

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



16+

16 2026
ЧАСТЬ III

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 16 (619) / 2026

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

Главный редактор: Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

Редакционная коллегия:

Жураев Хусниддин Олтинбоевич, доктор педагогических наук (Узбекистан)
Иванова Юлия Валентиновна, доктор философских наук
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук
Лактионов Константин Станиславович, доктор биологических наук
Сараева Надежда Михайловна, доктор психологических наук
Абдрасилов Турганбай Курманбаевич, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)
Авдеюк Оксана Алексеевна, кандидат технических наук
Айдаров Оразхан Турсункожаевич, кандидат географических наук (Казахстан)
Алиева Тарана Ибрагим кызы, кандидат химических наук (Азербайджан)
Ахметова Валерия Валерьевна, кандидат медицинских наук
Бердиев Эргаш Абдуллаевич, кандидат медицинских наук (Узбекистан)
Брезгин Вячеслав Сергеевич, кандидат экономических наук
Данилов Олег Евгеньевич, кандидат педагогических наук
Дёмин Александр Викторович, кандидат биологических наук
Дядюн Кристина Владимировна, кандидат юридических наук
Желнова Кристина Владимировна, кандидат экономических наук
Жуйкова Тамара Павловна, кандидат педагогических наук
Игнатова Мария Александровна, кандидат искусствоведения
Искаков Руслан Маратбекович, кандидат технических наук (Казахстан)
Калдыбай Кайнар Калдыбайулы, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)
Кенесов Асхат Алмасович, кандидат политических наук
Коварда Владимир Васильевич, кандидат физико-математических наук
Комогорцев Максим Геннадьевич, кандидат технических наук
Котляров Алексей Васильевич, кандидат геолого-минералогических наук
Кузьмина Виолетта Михайловна, кандидат исторических наук, кандидат психологических наук
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)
Кучерявенко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук
Лескова Екатерина Викторовна, кандидат физико-математических наук
Макеева Ирина Александровна, кандидат педагогических наук
Матвиенко Евгений Владимирович, кандидат биологических наук
Матроскина Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук
Матусевич Марина Степановна, кандидат педагогических наук
Мусаева Ума Алиевна, кандидат технических наук
Насимов Мурат Орленбаевич, кандидат политических наук (Казахстан)
Паридинова Ботагоз Жаппаровна, магистр философии (Казахстан)
Прончев Геннадий Борисович, кандидат физико-математических наук
Рахмонов Азизхон Боситхонович, доктор педагогических наук (Узбекистан)
Семахин Андрей Михайлович, кандидат технических наук
Сенцов Аркадий Эдуардович, кандидат политических наук
Сенюшкин Николай Сергеевич, кандидат технических наук
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)
Титова Елена Ивановна, кандидат педагогических наук
Ткаченко Ирина Георгиевна, кандидат филологических наук
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры
Фозилов Садриддин Файзуллаевич, кандидат химических наук (Узбекистан)
Яхина Асия Сергеевна, кандидат технических наук
Ячинова Светлана Николаевна, кандидат педагогических наук

Международный редакционный совет:

Айрян Заруи Геворковна, кандидат филологических наук, доцент (Армения)
Арошидзе Паата Леонидович, доктор экономических наук, ассоциированный профессор (Грузия)
Атаев Загир Вагитович, кандидат географических наук, профессор (Россия)
Ахмеденов Кажмурат Максutowич, кандидат географических наук, ассоциированный профессор (Казахстан)
Бидова Бэла Бертовна, доктор юридических наук, доцент (Россия)
Борисов Вячеслав Викторович, доктор педагогических наук, профессор (Украина)
Буриев Хасан Чутбаевич, доктор биологических наук, профессор (Узбекистан)
Велковска Гена Цветкова, доктор экономических наук, доцент (Болгария)
Гайич Тамара, доктор экономических наук (Сербия)
Данатаров Агахан, кандидат технических наук (Туркменистан)
Данилов Александр Максимович, доктор технических наук, профессор (Россия)
Демидов Алексей Александрович, доктор медицинских наук, профессор (Россия)
Досманбетов Динар Бакбергенович, доктор философии (PhD), проректор по развитию и экономическим вопросам (Казахстан)
Ешиев Абдыракман Молдоалиевич, доктор медицинских наук, доцент, зав. отделением (Кыргызстан)
Жолдошев Сапарбай Тезекбаевич, доктор медицинских наук, профессор (Кыргызстан)
Игисинов Нурбек Сагинбекович, доктор медицинских наук, профессор (Казахстан)
Кадыров Кутлуг-Бек Бекмурадович, доктор педагогических наук, и.о. профессора, декан (Узбекистан)
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)
Козырева Ольга Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Россия)
Колпак Евгений Петрович, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)
Кыят Эмине Лейла, доктор экономических наук (Турция)
Лю Цзюань, доктор филологических наук, профессор (Китай)
Малес Людмила Владимировна, доктор социологических наук, доцент (Украина)
Нагервадзе Марина Алиевна, доктор биологических наук, профессор (Грузия)
Нурмамедли Фазиль Алигусейн оглы, кандидат геолого-минералогических наук (Азербайджан)
Прокопьев Николай Яковлевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)
Прокофьева Марина Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Казахстан)
Рахматуллин Рафаэль Юсупович, доктор философских наук, профессор (Россия)
Ребезов Максим Борисович, доктор сельскохозяйственных наук, профессор (Россия)
Сорока Юлия Георгиевна, доктор социологических наук, доцент (Украина)
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)
Узаков Гулом Норбоевич, доктор технических наук, доцент (Узбекистан)
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры (Россия)
Хоналиев Назарали Хоналиевич, доктор экономических наук, старший научный сотрудник (Таджикистан)
Хоссейни Амир, доктор филологических наук (Иран)
Шарипов Аскар Калиевич, доктор экономических наук, доцент (Казахстан)
Шуклина Зинаида Николаевна, доктор экономических наук (Россия)

На обложке изображен *Станислав Густавович Струмилин* (1877–1974), советский экономист и статистик.

Станислав Густавович родился в селе Дашковцы Подольской губернии, ныне Литинского района Винницкой области Украины, в семье обедневшего дворянина (настоящая фамилия — Струмилло-Петрашкевич). Он обучался в Скопинском реальном училище, а затем поступил в Электротехнический институт в Санкт-Петербурге. В 1897 году присоединился к революционному движению, в 1899-м участвовал во всеобщей студенческой забастовке, в том же году был отчислен из института и отдан в солдаты. Вступил в «Союз борьбы за освобождение рабочего класса». В 1899 году стал членом РСДРП, сначала как меньшевик, а с 1923 года — большевик.

Впоследствии его еще дважды исключали из института; три раза он был арестован; выдержал страшное избиение в петербургской тюрьме «Кресты»; дважды был приговорен к ссылке, дважды бежал из ссылки. Несмотря ни на что, окончил Петербургский политехнический институт по экономическому отделению в 1914 году.

После Октябрьской революции Струмилин организовал отдел статистики в Высшем совете народного хозяйства. С 1919 года он стал уделять особое внимание статистике труда. После того, как Ленин ознакомился с некоторыми опубликованными статьями Струмилины по этой теме, он пригласил его работать в Госплан. Позже Струмилин стал заместителем председателя Госплана, а потом членом Президиума.

Одновременно Станислав Густавович вел научную и педагогическую работу в МГУ, Институте народного хозяйства имени Плеханова, Московском государственном экономическом институте.

Под руководством Струмилины была разработана первая в мире «система материальных балансов».

Струмилин является автором более 700 работ в области экономики, статистики, управления народным хозяйством, планирования, демографического прогнозирования, политэкономии социализма, экономической истории, научного коммунизма, социологии, философии.

Ему также принадлежит авторство одного из методов построения индекса производительности труда, получившего название «индекс Струмилины».

Изучая проблемы экономической эффективности образования, ученый сформулировал закон «убывающей продуктивности школьного обучения», согласно которому с возрастанием количества ступеней обучения снижается его экономическая рентабельность для государства, а квалификация рабочих повышается медленнее, чем число лет, затраченных на обучение.

В то же время Струмилин исследовал зависимость между степенью квалифицированности работников и сроками их обучения. Им были установлены методы определения оптимального периода школьного обучения и размеров расходов на образование каждого рабочего с учетом роста национального дохода государства. По данным Струмилины, введение всеобщего начального образования в СССР дало экономический эффект, в 43 раза превышающий затраты на его организацию; рентабельность начального обучения лиц, занятых физическим трудом, в 28 раз превысила себестоимость обучения, а капитальные затраты на него окупались через полтора года.

Выводы Струмилины о высокой рентабельности обучения в вузах преимущественно малоимущих выходцев из рабочих и крестьян подтверждали окупаемость бесплатного высшего образования и содержания студентов за государственный счет, а также давали возможность обосновать обязательную трехлетнюю работу выпускников вузов по распределению, установление им заработной платы не ниже, чем у квалифицированных рабочих. Известно его высказывание: «Лучше стоять за высокие темпы, чем сидеть за низкие».

Указом Президиума Верховного Совета СССР за выдающиеся заслуги в развитии экономической науки и в связи с девяностолетием со дня рождения Станиславу Густавовичу Струмилину было присвоено звание Героя Социалистического Труда с вручением ему ордена Ленина и золотой медали «Серп и молот». Он награжден также четырьмя орденами Ленина, орденом Октябрьской революции, орденом Трудового Красного Знамени, а также медалями, в том числе «За трудовую доблесть».

Умер Станислав Густавович в 1974 году в Москве, похоронен на Новодевичьем кладбище.

*Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина*

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Борzych Д. О., Сайфов Ф. М.

Развитие системы противодействия
коррупции как инструмент обеспечения
экономической безопасности государства..... 151

Горбунова И. И.

Экономический анализ финансовых
результатов и рентабельности предприятия:
теоретический обзор подходов,
нормативного регулирования и методов
статистической оценки 154

Горшкова А. А.

Оптимизация затрат как фактор повышения
эффективности деятельности строительного
предприятия..... 156

Григорьев С. Д.

Взаимосвязь кредитования
и налогообложения 159

Желудков А. С.

Направления совершенствования механизма
принятия и реализации управленческих
решений в промышленных организациях 160

Затонских М. П.

Пути решения современных проблем
государственного управления в области
массовых коммуникаций 162

Канзибаева А. Ш.

Анализ дебиторской и кредиторской
задолженности предприятий
Пермского края 164

Кукурузняк А. Д., Зеленцов К. В.

Проблемы развития малого и среднего
предпринимательства в России: дилемма
цифровизации, фискальной нагрузки
и структурной устойчивости 166

Кулыгина Е. Ф.

Разработка стратегии экономической
безопасности предприятия..... 169

Маслаков В. Н.

Проблемы кадрового потенциала
учреждений культуры и современные
подходы к их решению 172

Мурована А. В.

Интеграция количественных и экспертных
методов в диагностике угроз экономической
безопасности предприятия..... 174

Назаров Г. О.

Эволюция управленческих
коммуникаций в условиях гибридной
и удалённой занятости..... 179

Очур Б. В.

Влияние коррупционных рисков
в правоохранительной сфере
на инвестиционную привлекательность
региона 182

Петрова Т. П.

Контроль в сфере закупок. Актуальные
вопросы административной ответственности
в сфере закупок: систематизация нарушений
законодательства о контрактной системе
и меры юридической ответственности
по Федеральному закону № 44-ФЗ 184

Тарасов А. В.

Оптимизация системы управления
партнёрской сетью в проектной логистике
(на примере ООО «БАРРУС. Проектная
Логистика») 187

Трифоненков Б. П., Кочкин Д. Ю.

Разработка комплексной системы оценки
качества и экологичности на предприятиях:
опыт и перспективы 189

Трифоненков Б. П., Кочкин Д. Ю.

Устойчивое развитие: единые критерии
качества, экологичности и цикличности для
строительных материалов и изделий 191

Тюлихов В. В.

Модель профессиональной компетентности
корпоративного аудитора 193

Чубарь С. А., Семенова А. Р., Кузьмина И. Г.

Сценарное экономическое моделирование
как инструмент анализа управленческих
решений в условиях неопределенности 198

Шаляпина Е. В.

Роль исполнительских практик в креативных
индустриях..... 202

МАРКЕТИНГ,
РЕКЛАМА И PR**Жерноклеев И. Л.**

Product-Led Growth как инструмент
продуктового маркетинга в B2C
SaaS-продуктах с подписочной моделью
распространения 205

Кутузова М. Д., Шиманский В. А.

Эмоциональный маркетинг в эпоху цифровых
технологий: новые подходы и стратегии..... 207

Кутузова М. Д.

Оценка частоты и контекста
проявления эффекта Дидро в онлайн-
и оффлайн-средах 210

Плеханова А. О.

Изменение моделей
потребительского поведения под влиянием
технологий Web 3.0 215

Шевцова А. В.

Специфика коммуникационного
продвижения сложных технологических
решений в B2B-сегменте 219

СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

Васильева А. А.

Риски в сельском хозяйстве
и их страхование..... 221

СОЦИОЛОГИЯ

Герасименко И. Г.

Размещение ручной клади пассажирами
на сиденьях вагонов и скамейках станций
метро Москвы 224

Панкратова М. Д.

Исследование индивидуально-
психологических особенностей женщин
на разных этапах жизненного цикла семьи 226

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Развитие системы противодействия коррупции как инструмент обеспечения экономической безопасности государства

Борзых Даниил Олегович, студент;

Сайфов Фирдавс Мухидинович, студент

Сибирский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Новосибирск)

В современном мире экономическая безопасность государства становится всё более важным аспектом при планировании стратегии экономического развития страны. Однако важно понимать, что при формировании стратегии экономической безопасности страны имеются особые факторы, на которые действует не столько рыночная экономика и экономические законы, сколько настроения в обществе, стабильность государственных институтов, и другие «не-экономические» факторы. Одним из таких факторов является система противодействия коррупции. Очевидно, что в условиях функционирования стабильной и эффективной системы противодействия коррупции влияние коррупциогенных факторов на эффективность рыночных институтов (конкуренция, право собственности, и т. д.), институтов государственного сектора экономики (государственные монополии, бюджеты всех уровней, и т. д.), снижается, а экономическая жизнь в стране активизируется. Однако при этом важно понимать, что противодействие коррупции — это один из важнейших факторов обеспечения экономической безопасности, так как развитие рыночной конкуренции в стране (с учетом развития в стране рыночной экономики) невозможно без обеспечения равных и справедливых «правил игры». Коррупция в целом способна оказывать значительное влияние на экономику, так как экономическая сфера основана на товарно-денежных отношениях, а смысл коррупции в свою очередь заключается в незаконном и необоснованном получении материальных и нематериальных благ одними лицами от других. Соответственно, сама логика коррупции уже подразумевает вред стабильной и эффективной экономической системе. Одновременно с этим, экономическая безопасность как процесс заключается в формировании стабильной и эффективной экономики, которая способна выдерживать различные кризисные явления.

Ключевые слова: коррупция, экономическая безопасность, теневая экономика, противодействие коррупции.

Development of anti-corruption system as a tool to ensure economic security of the state

Borzykh Daniil Olegovich, student;

Sayfov Firdavs Mukhidinovich, student

Siberian Institute of Management — a branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Novosibirsk)

In the modern world, the economic security of the state is becoming an increasingly important aspect in planning the strategy of economic development of the country. However, it is important to realise that when forming the strategy of the country's economic security it is important to understand that there are special factors that are influenced not so much by the market economy and economic laws as by the mood in society, the stability of state institutions, and other «non-economic» factors. One of such factors is the system of anti-corruption. It is obvious that under the conditions of a stable and effective anti-corruption system, the influence of corruptionogenic factors on the efficiency of market institutions (competition, property rights, etc.) and public sector institutions (state monopolies, budgets of all levels, etc.) is reduced, and economic life in the country is intensified. However, it is important to realise that countering corruption is one of the most important factors in ensuring economic security, since the development of market competition in the country (taking into account the development of a market economy in the country) is impossible without ensuring equal and fair «rules of the game». Corruption in general can have a significant impact on the economy, as the economic sphere is based on commodity-money relations, and the meaning of corruption in its turn is the illegal and unjustified obtaining of material and non-

material benefits by some persons from others. Accordingly, the very logic of corruption already implies harm to a stable and efficient economic system. At the same time, economic security as a process consists in the formation of a stable and efficient economy that is able to withstand various crisis phenomena.

Keywords: *corruption, economic security, shadow economy, countering corruption.*

Коррупция является одним из значимых факторов для развития экономики. Однако экономикой коррупция как явление не ограничивается. Практически все сферы жизни общества подвержены влиянию коррупции: политика, право, экономика, социальная сфера, и т. д. Коррупция как явление появилось ещё на заре существования человеческой цивилизации, и она способна оказывать значительное влияние на экономические процессы, происходящие в рамках общественной жизни. Тем не менее, особенно актуальным вопрос о противодействии коррупции стал с недавних пор, когда пришло осознание того, что она может оказывать значительное влияние на развитие экономики и формирование экономической безопасности в целом [3, с. 261–266; 4, с. 677–684].

Важно отметить, как коррупция может влиять на экономику и экономическую безопасность.

Во-первых, коррупция снижает поступление налогов в государственный бюджет. Доходы, получаемые от коррупции, имеют «серое» или «черное» происхождение. Соответственно, такие доходы не облагаются налогами, так как коррупционеры по очевидным причинам стремятся такие доходы скрыть с помощью различных коррупционных схем. Так, например, самый простой пример сокрытия коррупционных доходов заключается в получении коррупционных доходов в виде физической валюты (наличными средствами). Для правоохранительных органов отследить и само происхождение этих денег, и движение этих денег в дальнейшем, достаточно сложно. Несмотря на развитие цифровых средств платежей и цифровых систем различных коммерческих банков, использование наличных денежных средств, которые можно, например, сохранить «под матрасом», остается важным элементом различных коррупционных схем. Кроме того, так как коррупция подразумевает получение различных привилегий и льгот, то такие привилегии могут быть ориентированы на снижение налогов для конкретных субъектов (например, участие в программе по предоставлению налоговых льгот). Соответственно, и в данном плане можно отметить снижение поступления налоговых платежей в государственный бюджет.

Во-вторых, коррупция предполагает и расширение т. н. «теневой экономики», то есть сектора экономики, на который не распространяется влияние государства и который подразумевает использование незаконных методов и схем [1, с. 520–524; 5, с. 84–87]. Сокрытие коррупционных доходов путем перемещения полученных средств, например, в офшорные юрисдикции — это элемент «теневой экономики». Кроме того, одним из возможных последствий коррупции является получение определенных привилегий для субъектов «теневой экономики». Условный,

однако показательный пример в данном плане — это дача взятки сотрудникам правоохранительных органов организаторами «подпольного казино». В данном плане сохранение данного преступного предприятия подразумевает сохранение функционирования одного из субъектов «теневой экономики». Опасность «теневой экономики» для общества очевидна: в данном секторе происходит организация незаконных предприятий, организующих азартные игры, занимающихся продажей наркотических и психотропных веществ, оружия, и других ограниченных или запрещенных в гражданском обороте вещей. Однако в «теневую экономику» входят не только очевидно незаконные предприятия, но и, например, предприниматель, который оказывает услуги общественного питания без юридического оформления предпринимательской деятельности, уплаты налогов, соблюдения санитарно-гигиенических условий [1].

В-третьих, коррупция также подразумевает и снижение свободы конкуренции. Одним из вариантов коррупционного правонарушения может быть получение привилегий, например, при организации государственных закупок, в рамках которого у определенной компании имеется привилегия по получению контракта, так как представитель такой компании дал взятку государственному служащему, который занимается организацией этих государственных закупок. Кроме того, компания, например, может получить налоговые льготы, и, таким образом, незаконным способом повысить свою конкурентоспособность за счет снижения издержек [2, с. 65–71].

Таким образом, коррупция как общественное явление несет значительную угрозу как для экономики в целом, так и для системы экономической безопасности, в частности [3; 4].

Основной нормативно-правовой акт, регулирующий функционирование систему противодействия коррупции в Российской Федерации — это Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции». Кроме того, наказания за коррупционные правонарушения установлены в Уголовном кодексе Российской Федерации. Конечно, коррупция как общественное явление включает в себя не только уголовные преступления, но и административные правонарушения, дисциплинарные проступки и гражданско-правовые деликты [7, с. 113–115].

Важно отметить, что существующая система противодействия коррупции предполагает целый перечень различных мер по профилактике коррупционных правонарушений. Так, указанным Федеральным законом установлена система антикоррупционного декларирования. Определенные субъекты должны предоставлять

сведения о своих доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера. Кроме того, такие сведения должны предоставлять и близкие родственники таких субъектов. Конечно, такая система антикоррупционного декларирования является важным элементом противодействия коррупции. Однако важно понимать и имеющиеся и её недостатки. Законодательные меры всегда будут ограничены формально-юридическими требованиями. Так, например, государственный служащий может предоставить привилегии определенной компании за денежное вознаграждение, однако деньги были переведены не на его банковский счет, а на счет компании брата жены, за счет оказанных «услуг консультации». Позднее за эти деньги был куплен автомобиль, который в дальнейшем использовался государственным служащим. Таким образом, несмотря на то, что сам факт коррупционного нарушения имеется, с точки зрения формально-юридических требований такое правонарушение не имеет никаких прямых доказательств. Данный момент принципиально важно учитывать: нельзя ограничиваться исключительно формально-юридическими методами при формировании системы противодействия коррупции [2; 6].

Также важно отметить, что имеются и методы противодействия коррупции на бытовом уровне. В ст. 575 Гражданского кодекса Российской Федерации определяется понятие «обычные подарки» (в пределах 3 тыс. рублей). Положения подп. 3 п. 1 допускают возможность получения таких подарков субъектами, замещающими государственные должности РФ, субъектов РФ, муниципальные

должности, государственными служащими, муниципальными служащими, служащими Банка России в связи с их должностным статусом. Аналогичные правила касаются и работников образовательных и медицинских организаций, а также организаций, которые предоставляют социальные услуги, аналогичных организаций, включая организации для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, если дарение осуществляется гражданами, которые находятся в них на лечении, содержании, воспитании, либо их родственниками. Конечно, формализация понятия подарков является важным элементом в системе противодействия коррупции. В данном случае особенно важно отметить, что законодатель стремится, с одной стороны, не ужесточать требования к небольшим подаркам, и, с другой стороны, установить границы с целью профилактики коррупционных правонарушений. Как уже было отмечено, в данном случае необходимо отметить, что при рассмотрении конкретных дел о коррупционных правонарушений важно ориентироваться не только на формально-юридические требования, но и на условия российской реальности.

Таким образом, можно сделать вывод. Угроза коррупции для системы экономической безопасности очевидна, в связи с этим важно формирование системы противодействия коррупции [3; 4]. При этом важно отметить, что такая система не должна ограничиваться исключительно формально-юридическими требованиями (однако этот момент тоже важен), но и учитывать реальные условия [2; 6; 7].

Литература:

1. Ачкасова, Ю. С. Эффективное противодействие коррупции и теневой экономики — главное условие экономической безопасности в России / Ю. С. Ачкасова, Ю. В. Кашицина // Скиф. Вопросы студенческой науки. — 2020. — № 5-2(45). — С. 520–524.
2. Байсаева, М. У. Совершенствование механизма противодействия коррупции как условие обеспечения экономической безопасности в предпринимательской деятельности / М. У. Байсаева // Вестник Чеченского государственного университета им. А. А. Кадырова. — 2022. — № 1(45). — С. 65–71.
3. Борсученко, С. А. Коррупция как внутренняя угроза экономической безопасности России и меры по ее противодействию / С. А. Борсученко, А. А. Борсученко // Заметки ученого. — 2022. — № 4. — С. 261–266.
4. Жукова, Т. В. Совершенствование механизма противодействия коррупции в системе экономической безопасности / Т. В. Жукова, М. С. Каплина // Управленческий учет. — 2021. — № 11-3. — С. 677–684.
5. Петров, И. В. Отдельные направления правового обеспечения экономической безопасности в сфере противодействия коррупции и теневой экономике / И. В. Петров, А. А. Балабанов // Общество и право. — 2021. — № 4(78). — С. 84–87.
6. Смоленский, М. Б. Организация управления процессами противодействия коррупции как условие предотвращения угрозы экономической безопасности России / М. Б. Смоленский // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. — 2021. — № 4(45). — С. 82–87.
7. Умарова, А. А. Эффективность современной уголовной политики по обеспечению экономической безопасности и противодействия коррупции / А. А. Умарова, В. П. Лебединская // Аграрное и земельное право. — 2020. — № 10(190). — С. 113–115.

Экономический анализ финансовых результатов и рентабельности предприятия: теоретический обзор подходов, нормативного регулирования и методов статистической оценки

Горбунова Инга Игоревна, студент

Научный руководитель: Колышев Андрей Сергеевич, кандидат экономических наук, доцент

Уральский государственный университет путей сообщения (г. Екатеринбург)

В статье рассматриваются теоретические и методологические проблемы экономического анализа финансовых результатов предприятия в сфере гостиничного бизнеса, причём сопоставление российского и зарубежного подходов к изучению прибыли и показателей рентабельности позволило выделить исторические этапы эволюции соответствующих концепций.

