоящих перед экономикой. После их завершения было принято решение продолжить реализацию наиболее важных и приоритетных программ с начала 2025 года и вплоть до 2030 года с новыми целями и стратегическими задачами. Озвучены были новые проекты в Послании Президента РФ в феврале 2024 года. К ним относятся такие, как «Семья», «Молодежь России», «Продолжительная активная жизнь», «Кадры» и «Экономика данных» [3].

Нацпроект «Семья» вошел в список приоритетных нацпроектов. Он стал продолжением национального проекта «Демография». Еще 22 ноября 2023 года Президентом РФ Владимиром Владимировичем Путиным был подписал Указ, в котором 2024 год объявлен Годом семьи [1]. Именно поэтому в 2024 году «особое внимание уделялось семье, сохранению традиционных семейных ценностей, таких как любовь, верность, уважение, взаимопонимание и поддержка»

[8]. Значение семьи для каждого человека имеет свою ценность. На протяжении многих веков семья играла ключевую роль в развитии государства, общества и становлении личности. Любимые многими поэты, писатели и художники отражали значимость семейных ценностей в своих трудах, картинах и произведениях, особенно этим отличались издания, опубликованные в период XVIII-XIX вв. и в XX веке.

В советский период времени семейные ценности прививались в школе, в средних и высших учебных заведениях, а в дальнейшем на предприятиях и в организациях с целью культурного и общего развития. Школьники и студенты посещали музеи, театры, ездили на экскурсии на заводы и фабрики, смотрели фильмы, снятые по произведениям русских и советских писателей, имели возможность посмотреть проникновенные фильмы о войне, фильмы, вошедшие в золотой фонд кинематографа, снятые талантливыми режиссерами о семье и взаимоотношения в ней, о любви и дружбе, была возможность пообщаться с фронтовиками, блокадниками и теми, кто в тылу неустанно работал, чтобы приблизить долгожданную победу. У молодёжи была возможность услышать от них рассказы и напутствия на будущее, на понимание жизни, создания семьи и своей будущей профессии. Зачастую такие встречи способствовали выбору пути, профессии и выстраиванию отношений в семье. Все это в итоге позволило сформировать образованное, культурное и патриотично воспитанное поколение.

И вот наступил период 90-х годов XX века, произошло разрушение Советского Союза, идеологии, а вместе с этим заводов и фабрик, музеев, больниц и санаториев, экономических и культурных связей, родных и близких, семейных ценностей и дружбы, так как с введением границ и отсоединения от РФ республик, многие не смогли, как раньше встретиться и пообщаться. В этот период страну захлестнули кризисы, возникли проблемы в новом понимании жизни, вместо дружеских отношений появились бизнес-отношения, которые были направлены на получение прибыли и доходов, а не поддержки п взаимовыручки, в результате были разорваны отношения между родными, близкими и друзьями, так как в бизнесе все складывается иначе. Период 90-х годов XX века сопровождался невыплатой зарплат, пенсий и пособий, и к сожалению, с отсутствием семейных и нравственных ценностей, что привело в результате к материальному и в какой-то мере духовному обнищанию населения России.

В начале нулевых годов с приходом к руководству страной Владимира Владимировича Путина настал период осмысления произошедших событий, исправления ошибок прошлых лет, и разработки стратегических планов для будущего развития страны. В 2025 году исполнилось ровно 25 лет пребывания В.В. Путина в качестве Президента РФ и премьера-министра (период 2008-2012). Ему достаточно многое удалось сделать, это: урегулирование конфликта на Северном Кавказе, выстраивание диалога в международном контексте, отстаивание роли России в мировой экономике, формирование международных организаций, таких как ЕАЭС и БРИКС, восстановление и строительство новых предприятий, рост ВВП и экономики, решение вопросов с демографией и введению материнского капитала на второго ребенка и последующих детей, что привело к росту рождаемости, к увеличению детских садов и школ, музеев и театров, храмов и пр.