Ключевые слова: финансовые результаты, рентабельность, экономический анализ, гостиничный бизнес, нормативно-правовое регулирование, методы анализа, российская и зарубежная практика.

Финансовый результат, понимаемый как прибыль, и рентабельность как относительный измеритель эффективности находятся в фокусе как российской, так и зарубежной экономической науки, однако трактовки этих категорий исторически расходились, что отражено в работах по эволюции понятий [6]. В классической политэкономии прибыль выступала вознаграждением капитала и естественной компенсацией за принятый риск, тогда как марксистская теория ввела категорию прибавочной стоимости, акцентируя труд в качестве источника дохода.

В советский период рентабельность служила плановым нормативом, а неоклассическая школа связала её с предельной производительностью факторов производства. Современные зарубежные концепции, например, экономическая добавленная стоимость (EVA), смещают внимание на превышение прибыли над стоимостью капитала, что позволяет учесть альтернативные издержки [6]. Российские учёные определяют финансовый результат как синтетический показатель, вбирающий влияние всех факторов хозяйственной деятельности, и опираются при этом на бухгалтерскую прибыль, исчисленную по национальным стандартам учёта [2, 3].

Зарубежные исследователи предпочитают экономическую прибыль и денежные потоки (cash flow), чтобы исключить воздействие учётных условностей. В работах по стратегическому управлению рентабельность встраивается в систему сбалансированных показателей (BSC), включающую не только финансовые, но и клиентские, процессные и инновационные метрики.

Сравнительный анализ методологических особенностей расчётных баз рентабельности показывает, что отечественный подход использует балансовую прибыль и статические данные, тогда как зарубежный корректирует показатели на налоги, амортизацию, альтернативные издержки и риск.

Для рентабельности активов (ROA) в российской практике применяется отношение прибыли к активам, а на Западе — отношение операционной прибыли после налогообложения к активам. Рентабельность продаж (ROS) в РФ рассчитывается как отношение прибыли от продаж к вы-

ручке, за рубежом же как отношение операционной прибыли к выручке, что убирает влияние неоперационных доходов. Рентабельность капитала (ROE) в отечественной практике есть отношение чистой прибыли к собственному капиталу, тогда как за рубежом чаще делят EVA на собственный капитал, учитывая тем самым стоимость капитала [7].

Современные тенденции идут по пути синтеза, и гибридные модели адаптируются для российских компаний, сочетая простоту с глубиной анализа. Нормативно-правовое регулирование финансовых результатов выстроено как многоуровневая система.

Базовый уровень задаётся Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте» [1]; статья 19 этого закона определяет состав бухгалтерской отчётности, включая форму № 2 «Отчёт о финансовых результатах», где финансовый результат представлен разницей между доходами и расходами. Учётный уровень раскрывается в ПБУ 9/99 «Доходы организации» [2] и ПБУ 10/99 «Расходы организации» [3], которые классифицируют доходы и расходы, определяют момент их признания и правила агрегирования.

Приказом Минфина РФ от 4 октября 2023 г. № 157н утверждён ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчётность» [4], устанавливающий унифицированные формы № 1 «Бухгалтерский баланс» и № 2 «Отчёт о финансовых результатах»; строка 2110 формы № 2 отражает выручку, строка 2120 — себестоимость продаж, строка 2400 — чистую прибыль. Для гостиничных комплексов в пояснительной записке важна детализация выручки по видам услуг (проживание, питание, СПА).

Налоговый уровень регулируется главой 25 Налогового кодекса РФ, где установлены критерии экономической обоснованности расходов и порядок расчёта налоговой базы. Постоянные и временные разницы между бухгалтерской и налоговой прибылью корректируют чистую прибыль. Отраслевой уровень представлен Приказом Росстата от 31 июля 2023 г. № 368 [5], которым вводится форма № 1-КСР, содержащая данные о доходах, загрузке номерного фонда и показателях ADR (средняя цена номера), RevPAR (доход на доступный номер). Ана-

литический уровень дополняется порядком определения стоимости чистых активов, используемым для расчёта ROE и ROA. Указанная система нормативных актов обеспечивает комплексное регулирование от первичного учёта до итоговых аналитических коэффициентов.

Статистический анализ динамики рентабельности гостиничного бизнеса опирается на методы описательной статистики, декомпозиции временных рядов и эконометрического моделирования. Классическая модель декомпозиции временного ряда предполагает аддитивное или мультипликативное выделение тренда, сезонной компоненты и случайных остатков. Для оценки устойчивости динамики используется коэффициент вариации: значения ниже 10 % указывают на высокую предсказуемость, в интервале 10–25 % говорят об умеренной вариации, а выше 25 % сигнализируют о высокой волатильности, требующей корректирующих мер.

Линейный регрессионный анализ позволяет установить зависимость рентабельности от времени, а коэффициент корреляции измерить тесноту связи. При нелинейных траекториях применяют полиномиальные или экспоненциальные модели.

Метод скользящего среднего эффективно сглаживает сезонные колебания показателя RevPAR при выборе окна в 3–5 периодов для квартальных данных. Множественная регрессия оценивает влияние нескольких факторов на рентабельность, а коэффициент детерминации показывает долю объяснённой дисперсии. Факторный анализ по модели Дюпона разлагает рентабельность собственного

капитала на три компонента: рентабельность продаж, оборачиваемость активов и мультипликатор капитала. Для гостиничного бизнеса типичный вклад рентабельности продаж в изменение ROE составляет 60–70 %, оборачиваемости активов — 20–25 %, мультипликатора капитала — 10–15 %.

Для учёта неопределённости и рисков применяются стохастические методы, например, симуляция Монте-Карло (генерация тысяч сценариев развития рентабельности) и модели условной гетероскедастичности (GARCH) для прогнозирования волатильности.

Показатель Value at Risk (VaR) на доверительном уровне 95 % позволяет оценить максимальные потенциальные потери. В гостиничной отрасли особое значение имеют отраслевые индикаторы: RevPAR (произведение средней цены номера на загрузку), ADR (средняя цена реализованного номера), Occupancy (коэффициент загрузки номерного фонда).

Нормативный диапазон загрузки для премиум-сегмента составляет 65–75 %. Теоретическая модель устойчивости рентабельности классифицирует значения ROA: выше 6 % — устойчивость, 4–6 % — рискованная зона, ниже 2 % — кризисная ситуация. В качестве практической иллюстрации рассмотрены результаты деятельности ООО ГРК «Евразия», управляющей компании отеля «Ramada by Wyndham Yekaterinburg». На основе данных бухгалтерской отчётности и управленческого учёта за 2022–2024 годы были рассчитаны ключевые показатели рентабельности и операционной эффективности.

Таблица 1. Динамика финансовых результатов и рентабельности ООО ГРК «Евразия» в 2022–2024 гг

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024/2022
Выручка, тыс. руб.	548 599	697 066	766 694	+218 095 (+39,7 %)
Чистая прибыль, тыс. руб.	32 527	66 494	81 655	+49 128 (+151,0 %)
Рентабельность продаж (ROS), %	18,37	20,54	22,16	+3,79 п.п.
Рентабельность активов (ROA), %	5,87	6,23	6,71	+0,84 п.п.
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	14,12	15,98	17,25	+3,13 п.п.

Источник: составлено по данным отчётности ООО ГРК «Евразия».

Данные таблицы 1 показывают, что за три года выручка предприятия выросла на 39,7 %, а чистая прибыль увеличилась более чем в 2,5 раза. Рентабельность продаж повысилась с 18,37 % до 22,16 %, что свидетельствует об улучшении контроля над затратами и успешной ценовой

политике. Рентабельность активов выросла с 5,87 % до 6,71 %, приближаясь к зоне устойчивости (более 6 %). Рентабельность собственного капитала достигла 17,25 %, что подтверждает эффективность использования средств собственников.

Таблица 2. Операционные показатели ООО ГРК «Евразия» (гостиничный сегмент)

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024/2022
Коэффициент загрузки (Occupancy), %	53,6	61,9	63,5	+9,9 п.п.
Средняя цена номера (ADR), руб.	10 935	13 465	13 943	+3 008 (+27,5 %)
Доход на доступный номер (RevPAR), руб.	5 861	8 332	8 860	+2 999 (+51,2 %)
Доля прямых бронирований, %	28	31	34	+6 п.п.

Источник: составлено по данным управленческого учёта ООО ГРК «Евразия».

Таблица 2 отражает улучшение использования номерного фонда. Загрузка выросла на 9,9 процентных пункта, достигнув 63,5 %, что превышает среднерыночный уровень по Екатеринбургу. Средняя цена номера увеличилась на 27,5 %, а интегральный показатель RevPAR — на 51,2 %. Позитивной тенденцией следует признать рост доли прямых бронирований с 28 % до 34 %, что снижает зависимость от онлайн-турагентств и уменьшает комиссионные издержки. Выявленные резервы связаны с повышением загрузки номеров категории «Люкс» (которая в 2024 году составляла лишь 48,5 %) и дальнейшим развитием программ лояльности.

Проведённый теоретический обзор вместе с анализом практического примера позволяют утверждать, что анализ финансовых результатов и рентабельности представляет собой многогранную задачу, лежащую на стыке бухгалтерского учёта, экономической теории и статистики. Российский подход характеризуется опорой на строго регламентированную нормативную базу (ПБУ, ФСБУ) и ориентацией на бухгалтерскую прибыль, что обеспечи-

вает сопоставимость данных. Зарубежный подход интегрирует концепции экономической прибыли, учитывает рыночные риски и включает нефинансовые показатели.

Нормативно-правовое регулирование в РФ имеет чёткую иерархию, создающую надёжную основу для унификации расчётов. Статистические методы анализа позволяют выявлять тренды, сезонность и факторы влияния на рентабельность. На примере ООО ГПК «Евразия» продемонстрирована положительная динамика всех ключевых показателей (выручка, чистая прибыль, ROS, ROA, ROE, загрузка, ADR, RevPAR) в 2022–2024 годах, что подтверждает эффективность выбранной стратегии управления.

Таким образом, выявленные резервы (повышение загрузки люксовых номеров, оптимизация затрат, развитие прямых продаж) формируют базу для дальнейшего улучшения финансовых результатов. Представляется, однако, что вопрос об устойчивости достигнутых значений ROA (6,71 %) при сохраняющейся волатильности спроса остаётся открытым и требует дополнительного мониторинга в последующие периоды.

Литература:

1. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (ред. от 08.08.2024).
2. Приказ Министерства финансов РФ от 6 мая 1999 г. № 32н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99».
3. Приказ Министерства финансов РФ от 6 мая 1999 г. № 33н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99».
4. Приказ Министерства финансов РФ от 4 октября 2023 г. № 157н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учёта ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчётность»».
5. Приказ Федеральной службы государственной статистики от 31 июля 2023 г. № 368 «Об утверждении форм федерального статистического наблюдения для организации федерального статистического наблюдения в сфере туризма».
6. Зонова Н. С., Малков И. В. Эволюция понятия финансовых результатов и методики их анализа // Современные тенденции в науке и образовании. — 2021. — С. 109–118.
7. Зимакова Л. А., Шпаковская А. В. Финансовый результат: исторический и методологический аспекты // Международный бухгалтерский учет. — 2015. — № 3 (345). — С. 44–54.

Оптимизация затрат как фактор повышения эффективности деятельности строительного предприятия

Горшкова Анастасия Александровна, студент

Научный руководитель: Касимова Юлия Николаевна, кандидат экономических наук, доцент
Уральский государственный университет путей сообщения (г. Екатеринбург)

В статье исследуются теоретические и практические аспекты оптимизации затрат как ключевого фактора повышения эффективности деятельности строительного предприятия. Проведён анализ затрат, структуры персонала, производительности труда и финансовых результатов. Особое внимание уделено теоретическим основам управления затратами и их роли в обеспечении устойчивого развития предприятия. Разработан комплекс мероприятий по снижению издержек и повышению эффективности, включая внедрение ресурсосберегающих и «зеленых» технологий. Проведена оценка экономической эффективности предложенных решений.

Ключевые слова: оптимизация затрат, себестоимость, строительное предприятие, эффективность, управление затратами, материалоемкость

Cost optimization as a factor for improving the efficiency of a construction enterprise

Gorshkova Anastasiya Aleksandrovna, student

Scientific advisor: Kasyмова Yuliya Nikolayevna, phd in economics, associate professor

Ural State University of Railway Transport (Ekaterinburg)

The article examines theoretical and practical aspects of cost optimization as a key factor in improving the efficiency of a construction enterprise. Comprehensive analysis of costs, workforce structure, labor productivity, and financial results is carried out. Special attention is paid to the theoretical foundations of cost management and their role in ensuring sustainable development. A set of measures aimed at reducing costs and improving efficiency, including resource-saving and green technologies, is proposed. The economic efficiency of the proposed solutions is assessed.

Keywords: cost optimization, cost management, construction enterprise, efficiency, material intensity, cost reduction.

В условиях современной экономики управление затратами является одним из ключевых элементов системы управления предприятием. От уровня издержек напрямую зависит себестоимость продукции, прибыль и конкурентоспособность организации. Особенно актуальна данная проблема для строительных предприятий, деятельность которых характеризуется высокой материалоёмкостью и значительными колебаниями цен на ресурсы.

Затраты предприятия представляют собой денежное выражение всех ресурсов, используемых в процессе производства и реализации продукции. В экономической теории выделяются различные подходы к классификации затрат: по экономическим элементам (материальные, трудовые, амортизация и др.); по статьям калькуляции; по способу включения в себестоимость (прямые и косвенные); по зависимости от объёма производства (переменные и постоянные) [1].

Для строительных предприятий ключевую роль играют материальные затраты, поскольку они формируют основную долю себестоимости.

Оптимизация затрат — это процесс поиска наилучшего соотношения между затратами и результатами деятельности предприятия [1]. В отличие от простого сокращения расходов, оптимизация предполагает: сохранение или повышение качества продукции; обеспечение устойчивости деятельности; достижение стратегических целей предприятия.

Таким образом, оптимизация затрат направлена не только на снижение издержек, но и на повышение общей эффективности деятельности.

На уровень затрат предприятия оказывают влияние следующие факторы: объём производства; уровень цен на ресурсы; технология производства; квалификация персонала; организация производства и управления.

В строительной отрасли особое значение имеют: стоимость строительных материалов; логистика поставок; уровень механизации и автоматизации; сезонность работ [3].

В современной практике используются различные методы управления затратами: нормирование затрат — установление нормативов расхода ресурсов; бюджетирование — планирование затрат по подразделениям; ABC-анализ — выделение наиболее значимых статей за-

трат; контроллинг — система контроля и анализа затрат; бережливое производство (Lean) — устранение потерь [2]. Для строительных предприятий наиболее эффективным является сочетание нормирования, бюджетирования и анализа материальных затрат [2].

Эффективность деятельности предприятия определяется соотношением результатов и затрат. Снижение затрат при сохранении объёма производства приводит к: росту прибыли; снижению себестоимости; повышению рентабельности; увеличению конкурентоспособности [3].

Таким образом, оптимизация затрат является одним из ключевых факторов повышения эффективности деятельности предприятия.

Проведённый теоретический анализ показал, что затраты являются ключевой экономической категорией, определяющей эффективность деятельности предприятия. Их уровень и структура напрямую влияют на себестоимость продукции, прибыль и конкурентоспособность организации. Особое значение оптимизация затрат приобретает для строительных предприятий, где высокая материалоёмкость обуславливает значительную зависимость финансовых результатов от стоимости ресурсов.

Установлено, что оптимизация затрат представляет собой не просто их сокращение, а системный процесс поиска рационального соотношения между затратами и результатами деятельности. В отличие от экстенсивного подхода, ориентированного на снижение расходов любой ценой, современная концепция управления затратами предполагает сохранение качества продукции и обеспечение устойчивого развития предприятия.

Рассмотренные методы управления затратами (нормирование, бюджетирование, контроллинг, бережливое производство) подтверждают необходимость комплексного подхода к их оптимизации. Таким образом, теоретическая база исследования формирует основу для практической реализации мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия [1].

В рамках данной статьи рассмотрим организацию — ООО ПСО «Теплит».

Анализ деятельности ООО ПСО «Теплит» показал значительный рост затрат в 2024 году.

Общая сумма затрат увеличилась на 35,7 %, при этом основная доля приходится на материальные расходы (более 95 %). Это свидетельствует о высокой материалоёмкости производства и зависимости предприятия от стоимости ресурсов.

Одновременно наблюдается: рост производительности труда на 68,62 %; снижение себестоимости единицы продукции на 17,7 %; увеличение выручки на 36,94 %. Это говорит о повышении эффективности использования ресурсов, несмотря на рост затрат.

Результаты анализа деятельности ООО ПСО «Теплит» свидетельствуют о значительном росте затрат в 2024 году, обусловленном преимущественно увеличением материальных расходов. При этом структура затрат характеризуется высокой долей материальных ресурсов, превышающей 95 %, что указывает на выраженную материалоёмкость производства.

Несмотря на рост издержек, предприятие демонстрирует положительную динамику ключевых показателей эффективности: увеличение выручки, рост производительности труда и снижение себестоимости единицы продукции. Это свидетельствует о проявлении эффекта масштаба и более эффективном использовании ресурсов.

Вместе с тем выявленные тенденции указывают на наличие существенных резервов повышения эффективности, прежде всего за счёт оптимизации материальных затрат. Таким образом, анализ подтвердил необходимость разработки целенаправленных мероприятий по управлению издержками как основного инструмента повышения эффективности деятельности предприятия.

На основе анализа предлагается комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию затрат предприятия.

1. Оптимизация закупочной деятельности: внедрение тендерной системы закупок; переход на долгосрочные контракты; использование цифровых платформ закупок. Ожидаемый эффект: снижение цен на 3 %.

2. Внедрение нормирования материалов: разработка нормативов расхода; контроль отклонений; автоматизация учета. Эффект: снижение расхода на 2 %.

3. Управление отходами: сортировка; переработка; повторное использование. Эффект: снижение потерь на 1 %.

4. Цифровизация процессов: внедрение ERP-систем; автоматизация учета; аналитика затрат. Эффект: повышение прозрачности и снижение управленческих затрат.

Разработанные мероприятия по оптимизации затрат носят комплексный характер и ориентированы на ключевые факторы формирования издержек предприятия. Основной акцент сделан на снижении материальных затрат как доминирующей статьи расходов.

Предложенные решения, включающие оптимизацию закупочной деятельности, внедрение нормирования расхода материалов, управление отходами и цифровизацию процессов, направлены на устранение внутренних резервов снижения затрат. Их реализация позволяет не только сократить издержки, но и повысить прозрачность и управляемость хозяйственной деятельности.

Особое значение имеет интеграция «зеленых» технологий, обеспечивающих одновременное достижение экономического и экологического эффекта. Таким образом, разработанные мероприятия соответствуют современным тенденциям устойчивого развития и формируют основу для повышения конкурентоспособности предприятия.

Реализация мероприятий, направленных на оптимизацию затрат предприятия обеспечивает: снижение затрат на 220 286 тыс. руб.; рост прибыли; увеличение рентабельности до 23,5 %; срок окупаемости менее 1 года.

Проведённая оценка экономической эффективности показала высокую результативность предложенных мероприятий. Их реализация позволяет снизить затраты предприятия на 220 286 тыс. руб., что приводит к соответствующему увеличению прибыли и росту показателей рентабельности.

Снижение себестоимости продукции и повышение эффективности использования ресурсов подтверждают целесообразность внедрения предложенных решений. Дополнительным аргументом в пользу их реализации является короткий срок окупаемости, составляющий менее одного года.

Проведённое исследование показало, что оптимизация затрат является ключевым фактором повышения эффективности деятельности строительного предприятия. На примере ООО ПСО «Теплит» доказано, что снижение материальных затрат и внедрение современных методов управления ресурсами позволяют существенно улучшить финансовые результаты.

Особую роль играет комплексный подход, включающий экономические и экологические аспекты. Это обеспечивает не только краткосрочный эффект, но и устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

В результате проведённого исследования установлено, что оптимизация затрат является ключевым фактором повышения эффективности деятельности строительного предприятия. На примере ООО ПСО «Теплит» доказано, что рациональное управление затратами позволяет не только снизить себестоимость продукции, но и обеспечить рост прибыли, рентабельности и конкурентоспособности.

Литература:

1. Алексейчева, Е. Ю. Экономика организации (предприятия): учебное пособие [Текст] / Е. Ю. Алексейчева, М. Д. Магомедов, И. Б. Костин. — Москва: Дашков и К, 2021. — 290 с.
2. Воробьева, И. В. Особенности управления затратами в строительной организации [Текст] / И. В. Воробьева // Инновации. Наука. Образование. — Тольятти: ИП Зоркин В. А., 2022. — № 51. — С. 1468–1472.

3. Мерзликина, Г. С. Экономика предприятия (организации): учебное пособие [Текст] / Г. С. Мерзликина, Т. Г. Агиевич. — Волгоград: ВГТУ, 2021. — 48 с.

Взаимосвязь кредитования и налогообложения

Григорьев Станислав Дмитриевич, студент магистратуры
Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова (г. Архангельск)

В силу положений статьи 11 Закона от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности», предусматривающей минимальные размеры уставного капитала для кредитных организаций, банки с универсальной лицензией являются одними из крупнейших и богатейших юридических лиц в Российской Федерации (1 млрд. руб.).

В соответствии с налоговым законодательством коммерческие организации, в том числе и банки, платят те же налоги, что и другие организации [7].

Исходя из вышесказанного, банковские организации уже по своей правовой и экономической природе выступают одними из крупнейших налогоплательщиков в бюджет страны.

Прибыль банка формируется в результате осуществления им кредитной, депозитной, расчетной и других видов банковской деятельности [8]. Также Налоговым кодексом России к прибыли обозначенных юридических лиц отнесены проценты по выданным кредитам (пункт 2 статьи 290 НК РФ), ввиду чего часть от полученных таким образом доходов тоже подлежит уплате в бюджет в виде налога.

Наибольший объем налоговых отчислений, приходящихся на прибыль по кредитным процентам, связан с налогом на прибыль организаций (глава 25 НК РФ) [9]. На протяжении долгого времени налоговая ставка по данному виду налога составляла 20 % [11], однако с 1 января 2025 года она выросла до 25 %.

Для заемщиков полученные посредством заключения кредитного договора денежные средства при определении налоговой базы не учитываются (статья 251 НК РФ), в то время как для банков — другой равной стороны гражданско-правовой сделки законодательно не предусмотрены даже налоговые льготы по налогу на прибыль организаций.

В связи с таким положением дел с начала 2025 года четверть всей полученной кредиторами прибыли по процентам уходит на уплаты налога на прибыль.

Чтобы оценить масштаб налогового бремени банка по кредитным процентам можно обратиться к опубликованной ПАО «Сбербанк» обобщенной консолидированной финансовой отчетности за 2024 год (на момент 31 декабря) с аудиторским заключением. Согласно данному отчету процентные доходы банка по кредитам в 21,9 раза превысили остальные процентные доходы организации (например, по ценным бумагам) и сыграли ключевую роль

в формировании прибыли банка в сумме 2 999,6 млрд. руб. в своей категории (проценты). Указанный результат является вторым по доходности в общем отчете о прибыли банка за 2024 год, слегка уступив операционным доходам (3 097,2 млрд. руб.), в раздел которых вошло в 3 раза больше операций, нежели в категорию процентов [10]. С такими показателями прибыли по кредитным процентам рассматриваемый налог в 2025 году составил бы 749,9 млрд. руб.

Так на примере доходности крупнейшего банка страны подтверждается ключевая роль процентов, поступающих с кредитов, в формировании прибыли кредитных организаций, ввиду чего налог на прибыль накладывает серьезное налоговое бремя на банки, что может способствовать тенденции снижения их числа в стране.

Подтверждением данного тезиса является опубликованный Банком России список кредитных организаций, зарегистрированных на территории России по состоянию на 5 ноября 2025 года, согласно которому в стране на момент публикации списка кредитную деятельность осуществляли 353 юридических лица [13]. В ранние периоды число банковских организаций было больше: в 2024 году их количество составляло 354 организации, в 2023 году — 360, в 2022 году — 361, в 2021 году — 370, в 2020 году — 411, в 2019 году — 444 [12].

Таким образом, даже в период действия налоговой ставки в размере 20 % [14] прослеживалась тенденция сокращения числа кредитных организаций, а после ее увеличения, по нашему мнению, направление на уменьшение количества банков лишь усилится, что окажет негативное влияние для всех экономики России.

Выход из данной ситуации видится нам в предоставлении банковским организациям налоговых льгот по данному виду налоговых ставок по кредитам, отвечающим интересам государственной политики в области развития экономического сектора страны [6]. Например, в утвержденной распоряжением Правительством Российской Федерации от 02 июня 2016 года № 1083-р Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года имеются положения о льготах, предоставляемых государством при заключении указанными субъектами рынка кредитных договоров (например, субсидирование части кредитного бремени предпринимателей) [5]. При этом для банков, которые, по задумке законодателя, должны выдать кредит

таким заемщикам, имеющим риск банкротства, никаких стимулирующих механизмов не предусмотрено.

Ввиду изложенного нам видится необходимым включить в Налоговый кодекс России (например, в статью 284 НК РФ) положение о снижении налоговой ставки на прибыль организаций для банков по целевым кредитам, направленным на развитие малого и среднего бизнеса.

Данное нововведение поспособствует повышению активности банков в выдаче кредитов предприятиям малого и среднего бизнеса, снизит налоговое бремя для некрупных банковских организаций, а также будет соответствовать Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в России, что окажет положительное воздействие для экономики страны в целом.

Литература:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года), // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 26.11.2001 № 146-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 146-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/.
4. Закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/.
5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 2 июня 2016 года № 1083-р «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_199462/.
6. Гюльмагомедова Г. А. К вопросу налогообложения банковской деятельности // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-nalogooblozheniya-bankovskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 15.04.2026).
7. Кананыхин В. В., Хаметова А. Р. Налогообложение кредитных организаций // Вестник науки. 2019. № 12 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogooblozhenie-kreditnyh-organizatsiy> (дата обращения: 15.04.2026).
8. Радюкова Я. Ю., Маслякова Е. А. Прибыль коммерческого банка как основной критерий его финансовой устойчивости // Социально-экономические явления и процессы. 2017. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pribyl-kommercheskogo-banka-kak-osnovnoy-kriteriy-ego-finansovoy-ustoychivosti> (дата обращения: 15.04.2026).
9. Советкина А. С. Особенности налогообложения коммерческих банков в Российской Федерации // Форум молодых ученых. 2019. № 1–3 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-nalogooblozheniya-kommercheskih-bankov-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 15.04.2026).
10. Результаты Группы Сбер. Информация по операционным и финансовым показателям. // официальный сайт ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults>.
11. С 2025 года изменятся ставки по налогу на прибыль организаций. // официальный сайт Федеральной налоговой службы [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.nalog.gov.ru/rn56/news/tax_doc_news/15392541/.
12. Сколько действующих банков в России в 2025 году. // официальный сайт ПАО «ВТБ Банк» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.vtb.ru/articles/finansovaya-gramotnost/skolko-bankov-v-rossii-na-segodnyashniy-den/>.
13. Список кредитных организаций, зарегистрированных на территории Российской Федерации по состоянию на 05.11.2025. // официальный сайт Банка России [Электронный ресурс]: Режим доступа: https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/FullCoList/.
14. Справочная информация: Налоговые ставки по налогу на прибыль организаций. // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.consultant.ru/document/cons>.

Направления совершенствования механизма принятия и реализации управленческих решений в промышленных организациях

Желудков Александр Сергеевич, студент магистратуры
Сибирский институт бизнеса и информационных технологий (г. Омск)

В статье рассматриваются актуальные проблемы принятия и реализации управленческих решений (УР) в современных промышленных организациях. На основе анализа научных подходов и эмпирических данных предложены направления совершенствования механизма управления с использованием цифровых инструментов, принципов адаптивного

менеджмента и рискориентированного подхода. Обоснована модель поэтапной оптимизации управленческих процессов с учётом специфики промышленного сектора.

Ключевые слова: управленческие решения, промышленные организации, механизм принятия решений, цифровизация управления, адаптивный менеджмент, рискменеджмент, эффективность управления.

В условиях высокой неопределённости внешней среды и технологических трансформаций традиционные механизмы принятия и реализации управленческих решений (УР) в промышленности демонстрируют недостаточную эффективность. Как отмечает Г. Минцберг, классические линейные модели управления не учитывают динамизм современных рынков [3]. Цель данной статьи — выявить и обосновать направления совершенствования механизма принятия и реализации УР в промышленных организациях с опорой на научные подходы и эмпирические данные.

Механизм принятия управленческих решений (МПУР) представляет собой систему взаимосвязанных этапов: от диагностики проблемы через сбор и анализ данных, формирование альтернатив, выбор решения — к его реализации, контролю и корректировке. Согласно И. Ансоффу, эффективность МПУРа напрямую зависит от его способности адаптироваться к изменениям внешней среды. В промышленных организациях специфика МПУРа обусловлена высокой капиталоемкостью проектов, длительными производственными циклами, необходимостью строгого соблюдения технологических регламентов и значительными рисками при внедрении инноваций [1].

П. Друкер подчеркивает критическую важность интеграции стратегического и операционного уровней управления в промышленности, формулируя принцип: «Нельзя управлять тем, что нельзя измерить». Традиционно в практике менеджмента используются три подхода к принятию решений [2]. Рациональный подход, основанный на работах Г. Саймона, предполагает оптимизацию по критериям затрат и результата через систематический анализ данных. Интуитивный подход, описанный в исследованиях Д. Канемана, опирается на опыт и профессиональную интуицию руководителя, обеспечивая быстроту реакции в условиях дефицита информации. Коллективный подход, развитый в концепции «коллективного интеллекта» П. Леви, задействует групповое обсуждение и коллективную экспертизу, снижая риск субъективных ошибок.

Однако в условиях цифровой экономики эти методы требуют модернизации. Анализ практики промышленных предприятий выявил ряд системных проблем.

По данным исследования Н. Р. Кельчевской, до 40 % решений принимаются на основе неполных данных из-за информационной асимметрии: информация поступает с задержкой и искажается при передаче между уровнями управления [5].

Бюрократические процедуры замедляют принятие решений — например, согласование инвестиционного проекта на крупном машиностроительном заводе может за-

нимать до 6 месяцев. Жёсткие регламенты не позволяют оперативно реагировать на изменения: кейс ПАО «Северсталь» показал, что устаревшие процедуры бюджетирования привели к упущенной выгоде в размере 1,2 млрд руб. в 2022 г. Дефицит компетенций у менеджеров в области прогнозной аналитики также снижает эффективность управления — по данным опроса Ассоциации менеджеров России (2023), лишь 28 % руководителей промышленных предприятий используют Big Data в принятии решений. Наконец, разрыв между стратегией и исполнением проявляется в отсутствии чётких KPI: исследование McKinsey (2022) показало, что только 35 % стратегических инициатив в промышленности достигают целевых показателей.

Для преодоления этих проблем необходимо совершенствование МПУРа по нескольким направлениям. Цифровизация управленческих процессов предполагает внедрение систем бизнесаналитики (BI) для консолидации данных в режиме реального времени. Например, использование Power BI на предприятиях «Росатома» сократило время анализа на 60 %. Применение предиктивной аналитики с алгоритмами машинного обучения позволяет прогнозировать спрос с точностью 92 %, как это реализовано на заводах «КАМАЗ». Автоматизация рутинных операций через RPA (роботизированную автоматизацию процессов) снижает нагрузку на персонал — пилотный проект на ПАО «НЛМК» сократил трудозатраты бухгалтерии на 45 %.

Адаптивный менеджмент требует перехода к гибким структурам управления, включая матричные и проектные команды. Опыт Siemens показал рост скорости внедрения инноваций на 30 % благодаря такой реорганизации. Модель «управляемой автономии» по Г. Минцбергу предполагает делегирование полномочий на уровень исполнителей с чёткой зоной ответственности. Адаптация Agile-подходов для промышленности также даёт ощутимый эффект: пилотный проект «Газпром нефти» сократил сроки реализации проектов на 25 %.

Рискориентированное управление включает картирование рисков на каждом этапе принятия решений, например, через методику FMEA, внедрённую на заводах «Ростех». Сценарный анализ «чтоесли» позволяет оценить вероятность негативных исходов, особенно в условиях санкций и сбоев цепочек поставок. Создание резервных фондов для компенсации непредвиденных потерь, как практикует ПАО «Лукойл», повышает устойчивость бизнеса.

Развитие компетенций персонала требует системного обучения менеджеров методам системного анализа и работы с Big Data, чему способствуют корпоративные университеты «Сбербанка» и «Росатома». Программы настав-

ничества, успешно внедрённые в ПАО «Россети», снизили количество ошибок новичков на 40 %. Геймификация обучения через симуляционные тренинги, как в «Северстали», повышает вовлечённость и закрепляет навыки принятия решений.

Интеграция стратегии и исполнения достигается через каскадирование стратегических целей до уровня операционных задач по методике OKR и внедрение сбалансированной системы показателей (BSC), как это сделано в ПАО «Газпром». Регулярный аудит эффективности решений с корректировкой KPI, практикуемый в «РЖД» через ежеквартальные сессии, обеспечивает соответствие результатов стратегическим целям.

На основе этих направлений разработана модель поэтапной оптимизации МПУРа. Первый этап — аудит текущего состояния — предполагает оценку скорости, точности и адаптивности существующих процессов. Второй этап — пилотное внедрение цифровых инструментов — включает тестирование BI, RPA и предиктивной аналитики на отдельных участках. Третий этап — реорганизация структуры управления — направлен на формирование гибких команд и делегирование полномочий. Четвёртый

этап — мониторинг и масштабирование — предусматривает аудит KPI и тиражирование лучших практик на всю организацию.

Критерии успеха модели включают сокращение времени принятия решений на 25–40 %, снижение количества ошибок на 15–30 % и повышение уровня исполнения стратегических задач до 90 %+. Эмпирические данные подтверждают эффективность предложенных мер: пилотные проекты на предприятиях «Росатома», «Северстали» и «КАМАЗа» показали рост производительности на 18–25 % при внедрении элементов модели.

Таким образом, совершенствование механизма принятия и реализации управленческих решений в промышленных организациях требует комплексного подхода, сочетающего цифровые технологии, гибкие методы управления и развитие человеческого капитала. Это позволит повысить оперативность, обоснованность и адаптивность управленческих процессов в условиях нестабильной внешней среды. Перспективы дальнейших исследований связаны с детализацией инструментов предиктивной аналитики для промышленных предприятий и разработкой отраслевых стандартов рискменеджмента.

Литература:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 2020.
2. Друкер П. Эффективный руководитель. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
3. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. — СПб.: Питер, 2021.
4. Porter M. Competitive Strategy. — New York: Free Press, 2018.
5. Кельчевская Н. Р. Механизм принятия управленческих решений на промышленных предприятиях. — Екатеринбург: УрФУ, 2021.

Пути решения современных проблем государственного управления в области массовых коммуникаций

Затонских Мария Павловна, студент магистратуры
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье автор предлагает пути решения проблем государственного управления в области массовых коммуникаций.

Ключевые слова: массовая коммуникация, государственное управление, правовые экспериментальные режимы, персональные данные.

Динамичная эволюция цифровых технологий и глубокая перестройка медиасреды формируют для российской государственной власти уникальные по сложности задачи. Они диктуют необходимость пересмотра устоявшихся парадигм управления этой областью. В числе первоочередных законодательных инициатив — нейтрализация угроз извне. Речь идет о кибернетических атаках на национальные информационные системы, компрометации приватных сведений граждан, а также о криминальной эксплуатации зарубежных онлайн-сервисов и платформ для обмена сообщениями.

В сфере государственного управления массовыми коммуникациями на первый план выдвигается вопрос законодательного регулирования. Его актуальность в российских условиях проистекает из хронического отставания нормотворческой деятельности от стремительной эволюции информационно-коммуникационных технологий. Чтобы законодательство в сфере массовых коммуникаций успевало за стремительным технологическим прогрессом, требуется внедрение «динамического нормотворчества». Его суть заключается в отказе от привязки к конкретным технологическим платформам. Вместо этого правовые акты

должны оперировать понятиями, фиксирующими функциональную природу самого коммуникационного процесса. Проблема заключается в недостаточной конкретизации отдельных положений в действующих правовых актах, регулирующих сферу массовых коммуникаций. Эта неполнота норм ведёт к их неоднозначному толкованию на практике. Подобная неопределённость существенно ограничивает их операционализацию, создавая благодатную почву для разночтений. Устранение этой проблемы требует масштабного пересмотра действующих правовых норм. В рамках такой ревизии первостепенной задачей становится выявление недостаточно четких законодательных дефиниций. Каждая подобная формулировка подлежит детальной проработке, что позволит придать правовым предписаниям необходимую определённость и практическую применимость. Кроме того, требуется формирование императивных разъяснений, исходящих от Верховного Суда и Роскомнадзора. Их задача — упорядочить сложившуюся судебную и административную практику интерпретации оценочных категорий.

Для модернизации правового поля, охватывающего сферу массовых коммуникаций, целесообразно ввести особые правовые режимы экспериментального характера. Эти режимы, как они трактуются в российской юридической практике, предполагают установление для их участников на фиксированный срок специальных правил. В Федеральном законе от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых и технологических инноваций в Российской Федерации» определен перечень таких направлений в ст. 1 [1], однако, сфера массовых коммуникаций среди них не представлена. Они необходимы для того, чтобы обеспечить разработку, тестирование и последующее внедрение цифровых новшеств в коммуникационной отрасли. Подобный подход дает возможность заблаговременно анализировать влияние технологических новшеств на состояние правового поля, не дожидаясь разработки и вступления в силу всеобъемлющих законодательных актов федерального уровня.

В сфере государственного регулирования области массовых коммуникаций в настоящее время остро стоит вопрос о неопределенности правовых рамок для обработки больших данных (Big Data), аккумулируемых цифровыми платформами. Параллельно с этим сохраняется уязвимость персональной информации, оставляемой пользователями в сети. Не менее существенным представляется формирование особого правового статуса для промышленных, или персонифицированных данных — обширных обезличенных массивов. Ключевая задача такого режима — провести четкую юридическую границу между исходными, «сырыми» данными и тем алгоритмическим

продуктом, который возникает в результате их аналитической обработки. В целях решения данной задачи целесообразно разработать специальный законодательный документ — федеральный закон «О промышленных данных». Его принятие позволит юридически закрепить новую категорию информации, а также сформировать комплексный механизм её правового регулирования. Основная задача такого закона — установить чёткий правовой режим для промышленных данных, детально прописав права и обязанности всех участников их оборота [3].

Решение обозначенной задачи требует законодательного установления обязательств для цифровых площадок. Эти обязательства должны предписывать внедрение инструментов, обеспечивающих конфиденциальность пользовательских данных, непосредственно в архитектуру создаваемых систем — на стадии их начального проектирования. Требуется внедрение модели строгой ответственности для владельцев цифровых платформ. Её суть — привлечение к ответу за передачу пользовательских данных третьим сторонам, если это произошло без получения явного и осознанного согласия самого пользователя.

Значимой проблемой государственного управления в области массовых коммуникаций является наличие административных барьеров в процессе регистрации, лицензирования частных СМИ и организации контроля за их деятельностью (внезапные проверки, трудности с получением финансовой поддержки, доступа к информации и пр.), что обуславливает избыточность контрольно-надзорных процедур и неравный доступ к ресурсам. Устранение обозначенной проблемы требует кардинальной реформы лицензионных процедур в медиасфере. Её суть — внедрение полностью автоматизированных реестровых механизмов на базе портала «Госуслуги», что позволит минимизировать влияние субъективного фактора при принятии административных решений. Параллельно необходимо законодательно сузить перечень оснований для проведения внеплановых проверок. Такие меры должны инициироваться исключительно при наличии документально зафиксированных нарушений, а не по формальным заявлениям третьих лиц, не подкреплённым фактическими материалами [2, с. 526].

Таким образом, реализация представленных в данном исследовании мер, предлагаемых автором для решения современных проблем государственного управления в области массовых коммуникаций, нуждается в системном подходе, суть которого заключается в эволюции в сторону сервисно-регуляторной парадигмы, где фокус смещается на формирование прозрачных и предсказуемых «правил игры» для данной системы в рамках правового поля.

Литература:

1. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых и технологических инноваций в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2020. — № 31 (часть I). — Ст. 501.

2. Золотарев И. С., Корчма А. А. Современная государственная политика в области массовых коммуникаций // Вестник науки. — 2025. — № 12 (93). — С. 523–531.
3. Тагаева С. Н., Гатиятуллина Э. М. Большие данные и персональные данные: правовая природа и вопросы регулирования // Digital Law Journal. — 2024. — Том 5, № 2. — URL: https://www.digitallawjournal.org/jour/article/view/227?locale=ru_RU (дата обращения 04.03.2026).

Анализ дебиторской и кредиторской задолженности предприятий Пермского края

Канзибаева Алина Шамилевна, студент

Научный руководитель: Старкова Ольга Яковлевна, кандидат экономических наук, доцент
Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д. Н. Прянишникова

В данной статье рассматривается дебиторская и кредиторская задолженность предприятий Пермского края. В результате проведенных исследований установлено, что непогашенная в срок дебиторская задолженность приводит к отвлечению денежных средств из оборота компании, и, как следствие, к появлению таких проблем, как дефицит денежных средств, возрастанию риска отсутствия платежей по обязательствам. Именно поэтому все более актуальными становятся вопросы, связанные с разработкой новых подходов к оценке качества управления дебиторской задолженностью, что, главным образом, обуславливает необходимость ее детального анализа.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, денежные средства, финансовое состояние, платежеспособность.

Постановка проблемы. Одной из важнейших проблем хозяйствующих субъектов в настоящее время является недостаток оборотного капитала. При этом большой размер дебиторской задолженности, зачастую уже просроченной, только ухудшает такое состояние компаний. При высоком уровне дебиторской и кредиторской задолженности в общей структуре активов предприятия повышается риск финансовых потерь, а также снижается финансовая устойчивость компании. Вопросы образования единого подхода к анализу состояния дебиторской задолженности остаются открытыми. Отсюда и вытекает важность и актуальность темы исследования, которая заключается в разработке результативных подходов к эффективному управлению взаимными обязательствами в организации. Поэтому целью исследования являлось анализ дебиторской и кредиторской задолженности предприятий Пермского края.

Методика проведения исследования.

- 1) контент- анализ научной периодики по теме исследования;
- 2) сравнительный анализ;
- 3) методы финансово-экономического анализа;
- 4) экспертный опрос.

Результаты исследования.

Дебиторская задолженность предприятия формирует оборотные средства активов бухгалтерского баланса, поскольку она также как денежные средства и запасы, представляет собой основной источник финансовых средств. В связи с этим динамика и величина изменения дебиторской задолженности находится под пристальным контролем и вниманием руководителей [2, с.24]. Дебиторская задолженность — это остаток денег, причитающийся

фирме за товары или услуги, поставленные или использованные, но еще не оплаченные покупателями. Дебиторская задолженность относится к неоплаченным счетам, которые есть у компании, или к деньгам, которые клиенты должны компании.

Кредиторской задолженностью формируются обязательства предприятия, а сама она относится к пассиву баланса. К кредиторской задолженности относится сумма долгов предприятия, которая должна быть выплачена в пользу третьих лиц. В своей структуре кредиторская задолженность содержит задолженности перед бюджетом по перечислению налогов; по полученным кредитам и займам; перед персоналом за оплату труда; перед поставщиками; перед внебюджетными государственными фондами; иными кредиторами. В большей части случаев структура кредиторской задолженности на практике складывается из обязательств перед поставщиками материалов и сырья [3, с.146]. Кредиторская задолженность предприятия анализируется путем трехэтапного расчета ряда его показателей производственной деятельности. Изначально производится анализ структуры и динамики кредиторской задолженности, затем рассчитывают оборачиваемость кредиторской задолженности, а завершается всё определением уровня финансовой устойчивости и платежеспособности.

На рисунке приведена динамика дебиторской и кредиторской задолженности предприятий Пермского края, 2022–2025 гг., млрд. руб.

В общей сложности просроченная кредиторская задолженность зафиксирована у 126 организаций края (14,3 % от их общего количества). В её структуре 88,9 % приходится на долги организаций промышленного про-

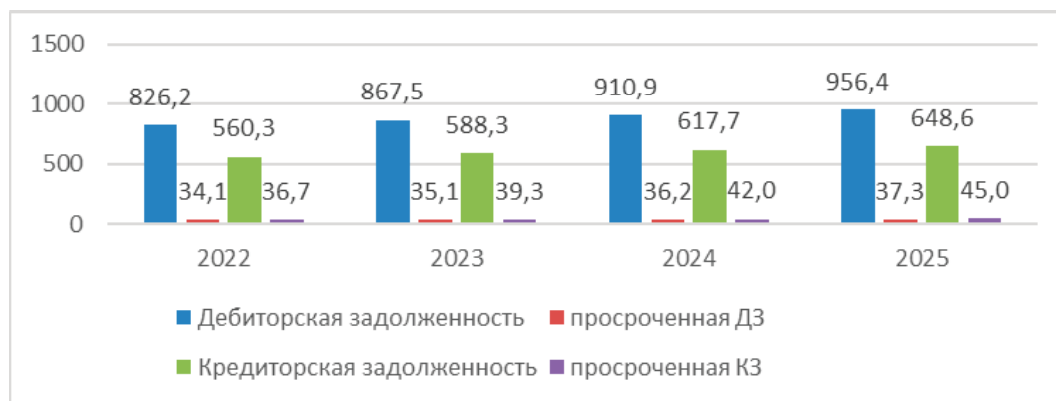


Рис. 1. Динамика дебиторской и кредиторской задолженности предприятий Пермского края, 2022–2025 гг., млрд. руб.

изводства, в том числе 80,4 % — задолженность обрабатывающих предприятий. Долги компаний региона по банковским кредитам и займам на 1 декабря составили 1,24 трлн руб., сумма просроченных неплатежей — 12,7 млрд руб. Сумма дебиторской задолженности в 2025 г. снизилась на 1,4 % и достигла 1,048 трлн руб. Объем просроченных дебиторских неплатежей увеличился на 1,9 % и достиг 39,6 млрд руб. Просроченная дебиторская задолженность отмечена у 277 организаций края.

Основные направления совершенствования управления дебиторской и кредиторской задолженностью, а именно:

- выработать общую программу реализации проектных мероприятий по совершенствованию управления дебиторской и кредиторской задолженностью;
- разработать «Регламент по управлению дебиторской задолженностью в части выданных авансов»;
- выстроить подход к организации трехуровневого контроля за состоянием кредиторской и дебиторской задолженности;
- определить и оценить вероятные риски проекта по совершенствованию управления дебиторской и кредиторской задолженностью.

Потенциально реализация мероприятия, направленного на обновление подходов к проведению контроля за состоянием кредиторской и дебиторской задолженности, позволит сократить объем задолженности. С целью мак-

симизации притока денежных средств организации необходимо создавать широкое разнообразие модификаций соглашений с гибкими условиями формы оплаты и гибким ценообразованием. Вероятны разные виды: с предоплатой или частичной предоплатой до передачи на реализацию и банковской гарантии. Предполагается, что:

- промежуточный контроль за состоянием дебиторской и кредиторской задолженности должен реализовываться ежедневно;
- контроль по уровню подчиненности в сфере управления задолженностью следует проводить ежемесячно;
- общий контроль за состоянием дебиторской и кредиторской задолженности следует проводить с периодичностью один раз в квартал.

Реализация мероприятия направленного на организацию контроля за авансами, выданными покупателям и заказчикам, позволит сократить объем дебиторской задолженности. Реализации мероприятия, направленного на обновление подходов к проведению контроля за состоянием кредиторской и дебиторской задолженности, позволит снизить уровень каждой из них.

В качестве преимуществ предложенных мероприятий, направленных на совершенствования управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятий Пермского края, выступает тот факт, что они не требуют значительных затрат на реализацию, что минимизирует финансовые риски.

Литература:

1. Баранов А. А., Благова С. О. О систематизации мер по предотвращению просроченной дебиторской задолженности предприятия // Известия ТулГУ. экономические и юридические науки. 2024. № 4–1. С. 165–170
2. Бердникова Л. Ф. Теоретико-организационные аспекты перспективного анализа // Карельский научный журнал. — 2023. — Т. 5. — №. 4 (17).
3. Володькина М. С., Ганчина Т. А. Пути совершенствования учета и анализа оборотных активов предприятия // E-Scio. — 2022. — №. 4. — С. 39–44.
4. Герасимов Б. Н. Содержание и структура процесса управления финансами организации // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — №. 8.
5. Егорушкина Т. Н., Самонин А. Н. Значение анализа дебиторской задолженности в системе управления предприятием // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2023. № 17. С. 440–444

6. Ерёмина Ю. В., Назарова И. Г. Теоретические основы управления задолженностью организации // Наука, образование и духовность в контексте концепции устойчивого развития. — 2024. — С. 47–49.
7. Ефименко И. С., Матвеева М. В. Управление дебиторской задолженностью // Вестник ОрелГИЭТ. — 2023. — № 3. — С. 45.
8. Илюшин В. Е. Характеристика ключевых подходов управления дебиторской и кредиторской задолженностью организации / В. Е. Илюшин // Экономические науки и. — 2025. — № 3
9. Карпович А. И. Методы управления дебиторской задолженностью как инструменты риск-менеджмента / А. И. Карпович // Экономика и управление. — 2024. — № 5
10. Коростелева М. Н., Кузьмина В. В. Аспекты эффективного управления дебиторской и кредиторской задолженностями предприятий // Экономика и менеджмент: теоретические, практические и поисковые исследования. — 2024. — С. 51–54.