Но есть и проблемы, которые предстоит решить. Дело в том, что в рамках сложившегося в последний период «так называемого «*общества потребления»,* которое нацелено, в первую очередь, на удовлетворение материальных запросов, происходит рост потребления, базирующийся на основе формирования и пропаганды новых материальных потребностей» [3]. То есть, сформировалась «такая экономическая система в результате глобализации, которая содержит разрушительный ген, рождающий и умножающий значение фактора асимметрии – которая питается безразмерными кредитными ресурсами» [2]. В итоге у молодых людей не возникает желания создавать семью, ведь семья – это ответственность, это необходимость приобретения жилья, следовательно, это необходимость брать ипотечный кредит, который необходимо обслуживать и значит много работать. Многие молодые люди живут сегодня и сейчас, и будущее им неинтересно, удивительно, но у большей части не появляется желания продолжения себя, и это очень нехорошая тенденция [3].

Динамика рождаемости в России согласно данным Росстата позволяет сделать вывод, что рост рождаемости наблюдался с 2006 по 2015 годы, и если в 2006 году до введения программы материнского капитала, родилось 1479,637 тыс. чел., то в пиковые годы (2014-2015) их родилось гораздо больше: в 2014 году – 1942,683 тыс. чел., а в 2015 году – 1940,579 тыс. детей. Однако, с 2016 года наблюдается сокращение числа родившихся детей. Самые низкие значения рождаемости наблюдались в последние 3 года (2023-2025), для сравнения – в 2023 году родилось – 1264 тыс. детей, в 2024 году – 1222 тыс., в 2025 – всего 1175 тыс. детей [7].

Необходимо срочно принимать меры, чтобы такая тенденция не продолжилась. Этот процесс «усугубляется рекламируемыми в СМИ положениями и утверждениями относительно важности и необходимости *материального благополучия в жизни человека и роли денег для такого благополучия*. Однако, следует признать, что без духовных ценностей общество характеризуется низким уровнем моральных принципов, следовательно, будет деградировать» [3]. Во многом эта ситуация сложилась из-за проблем, наблюдаемых, как в семье, так и в сфере образования. Общая наблюдаемая картина в сфере образования и культуры в большей степени негативная, так как «несмотря на обновление кадров, происходит увольнение в большей степени высококвалифицированных и опытных педагогов и преподавателей высшей школы, при этом, молодые педагоги, проработав в системе образования несколько лет, увольняются по ряду причин», представленных на рис. 1 [3].

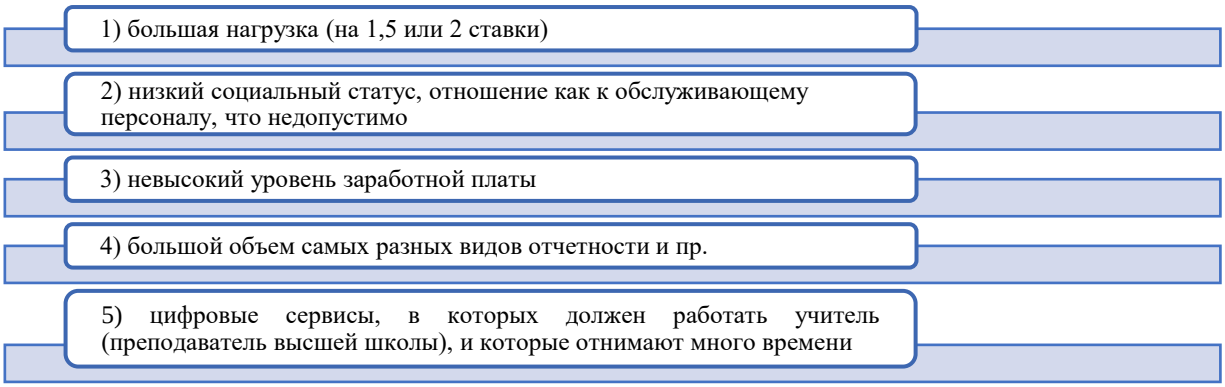

Рис. 1. Основные причины увольнения высококвалифицированных и опытных педагогов из сферы образования

В связи этим следует, что *научный потенциал страны* можно сформировать только при повышении уровня знаний и образованности, а также уровня культуры, и сделать это необходимо с помощью повышении зарплат, пособий, увеличения числа программ по субсидированию жилья, и другие меры. Как писал адмирал Николай Мордвинов в XVIII веке, «бедность останавливает просвещение, деятельность человека и порождает пороки, богатство же ведет к благочинию, добродетелям и успехам, но совершает оно благотворное действие только тогда, когда распространяется на великое число народа и не заключается в руках малого числа лиц» [5].