Проблемы развития малого и среднего предпринимательства в России: дилемма цифровизации, фискальной нагрузки и структурной устойчивости

Кукурузняк Анна Дмитриевна, студент;

Зеленцов Кирилл Витальевич, студент

Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

В статье исследуется современное состояние сектора малого и среднего предпринимательства (МСП) Российской Федерации в контексте глобальной цифровой трансформации и внутренних экономических шоков 2020–2026 гг. На основе анализа статистических данных Министерства экономического развития, Всемирного банка, а также результатов отраслевых опросов («Опора России», ФОМ, НИУ ВШЭ) выявлены фундаментальные противоречия сферы малого и среднего предпринимательства.

Ключевые слова: малый и средний бизнес, цифровая трансформация, налоговая нагрузка, УСН, НДС, производительность труда, экономическая нестабильность, государственная поддержка.

Сектор малого и среднего предпринимательства традиционно рассматривается как драйвер экономической диверсификации, инноваций и занятости. Согласно данным Всемирного банка, устойчивый рост МСП способен увеличивать ВВП на 3–5 % ежегодно. В России по состоянию на 10 апреля 2026 года количество субъектов МСП достигло 6 947 425, превысив исторический максимум. Численность занятых в секторе — около 19,9 млн человек, а за два года (2024–2026) прирост числа предприятий составил 8 %. При этом предприниматели фиксируют рост операционных трудностей, падение спроса и высокую неопределённость.

Актуальную информацию для анализа можно получить из Единого реестра субъектов МСП, данных Минэкономразвития РФ, Корпорации МСП, а также результатов опросов ФОМ и НИУ ВШЭ (2025–2026 гг.), анкетирования «Опоры России» (около 3 500 респондентов, начало 2026 г.) и глобальных отчетов McKinsey, LinkedIn и Всемирного банка.

Цифровая экономика формирует около 15 % мирового ВВП, а объем мирового рынка данных и аналитики в 2022 году превысил 200 млрд долл. Компании, внедряющие цифровые технологии, демонстрируют рост производительности на 20–30 % и сокращение издержек до 20 % [12]. Наличие развитой цифровой инфраструктуры повышает

вероятность успеха бизнеса на 40 %. Однако для российских МСП эти возможности остаются труднодостижимыми из-за тройного барьера: дефицит кадров с цифровыми компетенциями (спрос вырос на 50 % за пять лет, общий кадровый дефицит в РФ — 1,5–2 млн человек) [13]; низкая доступность инвестиционных ресурсов (ставки для МСП — 18–25 % годовых) [7]; недостаточный уровень управленческих компетенций у владельцев микропредприятий.

С 1 января 2026 года порог выручки для освобождения от НДС на УСН снижен с 60 до 20 млн рублей в год (далее до 15 млн в 2027 г. и 10 млн в 2028 г.) [1]. По данным опроса «Опоры России», 95 % респондентов отметили ухудшение ситуации в бизнесе по сравнению с 2025 годом (76,5 % — значительное) [9]. Основные причины: рост затрат на сырьё (91,4 %), сложности с прогнозированием. 68,7 % предпринимателей зафиксировали падение выручки в начале 2026 года. По итогам 2025 года почти 45 % бизнеса не получили прибыли или имели убытки. Только 7,6 % смогли переложить рост затрат на цены без потери рентабельности; остальные вынуждены повышать цены, оптимизировать штат, переходить на АУСН (число плательщиков выросло на 11,5 %) или менять бизнес-модель.

Особенно остро снижение рентабельности ощущается в авторемонте (87,2 %), здравоохранении и фармацевтике

(84,2 %), гостиничном бизнесе (82,8 %). В этих сферах выросла доля теневых операций (от 58,6 % до 69,5 %). Одновременно 45 % малых предприятий в Европе (2021 г.) не смогли адаптироваться к новым требованиям по защите данных; в России аналогичные риски также присутствуют.

В 2025 году все субъекты МСП России перечислили в бюджет 13,2 трлн рублей налогов и сборов (в 2020 году — 5,4 трлн), тогда как нефтяные компании дали 8,5 трлн рублей. Сектор МСП опережает нефтегазовую отрасль по фискальной значимости [10].

Однако 5,5 % опрошенных МСП уже заявили о фактическом прекращении деятельности. Только 23,7 % уверены в продолжении бизнеса на 100 %, а 18,2 % оценивают свои шансы в 30 % и менее. По прогнозам Сергея Борисова (Общественный совет при ФНС), деятельность могут прекратить около трети МСП. В 2020 году курс рубля снизился более чем на 20 %, увеличив затраты на импорт, а в 2022 году около 70 % МСП в развивающихся странах столкнулись с финансовыми трудностями из-за изменений в налоговом законодательстве [5].

По сведениям Единого реестра субъектов МСП на апрель 2026 года, в РФ зарегистрировано 6 947 425 субъектов МСП: 2 203 395 юридических лиц (31,7 %) и 4 744 030 индивидуальных предпринимателей (68,3 %) [8]. Структура

по категориям представлена в Таблице 1 (юридические лица) и Таблице 2 (индивидуальные предприниматели).

Представленные данные подтверждают доминирование микропредприятий (96,3 % от всех субъектов МСП) и преобладание ИП над юрлицами. В сегменте среднего бизнеса доля юридических лиц остаётся подавляющей.

Распределение субъектов МСП по федеральным округам (Таблица 3) показывает высокую концентрацию предпринимательской активности [8].

На три округа — Центральный, Приволжский и Южный — приходится 60 % всех субъектов МСП (4,17 млн из 6,95 млн). Центральный ФО — лидер (31,2 %). В Центральном округе доля ИП составляет 63,8 %, а в Северо-Кавказском — 79,6 %, что свидетельствует о большей распространённости микробизнеса в регионах с менее развитой корпоративной средой.

Сопоставление с данными за 2018–2023 гг. показывает: рост общего числа субъектов МСП продолжается (с 5,97 млн в 2023 году до 6,95 млн в апреле 2026 года, прирост 16,4 %). Индивидуальные предприниматели выросли с 3,68 млн до 4,74 млн (прирост 28,8 %), их доля увеличилась с 61,7 % до 68,3 %. Предприниматели выбирают статус ИП как более гибкий и менее затратный. В микросегменте же: 4,71 млн ИП против 1,98 млн юрлиц.

Таблица 1. Количество юридических лиц, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства

	Всего	Микро предприятие	Малое предприятие	Среднее предприятие
Российская Федерация	2.203.395	1.983.120	198.812	21.463
Центральный федеральный округ	785.351	701.697	74.772	8.882
Северо-Западный федеральный округ	277.390	248.921	25.915	2.554
Южный федеральный округ	172.300	155.625	15.132	1.543
Северо-Кавказский федеральный округ	58.034	53.517	4.073	444
Приволжский федеральный округ	373.173	335.526	34.141	3.506
Уральский федеральный округ	184.865	167.137	16.057	1.671
Сибирский федеральный округ	223.545	202.666	18.947	1.932
Дальневосточный федеральный округ	112.208	102.738	8.671	799
Юго-Западные субъекты	16.529	15.293	1.104	132

Таблица 2. Количество индивидуальных предпринимателей, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства

	Всего	Микро предприятие	Малое предприятие	Среднее предприятие
Российская Федерация	4.744.030	4.710.587	32.827	616
Центральный федеральный округ	1.384.898	1.376.203	8.502	193
Северо-Западный федеральный округ	486.862	483.594	3.222	46
Южный федеральный округ	625.666	620.887	4.708	71
Северо-Кавказский федеральный округ	226.345	224.821	1.497	27
Приволжский федеральный округ	830.863	824.722	6.031	110
Уральский федеральный округ	383.965	380.901	3.028	36
Сибирский федеральный округ	461.347	457.947	3.329	71
Дальневосточный федеральный округ	237.718	235.536	2.126	56
Юго-Западные субъекты	106.366	105.976	384	6

Таблица 3

Федеральный округ	Всего субъектов	Доля от РФ	Юридические лица	ИП
Центральный	2 170 249	31,2 %	785 351	1 384 898
Приволжский	1 204 036	17,3 %	373 173	830 863
Южный	797 966	11,5 %	172 300	625 666
Сибирский	684 892	9,9 %	223 545	461 347
Северо-Западный	764 252	11,0 %	277 390	486 862
Уральский	568 830	8,2 %	184 865	383 965
Дальневосточный	349 926	5,0 %	112 208	237 718
Северо-Кавказский	284 379	4,1 %	58 034	226 345
Юго-Западные субъекты (отнесены территории с особенностями правового регулирования)	122 895	1,8 %	16 529	106 366

Наиболее пострадавшие сферы (опрос «Опоры России», начало 2026 г.): бьюти-индустрия (падение спроса у 80,2 %, рост теневого сектора до 65,9 %), стоматология (падение спроса у 79,5 %), авторемонт (падение спроса у 75,9 %, снижение рентабельности у 87,2 %, рост теневого сектора до 69,5 %), гостиничный бизнес (снижение рентабельности у 82,8 %, рост теневого сектора до 58,6 %). Эти отрасли характеризуются высоким уровнем конкуренции и чувствительны к изменениям доходов населения.

Относительно устойчивые отрасли (2019–2026 гг.): ИТ-сектор (рост числа микро- и малых предприятий на 36 %, средних — на 71 %), общепит и гостиничный бизнес (рост в среднем сегменте на 129 % для общепита и на 28 % в микросегменте), обрабатывающие производства (рост на 11 % в малом сегменте и на 33 % в среднем), научная деятельность (рост на 19 % в микро/малом сегменте и на 14 % в среднем). Эти сферы активнее инвестируют в автоматизацию и цифровые каналы, что позволяет им быстро адаптироваться.

Внутренние барьеры, мешающие более эффективной адаптации:

1. низкая финансовая грамотность владельцев микро-предприятий;
2. отсутствие стратегического планирования;
3. ограниченный доступ к консультационной поддержке.

В 2020 году, в условиях пандемии, в 80 % стран мира были внедрены программы поддержки МСП. В России на антикризисные меры выделили до 3 % ВВП, а число получателей господдержки выросло с 18 346 до 39 082 в 2018–2020 гг. Опыт пандемии показал критическую важность адресной поддержки (субсидии, отсрочки, льготные кредиты) для выживаемости МСП.

Литература:

1. Федеральный закон от 28.11.2025 № 425-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. — Режим доступа: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 13.04.2026).

На основе анализа сформулированы следующие меры (в рамках существующей системы): развитие цифровых компетенций (бесплатные программы, субсидирование до 50 % затрат на обучение); специальный кредитный продукт «Цифровая трансформация» под поручительство Корпорации МСП; упрощённый порядок легализации для неформального бизнеса с амнистией и налоговыми каникулами на 6 месяцев; обязательный модуль по финансовому моделированию и управлению рисками для начинающих предпринимателей; онлайн-платформа с лучшими практиками адаптации в кризисных отраслях. Данные шаги существенно помогут МСП преодолеть шоковые периоды.

Проведённый анализ позволяет сделать следующие выводы. Количественный рост сектора продолжается (6,95 млн субъектов — исторический максимум) за счёт ИП, доля которых выросла до 68,3 %. Цифровизация остаётся приоритетом, но её внедрение сдерживается кадровым дефицитом, дороговизной кредитов и недостатком компетенций. Фискальная отдача сектора рекордно высока (13,2 трлн рублей в 2025 году — больше, чем у нефтяных компаний), но 5,5 % предприятий уже прекратили деятельность, а до трети находятся под угрозой закрытия. Только 23,7 % предпринимателей уверены в продолжении бизнеса. Адаптационные стратегии носят ценовой и оптимизационный характер, что ведёт к стагнации и росту теневого сектора. Необходим комплекс мер по развитию цифровых компетенций, льготному финансированию, стимулированию выхода из тени и региональной поддержке. Только сочетание внутренней модернизации (ИИ, облачные вычисления, аналитика данных) с развитием предпринимательских компетенций и адресной нефинансовой поддержкой позволит МСП стать устойчивым драйвером экономического роста.

2. Баскакова, О. В. Экономика и организация малого и среднего предпринимательства: учебник для вузов / О. В. Баскакова, М. Ш. Мачабели, Т. В. Рудакова. — Москва: Дашков и К°, 2025.
3. Кантемирова, Н. Э. Методика экспресс-анализа бухгалтерской отчетности экономических субъектов малого и среднего предпринимательства Российской Федерации / Н. Э. Кантемирова, О. В. Мустафина // Студенческая научная зима в Бресте — 2023: сборник научных работ. — Брест: БрГТУ, 2023. — С. 74–81.
4. Кондратьев, П. Н. Финансовый анализ субъектов предпринимательской деятельности: теория и практика: учебное пособие для вузов / П. Н. Кондратьев, Е. А. Никифорова, О. Г. Петрова. — Санкт-Петербург: Лань, 2024. — 136 с.
5. Корпорация МСП. Статистический бюллетень: 2025. — М.: Корпорация МСП, 2025. — 68 с. — Текст: непосредственный.
6. Министерство экономического развития Российской Федерации. Итоги развития МСП в 2018–2026 гг.: аналитический доклад. — М.: Минэкономразвития России, 2026. — 94 с.
7. Всемирный банк. Данные по развитию МСП, цифровой экономики и налоговым изменениям [Электронный ресурс]: 2020–2025. — Режим доступа: <https://www.worldbank.org> (дата обращения: 10.04.2026).
8. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]: данные на 10.04.2026. — Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru> (дата обращения: 10.04.2026).
9. Опора России. Опрос предпринимателей: налоговые изменения и состояние бизнеса [Электронный ресурс]: март 2026. — Режим доступа: <https://opora.ru> (дата обращения: 10.04.2026).
10. Федеральная налоговая служба. Данные о поступлениях от МСП [Электронный ресурс]: 2020–2025. — Режим доступа: <https://www.nalog.gov.ru> (дата обращения: 10.04.2026).
11. ФОМ; НИУ ВШЭ. Лонгитюд малого бизнеса [Электронный ресурс]: 2025–2026 / Фонд «Общественное мнение», Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — Режим доступа: <https://fom.ru> (дата обращения: 10.04.2026).
12. McKinsey & Company. Цифровая трансформация и производительность [Электронный ресурс]: 2021–2024. — Режим доступа: <https://www.mckinsey.com> (дата обращения: 10.04.2026).
13. LinkedIn. Отчёт о навыках рабочей силы [Электронный ресурс]: 2024. — Режим доступа: <https://www.linkedin.com> (дата обращения: 10.04.2026).

Разработка стратегии экономической безопасности предприятия

Кулыгина Екатерина Федоровна, студент магистратуры
 Приамурский государственный университет имени Шолом-Алейхема (г. Биробиджан)

Обеспечение экономической безопасности предприятий газораспределительной инфраструктуры рассматривается как важнейшая составляющая стабильного функционирования и дальнейшего успешного развития организаций данной отрасли. Экономическая безопасность представляет собой комплекс защитных мер против возможных угроз, исходящих как извне, так и изнутри предприятия. Она служит гарантией устойчивости и эффективности хозяйственной деятельности, способствует минимизации негативных последствий кризисных ситуаций.

Изменения, происходящие на мировом рынке газа, оказывают непосредственное влияние на деятельность в том числе и предприятий газораспределения. К факторам, определяющим динамику цен на газ, относятся геополитические конфликты, баланс спроса и предложения на международном уровне, а также изменения в общемировой экономической ситуации. Реакция западных стран на политическую ситуацию в форме санкций и ограничений создает дополнительные трудности для отечественных операторов газораспределительных сетей. Ограничения в доступе к финансированию, передовым технологиям и рынкам сбыта повышают уровень риска для бизнеса и требуют разработки эффективных мер по минимизации угроз.

Для предприятий газораспределения разработка финансовой стратегии экономической безопасности становится неотъемлемой частью корпоративного управления и необходимым условием сохранения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: экономическая безопасность, газораспределение, угроза предприятию, стратегия устойчивого развития, риски газораспределительных компаний.

Финансовая стратегия играет ключевую роль в обеспечении финансовой устойчивости предприятия, поскольку позволяет предотвратить возникновение не-

предвиденных рисков и потерь. Она фокусируется на минимизации финансовых рисков, оптимизации структуры капитала и обеспечении ликвидности в условиях убыточ-

ности и отраслевых вызовов газораспределения. Стратегия учитывает специфику предприятия как регионального монополиста с убытками от продаж и зависимостью от тарифного регулирования.

В условиях нестабильности рынка большинство газораспределительных организаций сталкивается с необходимостью выбора оптимальной финансовой стратегии, способствующей формированию надежной системы управления финансовыми ресурсами и обеспечивающей стабильность функционирования предприятия.

На примере одного из предприятий газораспределения рассмотрим необходимость и порядок разработки стратегии развития в целях обеспечения экономической безопасности.

В состав стратегии развития предприятия газораспределения включены следующие направления:

- энергетическая безопасность;
- финансовая безопасность;
- кадровая безопасность;
- социальная безопасность;
- налоговая безопасность;
- правовая безопасность и др.

К основным финансовым угрозам для предприятия относятся хронические убытки от продаж, волатильность цен на газ, санкционные ограничения и риски банкротства из-за негативных фактов в реестрах.

Все указанные угрозы существенно влияют на деятельность предприятия в целом, однако прежде чем приступить к выявлению внешних угроз, специалисты предприятия должны сосредоточиться на разработке действенных мероприятий по нейтрализации внутренних

проблем организации (внутренних угроз), таких как низкая рентабельность и зависимость от регионального бюджета Еврейской автономной области. Внешние проблемы — колебания нефтегазовых рынков и рост издержек на инфраструктуру.

Эти факторы сильно снижают финансовую устойчивость и в целом экономическую безопасность предприятия.

При планировании работы предприятия учитываются следующие внешние факторы риска:

- значительный упадок экономики в целом;
- низкий уровень помощи малому и среднему бизнесу;
- изменчивость рыночной конъюнктуры (высокие цены на энергоносители, в частности газ);
- геополитическая неопределенность (санкции, политическая нестабильность);
- регулирующее давление государства (жесткая тарифная политика, высокие антимонопольные требования);
- высокие кредитные ставки для бизнеса.

Совершенствование стратегии экономической безопасности предприятия газораспределения подразумевает принятие управленческих решений в области газоснабжения, поэтому важно выявить ключевые направления его развития.

Механизм обеспечения стратегии экономической безопасности — это структурная взаимосвязь мер и способов воздействия на экономическую безопасность предприятия.

На рис. 1 представлен механизм разработки адаптивной стратегии экономической безопасности.

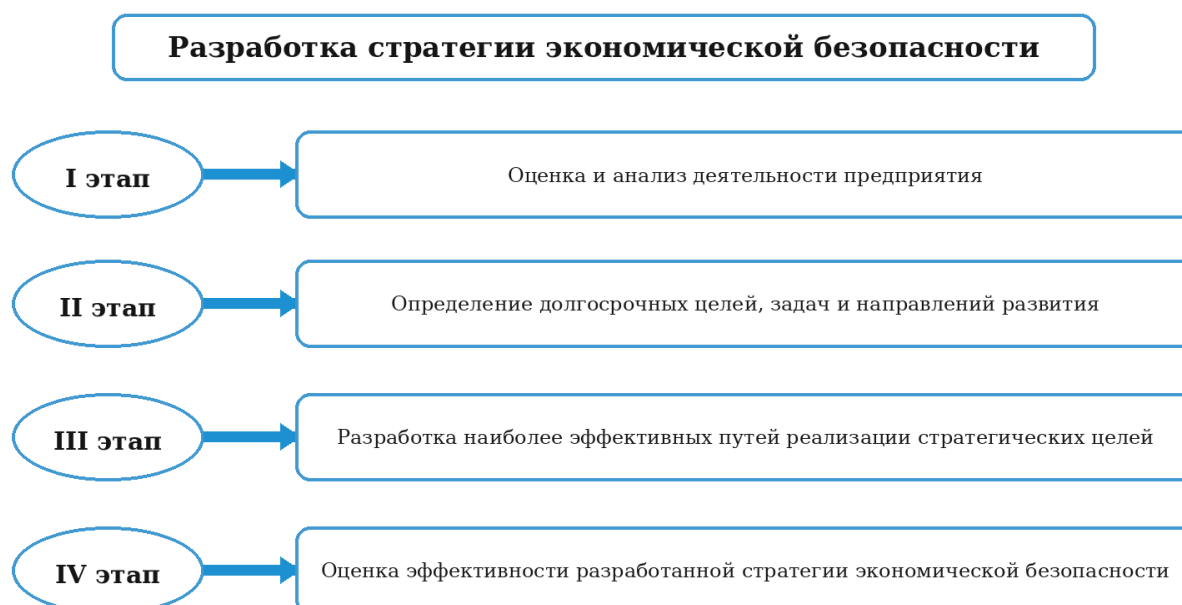


Рис. 1. Механизм разработки адаптивной стратегии экономической безопасности предприятия

Факторами обеспечения выступают окружающие условия, как внутренние, так и внешние. Внешние фак-

торы — уровень инфляции, покупательная способность, государственная политика, уровень цен и др.

Внутренние факторы представлены структурой и ликвидностью активов, обеспеченностью собственным капиталом, уровнем инновационной активности. Ресурсы обеспечения подразделяются на ресурсы капитала, ресурсы информации и технологий, ресурсы персонала, ресурсы техники и оборудования.

Для определения состояния экономической безопасности предприятия используется перечень основных показателей каждой составляющей. Выбор показателей зависит от вида деятельности предприятия, масштабов и др.

В таблице 1 представлены основные показатели обеспечения экономической безопасности предприятия.

Таблица 1. Основные показатели обеспечения экономической безопасности предприятия

Составляющие экономической безопасности	Критерии
Кадровая	Текущность кадров, рентабельность персонала
Финансовая	Коэффициент текущей ликвидности, коэффициент утраты платежеспособности, рентабельность активов
Материально-техническая	Коэффициент обновления оборудования, объем запасов (газа) и т. д.
Инвестиционная	Рентабельность инвестиционной деятельности, инвестиционная активность
Экологическая	Количество выбросов в окружающую среду
Итого	Формирование стратегии экономической безопасности предприятия

Таким образом, формирование финансовой стратегии предприятия, направленной на обеспечение экономической безопасности, можно разделить на несколько основных этапов:

1. Диагностика текущей ситуации. Изучение внешних угроз и внутренних ресурсов, которые могут повлиять на устойчивость компании.
2. Разделение сфер безопасности. Распределение экономической безопасности на отдельные блоки (финансовый, операционный, рыночный и др.) с определением ключевых задач и потенциальных рисков в каждом.
3. Определение приоритетных задач и создание стратегической карты. Установка целей по блокам безопасности и разработка визуальной схемы для их реализации.

4. Оценка значимости показателей стратегической карты. Использование корреляционно-регрессионных методов для их определения.

5. Непрерывный контроль и коррекция. Отслеживание критических индикаторов с оперативными действиями для восстановления баланса системы.

6. Итоговая оценка эффективности и доработка. Проверка выполнения задач в каждом блоке безопасности, подсчет эффективности и уточнение финансовой стратегии.

Необходимо организовать сбор и обработку необходимой информации, разработать методики оптимального режима подачи газа потребителям. Здесь крайне важна предпосылка о том, что любые затраты должны окупаться повышением надежности и стабильности газоснабжения. Данная стратегия предполагает постепенное обновление технологий за счет комплексного развития всех факторов производства.

Литература:

1. Кравченко О. В., Горбунова О. А. Стратегические аспекты управления дебиторской задолженностью // Вестник современных исследований. — 2018. — № 7.3 (22). — С. 460–464. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35351255> (дата обращения: 19.12.2025).
2. Опалева О. И. Переходная экономика: от планово-директивной к рыночной / О. И. Опалева, Ю. В. Черенкова // Финансы и кредит. — 2009. — № 29 (365). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perehodnaya-ekonomika-ot-planovo-direktivnoy-k-rynnochnoy> (дата обращения: 19.12.2025).
3. Калиева К. С. Разработка ресурсоэффективной стратегии предприятия нефтегазовой отрасли // Материалы VI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». — URL: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014000850?ysclid=le63s9k0f303894893> (дата обращения: 19.12.2025).
4. Каким образом газ влияет на природу // fabricators.ru. — URL: <https://fabricators.ru/article/kakim-obrazom-gaz-vliyaet-na-prirodu> (дата обращения: 19.12.2025).
5. Халбашкеев А. Нефтегазовая отрасль в условиях санкций: ищем пути выхода // Нефтегазовая промышленность. — URL: <https://nprom.online/trends/sanktseeee-nyeftygaz-eeshyem-putee-vihoda/> (дата обращения: 19.12.2025).
6. Предприятие нефтегазовой промышленности // Нефтегаз-2027. — URL: <https://www.neftgaz-expo.ru/ru/articles/predpriyatie-neftegazovoj-promyshlennosti/?ysclid=leb2vc03915540589> (дата обращения: 19.12.2025).

7. Бурганов Р. А. Теория несостоятельности (банкротства): термины, трактовка, сущность / Р. А. Бурганов // Проблемы теории и практики управления. — 2009. — № 12. — С. 112–118.
8. Курчашов В. В. Понятие и сущность финансовой безопасности организации / В. В. Курчашов, О. С. Терешкина // Вестник науки. — 2024. — № 4 (73). — Том 3. — С. 41–46.

Проблемы кадрового потенциала учреждений культуры и современные подходы к их решению

Маслаков Владимир Николаевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Щетинина Ирина Сергеевна, кандидат технических наук, доцент
Московский международный университет

В статье рассмотрены проблемы формирования и развития кадрового потенциала учреждений культуры в современных условиях. Выделены ключевые факторы, влияющие на состояние кадрового потенциала, включая текучесть кадров, недостаточный уровень мотивации, дефицит компетенций и ограниченность ресурсов. Определены основные направления совершенствования управления персоналом, связанные с развитием системы обучения, адаптации и мотивации сотрудников. Сделан вывод о том, что эффективность деятельности учреждений культуры напрямую зависит от системного подхода к развитию кадрового потенциала.

Ключевые слова: кадровый потенциал, учреждения культуры, управление персоналом, мотивация, текучесть кадров, развитие персонала, эффективность.

Современные условия функционирования организаций характеризуются усилением роли человеческих ресурсов как ключевого фактора эффективности и устойчивого развития [3]. Для учреждений культуры данное положение имеет особое значение, поскольку качество предоставляемых услуг напрямую зависит от профессионального уровня, мотивации и вовлеченности персонала. Развитие кадрового потенциала учреждений культуры приобретает особую актуальность в современных условиях, поскольку является необходимым условием сохранения и развития культурного пространства, а также реализации государственной политики в сфере культуры. Эффективность функционирования учреждений культуры во многом определяется качеством кадрового состава, способного обеспечивать доступность культурных услуг и развитие культурных инициатив [1]. Деятельность учреждений культуры в Российской Федерации осуществляется в рамках действующего законодательства, в том числе Основ законодательства Российской Федерации о культуре [1].

Кадровый потенциал учреждений культуры имеет ряд специфических особенностей, отличающих его от других сфер деятельности. Ключевым ресурсом выступает творческий потенциал работников, определяющий способность к разработке и реализации культурных проектов и мероприятий. Существенное значение имеют развитые межличностные и коммуникативные навыки, поскольку деятельность учреждений культуры связана с постоянным взаимодействием с различными социальными группами населения. Кроме того, кадровая политика в данной сфере во многом зависит от государственного регулирования и уровня бюджетного финансирования, что ограничивает

возможности материального стимулирования и привлечения специалистов. Специфика профессиональной деятельности также проявляется в многофункциональности работников, совмещающих организационные, творческие и коммуникативные задачи, что предъявляет повышенные требования к уровню подготовки персонала [6].

В современных условиях развитие кадрового потенциала становится одной из приоритетных задач управления, поскольку именно сотрудники обеспечивают достижение стратегических целей организации [2]. При этом важным является не только привлечение новых работников, но и создание условий для их удержания, профессионального роста и повышения эффективности труда.

Рассмотрим проблемы кадрового потенциала на примере МБУК «Районный межпоселенческий культурно-досуговый центр» Суражского района Брянской области. Деятельность учреждения направлена на организацию культурно-досуговых мероприятий, развитие культурной среды и обеспечение доступности культурных услуг для населения. Функционирование учреждения требует наличия квалифицированного персонала, способного реализовывать широкий спектр задач, связанных с организацией мероприятий, взаимодействием с населением и развитием культурных инициатив. В данном контексте проблемы кадрового потенциала оказывают непосредственное влияние на эффективность деятельности учреждения.

В целях более детального анализа кадрового потенциала объекта исследования целесообразно рассмотреть его основные количественные и качественные характеристики (табл.1).

Таблица 1. Характеристика кадрового потенциала МБУК «РМКДЦ» Суражского района Брянской области

Показатель	2025 г.
Общая численность персонала, чел.	50
Доля работников с высшим образованием, %	74
Доля работников со средним специальным образованием, %	14
Доля работников со средним образованием, %	12
Преобладающая возрастная группа, лет	40–49
Доля работников 50–59 лет, %	более 22
Доля работников со стажем более 5 лет, %	около 50

Кадровый состав МБУК «Районный межпоселенческий культурно-досуговый центр» Суражского района Брянской области по состоянию на 2025 год характеризуется стабильной численностью, преобладанием работников с высшим образованием, а также значительной долей сотрудников со стажем работы более 5 лет. При этом наблюдается тенденция к «старению» кадрового состава, что выражается в преобладании работников в возрасте от 40 до 49 лет и значительной доле сотрудников старше 50 лет.

Проблемы кадрового потенциала учреждений культуры имеют специфический характер и обусловлены особенностями функционирования данной сферы. Одной из ключевых проблем является низкий уровень оплаты труда и ограниченность финансовых ресурсов, что снижает возможности материального стимулирования работников. Вторая значимая проблема — «старение» кадрового состава и недостаточный приток молодых

специалистов, что приводит к снижению динамики развития учреждения. Третьей проблемой выступает отсутствие системы кадрового резерва и недостаточная проработанность механизмов адаптации новых сотрудников. Четвертая проблема связана с ограниченной доступностью программ повышения квалификации и дополнительного профессионального образования для работников учреждений культуры. Пятой проблемой является низкий престиж профессий в сфере культуры и ограниченные возможности карьерного роста. Дополнительное влияние оказывают устаревшая материально-техническая база, недостаточный уровень внедрения цифровых технологий и территориальная разобщенность учреждений [7].

Ниже представлена таблица, обобщающая основные проблемы кадрового потенциала учреждений культуры, их проявление и направления решения.

Таблица 2. Проблемы кадрового потенциала учреждений культуры и направления их решения

Проблема	Проявление	Предлагаемое решение	Ожидаемый эффект
Низкий уровень оплаты труда	Ограниченные возможности стимулирования персонала	Развитие нематериальной мотивации, участие в конкурсах и проектах	Повышение вовлеченности работников
Старение кадров	Недостаток молодых специалистов	Формирование кадрового резерва, привлечение молодых специалистов	Обновление кадрового состава
Отсутствие кадрового резерва	Слабая адаптация новых сотрудников	Внедрение программ адаптации и наставничества	Снижение текучести
Недостаток повышения квалификации	Ограниченный доступ к обучению	Использование дистанционных образовательных технологий	Рост профессионального уровня
Низкий престиж профессии	Снижение привлекательности сферы	Развитие карьерных возможностей и профессионального признания	Привлечение кадров
Устаревшая материально-техническая база	Ограниченные возможности развития	Внедрение цифровых технологий	Повышение эффективности деятельности

Решение обозначенных проблем требует реализации конкретных управленческих мер. В частности, необходимо развитие системы нематериальной мотивации персонала, включая признание результатов труда, участие в профессиональных конкурсах и создание условий для самореализации. Важным направлением является формирование кадрового резерва и внедрение про-

грамм адаптации молодых специалистов. Кроме того, требуется расширение возможностей повышения квалификации сотрудников, в том числе за счет дистанционных образовательных технологий. Существенное значение имеет модернизация материально-технической базы и внедрение цифровых инструментов в деятельность учреждений культуры. Реализация указанных мер

позволит повысить эффективность использования кадрового потенциала и обеспечить устойчивое развитие учреждения [6].

Таким образом, кадровый потенциал учреждений культуры выступает ключевым фактором их эффективного функционирования. Наличие специфических проблем,

связанных с уровнем оплаты труда, кадровым составом и условиями профессионального развития, требует внедрения современных подходов к управлению персоналом. Реализация комплекса предложенных мер позволяет повысить качество деятельности учреждений культуры и обеспечить их устойчивое развитие.

Литература:

1. Основы законодательства Российской Федерации о культуре (утв. ВС РФ 09.10.1992 № 3612-1) (ред. от 24.06.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2026) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1870/ (дата обращения: 26.03.2026).
2. Волкова, В. Н. Управление в открытых системах: учебник для вузов / В. Н. Волкова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 566 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18060-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534215> (дата обращения: 26.03.2026).
3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 695 с.
4. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник для вузов. — Москва: Юрайт, 2024. — 431 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/535563> (дата обращения: 26.03.2026).
5. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С. В. Карповой, С. В. Мхитаряна. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14869-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537021> (дата обращения: 26.03.2026).
6. Лаптев, Р. А. Проблемы формирования и развития кадрового потенциала в организациях социально-культурной сферы // 2024. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-formirovaniya-i-razvitiya-kadrovogo-potentsiala-v-organizatsiyah-sotsialno-kulturnoy-sfery> (дата обращения: 26.03.2026).
7. Подкопаев, О. А. Концептуальные основы кадровой политики организаций социально-культурной сферы // https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-kadrovoy-politiki-organizatsii-sotsialno-kulturnoy-sfery?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 26.03.2026).

Интеграция количественных и экспертных методов в диагностике угроз экономической безопасности предприятия

Мурована Анна Валерьевна, студент
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье рассматриваются теоретические и методические основы анализа угроз экономической безопасности предприятия в условиях неопределенности внешней и внутренней среды. Обоснована необходимость сочетания формализованных (индикаторный, коэффициентный, факторный анализ) и экспертных методов (Дельфи, метод анализа иерархий, концепция «слабых сигналов»). Предложена авторская двухуровневая классификация угроз: по сфере возникновения (внешние или внутренние) и по степени формализуемости (количественно измеримые или качественные, выявляемые экспертным путем). Систематизирован методический инструментарий диагностики, выделены критерии оценки уровня безопасности. Особое внимание уделено роли экспертных методов в выявлении трудноформализуемых рисков и прогнозировании угроз. Результатом работы выступает комплексная модель мониторинга, интегрирующая количественные и качественные подходы, что повышает обоснованность управленческих решений в области экономической безопасности.

Ключевые слова: экономическая безопасность предприятия, угрозы экономической безопасности, индикаторный подход, экспертные методы, метод Дельфи, метод анализа иерархий, слабые сигналы, мониторинг угроз.

Введение

Современные условия хозяйствования характеризуются высокой турбулентностью внешней среды, волатильностью

рынков, ужесточением регуляторных требований и ростом конкурентного давления. В этой связи обеспечение экономической безопасности предприятия становится не просто функцией защиты, а необходимым условием его устойчи-

вого развития и стратегической конкурентоспособности [4, с. 25]. Однако как показывает анализ научной литературы, многие организации сталкиваются с проблемой своевременного выявления и адекватной оценки угроз, особенно на ранних стадиях их зарождения.

Ключевое противоречие заключается в следующем: традиционные количественные методы (анализ финансовой отчетности, расчет коэффициентов, индикаторный подход) опираются на ретроспективные данные и не всегда способны уловить качественные изменения во внешней среде или внутрифирменном климате. С другой стороны, сугубо экспертные методы, хотя и позволяют работать в условиях неопределенности, страдают от субъективизма и трудоемкости.

Цель данной статьи — теоретически обосновать и систематизировать комплексный методологический подход к диагностике угроз экономической безопасности предприятия, интегрирующий количественные и экспертные методы.

Методы исследования

Методологической основой исследования послужили общенаучные методы анализа и синтеза, системного и структурно-функционального подходов. Для классификации угроз использован метод группировки по сфере возникновения (внешние и внутренние). При описании индикаторного подхода применены методы экономического анализа (коэффициентный, факторный). Для обоснования роли экспертных методов использованы положения теории принятия решений в условиях неопределенности, а также концепция «слабых сигналов» И. Ансоффа. «Обработка экспертных данных предполагает расчет коэффициента конкордации Кендалла для оценки согласованности мнений» [5, с. 76]. Интеграция методов выполнена на основе алгоритмического подхода к построению системы мониторинга.

Сущность и классификация угроз экономической безопасности предприятия

В современной научной литературе экономическая безопасность предприятия трактуется как многогранная категория. Обобщая существующие подходы (например, автора О. Н. Бабуриной [2, с. 28], Е. И. Кузнецовой [4, с. 35] и др.), можно определить ее как состояние защищенности от негативного воздействия внешних и внутренних угроз, обеспечивающее устойчивую реализацию коммерческих интересов и способность к развитию. Ключевым элементом здесь выступает не просто пассивная защита, а активная адаптация и эффективное использование ресурсов.

Все многообразие угроз целесообразно классифицировать по сфере возникновения, выделяя внешние и внутренние угрозы. Внешние угрозы включают макроэкономические (инфляция, валютные колебания), рыночно-конкурентные, политико-правовые и социально-

демографические факторы. Они не поддаются прямому контролю со стороны предприятия, но требуют адаптации. «Внутренние угрозы (производственно-технологические, финансовые, кадровые, управленческие) являются следствием неэффективных решений самого предприятия и могут быть минимизированы при надлежащем менеджменте» [1, с. 93]. Однако для целей методологической интеграции, заявленной в данной статье, базовое деление на внешние и внутренние угрозы является недостаточным. Поэтому в рамках авторского подхода оно дополняется классификационным признаком по степени формализуемости:

- 1) количественно измеримые угрозы (отражаются в индикаторах);
- 2) трудноформализуемые (качественные) угрозы, идентифицируемые только экспертными методами (репутационные риски, «слабые сигналы»).

Такая двухуровневая классификация создает аналитическую базу для последующей интеграции индикаторного и экспертного инструментария.

Таким образом, предложенная двухуровневая классификация создает необходимую аналитическую базу для последующего выбора адекватных методов диагностики и разработки мер нейтрализации угроз.

Методический инструментарий анализа и предупреждения угроз

Систематизация методов диагностики позволяет выделить три основные группы.

Первая группа — методы анализа внешней среды: PEST-анализ (оценка политических, экономических, социальных и технологических факторов), модель пяти сил М. Портера (анализ конкурентного давления), SWOT-анализ, интегрирующий внешние и внутренние факторы.

Вторая группа — методы диагностики внутренней среды и финансового состояния. Ключевым здесь является индикаторный подход, предполагающий сравнение фактических значений показателей с пороговыми (критическими) значениями. «Наиболее значимыми для диагностики угроз экономической безопасности являются коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности» [7, с. 75]. Заметим, что факторный анализ, в свою очередь, дает возможность выявить первопричины отклонений.

Третья группа — методы прогнозирования и мониторинга (текущий и углубленный мониторинг, регрессионный анализ).

Комплексное применение всех трех групп методов позволяет сформировать непрерывный цикл диагностики — от первичного сканирования среды до углубленного факторного анализа и прогнозирования.

Роль и особенности экспертных методов

В условиях неполноты информации и высокой неопределенности формализованные методы недостаточны.

«Экспертные методы позволяют выявлять скрытые угрозы, оценивать качественные факторы (репутационные риски, морально-психологический климат), разрабатывать сценарии развития и проверять достоверность количественных оценок» [6, с. 98].

Наиболее значимыми для диагностики угроз являются:

1. Метод Дельфи — многотуровая анонимная процедура, обеспечивающая сходимость мнений экспертов и нивелирующая влияние авторитетов. Согласованность оценивается с помощью коэффициента конкордации Кендалла (W) формула 1:

$$W = 12S / (m^2 \cdot (n^3 - n)) \quad (1)$$

где S — сумма квадратов отклонений суммы рангов от средней суммы;

m — число экспертов;

n — число объектов оценки.

Значение $W > 0,6$ свидетельствует о высокой согласованности. Если же $W \leq 0,6$, то эксперты расходятся во мнениях — тогда необходимо: провести дополнительное обсуждение; уточнить критерии оценки; пересмотреть состав экспертной группы; либо разделить экспертов на подгруппы с разными позициями.

2. Метод анализа иерархий (МАИ) Т. Саати — позволяет структурировать сложную проблему выбора, декомпозировать ее на критерии и альтернативы, провести парные сравнения и проверить согласованность суждений. Для оценки качества экспертных суждений рассчитывается отношение согласованности (ОС) по формуле 2:

$$ОС = ИС / СИ = ((\lambda_{\max} - n) / (n - 1)) / СИ(n) \quad (2)$$

где ИС — индекс согласованности, характеризующий отклонение суждений от идеальной логической транзитивности;

СИ — случайный индекс, зависящий от размерности матрицы n (например, для $n = 3-0,58$; $n = 4-0,90$; $n = 5-1,12$; $n = 6-1,24$ и т. д.);

λ_{\max} — максимальное собственное значение матрицы парных сравнений. Значение λ_{\max} находится как сумма произведений каждого элемента вектора приоритетов на соответствующую сумму столбцов исходной матрицы парных сравнений. На практике λ_{\max} рассчитывают с помощью стандартных процедур линейной алгебры или специализированного ПО (например, MS Excel, Expert Choice);

n — количество сравниваемых элементов.

Если $ОС \leq 0,1$ (10 %), то согласованность экспертных суждений признается приемлемой, что позволяет использовать результаты парных сравнений для дальнейшего анализа. При $ОС > 0,1$ необходимо пересмотреть суждения эксперта, устранить логические противоречия и повторно заполнить матрицу парных сравнений.

3. Концепция «слабых сигналов» И. Ансоффа — ориентирована на раннее обнаружение зарождающихся угроз, которые пока не проявляются в количественных индикаторах, но уже дают о себе знать через отдельные жалобы, слухи, изменения тональности публикаций [3, с. 22–23].

Важно подчеркнуть, что экспертные методы не противопоставляются количественным, а органично их дополняют. Комплексное применение обеспечивает наиболее полную картину угроз (таблица 1).

Таблица 1. Сравнительная характеристика количественных и экспертных методов анализа угроз (составлено автором)

Критерий	Количественные методы	Экспертные методы
Тип информации	Объективная, «жесткая» (данные отчетности)	Субъективная, «мягкая» (мнения, оценки)
Горизонт анализа	Ретроспективный или текущий	Перспективный (прогнозный)
Основные инструменты	Коэффициенты, PEST, SWOT, факторный анализ	Дельфи, МАИ, мозговой штурм, слабые сигналы
Преимущества	Высокая точность, сравнимость, автоматизация	Работа в условиях неопределенности, выявление скрытых угроз
Ограничения	Не учитывают качественные изменения, зависят от прошлых данных	Субъективизм, трудоемкость, зависимость от компетентности экспертов

Как видно из таблицы, количественные и экспертные методы обладают взаимодополняющими характеристиками, что обуславливает необходимость их интеграции в единую систему диагностики угроз экономической безопасности предприятия.

Интегративный алгоритм диагностики

Обобщая рассмотренные подходы, можно предложить следующий алгоритм диагностики угроз экономической безопасности предприятия:

— сканирование внешней среды (PEST-анализ, анализ пяти сил Портера), а также регистрация и фильтрация

слабых сигналов в журнале раннего предупреждения (документе или электронной таблице, где фиксируются слабые сигналы с указанием источника, даты, возможных последствий и статуса отслеживания);

— диагностика внутренней среды (проводится индикаторный, коэффициентный, факторный анализ с сопоставлением фактических показателей пороговым значениям);

— сопоставление количественных и экспертных данных, то есть отклонения индикаторов и слабые сигналы сравниваются с экспертными оценками, а при противоречиях инициируется углубленный анализ;

— экспертная оценка с помощью метода Дельфи. После каждого тура анонимной процедуры рассчитывается ко-

эффицент конкордации Кендалла и, если W меньше 0,6, то организуются дополнительные раунды или производится замена экспертов;

— приоритизация угроз (метод анализа иерархий) — строятся матрицы парных сравнений, проверяется отношение согласованности ($OC \leq 0,1$); рассчитываются веса и рейтинг угроз;

— формирование системы мониторинга — устанавливаются регламент пересчета индикаторов, периодичность экспертных опросов и порядок обновления слабых сигналов;

— обратная связь и адаптация модели — фактически реализовавшиеся угрозы сопоставляются с прогнозами; при расхождениях корректируются пороговые значения индикаторов, веса критериев и состав индикаторов.

Представленный интегративный алгоритм переводит процесс диагностики угроз из режима реактивного «пост-фактум» в проактивное управление с элементами самообучения. Его реализация создает методологическую основу для построения систем мониторинга экономической безопасности на предприятиях различных отраслей.

Пример применения интегративного алгоритма диагностики угроз

ООО «Технокомпонент» — среднее предприятие по производству электронных модулей для промышленности. Оценка внешней среды позволила выявить рост цен на сырье и появление нового конкурента из Азии. Анализ внутренней среды дал следующие результаты: снижение рентабельности на 8 % за квартал, отток двух ключевых инженеров.

Этап 1. Сканирование внешней среды и регистрация слабых сигналов.

1. PEST-анализ показал повышение пошлин на импортные комплектующие (политический фактор), колебания курса валют (экономический).

2. Журнал раннего предупреждения зафиксировал слабый сигнал: в отраслевом Telegram-канале появилось обсуждение того, что азиатский конкурент предлагает аналогичную продукцию на 15 % дешевле. Пока это только слух, но менеджер по маркетингу отметил его в журнале с тегом «ценовое давление».

Этап 2. Диагностика внутренней среды ООО «Технокомпонент» (индикаторный анализ). Рассчитаны фактические коэффициенты и сопоставлены с пороговыми значениями (таблица 2).

Результаты в таблице 2 указывают на то, что финансовая устойчивость снижается, требуется углубленный анализ.

Этап 3. Сопоставление количественных и экспертных данных. Отклонения индикаторов совпали со слабым сигналом о дешевом конкуренте. Противоречий нет, но для оценки вероятности реализации угрозы «ценовой демпинг» инициирован экспертный опрос.

Этап 4. Экспертная оценка (метод Дельфи). Собрана группа из 5 внутренних и внешних экспертов (финансист, маркетолог, производитель, отраслевой аналитик, консультант по безопасности).

Экспертам предложено ранжировать три выявленные угрозы по степени вероятности их реализации в ближайшие 6 месяцев (1 — наименее вероятная, 3 — наиболее вероятная):

- 1) ценовой демпинг конкурента (качественная угроза);
- 2) рост стоимости сырья (количественно измеримая);
- 3) отток кадров (качественно-количественная).

После двух туров анонимного анкетирования получены следующие суммы рангов (по каждому эксперту):

- угроза 1 (демпинг): сумма рангов 14;
- угроза 2 (сырье): сумма рангов 9;
- угроза 3 (отток кадров): сумма рангов 7.

Средняя сумма рангов $= (14+9+7)/3 = 10$.

Отклонения: 4, -1, -3; квадраты отклонений: 16, 1, 9; сумма квадратов $S = 26$.

Число экспертов $m = 5$, число объектов $n = 3$.

Коэффициент конкордации Кендалла определяем по формуле 1:

$W = (12 \cdot 26) / (25 \cdot (27-3)) = 312 / 600 = 0,52$. Поскольку $W=0,52 < 0,6$, согласованность экспертов недостаточно высокая.

Проведен третий тур с уточнением критериев и дополнительным обсуждением. После третьего тура суммы рангов изменились: для угрозы 1—12, для угрозы 2—10, для угрозы 3—8.

Новая сумма квадратов отклонений: $(12-10)^2 + (10-10)^2 + (8-10)^2 = 4+0+4 = 8$.

$W = (12 \cdot 8) / (25 \cdot 24) = 96 / 600 = 0,16$.

Полученное значение указывает на сохраняющийся разброс мнений. Группа была разделена на две подгруппы (по 2 и 3 эксперта) с близкими исходными позициями. Внутри каждой подгруппы проведено очное обсуждение для выработки единой аргументации. Затем организован четвертый тур для всей группы по методу Дельфи: эксперты в индивидуальном анонимном режиме повторно выставили ранги с учетом аргументов, прозвучавших в подгруппах. Результаты четвертого тура: суммы рангов — демпинг 13, сырье 10, отток кадров 7. Расчет дал $W = 0,36$ — согласованность повысилась, но осталась умеренной.

Таблица 2. Результаты индикаторного анализа финансового состояния ООО «Технокомпонент»

Показатель	Факт	Порог	Отклонение
Коэффициент текущей ликвидности	1,4	$\geq 1,5$	-0,1
Рентабельность продаж, %	6 %	≥ 10 %	-4 %
Коэффициент автономии	0,45	$\geq 0,5$	-0,05

Проведен пятый тур (уже без разделения на подгруппы) с фокусом на уточнении вероятности ценового демпинга. После пятого тура получены суммы рангов: демпинг — 15, сырье — 9, отток кадров — 6. Средняя сумма = 10; квадраты отклонений: 25, 1, 16; $S = 42$.

$$W = (12 \cdot 42) / (25 \cdot 24) = 504 / 600 = 0,72 (>0,6).$$

Таким образом, итоговый коэффициент конкордации рассчитан на основе заключительного тура опроса всей группы. В результате наиболее вероятной угрозой признан ценовой демпинг конкурента.

Этап 5. Приоритизация угроз (метод анализа иерархий). Сравнивались три угрозы:

- ценовой демпинг конкурента (качественная угроза);
- рост стоимости сырья (количественно измеримая);
- отток кадров (качественно-количественная).

Матрица парных сравнений (фрагмент) показала отношение согласованности $OS = 0,08 (<0,1)$.