Для того, чтобы у современной молодёжи появилось желание создать семью, нужно оказать им, как материальную, так и моральную поддержку. Она должна идти, как от государства, так и от общества в целом. Надо также отметить, что если в Москве и Санкт-Петербурге поддержка семей ощутима, оказывается как финансовая помощь, так и поддержка в рамках обучения, культурного развития детей, организации отдыха для них, и др. видов, то в регионах страны это не совсем. так. «Современная риторика, касающаяся развития регионов России, неоднозначна. Для того, чтобы депрессивные регионы страны могли более эффективно развиваться, нужно строить или модернизировать промышленные предприятия, развивать сельское хозяйство, строить жилые комплексы для жителей регионов и, делать жизнь людей более комфортной» [9].

Необходимо также обратить больше внимания на внутренний туризм, ведь «развитие внутреннего туризма позволяет более эффективно развиваться регионам страны.

«Разработанные туроператорами туры включают определенный набор исторических и культурных достопримечательностей субъекта РФ, рассказы о жизни и творчестве известных художников, писателей, поэтов и др.» [9]. Благодаря этому население страны получает мощный потенциал для культурного саморазвития, оно становится более образованным, а предприятия, туристические компании и регионы в целом получают доход и средства для своего дальнейшего роста. Путешествия семей с детьми дают им радость общения, возможность больше времени проводить вместе, позволяет лучше понимать друг друга, снижает конфликтность и улучшает социализацию. Для повышения роли семьи и улучшения ситуации в сфере образования необходимо реализовать следующие меры (см. рис. 2) [3].

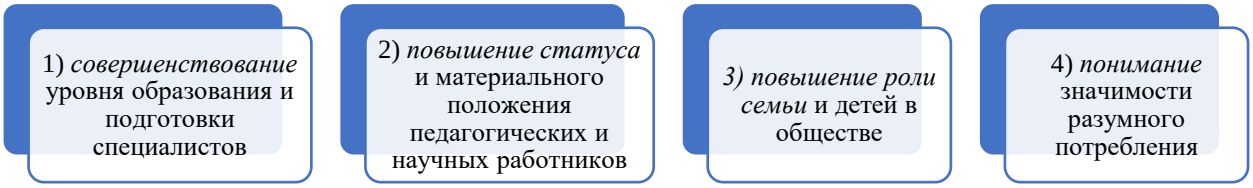

Рис. 2. Ключевые направления по повышению роли образования, семьи, духовных и моральных ценностей в обществе

С целью духовного и нравственного образования и воспитания в цифровой экономике нужно обратить внимание на следующие важные аспекты.

1. Уделить в образовательном процессе больше внимания таких предметам, как история, география, литература и основы семейной жизни.

2. На уроках о важно желательно составить список из 100 самых лучших книг и фильмов, отобранных экспертным сообществом и показывать классику советского кинематографа, для чего уже сейчас составляется список этих фильмов. С таким предложением выступил Президент В. Путин, он «поручил в Минпросвещения сформировать перечень из 100 советских и российских фильмов для демонстрации в школах» [6].

3. Очень важно обращать внимание на развитие науки и технологий, на основе чего будет развиваться и российская промышленность, будет формироваться технологический суверенитет страны. «Развитие высокотехнологичных отраслей должно обеспечить нашу страну конкурентоспособной продукцией, создать новые рабочие места и повысить экономический потенциал страны в целом» [12].

4. Нужно и дальше поддерживать развитие внутреннего туризма, которое позволяет более эффективно развиваться регионам страны, а населению получать информацию о жизни предыдущих поколений обычаях, нравах, литературе, искусстве и др. [10].

5. Важными аспектами является необходимость в дополнительном обучении молодёжи по программам ДПО, которые дадут возможность получить необходимые знания и компетенции.