Весы: угроза № 1–0,52; № 2–0,30; № 3–0,18.

Этап 6. Формирование системы мониторинга.

Установлен регламент: ежемесячный пересчет индикаторов, экспертный опрос по методу Дельфи — раз в квартал. В журнал раннего предупреждения добавлен сигнал «появление ценовых анонсов конкурента в открытых источниках» с периодичностью проверки 1 раз в 2 недели.

Этап 7. Обратная связь и адаптация.

Через три месяца (факт) — конкурент действительно снизил цены на 12 %. Предприятие заранее запустило программу повышения операционной эффективности (снижение себестоимости на 7 %), что позволило удержать рентабельность. В модель внесены коррективы — снижен пороговый коэффициент ликвидности до 1,3 с учетом отраслевого кризиса.

В результате применения алгоритма угроза идентифицирована на ранней стадии (слабый сигнал), количественно подтверждена индикаторами, приоритизирована экспертными методами. Предприятие перешло от реактивного управления к проактивному, избежав резкого падения прибыли.

Литература:

1. Алябьева М. В. Угрозы экономической безопасности предприятия и их предотвращение: монография. — М.: РУ-САЙНС, 2023. — 128 с.
2. Бабурина О. Н. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов / О. Н. Бабурина. — 2-е изд. перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2024. — 393 с.
3. Копылова О. А., Чучкалова С. В. Основные подходы к анализу и оценке экономической безопасности предприятия // Электронный научный журнал «Вектор экономики». — 2022. — № 8. — С. 20–25.
4. Кузнецова Е. И. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов / Е. И. Кузнецова. — 3-е изд. перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2025. — 338 с.
5. Меркулова Е. Ю. Общая экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов / Е. Ю. Меркулова. — 2-е изд. перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2025. — 528 с.
6. Моденов А. К., Белякова Е. И., Власов М. П., Лелявина Т. А. Экономическая безопасность предприятия: монография. — СПб.: СПбГАСУ, 2023. — 550 с.
7. Сергеев А. А. Экономическая безопасность предприятия: учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 3-е изд. перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2025. — 275 с.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Экономическая безопасность предприятия — интегральная характеристика, включающая защищенность от угроз, устойчивость и способность к развитию. Ключевым инструментом ее оценки является индикаторный подход с пороговыми значениями.

2. Классификация угроз на внешние и внутренние создает базу для их системной идентификации. Однако наибольшую сложность для диагностики представляют труднотрадиционные (качественные) угрозы.

3. Методический инструментарий анализа угроз должен носить комплексный характер, сочетая методы анализа внешней среды (PEST-анализ, анализ пяти сил Портера, SWOT-анализ), методы финансово-экономической диагностики (коэффициентный, факторный, индикаторный) и методы прогнозирования (мониторинг, регрессионный анализ).

4. Экспертные методы (Дельфи, МАИ, концепция «слабых сигналов») являются необходимым дополнением к количественному анализу, позволяя выявлять ранние стадии зарождения угроз, оценивать качественные факторы и обосновывать управленческие решения в условиях неопределенности.

5. Предложенный интегративный алгоритм диагностики, объединяющий «жесткие» и «мягкие» методы, может служить методологической основой для построения систем мониторинга экономической безопасности на предприятиях различных отраслей.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой конкретных методик расчета пороговых значений индикаторов безопасности с учетом отраслевой специфики, а также с созданием программных инструментов, поддерживающих процедуры экспертного оценивания в режиме реального времени.

Эволюция управленческих коммуникаций в условиях гибридной и удалённой занятости

Назаров Глеб Олегович, аспирант
Московский международный университет

В статье рассматривается трансформация управленческих коммуникаций в условиях распространения гибридной и удалённой занятости. Анализируются теоретические подходы к коммуникациям в организациях, включая теорию богатства медиа, теорию синхронности медиа и концепцию социального присутствия. Показаны результаты современных эмпирических исследований, посвящённых изменению структуры взаимодействий в распределённых командах. Показано, что удалённая работа усиливает роль асинхронных каналов коммуникации и снижает спонтанные неформальные взаимодействия. Сделан вывод о необходимости системного проектирования коммуникационных процессов в современных организациях.

Ключевые слова: управленческие коммуникации, гибридная занятость, удалённая работа, организационные коммуникации, цифровая трансформация.

Современные условия развития экономики и цифровизации труда существенно трансформируют формы взаимодействия внутри организаций. Распространение удалённой и гибридной занятости приводит к изменению структуры управленческих коммуникаций, поскольку значительная часть взаимодействий переносится в цифровую среду. Это означает, что коммуникационные процессы начинают зависеть не только от организационной структуры, но и от используемых технологий передачи информации, особенностей медиаканалов и норм цифрового взаимодействия.

Одним из ключевых теоретических подходов к анализу организационных коммуникаций является теория богатства медиа, согласно которой различные каналы передачи информации обладают разной способностью передавать смысл сообщения и устранять неопределённость. Чем выше сложность и неоднозначность задачи, тем более «богатый» канал коммуникации требуется для её эффективного обсуждения. В классической классификации наиболее богатым каналом считается личное общение, далее следуют телефонные переговоры, персонализированные письменные сообщения и формализованные документы [1].

В условиях удалённой работы эта иерархия каналов частично трансформируется. Видеоконференции и цифровые платформы начинают выполнять функции, ранее характерные для личного общения. Однако при этом сохраняются ограничения, связанные с отсутствием невербальных сигналов, возможностью задержек обратной связи и когнитивной перегрузкой участников коммуникации.

Дополнительное объяснение процессов организационных коммуникаций даёт теория синхронности медиа. Согласно данной концепции, коммуникация включает два взаимосвязанных процесса: передачу информации (conveyance) и достижение общего понимания (convergence). Первый процесс связан с передачей фактов и данных, которые участники могут обрабатывать самостоятельно, тогда как второй предполагает активное взаи-

модействие и согласование интерпретаций. Для передачи информации эффективны асинхронные каналы коммуникации, такие как электронная почта или документы, тогда как для достижения согласия более эффективны синхронные формы взаимодействия, включая видеоконференции и личные встречи [2].

Для объяснения коммуникаций в гибридных командах одной теории богатства медиа, предложенной Daft и Lengel в 1986 г., оказывается недостаточно. В её логике задачи высокой неопределённости должны решаться через наиболее «богатые» каналы, включая очные встречи. Между тем в практике гибридной занятости даже вопросы стратегического уровня нередко обсуждаются и согласуются в рабочих чатах. Более точное объяснение даёт теория синхронности медиа (Dennis et al., 2008), где значение имеет не абстрактная «насыщенность» канала сама по себе, а его соответствие текущей фазе совместной работы. Если задача связана прежде всего с передачей и обработкой информации, то асинхронный формат нередко достаточен; при выработке общего понимания, напротив, возрастает роль синхронного взаимодействия. Эффективность коммуникации в гибридной среде, по этой причине, определяется скорее способностью команды своевременно переходить от одного режима к другому, чем выбором формально наиболее «богатого» средства связи.

Сходную объяснительную роль играет концепция социального присутствия, в центре которой находится воспринимаемая «реальность» другого участника общения. При более высоком уровне такого присутствия обычно легче формируются доверительные отношения, устойчивое сотрудничество, обмен знаниями без существенных потерь по смыслу. В цифровой среде этот параметр часто снижается, и именно здесь обнаруживается одна из скрытых проблем гибридного формата: техническая доступность контакта ещё не гарантирует вовлечённости. Отсюда возникает управленческая необходимость в дополнительных действиях, направленных на поддержание командной связанности и участия сотрудников в общих процессах [3].

Эмпирические данные последних лет в целом подтверждают, что удаленная работа заметно перестраивает коммуникационную архитектуру организаций, хотя последствия такой перестройки не во всех случаях одинаковы. В крупномасштабном исследовании Microsoft Yang et al. (2022) зафиксировали, что после перехода к удаленному режиму сети взаимодействий становятся более сегментированными и менее подвижными: сотрудники чаще коммуницируют с уже знакомыми коллегами, тогда как новые профессиональные связи возникают реже. В результате усиливается риск формирования внутренних информационных «силосов». [4] Однако в работах Choudhury et al. (2021) описан иной эффект: в условиях гибридной занятости межфункциональные контакты, напротив, могут расширяться благодаря более целенаправленному планированию встреч и координации взаимодействия между подразделениями.

Это расхождение не обязательно указывает на слабость самих выводов; вероятнее, оно связано с различием организационных контекстов. Для технологических компаний с уже сложившимися практиками асинхронной координации, к числу которых относится Microsoft, характерно закрепление коммуникации внутри привычных рабочих контуров. В консалтинговых и проектно-ориентированных структурах ситуация может складываться иначе: гибридный режим не столько ограничивает связи, сколько делает их более осмысленно организованными, особенно когда решение задач требует участия нескольких функциональных блоков. Иначе говоря, влияние гибридного формата на кросс-функциональное взаимодействие не является универсальным; оно опосредовано типом деятельности, устройством внутренних процессов и тем, как именно в организации выстроено сочетание синхронных и асинхронных каналов.

Новизна настоящего исследования состоит в выявлении зависимости структуры коммуникаций от типа организационной деятельности и предложении модели выбора коммуникационных каналов, учитывающей не только сложность задачи (согласно теории богатства медиа), но и уровень доверия в команде и специфику бизнес-процессов.

Результаты метаанализа исследований телеработы также демонстрируют неоднозначность эффектов удаленной занятости. С одной стороны, удаленная работа повышает автономию сотрудников и способствует лучшему балансу между работой и личной жизнью. С другой стороны, при высокой интенсивности удаленной работы воз-

можно снижение качества межличностных отношений внутри коллектива [5].

С одной стороны, Gajendran & Harrison (2007) отмечают снижение качества межличностных отношений при высокой интенсивности удаленной работы, с другой — Bloom et al. (2013) фиксируют рост удовлетворенности сотрудников. Это не противоречие, а указание на нелинейную зависимость: умеренная удаленная занятость (до 3 дней в неделю) улучшает *worklife balance* без ущерба для социальных связей, тогда как полная удаленность усиливает изоляцию (Bergeaud et al., 2023). Оптимальный баланс требует учёта индивидуальных предпочтений и специфики задач.

Интересные результаты были получены в экспериментальном исследовании эффективности работы из дома. В рамках эксперимента, проведённого в китайской туристической компании Ctrip (Bloom et al., 2013), производительность сотрудников, работающих удаленно, выросла примерно на 13 % по сравнению с работой в офисе, что было зафиксировано по данным внутренней отчетности компании и опросов сотрудников. При этом наблюдалось снижение текучести кадров и рост удовлетворенности сотрудников условиями труда. Однако исследование также выявило риск замедления карьерного продвижения работников, выполняющих свои обязанности дистанционно, что связано со снижением видимости их трудового вклада для руководства [6].

Отдельное значение для эффективности управленческих коммуникаций имеет неформальное взаимодействие между сотрудниками. Исследования показывают, что неформальные коммуникации способствуют повышению информированности работников о деятельности организации, укрепляют командную идентичность и положительно влияют на удовлетворенность работой. В условиях удаленной занятости такие формы взаимодействия возникают реже и требуют сознательного организационного стимулирования [7].

Таким образом, снижение спонтанных неформальных коммуникаций в удаленном формате (Koch & Denner, 2022) не означает их исчезновения, а требует сознательного проектирования. Менеджерам следует создавать «цифровых кулеров» — выделенные чаты или регулярные виртуальные кофебрейки для неформального общения, особенно в дни удаленной работы.

Систематизировать различия между каналами коммуникации и их применением в гибридной работе позволяет таблица 1.

Таблица 1. Каналы коммуникации и управленческие задачи в условиях гибридной занятости

Канал коммуникации	Тип взаимодействия	Основные задачи	Возможные ограничения
Личное общение	синхронное	обсуждение стратегических решений	ограниченная доступность
Видеоконференции	синхронное	согласование сложных вопросов	цифровая усталость
Чат и мессенджеры	смешанное	оперативные уточнения	фрагментация информации
Электронная почта	асинхронное	передача документов и решений	задержка обратной связи

Рисунок 1 иллюстрирует трансформацию управленческих коммуникаций: от традиционной офисной модели с доминированием личных встреч к гибридной модели, сочетающей синхронные (видеоконференции)

и асинхронные (чаты, почта) каналы, и далее — к полностью удалённой модели с акцентом на цифровые платформы координации и поддержания социального взаимодействия.



Рис. 1. Трансформация управленческих коммуникаций в условиях гибридной занятости

Источник: составлено автором

Схема иллюстрирует переход от традиционной офисной модели коммуникаций к гибридной и удалённой модели взаимодействия. В классической офисной структуре основную роль играют личные встречи и непосредственное взаимодействие сотрудников. В условиях гибридной занятости коммуникации становятся распределёнными и включают сочетание синхронных и асинхронных каналов, таких как видеоконференции, корпоративные чаты и электронная почта.

В современной модели управленческие коммуникации формируются как многоуровневая система, в которой цифровые платформы обеспечивают передачу информации, координацию задач и поддержание социального взаимодействия между участниками команды.

Таким образом, переход к гибридной и удалённой занятости приводит к формированию новой модели управленческих коммуникаций, в которой возрастает роль

цифровых каналов взаимодействия, а эффективность организационного управления зависит от способности менеджеров проектировать коммуникационные процессы. Современные организации постепенно переходят от спонтанных коммуникационных практик, характерных для офисной среды, к системно организованным коммуникационным архитектурам, включающим регламенты взаимодействия, цифровые платформы и механизмы поддержания доверия внутри команд.

В целом можно сделать вывод, что развитие гибридной занятости требует формирования новых управленческих подходов к коммуникациям. Руководители должны учитывать особенности различных медиаканалов, поддерживать баланс между синхронными и асинхронными формами взаимодействия и создавать условия для сохранения социального присутствия и доверия внутри распределённых команд.

Литература:

1. Daft R. L., Lengel R. H. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design // Management Science, 1986.
2. Dennis A. R., Fuller R. M., Valacich J. S. Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity // MIS Quarterly, 2008.
3. Kear K. Social Presence in Online Learning Communities // Research in Learning Technology, 2014.
4. Yang L., Holtz D., Jaffe S. et al. The Effects of Remote Work on Collaboration among Information Workers // Nature Human Behaviour, 2022.

5. Gajendran R. S., Harrison D. A. The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences // Journal of Applied Psychology, 2007.
6. Bloom N., Liang J., Roberts J., Ying Z. Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment // NBER Working Paper, 2013.
7. Koch T., Denner N. Informal Communication in Organizations: Work Time Wasted at the Water-Cooler or Crucial Exchange among Co-workers? // Management Research Review, 2022.

Влияние коррупционных рисков в правоохранительной сфере на инвестиционную привлекательность региона

Очур Борис Валерьевич, студент
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

В статье исследуется взаимосвязь между уровнем коррупции в органах внутренних дел и инвестиционной привлекательностью субъектов Российской Федерации. Рассматриваются механизмы трансформации внутренних кадровых и финансовых угроз правоохранительной системы в макроэкономические риски для регионального бизнеса. Предложен комплекс организационно-экономических мер по минимизации коррупционных рисков.

Ключевые слова: экономическая безопасность, коррупционные риски, правоохранительные органы, инвестиционная привлекательность, кадровая безопасность, теневая экономика.

Обеспечение экономической безопасности региона является необходимым условием его устойчивого развития [1, с.15]. В современных условиях ключевым фактором конкурентоспособности субъектов РФ становится инвестиционный климат, который напрямую зависит от качества институциональной среды, включая эффективность правоохранительной системы [1, с. 45].

Коррупция в правоохранительных органах представляет собой системную угрозу, которая не только подрывает доверие к государственным институтам, но и создаёт существенные барьеры для легального бизнеса [3, с. 149]. Актуальность исследования обусловлена необходимостью оценки влияния внутренних проблем правоохранительных органов на внешние экономические показатели региона, особенно в субъектах со специфической социально-экономической структурой.

Цель работы — выявить механизмы влияния коррупционных рисков в системе МВД на инвестиционную привлекательность региона и разработать рекомендации по их нейтрализации.

Инвестиционная привлекательность региона формируется под воздействием множества факторов, среди которых институциональные риски занимают особое место [2, с. 90]. Правоохранительные органы выполняют двойственную функцию: с одной стороны, они гарантируют защиту прав собственности, с другой — при наличии коррупционных практик сами становятся источником угроз.

Экономический механизм негативного влияния коррупции в правоохранительной сфере на инвестиции реализуется через следующие каналы [3, с. 150]:

- Рост транзакционных издержек. Необходимость неформальных взаимодействий с представителями право-

охранительных органов увеличивает операционные расходы бизнеса, снижая рентабельность инвестиционных проектов.

- Правовая неопределённость. Избирательное применение законодательства создаёт атмосферу нестабильности, препятствуя долгосрочному планированию и привлечению стратегических инвесторов.

- Снижение качества человеческого капитала. Коррупционные схемы сопровождаются кадровой деградацией: уходом квалифицированных специалистов и замещением их лояльными, но менее компетентными сотрудниками, что снижает эффективность борьбы с экономической преступностью.

- Репутационные потери региона. Информация о высоком уровне коррупции в силовых структурах формирует негативный имидж территории, отпугивая федеральных и иностранных инвесторов.

Анализ коррупционных рисков в правоохранительной сфере требует комплексного методологического подхода. Оценка осуществляется на основе следующих групп индикаторов:

- Кадровая составляющая: показатели текучести персонала, уровня квалификации, мотивации и системы допуска к конфиденциальной информации;

- Финансовая составляющая: анализ исполнения бюджета, структуры расходов, материально-технического обеспечения;

- Внешние угрозы: PEST- и SWOT-анализ социально-экономической среды региона [1, с. 110].

- Информационную базу исследования составляют открытые статистические данные МВД России, Росстата, Федерального казначейства, а также локальные нормативные акты территориальных органов.

Анализ угроз экономической безопасности в правоохранительной системе позволил выделить ключевые внутренние угрозы, характерные для территориальных органов МВД в регионах со схожими социально-экономическими условиями:

Кадровые риски. Высокая текучесть персонала, особенно среди сотрудников подразделений экономической безопасности, ведёт к потере профессионального опыта и снижению оперативной эффективности. Недостаточный уровень материального стимулирования в сравнении с соседними регионами создаёт предпосылки для оттока квалифицированных кадров и повышения уязвимости сотрудников перед коррупционными предложениями.

Финансовые ограничения. Зависимость от федерального финансирования в условиях инфляционного давления приводит к реальному сокращению ресурсов на оперативную деятельность. Износ материально-технической базы ограничивает возможности проведения эффективных мероприятий по противодействию экономической преступности.

Квалификационное отставание. Недостаточный охват программами повышения квалификации, особенно в сфере цифровых технологий и финансового мониторинга, снижает способность правоохранительных органов противостоять современным формам экономической преступности.

Совокупность внутренних проблем правоохранительной системы транслируется во внешнюю экономическую среду через следующие механизмы [2, с. 96–97]:

- Снижение предсказуемости правоприменения увеличивает риски для инвесторов, вынужденных закладывать дополнительные премии за неопределённость в свои финансовые модели;
- Коррупционное давление на бизнес формирует скрытые издержки, трудно поддающиеся прогнозированию и контролю;
- Неэффективный контроль за теневой экономикой искажает конкурентную среду, создавая необоснованные преимущества для недобросовестных участников рынка;

– Негативный информационный фон снижает доверие делового сообщества к институтам власти региона.

Для повышения инвестиционной привлекательности региона через совершенствование правоохранительной системы предлагается комплекс мер:

Совершенствование кадровой политики: внедрение региональных надбавок для сотрудников экономических подразделений, развитие системы целевой подготовки специалистов, оптимизация структуры мотивационных выплат.

Развитие технического потенциала: внедрение современных инструментов анализа финансовых операций, обновление материально-технической базы, цифровизация процессов документооборота.

Усиление внутреннего контроля: регулярный антикоррупционный мониторинг, автоматизация проверки сведений о доходах, создание защищённых каналов обратной связи с бизнес-сообществом.

Межведомственное взаимодействие: развитие проектных форматов сотрудничества с налоговыми органами, Росфинмониторингом и региональными администрациями для комплексной детенизации экономики.

Проведённое исследование подтверждает наличие прямой связи между состоянием экономической безопасности правоохранительных органов и инвестиционной привлекательностью региона. Внутренние проблемы ведомства — кадровая нестабильность, финансовое недофинансирование, квалификационное отставание — генерируют коррупционные риски, которые транслируются во внешнюю экономическую среду, повышая издержки бизнеса и формируя негативный инвестиционный имидж территории.

Реализация предложенных мер по совершенствованию кадровой политики, внедрению современных технологий и усилению внутреннего контроля способна разорвать эту причинно-следственную связь, создав условия для легального ведения бизнеса и привлечения долгосрочных инвестиций. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку количественных моделей оценки экономического ущерба от коррупции в правоохранительной сфере.

Литература:

1. Гончаренко, Л. П. Экономическая безопасность / Л. П. Гончаренко. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2026. — 370 с. — Текст: непосредственный.
2. Ковалев, Д. С. Методология оценки коррупционных рисков в государственных органах управления / Д. С. Ковалев, Т. Н. Лебедева. — Текст: непосредственный // Региональная экономика: теория и практика. — 2023. — № 6. — С. 88–101.
3. Кравченко, Ю. М. Факторы, детерминирующие коррупцию в современном обществе: пути их преодоления / Ю. М. Кравченко, Р. Н. Самойлюк, М. А. Савкина. — Текст: непосредственный // Вестник всероссийского института повышения квалификации сотрудников министерства внутренних дел Российской Федерации. — 2023. — № 1. — С. 148–153.

Контроль в сфере закупок. Актуальные вопросы административной ответственности в сфере закупок: систематизация нарушений законодательства о контрактной системе и меры юридической ответственности по Федеральному закону № 44-ФЗ

Петрова Татьяна Павловна, студент магистратуры
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В настоящей статье проводится комплексный анализ наиболее распространённых нарушений законодательства о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. На основе положений Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ и Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (в редакции изменений, вступивших в силу с 1 марта 2025 г.) автором предложена авторская классификация составов правонарушений, выявляемых контрольными органами в порядке контроля по ч. 3 ст. 99 Закона № 44-ФЗ. Особое внимание уделено вопросам квалификации деяний, разграничению видов ответственности, а также изменениям санкционной политики.

Ключевые слова: контрактная система, административная ответственность, способ определения поставщика, единственный поставщик, типовые контракты, реестр контрактов, обеспечение исполнения контракта, КоАП РФ, Закон № 44-ФЗ.

Введение

Правовое регулирование контрактной системы в Российской Федерации базируется на принципах прозрачности, конкуренции и эффективности использования бюджетных средств. Вместе с тем правоприменительная практика свидетельствует о систематическом характере нарушений, допускаемых заказчиками на этапе выбора способа определения поставщика, содержанием извещений и проектов контрактов, порядком исполнения и расторжения контрактов, а также с несоблюдением обязательных процедур информационного взаимодействия. Настоящая статья представляет собой попытку систематизации указанных нарушений в целях повышения качества правоприменения и предупреждения деликтов.

Основная часть

В зависимости от характера объективной стороны правонарушения в сфере закупок представляется возможным выделить несколько категорий противоправных деяний.

1 категория нарушений в части выбора неверного способа определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей). [2]

1.1 Превышение предельных объемов закупок у единственного поставщика. В силу ч. 1 ст. 24 Закона № 44-ФЗ заказчики обязаны применять конкурентные способы определения поставщиков, за исключением случаев, прямо предусмотренных законом. К числу наиболее часто нарушаемых исключений относится пп. 4 ч. 1 ст. 93 указанного Закона, регламентирующие закупки малого объема у единственного поставщика [2].

Объективная сторона правонарушения выражается в превышении:

— предельного годового объема закупок по п. 4 ч. 1 ст. 93 (до 2 млн руб. либо до 5 % совокупного годового объема закупок, но не более 50 млн руб.) [2].

1.2 Заключение контракта с единственным поставщиком при отсутствии законных оснований. Отдельного внимания заслуживает применение п. 1 ч. 1 ст. 93 Закона № 44-ФЗ, допускающего закупку у единственного поставщика в случае оказания услуг связи (к примеру). Вместе с тем в правоприменительной практике встречаются случаи расширительного толкования данной нормы, что противоречит Постановлению Правительства РФ от 24.10.2005 № 637 «Об утверждении перечня услуг общедоступной электросвязи» [1], [3].

Так, включение в предмет контракта услуг, не относящихся к общедоступной электросвязи (например, услуги доступа к интернету, международной и междугородней связи и пр.), не соответствует требованиям вышеуказанного подзаконного акта и образует состав административного правонарушения.

С 01 марта 2025 внесены масштабные изменения в КоАП РФ в части административной ответственности в сфере закупок [8].

За указанные нарушения предусмотрена административная ответственность **частью 4 статьи 7.30.1 КоАП РФ**. Штраф на должностное лицо в размере от 30 до 50 тыс. рублей [2].