6. Проработать вопросы снижения зависимости школьников от искусственного интеллекта и проведения занятий в школе без использования смартфонов, что уже делают некоторые передовые школы. Это повышает уровень знаний, улучшает восприятие материала школьниками, способствует формированию образовательного интеллекта. Ведь «интеллектуальный потенциал человека становится не только базовым фактором экономического роста, но и в целом – ключевым условием общественного прогресса, беспрецедентно повышая при этом значимость образования и управления знаниями» [4].

7. В системе высшего образования необходимо «формирование более тесной взаимосвязи вузов и предприятий, а также вузов и технопарков, что создаст возможности для реализации многих интересных идей, которых у российских студентов всегда много, а процесс

постоянного обучения и развития помогает приспосабливаться к новым требованиям и непрерывно повышать уровень компетенций» [11].

Указанные меры будут способствовать росту образованности, общего культурного уровня населения, уважения к учителям и преподавателям, старшему поколению, патриотизма, и это все будет способствовать развитию новых технологий и отраслей промышленности, повышению технологической независимости, росту научного, экономического, социального и духовного потенциала страны.

Библиографический список:

1. Указ Президента Российской Федерации от 22.11.2023 № 875 «О проведении в Российской Федерации Года семьи». URL: https://kremlin.ru (дата обращения 15.01.2026)
2. Березин В.В. Глобализация как угроза экономической безопасности государства // Вестник Академии. 2011. № 1. С. 113-114.
3. Долина О.Н., Шпилькина Т.А., Филимонова Н.Н. (2024а). Трансформация ценностей, потребления и структуры производства в современной России // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2024. Т. 23, №3. С. 80-89.
4. Маковецкая Е.Н., Маковецкий М.Ю. Направления трансформации экономической системы Российской Федерации в условиях новой реальности // Актуальные тренды в экономике и финансах: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 12 декабря 2024 года. – Омск: ОмГТУ, 2024. С. 67-74.
5. Особое мнение адмирала Мордвинова – Н. Мордвинов / [подгот. текста: Н.В. Якутин и др.]. – М.: Экономическая газ., 2008. 685 с.
6. Путин поручил создать перечень фильмов для обязательного показа в школах. [Электронный ресурс] // Коммерсант. URL: https://www.kommersant.ru/doc/7713778 (дата обращения 15.01.2026)
7. Росстат: Естественная убыль пошла в рост. [Электронный ресурс] URL: https://www.kommersant.ru/doc/7533665 (дата обращения 21.03.2026)
8. Ускорение инновационного развития региона: социально-экономические аспекты / И.А. Аксенов, Л.З. Байгузина, Ю.С. Босакевич [и др.]; под общ. ред. А.И. Ковалева, Н.П. Ребровой, О.В. Фрик – М.: ООО «Русайнс», 2024. 330 с.
9. Шпилькина Т.А., Ковалев А.И. Исторические и современные аспекты регионального развития предпринимательства в России // Актуальные тренды в экономике и финансах: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 12 декабря 2024 года. – Омск: Омский государственный технический университет. 2024. С. 220-224.
10. Шпилькина Т.А. Путешествия по историческим местам как фактор развития территориального предпринимательства и культуры общества // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2024. Т. 23, №4. С. 83-91.
11. Шпилькина Т.А., Филимонова Н.Н., Ковалев А.И. Научные центры поддержки предпринимательства, как фактор повышения технологического суверенитета РФ // Современные информационные технологии в образовании, науке и промышленности: Сборник трудов XXXI Международной конференции, XXIX Международного конкурса научных и научно-методических работ, II Всероссийского конкурса проектов "Научное творческое сообщество", Мытищи - Москва, 24–25 апреля 2025 года. – Москва: ООО Издательство "Экон-Информ", 2025. – С. 229-233.
12. Шушунова Т.Н. Совершенствование системы инженерного образования в стратегии импортозамещения // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы: Сборник трудов X Международной научно-практич. конференции, Симферополь, 17 апреля 2025 года. – Симферополь: ООО "Издательство Типография "Ариал", 2025. – С. 561-564.

XXXII АПРЕЛЬСКИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЧТЕ-НИЯ: МАТЕРИАЛЫ МЕЖДУНАРОД. НАУЧ.-ПРАКТ. КОНФ. (РОССИЯ, ОМСК, 16 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 366.