2 категория нарушений связана с порядком формирования и размещения документов о закупке по Закону № 44-ФЗ [2].

2.1 Отсутствие в проекте контракта условий типового контракта. В соответствии с ч. 11 ст. 34 Закона № 44-ФЗ Правительство Российской Федерации вправе устанавливать типовые условия контрактов, обязательные для применения заказчиками [1].

К настоящему времени такие условия утверждены, в том числе:

— для контрактов на выполнение авиационных работ в целях оказания медицинской помощи на территории Российской Федерации» [5];

— для контрактов на оказание услуг по проведению строительного контроля, заключаемых в соответствии с законодательством Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд [6].

— для контрактов на выполнение работ по строительству, реконструкции, капитальному ремонту, сносу объектов капитального строительства) [7];

— для контрактов на оказание услуг питания детей, обучающихся по образовательным программам [8];

— для контрактов на поставку лекарственных препаратов для медицинского применения [9];

Неприменение утверждённых типовых условий при формировании проекта контракта является нарушением ч. 11 ст. 34 Закона № 44-ФЗ [1].

2.2 Отсутствие в контракте обязательных условий об ответственности сторон. Частью 4–8 ст. 34 Закона № 44-ФЗ установлена обязанность заказчика включать в контракт положения об ответственности заказчика и поставщика (подрядчика, исполнителя) за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств. Отсутствие указанных условий в заключённом контракте образует самостоятельный состав правонарушения, поскольку такие условия признаются существенными в силу прямого указания закона. [1], [2].

2.3. Неправомерное установление запрета на допуск иностранных товаров. Часть 3 ст. 14 Закона № 44-ФЗ наделяет Правительство РФ полномочиями по установлению запретов, ограничений и преимуществ в отношении товаров иностранного происхождения. В настоящее время порядок применения национального режима регламентирован Постановлением Правительства РФ от 16.09.2023 № 1875 «О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг» [4].

Неустановление заказчиком в документации о закупке запретов, ограничений и преимуществ, предусмотренных указанным постановлением, либо их применение в отсутствие законных оснований квалифицируется как нарушение ч. 3 ст. 14 Закона № 44-ФЗ [1].

2.4. Нарушение срока размещения отчёта об объёме закупок у СМП и СОНКО. В силу ч. 4 ст. 30 Закона № 44-ФЗ заказчик обязан разместить в ЕИС отчёт об объёме закупок у субъектов малого предпринимательства и социально ориентированных некоммерческих организаций. Срок размещения — до 1 апреля года, следующего за отчётным. Указанная обязанность подлежит исполнению вне зависимости от наличия либо отсутствия закупок у СМП и СОНКО (так называемый «нулевой отчёт») [1].

За совершение перечисленных правонарушений предусмотрена административная ответственность по ч. 5 ст. 7.30.1 КоАП РФ [2].

3 категория нарушений связана с нарушением порядка и сроков возврата обеспечения исполнения контракта [2].

Объективная сторона правонарушения выражается в возврате обеспечения исполнения контракта позднее срока, установленного контрактом, либо в непринятии мер к своевременному возврату такого обеспечения [2].

Указанная норма устанавливает ответственность за нарушение порядка и сроков возврата не только обеспечения исполнения контракта, но и обеспечения заявки на участие в закупке [2].

Санкция ч. 8 ст. 7.30.1 КоАП РФ предусматривает:

— наложение административного штрафа на должностных лиц в размере 1 % суммы денежных средств, внесённых в качестве обеспечения заявки или обеспечения исполнения контракта, подлежащей возврату; минимальный размер штрафа — 5 000 рублей; максимальный размер штрафа — 30 000 рублей [2].

4 категория нарушений — это нарушение порядка ведения реестра контрактов [2].

В соответствии с ч. 3 ст. 103 Закона № 44-ФЗ на заказчика возложена императивная обязанность по направлению в федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий правоприменительные функции по кассовому обслуживанию исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, информации и документов, подлежащих включению в реестр контрактов [1].

4.1. Несвоевременное или полное не направление информации и документов о заключённых контрактах в реестр контрактов, что препятствует реализации принципа открытости и прозрачности информации о контрактной системе [1], [2].

4.2. Неразмещение сведений о применении мер ответственности. Системным нарушением является игнорирование заказчиком обязанности по включению в реестр контрактов данных, касающихся штрафных санкций [1]. Обязательному опубликованию подлежат, в том числе:

— требование заказчика об уплате пеней и штрафов, направленное поставщику;

— размер начисленной пени;

— фактический размер уплаченной поставщиком пени с указанием реквизитов платежного документа;

— размер списанной заказчиком пени и документ-основание для списания и другие документы [11].

4.3. Неисполнение обязанности по инициированию процедуры включения в Реестр недобросовестных поставщиков (РНП). В случае одностороннего отказа заказчика от исполнения контракта (расторжения контракта) нормы Закона № 44-ФЗ обязывают заказчика направить в уполномоченный федеральный орган обращение о включении сведений о недобросовестном поставщике в РНП [2].

Совершение указанных выше деяний квалифицируется по ч. 9 ст. 7.30.1 КоАП РФ, что влечет предупреждение или наложение административного штрафа на должностных лиц в размере от 10 000 до 20 000 рублей [2].

5 категория нарушений в сфере обеспечения гарантий субъектам малого предпринимательства. Отдельную категорию правонарушений составляет несоблюдение заказ-

чиком установленных законодательством предпочтений в отношении субъектов малого предпринимательства (СМП) и социально ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО) [2].

Ответственность за данное правонарушение предусмотрена ч. 11 ст. 7.30.1 КоАП РФ и установлена в фиксированном размере. Совершение правонарушения влечет наложение административного штрафа на должностное лицо в размере от 40 тыс. до 60 тыс. руб. [2].

6 категория нарушений — внесение изменений в существенные условия контракта. В силу прямого запрета, установленного Законом № 44-ФЗ, изменение существенных условий контракта при его исполнении не допускается, за исключением случаев, прямо предусмотренных законом. Вопреки данному запрету, правоприменительная практика фиксирует факты заключения дополнительных соглашений, корректирующих сроки поставки товаров, выполнения работ, оказания услуг по контрактам, заключённым по итогам электронных аукционов [1], [2].

За подобные нарушения предусмотрена административная ответственность предусмотрена ч. 3 ст. 7.30.2 КоАП РФ в виде административного штрафа на должностных лиц в размере от 10 000 до 50 000 рублей [2].

7 категория нарушений — нарушение сроков оплаты по контрактам. Существенным элементом контрактных обязательств является соблюдение сроков расчётов с поставщиками (подрядчиками, исполнителями). Действующим законодательством установлен предельный срок оплаты — 7 рабочих дней с момента подписания документа о приёмке. Несвоевременная оплата признаётся административным правонарушением [1], [2].

Административно-правовая санкция. Квалификация осуществляется по ч. 8 ст. 7.30.2 КоАП РФ. Штраф для

должностного лица составляет 1 % от цены контракта, но не менее 10 000 рублей и не более 50 000 рублей [2].

8 категория нарушений — неисполнение предписаний контрольных органов. Одним из наиболее грубых нарушений является неисполнение в установленный срок законного предписания органа, уполномоченного на осуществление контроля в сфере закупок. Предписания выдаются по итогам плановых и внеплановых проверок [2].

Неисполнение предписания влечёт проведение внеплановой проверки и возбуждение дела об административном правонарушении [1].

Административно-правовая санкция. Деяние квалифицируется по ч. 1 ст. 19.5 КоАП РФ и влечёт наложение административного штрафа на должностное лицо в размере 50 000 рублей [2].

Заключение

Проведённый анализ позволяет сделать следующие выводы.

1. Законодательство о контрактной системе находится в стадии активного реформирования, что выражается во введении новых составов административных правонарушений и ужесточении санкций (изменения КоАП РФ с 01.03.2025).

2. Наибольшее число правонарушений традиционно связано с выбором способа определения поставщика, формированием проекта контракта и несвоевременным исполнением информационных обязанностей.

3. Высокая штрафная нагрузка на должностных лиц заказчиков требует системной работы по повышению квалификации специалистов контрактных служб и унификации правоприменительной практики.

Литература:

1. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (в ред. от 28.12.2025).
2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (в ред. от 23.03.2026).
3. Постановление Правительства РФ от 24.10.2005 № 637 «Об утверждении перечня услуг общедоступной электросвязи».
4. Постановление Правительства РФ от 23.12.2024 № 1875 «О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
5. Постановление Правительства РФ от 14.11.2024 № 1550 «Об утверждении типовых условий контрактов на выполнение авиационных работ в целях оказания медицинской помощи на территории Российской Федерации».
6. Постановление Правительства РФ от 06.10.2025 № 1546 «О типовых условиях контрактов на оказание услуг по проведению строительного контроля, заключаемых в соответствии с законодательством Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
7. Постановление Правительства РФ от 29.06.2023 № 1066 «О типовых условиях контрактов на выполнение работ по строительству, реконструкции, капитальному ремонту, сносу объекта капитального строительства».
8. Постановление Правительства РФ от 29 марта 2023 г. N 498 «Об утверждении типовых условий контрактов на оказание услуг питания детей, обучающихся по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования»

9. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 18 января 2021 г. N 15н «Об утверждении типового контракта на поставку лекарственных препаратов для медицинского применения и информационной карты типового контракта на поставку лекарственных препаратов для медицинского применения и информационной карты типового контракта на поставку лекарственных препаратов для медицинского применения».
10. Федеральный закон от 28 декабря 2024 г. № 500-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях и статью 1 Федерального закона «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях».
11. Постановление Правительства от 27 января 2022 г. № 60 «О мерах по информационному обеспечению контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, по организации в ней документооборота, о внесении изменений в некоторые акты Правительства РФ Российской РФ и признании утратившими силу актов и отдельных положений актов и отдельных положений актов Правительства РФ».

Оптимизация системы управления партнёрской сетью в проектной логистике (на примере ООО «БАРРУС. Проектная Логистика»)

Тарасов Артём Владимирович, студент магистратуры

Научный руководитель: Беломестнов Иван Викторович, кандидат экономических наук, доцент
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В статье исследуются актуальные проблемы управления партнёрской сетью в сфере проектной логистики, где эффективность координации множества внешних подрядчиков является критическим фактором успеха уникальных и капиталоемких проектов. На примере компании ООО «БАРРУС. Проектная Логистика» анализируются типичные вызовы, включая фрагментированную коммуникацию, отсутствие единых стандартов и реактивный характер управления. В качестве решения предлагается комплексная модель оптимизации, основанная на внедрении цифровой платформы взаимодействия, стандартизации процессов, внедрении системы KPI для объективной оценки партнёров и развитии долгосрочных стратегических отношений. Доказывается, что реализация данной модели позволяет перейти от оперативного к стратегическому управлению экосистемой партнёров, что ведёт к повышению надёжности, прозрачности и экономической эффективности логистических цепочек, укрепляя конкурентные позиции компании на рынке.

Ключевые слова: проектная логистика, управление партнёрской сетью, цепочка поставок, оптимизация процессов, цифровая платформа, ключевые показатели эффективности, KPI, аутсорсинг, стандартизация, ООО БАРРУС. Проектная Логистика.

Optimization of the partner network management system in project logistics (using the example of LLC «Barrus. Project Logistics»)

Tarasov Artem Vladimirovich, master's student

Scientific advisor: Belomestnov Ivan Viktorovich, phd in economics, associate professor
Russian University of Transport (MIIT) (Moscow)

This article examines current issues of partner network management in project logistics, where the effective coordination of multiple external contractors is critical to the success of unique and capital-intensive projects. Using the example of BARRUS Project Logistics LLC, it analyzes typical challenges, including fragmented communication, lack of uniform standards, and reactive management. The proposed solution is a comprehensive optimization model based on the implementation of a digital interaction platform, process standardization, the introduction of a KPI system for objective partner evaluation, and the development of long-term strategic relationships. Implementation of this model is demonstrated to enable a transition from operational to strategic management of the partner ecosystem, leading to increased reliability, transparency, and cost-effectiveness of supply chains, strengthening the company's competitive position in the market.

Keywords: project logistics, partner network management, supply chain, process optimization, digital platform, key performance indicators KPIs, outsourcing, standardization, BARRUS LLC.

Введение. Сфера проектной логистики, обслуживающая уникальные и капиталоемкие проекты в энергетике, инфраструктуре и тяжёлой промышленности, предъ-

являет исключительно высокие требования к надёжности и координации всех звеньев цепочки поставок. Как отмечается в исследованиях, современная логистика эволюциони-

ровала от управления отдельными функциями к комплексному управлению цепочками, где интеграция партнёров играет ключевую роль [1, с. 45]. Ключевой особенностью этой деятельности является то, что компании-интеграторы, выступающие генеральными подрядчиками, редко обладают полным набором необходимых ресурсов: специализированным транспортом, разрешительными документами в различных юрисдикциях или местными экспедиторскими мощностями. В связи с этим их основная компетенция и главный источник конкурентного преимущества смещаются от владения активами к искусству управления обширной сетью внешних партнёров и подрядчиков. На примере компании ООО «БАРРУС. Проектная Логистика» можно наглядно исследовать типичные вызовы, стоящие перед такими интеграторами, и предложить пути системной оптимизации управления партнёрской сетью. Актуальность данного вопроса обусловлена прямой зависимостью между качеством этой управленческой функции и успехом всего проекта в целом, включая его сроки, бюджет и итоговую удовлетворённость заказчика [2, с. 36].

Анализ текущей ситуации в компании ООО «БАРРУС. Проектная Логистика». Анализ текущей ситуации в компании ООО «БАРРУС. Проектная Логистика» выявляет ряд взаимосвязанных проблем, характерных для многих игроков рынка. Коммуникация с многочисленными партнёрами — перевозчиками, крановыми компаниями, инженерными бюро — зачастую ведётся фрагментированно, через электронную почту, мессенджеры и телефонные звонки. Это приводит к неизбежной потере информации, задержкам в согласовании критических решений и сложностям в восстановлении полной картины взаимодействия по конкретному проекту. Усугубляет ситуацию отсутствие единых стандартов работы: каждый партнёр использует собственные форматы отчётности, документооборота и предоставления данных о местоположении груза. В результате менеджеры компании вынуждены тратить значительные ресурсы на ручную консолидацию и верификацию разрозненных сведений. Такой подход закономерно порождает реактивный характер управления, когда основные усилия направляются на тушение «пожаров» — решение уже возникших проблем, таких как задержки или изменения маршрута, — а не на их прогнозирование и предотвращение. Кроме того, оценка эффективности партнёров часто носит субъективный характер, базируясь на историческом опыте и ценовых предложениях, без системного анализа по комплексным ключевым показателям. Подобные проблемы в управлении взаимоотношениями с партнёрами являются общими для сложных логистических сетей, где отсутствует единая система координации [3, с. 67]. Наконец, существует стратегический риск зависимости от узкого круга ключевых подрядчиков при отсутствии утверждённого пула резервных партнёров. Совокупность этих факторов создаёт угрозу надёжности логистической цепочки, ведёт к росту непредвиденных операционных издержек и потенциальным репутационным потерям.

Предлагаемая модель оптимизации. Для преодоления данных системных ограничений предлагается комплексная модель оптимизации, центральным элементом которой выступает внедрение единой цифровой платформы взаимодействия, или Digital Partnership Hub. Эта платформа призвана стать цифровым хабом для всех участников сети, предоставляя им персонализированные личные кабинеты. Через эти кабинеты партнёры будут получать задания, загружать обязательную документацию, включая страховые полисы и лицензии, а также данные телематики и трекинга в реальном времени. Интеграция таких данных от всех участников на единую карту позволит обеспечить сквозную визуализацию движения груза, а система автоматических оповещений будет сигнализировать менеджерам об отклонениях от графика или приближении к критическим точкам, таким как таможенные посты. Подобные цифровые решения, создающие «единое окно» для взаимодействия, рассматриваются как ключевой драйвер повышения прозрачности и управляемости цепочек поставок [4, с. 112]. Одновременно с цифровизацией необходимо провести глубокую стандартизацию процессов и документооборота. На базе платформы должны быть закреплены единые процедуры онбординга новых партнёров с обязательным аудитом их компетенций, а также унифицированные шаблоны коммерческих и операционных документов и чёткие протоколы взаимодействия на каждом этапе жизненного цикла проекта.

Третий ключевой компонент модели — это переход от интуитивной оценки к объективной системе мониторинга на основе сбалансированных ключевых показателей эффективности (KPI). Система должна включать в себя операционные KPI, такие как соблюдение сроков и сохранность груза, коммерческие KPI, отражающие прозрачность финансовых расчётов, и коммуникационные KPI, оценивающие скорость и качество взаимодействия. Накопленные данные по этим показателям позволят внедрить систему грейдинга, или ранжирования партнёров, по уровню их надёжности и эффективности. Это, в свою очередь, даст возможность дифференцированного подхода: более выгодные условия и приоритет в распределении заказов будут получать партнёры с высшим рейтингом. Исследования подтверждают, что формализованная система оценки на основе KPI является основой для построения эффективной и справедливой партнёрской экосистемы [5, с. 89]. Однако оптимизация не должна сводиться исключительно к контролю и формализации. Четвёртым, стратегическим элементом модели является целенаправленное развитие партнёрских отношений, их эволюция от разовых транзакций к долгосрочному сотрудничеству. Этому способствуют регулярные совместные совещания по итогам проектов для разбора ошибок и успешных практик, проведение обучающих семинаров по требованиям компании и вовлечение наиболее проверенных партнёров в процесс предпроектного планирования для использования их экспертизы на самых ранних стадиях.

Ожидаемые результаты и заключение. Реализация предложенного комплекса мер позволит компании ООО «БАРРУС. Проектная Логистика» достичь значимых практических результатов. В операционной деятельности следует ожидать существенного сокращения временных затрат на рутинные согласования и поиск информации, а также уменьшения количества ручных операций за счёт автоматизации потоков данных. Надёжность логистических цепочек повысится благодаря переходу к проактивному управлению, основанному на оперативных данных и раннем предупреждении рисков. Экономический эффект проявится в оптимизации затрат за счёт чёткой тарификации, снижения штрафных санкций и более точного планирования ресурсов. Для клиентов важнейшим преимуществом станет беспрецедентная прозрачность: возможность в режиме реального времени отслеживать статус своего груза через защищённый доступ к платформе усилит конкурентное предложение компании. В долгосрочной перспективе сформируется устойчивый и управляемый пул проверенных партнёров, что снизит издержки на поиск новых контрагентов и минимизирует операционные риски, способствуя переходу от транзак-

ционного к партнёрскому типу взаимоотношений в логистике [3, с. 72].

Таким образом, в условиях уникальности и высокой сложности проектов в логистике, эффективность работы компании-интегратора определяется не столько её собственными активами, сколько качеством управления экосистемой внешних партнёров. Представленная модель оптимизации, интегрирующая цифровую платформу, процессную стандартизацию, объективную систему КРІ и стратегию развития отношений, предлагает системный ответ на выявленные управленческие вызовы. Для ООО «БАРРУС. Проектная Логистика» её внедрение знаменует переход от реактивного оперативного управления к стратегическому управлению партнёрской сетью как ключевым активом. Это создаёт прочный фундамент для укрепления рыночных позиций в качестве технологически продвинутого и максимально надёжного провайдера комплексных логистических решений. Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на разработку интеллектуальных аналитических модулей, способных на основе данных платформы осуществлять прогнозное моделирование рисков и предлагать оптимальные сценарии планирования.

Литература:

1. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2021. — 320 с.
2. Стюарт Э., Виткинд Д. Управление цепочками поставок в проектной логистике // Логистика сегодня. — 2021. — № 4 (102). — С. 34–41.
3. Ламберт Д. М., Купер М. К. Проблемы управления цепями поставок // Проблемы современной экономики. — 2018. — № 3 (67). — С. 65–75.
4. Иванов Д. А. Цифровые платформы в управлении цепями поставок: от концепции к внедрению. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 215 с.
5. Рыжова О. В. Классификация и оценка партнёров в логистических сетях // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. — 2019. — № 6 (108). — С. 119–128.

Разработка комплексной системы оценки качества и экологичности на предприятиях: опыт и перспективы

Трифоненков Богдан Петрович, студент магистратуры;
Кочкин Дмитрий Юрьевич, студент магистратуры
Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

Введение

В современных условиях глобализации и ужесточения экологических требований конкурентоспособность предприятия определяется не только эффективностью производства, но и способностью обеспечивать стабильно высокое качество продукции при минимальном воздействии на окружающую среду [1, с. 12]. Традиционные системы контроля качества, ориентированные исключительно на соответствие техническим регламентам, уже не отвечают вызовам времени. На смену им приходят ком-

плексные системы оценки, интегрирующие менеджмент качества (ISO 9001) и экологический менеджмент (ISO 14001) [2, с. 45].

Актуальность разработки и внедрения таких систем обусловлена несколькими факторами. Во-первых, растущее давление со стороны потребителей и инвесторов, для которых экологическая ответственность бренда становится важным критерием выбора. Во-вторых, ужесточение государственного регулирования в области охраны окружающей среды [3, с. 78]. В-третьих, внутренние экономические выгоды: снижение ресурсоёмкости, сокра-

щение отходов и оптимизация процессов ведут к росту прибыли [4, с. 112].

Цель статьи — анализ теоретических основ, практического опыта и перспектив комплексных систем оценки качества и экологичности на промышленных предприятиях. Задачи: определить сущность и структуру комплексной системы; проанализировать международный и отечественный опыт внедрения интегрированных систем менеджмента; выявить ключевые этапы разработки; оценить экономические и организационные эффекты; сформулировать основные тенденции и перспективы.

1. Эволюция подходов к управлению качеством и экологией

Исторически управление на предприятиях развивалось по двум параллельным направлениям. Менеджмент качества (МК) с опорой на TQM и ISO 9000 фокусировался на удовлетворении потребителя, предупреждении дефектов и постоянном улучшении (цикл PDCA, SPC, FMEA) [5, с. 23]. Экологический менеджмент (ЭМ) с появлением ISO 14001 предложил системный подход к управлению воздействием на окружающую среду, нацеливая на предотвращение загрязнения и рациональное использование ресурсов [2, с. 67]. Долгое время эти системы существовали обособленно, что приводило к дублированию функций, увеличению бюрократической нагрузки и отсутствию целостного взгляда на эффективность. Логичным шагом эволюции стала их интеграция [6, с. 89].

2. Сущность и структура комплексной системы оценки

Комплексная система оценки качества и экологичности — это интегрированная система менеджмента (ИСМ), объединяющая требования ISO 9001 и ISO 14001 в рамках единой структуры управления [7, с. 134].

Ключевые принципы: единое руководство и политика (высшее руководство формулирует единую политику); интегрированные процессы (бизнес-процессы планируются с учётом качества и экологических аспектов); общая документация (процедуры и записи в едином формате); комплексный аудит (проверки охватывают все аспекты ИСМ) [4, с. 156]. Структура включает: планирование (идентификация рисков качества и экологии, определение экологических аспектов); обеспечение ресурсами (компетенции персонала в обеих областях); производственная деятельность (операционный контроль технических параметров и экологических нормативов — выбросов, сбросов, отходов); оценка показателей (единые KPI: уровень дефектности, объём выбросов CO₂, количество отходов) [8, с. 210].

3. Опыт внедрения: от теории к практике

Международный опыт транснациональных корпораций (Siemens, Toyota) показывает, что интеграция позволяет до-

стичь экономии за счёт масштаба: объединённый аудит сокращает время простоев и затраты на консультантов, единое обучение повышает культуру производства [1, с. 98]. Российский опыт: пионерами стали нефтегазовый и металлургический секторы (ПАО «Газпром», ПАО «ГМК „Норильский никель“») [3, с. 145]. Для них ИСМ стала не только способом соответствия международным стандартам для выхода на глобальные рынки, но и инструментом повышения операционной эффективности в условиях строгого экологического надзора. Сегодня ИСМ активно внедряется в строительстве, производстве потребительских товаров и агропромышленном комплексе [9, с. 56].

Типовой алгоритм внедрения на предприятии: диагностика текущего состояния систем менеджмента качества и экологии, выявление разрывов; проектирование единой структуры ИСМ, интеграция документации; обучение команды проекта и ключевых сотрудников; запуск пилотных процессов, настройка системы мониторинга; сертификация через комплексный аудит; постоянное улучшение на основе анализа результатов [6, с. 112].

4. Эффекты и перспективы развития

Внедрение комплексной системы приносит ощутимые выгоды. Экономические эффекты: снижение издержек за счёт уменьшения брака и рационального использования сырья и энергии; сокращение штрафов со стороны надзорных органов; повышение инвестиционной привлекательности и стоимости бренда [7, с. 189]. Организационные эффекты: повышение управляемости и прозрачности бизнес-процессов; укрепление репутации компании как социально ответственного производителя; рост мотивации персонала [5, с. 210].

Перспективы развития комплексных систем оценки связаны с цифровизацией. Интеграция с ERP-системами и использование технологий промышленного Интернета вещей (IIoT) позволяют собирать данные о качестве и воздействии на экологию в режиме реального времени [8, с. 245]. Это открывает путь к созданию «умных» производств, где система способна не только фиксировать отклонения, но и прогнозировать их, а также предлагать варианты для оптимизации процессов с точки зрения экономики и экологии одновременно [4, с. 178].

Заключение

Разработка и внедрение комплексной системы оценки качества и экологичности является стратегически важным шагом для современного промышленного предприятия. Данный подход позволяет перейти от реактивного управления (исправление брака, выплата штрафов) к проактивному — предотвращению проблем на основе анализа рисков [2, с. 203]. Опыт ведущих мировых и российских компаний подтверждает высокую эффективность интегрированных систем менеджмента как инструмента повышения конкурентоспособности [9, с. 78]. Дальнейшее

развитие этого направления лежит в плоскости цифровизации и создания единых цифровых платформ для

управления всеми аспектами устойчивого развития предприятия [6, с. 230].

Литература:

1. Горбашко, Е. А. Управление качеством: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2024. — 463 с.
2. Мазур, И. И. Управление качеством: учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. — Москва: Омега-Л, 2015. — 400 с.
3. Пахомова, Н. В. Экологический менеджмент: учебник для вузов / Н. В. Пахомова, А. Эндерс, К. Рихтер. — Санкт-Петербург: Питер, 2019. — 544 с.
4. Скрипко, Л. Е. Интегрированные системы менеджмента: учебное пособие / Л. Е. Скрипко. — Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. — 172 с.
5. Ребрин, Ю. И. Управление качеством: учебное пособие / Ю. И. Ребрин. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. — 174 с.
6. Салимова, Т. А. История управления качеством: учебное пособие / Т. А. Салимова, Н. Ш. Ватолкина. — Москва: КноРус, 2015. — 256 с.
7. Серов, Г. П. Экологический менеджмент: учебник / Г. П. Серов. — Москва: Академия, 2017. — 320 с.
8. Швец, В. Е. Интегрированные системы менеджмента на основе стандартов ISO серии 9000 и 14000 / В. Е. Швец // Вестник качества. — 2008. — № 4. — С. 27–31.
9. Окрепилов, В. В. Управление качеством и экологическая безопасность: монография / В. В. Окрепилов, Н. Л. Глинских. — Санкт-Петербург: Наука, 2019. — 318 с.

Устойчивое развитие: единые критерии качества, экологичности и цикличности для строительных материалов и изделий

Трифоненков Богдан Петрович, студент магистратуры;

Кочкин Дмитрий Юрьевич, студент магистратуры

Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

Введение

В условиях глобальных экологических вызовов и стремительного роста строительной отрасли особое значение приобретает концепция устойчивого развития. Она предполагает гармоничное сочетание экономических, социальных и экологических интересов, что напрямую отражается на требованиях к строительным материалам и изделиям [1, с. 12]. Современный рынок диктует необходимость перехода от традиционных подходов к производству и применению материалов к комплексным системам, где на первый план выходят качество, экологическая безопасность и цикличность использования ресурсов [2, с. 45].

Актуальность темы обусловлена не только ужесточением международных и национальных стандартов, но и растущим спросом со стороны потребителей и инвесторов на «зелёные» технологии. Внедрение единых критериев позволяет повысить конкурентоспособность продукции, снизить негативное воздействие на окружающую среду и обеспечить долгосрочную устойчивость строительной индустрии [3, с. 78].

Целью данной статьи является анализ современных подходов к формированию единых критериев оценки

строительных материалов по параметрам качества, экологичности и цикличности. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- Рассмотреть эволюцию требований к строительным материалам в контексте устойчивого развития;
- Систематизировать ключевые критерии качества, экологической безопасности и цикличности;
- Проанализировать существующие национальные и международные стандарты и системы сертификации;
- Выявить основные проблемы и перспективы внедрения единых критериев в практику строительной отрасли.

В основе исследования лежат методы анализа нормативных документов, обобщения зарубежного и отечественного опыта, а также сравнительного анализа систем сертификации [4, с. 112].

1. Эволюция требований к строительным материалам

Исторически требования к строительным материалам формировались вокруг их физико-механических свойств: прочности, долговечности, морозостойкости. Однако с развитием научно-технического прогресса и осознанием ограниченности природных ресурсов акцент сме-

стился в сторону жизненного цикла материала — от добычи сырья до утилизации или вторичной переработки [5, с. 23].

Современный подход рассматривает строительный материал не как изолированный объект, а как элемент сложной системы. Важнейшими аспектами становятся:

Экологический след: совокупность всех воздействий на окружающую среду на протяжении жизненного цикла (выбросы CO₂, потребление энергии и воды, образование отходов) [1, с. 89].

Здоровье и безопасность: отсутствие вредных веществ, влияющих на здоровье человека в процессе эксплуатации здания [6, с. 134].

Цикличность: способность материала или изделия к повторному использованию, рециклингу или безопасному возвращению в природную среду [7, с. 210].

Этот переход отражён в международных стандартах серии ISO 14000 (экологический менеджмент) и специализированных системах оценки «зелёного» строительства (LEED, BREEAM, DGNB) [3, с. 145].

2. Единые критерии качества, экологичности и цикличности

Формирование единых критериев — ключевая задача для обеспечения сопоставимости продукции и прозрачности рынка. Эти критерии можно разделить на три взаимосвязанные группы.

2.1. Критерии качества

Они остаются фундаментом, но дополняются новыми требованиями:

- Соответствие действующим ГОСТам и ТР ТС по основным физико-механическим показателям [2, с. 67];
- Долговечность и стабильность свойств в течение всего срока службы [5, с. 156];
- Ремонтопригодность и возможность локального восстановления.

2.2. Критерии экологичности

Эта группа критериев оценивает воздействие материала на окружающую среду и человека:

- Состав: отсутствие или минимизация содержания токсичных веществ (формальдегидов, тяжёлых металлов, летучих органических соединений) [6, с. 89];
- Энергоёмкость производства: удельное потребление энергии на единицу продукции [1, с. 112];
- Углеродный след: количество выбросов парниковых газов (в пересчёте на CO₂-эквивалент) [4, с. 203];
- Использование вторичного сырья: доля переработанных материалов в составе изделия [7, с. 56];
- Экологическая декларация продукции (EPD): документ, подтверждающий результаты оценки жизненного цикла (LCA) в соответствии с ISO 14025 [8, с. 78].

2.3. Критерии цикличности

Цикличность — это способность материала замкнуть ресурсный цикл:

- Рециклинг: возможность переработки материала в новое изделие после окончания срока службы без существенной потери качества (например, рециклинг бетона в щебень) [7, с. 210];
- Повторное использование: возможность демонстрации конструкций и повторного применения элементов (например, стальные балки, деревянные конструкции) [5, с. 189];
- Биоразлагаемость: для некоторых материалов (например, утеплителей на основе натуральных волокон) важна способность к безопасному разложению в природной среде [1, с. 145].

3. Нормативно-правовое регулирование и системы сертификации

Внедрение единых критериев невозможно без соответствующей нормативной базы.

На международном уровне ключевую роль играют стандарты ISO:

- ISO 14001 (системы экологического менеджмента) [4, с. 56];
- ISO 14025 (экологические декларации продукции) [8, с. 34];
- ISO 14040/44 (оценка жизненного цикла) [4, с. 78].

В России действует система национальных стандартов (ГОСТ Р), гармонизированных с международными. Важным инструментом является Экологическая декларация продукции (EPD), которая становится обязательной для участия в крупных государственных и коммерческих тендерах [8, с. 112].

Системы сертификации «зелёного» строительства (LEED, BREEAM, DGNB) предъявляют требования не только к зданию в целом, но и к отдельным материалам, стимулируя производителей получать соответствующие сертификаты [3, с. 98].

4. Проблемы и перспективы внедрения

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение единых критериев сталкивается с рядом барьеров:

- Высокая стоимость сертификации для малого и среднего бизнеса [2, с. 178];
- Отсутствие единой методологии оценки жизненного цикла для всех типов материалов [4, с. 203];
- Недостаточная информированность потребителей и проектировщиков о преимуществах «зелёных» материалов [6, с. 145].

Перспективы развития связаны с цифровизацией отрасли (использование BIM-технологий для учёта экологических параметров), развитием государственной поддержки производителей экологичной продукции

и формированием культуры ответственного потребления [3, с. 210].

Заключение

Анализ показал, что переход к единым критериям качества, экологичности и цикличности является активной необходимостью для устойчивого развития строительной отрасли [1, с. 230]. Комплексный подход, основанный на оценке жизненного цикла и учёте эко-

логических факторов на всех этапах, позволяет создавать не только долговечные и безопасные, но и ресурсоэффективные объекты [4, с. 245].

Дальнейшие исследования должны быть направлены на совершенствование методик оценки, создание доступных инструментов для малого бизнеса и разработку механизмов стимулирования спроса на сертифицированную продукцию [5, с. 210]. Внедрение этих мер обеспечит технологический суверенитет отрасли и её соответствие глобальным трендам устойчивого развития [7, с. 178].

Литература:

1. Князева, В. П. Экологические аспекты выбора материалов в архитектурном проектировании: учебное пособие / В. П. Князева. — Москва: Архитектура-С, 2006. — 280 с.
2. Лукаш, А. А. Повышение экологической безопасности композиционных строительных материалов из древесины / А. А. Лукаш // Современные наукоёмкие технологии. — 2013. — № 8–2. — С. 156–158.
3. Алимова, Д. Н. Сравнительный анализ международных экологических стандартов, регулирующих процессы «зелёного» строительства / Д. Н. Алимова, М. В. Сахарова // Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова. — 2023. — № 4. — С. 14–22.
4. Пахомова, Н. В. Экологический менеджмент: учебник для вузов / Н. В. Пахомова, А. Эндрес, К. Рихтер. — Санкт-Петербург: Питер, 2019. — 544 с.
5. Горбашко, Е. А. Управление качеством: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2024. — 463 с.
6. Баранов, А. В. Экологическая безопасность строительных материалов: учебное пособие / А. В. Баранов. — Москва: Инфра-Инженерия, 2020. — 212 с.
7. Бочкарёва, Т. В. Рециклинг строительных материалов: монография / Т. В. Бочкарёва, Н. А. Машкина. — Новосибирск: Изд-во НГАСУ, 2018. — 184 с.
8. ГОСТ Р ИСО 14025–2012. Экологические этикетки и декларации. Экологические декларации типа III. Принципы и процедуры. — Москва: Стандартинформ, 2014. — 32 с.

Модель профессиональной компетентности корпоративного аудитора

Тюлихов Всеволод Валерьевич, студент магистратуры
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

В статье автор исследует модель профессиональной компетентности корпоративного аудитора и соответствие ей аудиторов российских корпораций в современных условиях.

Ключевые слова: корпоративный аудит, компетенции аудитора, квалификационные требования, внутренний аудитор, профессиональная компетентность, модель компетенций аудитора.

Повышение роли аудита как инструмента контроля в последнее время продиктовано изменениями в российской экономике, требующими комплексной оценки и всестороннего анализа финансово-экономического состояния предприятия и системы корпоративного управления с целью определения точек роста, в результате воздействия на которые определяются возможности выхода на совершенно новый уровень развития [1, с. 3].

По своему содержанию корпоративный аудит можно определить как комплекс контрольно-аналитических процедур, направленных на исследование соответствия институциональной среды корпоративного взаимодействия, системы корпоративных отношений, управленческой кон-

цепции, состояния ресурсов и показателей их использования критериям законности, соответствия принятым регламентам и эффективности, с целью выявления основных рисков и проблемных аспектов, а также определения возможностей и разработки стратегии по их решению (преодолению) и дальнейшему развитию корпорации в будущем.

Модель профессиональной компетентности в корпоративном аудите представляет собой основной инструмент для структурирования и оценки необходимых для аудитора компетенций в соответствии с направлениями профессиональной деятельности. В данном отношении особого внимания заслуживает новая система компетенций, разработанная Институтом внутренних аудиторов (ИА)

и являющаяся частью Международной системы профессиональной практики (IPPF) [2]. Указанная система содержит систематизированное описание компетенций, которые необходимы внутренним корпоративным аудиторам для их эффективной работы, что предопределяет целесообразность их более подробного рассмотрения.

В общем виде структура модели компетенций включает в себя четыре основные категории (компетенции во внутреннем аудите, профессиональные компетенции, компетенции в области управления и управления рисками, компетенции в операционной области).

тенции в области управления и управления рисками, компетенции в операционных областях), состоящих, в общей сложности, из 28 подкатегорий знаний и навыков. Каждая структурная составляющая предполагает четыре уровня компетенций — от базового до среднего и от продвинутого до экспертного.

Более подробная характеристика категорий и состава подкатегорий знаний и навыков согласно «Модели компетенций во внутреннем аудите» представлена в таблице 1.

Таблица 1. Модель компетенций внутреннего аудитора

Основная категория	Подкатегория «Знания и навыки»
Компетенции во внутреннем аудите	Международные основы профессиональной практики
	Этика и профессионализм
	Программа обеспечения и повышения качества
	Методология аудита
	Комплексное и скоординированное обеспечение уверенности
	Отчетность по результатам
Профессиональные компетенции	Лидерство
	Профессиональные коммуникации
	Переговоры и управление конфликтами
	Анализ данных
	Управление проектами
Компетенции в области управления и управления рисками	Система управления
	Стратегия
	Управление рисками предприятия
	Соблюдение требований
	Мошенничество
	Устойчивость организации
	Устойчивое развитие
Компетенции в операционной области	Бухгалтерский учет
	Управление взаимоотношениями с клиентами
	Кибербезопасность
	Финансы
	Трудовые ресурсы
	Информационные технологии
	Маркетинг
	Продажи
	Управление цепочками поставок
	Другие значимые сектора, функции и процессы

Представленные категории модели компетенций являются базовыми и могут быть скорректированы по решению руководства корпорации в любом направлении, исходя из значимости и потребностей.

Обращаясь непосредственно к квалификационным уровням, можно отметить, что они также могут быть индивидуальными для каждой корпорации, а также отличаться в зависимости от регионов, отраслевой принадлежности. Общая характеристика основных квалификационных уровней приведена на рис. 1.

Уровни квалификации определяют характеристики аудиторов по каждой из подкатегорий, тем самым оценивая степень их компетентности.

Ключевое значение для корпоративного управления имеет аудитор, который, обладая высокой квалификацией, способен не только определять основные источники рисков и отклонений, но и также принимать участие в разработке предложений, направленных на оптимизацию существующих бизнес-процессов.

В настоящее время Министерством финансов Российской Федерации и Министерством труда Российской Федерации проводится определенная работа по поступательному формированию актуальной, соответствующей современным трендам, в том числе и в части цифровизации и использования технологий искусственного интеллекта, парадигмы требований к аудиторам, в итоге зна-

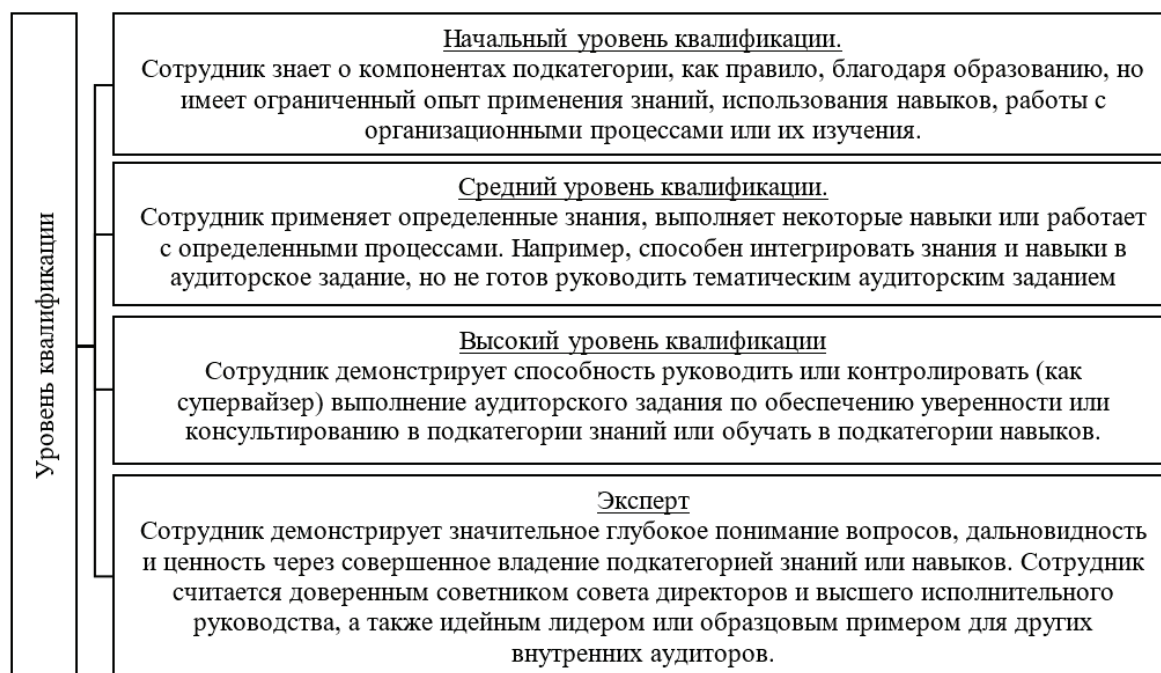


Рис. 1. Характеристика уровней квалификации аудиторов [2]

чительно расширяющей границы традиционного подхода к пониманию аудиторской деятельности [3, с. 71].

Именно развитие цифровых компетенций аудиторов на фоне роста инвестиций в телекоммуникационную инфраструктуру государства является неотъемлемым направлением актуализации модели профессиональной компетентности потребностям корпоративного управления, внедрения и использования современных инструментов бизнес-аналитики и обработки данных. На вектор работы в данном направлении оказывают влияние международные стандарты практики внутреннего аудита (IPPF) и модель COSO (COSO IC (Internal Control — Integrated Framework) — «Внутренний контроль. Интегрированная модель»), оказавшие влияние на трансформацию организации подготовки аудиторов и оценке их компетенций.

Согласно Протоколу заседания Совета по развитию внутреннего финансового аудита Министерства финансов Российской Федерации от 18.07.2025 № 10 квалификационные требования аудиторов были принципиально пересмотрены и обновлены, определив, в том числе и критерии обязательного наличия профильного образования (либо «Экономика и управление», либо «Юриспруденция»), а также стажа работы по специальности (профилю) не менее 3-х лет [4].

В данном отношении можно привести результаты исследования состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России, проведенного в 2025 году Институтом внутренних аудиторов (ИВА), в процессе которого был проведен опрос порядка 100 руководителей организаций нефинансового сектора (43 % из них являются ПАО), которые определили следующий состав ключевых компетенций для аудиторов (рис. 2).

Таким образом, руководителями корпораций в качестве ключевых компетенций внутренних аудиторов ука-

зываются в первую очередь знание отрасли и бизнес-процессов (82 %), на втором месте — знания СВК (61 %) и на третьем — навыки аналитического мышления (53 %).

Но при этом, оценивая общее состояние компетенций у внутренних аудиторов, в качестве основных направлений их нехватки руководители корпораций отметили именно недостаток компетенций в области ИТ и работы с цифровыми данными (рис. 3).

Таким образом, именно недостаток компетенций в области информационных технологий, по мнению руководителей корпораций, требует особого внимания.

Технологический ландшафт компетенций аудиторов в настоящее время предполагает достаточно широкий набор цифрового инструментария, критически важными среди которого являются компетенции в области информационной безопасности, риск-менеджмента, цифровизации бизнес-процессов.

Тенденции в развитии корпоративного аудита в 2025г. продемонстрировали смещение вектора в пользу обеспечения повышения операционной эффективности проводимых процедур посредством внедрения технологий автоматизации и искусственного интеллекта. При этом тренды в данном направлении будут все более устойчивыми, что потребует от аудиторов не только владения техническими навыками, но и развитым системным мышлением, пониманием специфики глобальных экономических процессов, тенденций их будущего развития и оценки влияния на деятельность корпорации в долгосрочном горизонте при разработке управленческих решений.

В оценке перспектив развития аудита в контексте их влияния на изменение модели профессиональных компетенций можно отметить тренд на передачу решения «базовых» традиционных задач цифровым технологиям



Рис. 2. Результаты опроса руководителей организаций на предмет ключевых компетенций аудиторов в 2025 году [5]



Рис. 3. Результаты опроса руководителей организаций на предмет недостающих компетенций аудиторов в 2025 году [5]

и среди корпоративных аудиторов потребность в расширении IT-компетенций будет только нарастать, что требует от них постоянной готовности к оперативной профессиональной переподготовке / повышению квалификации, освоению обновлений программного обеспечения и повышения собственной профессиональной гибкости.

В настоящее время подготовка корпоративного аудитора должна учитывать как понимание цифровизации бизнес-процессов корпораций, так и внедрение IT непосредственно в саму аудиторскую деятельность.

В составе ключевых компетенций аудитора можно выделить такие, как владение инструментами анализа данных (Big Data), навыки работы с ERP-системами (SAP, 1C), понимание принципов AI и автоматизации (KPMG Clara), а также аудита нефинансовой отчетности (ESG). Аудитор должен использовать технологии для оценки рисков, проверки целостности данных и обеспечения информационной безопасности.

Общее описание необходимых ключевых компетенций для включения в программу подготовки корпоративных аудиторов представлено в таблице 2.

Таблица 2. Описание ключевых цифровых компетенций для корпоративного аудитора необходимых для программ подготовки

Компетенция	Описание
Анализ данных и Data Analytics	Умение работать с большими массивами данных, использовать SQL, Python или инструменты визуализации (Power BI, Tableau) для поиска аномалий в финансовой отчетности.
Автоматизация аудита	Понимание и применение программных продуктов для автоматизации аудиторских процедур, использование AI для анализа рисков и эффективности.
Цифровизация учета (ERP-системы)	Понимание архитектуры данных в ERP-системах (например, SAP, 1C), навыки выгрузки и верификации данных.
Аудит нефинансовой отчетности (ESG)	Умение проверять цифровые данные, связанные с экологией, социальной сферой и управлением (ESG-метрики), используя автоматизированные системы мониторинга.
Кибербезопасность и IT-аудит	Оценка рисков использования IT-систем клиентом, понимание основ защиты информации, обеспечение конфиденциальности данных при проведении проверки.

Основную работу в развитии цифровых компетенций корпоративных аудиторов рекомендуется проводить как посредством создания и совершенствования специальных программ на уровне магистратур, так и через систему профессионального и дополнительного образования, что позволит восполнить недостаток в квалифицированных кадрах. В дополнение к ним может быть реализована система обязательной сертификации.

Таким образом, развитие корпоративного аудита демонстрирует необходимость кардинального пересмотра и об-

новления модели профессиональных компетенций аудиторов в рамках перехода на новый этап профессионального развития, характеризующийся постепенной сменой парадигмы профессиональной деятельности. Если традиционная модель аудита предполагала преимущественно контрольные функции, то современный подход ориентирован на представление собственникам, инвесторам, субъектам корпоративного управления для последующего стратегического планирования и прогнозирования (принятия решений) и выработки упреждающих мер в отношении рисков.

Литература:

- Бакулина, А. А. Корпоративный финансовый аудит: учебник / А. А. Бакулина, М. В. Чараева, Д. Ю. Кандаурова. — М.: ИНФРА-М, 2025. — 339 с.
- Модель компетенций во внутреннем аудите. Международное практическое руководство. [Электронный ресурс] — URL: https://www.theiia.org/globalassets/site/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/global-practice-guide-internal-auditing-competency-framework/gpg_internal_auditing_competency_framework_russian.pdf (дата обращения: 01.04.2026)
- Домбровская Е. Н. Трансформация профессиональных компетенций внутренних аудиторов в условиях цифровизации и развития системы профессиональных стандартов / Е. Н. Домбровская, М. П. Шальнев // Экономические науки — 2025 — № 9 (250) — с. 70–76
- Протокол заседания Совета по развитию внутреннего финансового аудита от 18.07.2025 № 10 / Минфин России [Электронный ресурс] — URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/process/kontrol/gov_control/sovet?id_65=313205-protokol_zasedaniya_soveta_po_razvitiyu_vnutrennego_finansovogo_audita_ot_18.07.2025__10 (дата обращения: 01.04.2026)
- Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России [Электронный ресурс] — URL: https://www.iaa-ru.ru/upload/inner-auditor/articles/S_IntAudir_1r_%20final.pdf (дата обращения: 01.04.2026)

Сценарное экономическое моделирование как инструмент анализа управленческих решений в условиях неопределенности

Чубарь Станислав Алексеевич, студент;

Семенова Анна Робертовна, кандидат физико-математических наук, доцент;

Кузьмина Инна Геннадьевна, кандидат экономических наук, доцент

Сибирский федеральный университет (г. Красноярск)

В условиях высокой неопределенности внешней среды традиционные методы экономического прогнозирования демонстрируют ограниченную применимость. В этой связи возрастает роль сценарного моделирования, как инструмента анализа альтернативных траекторий развития экономических систем.

В статье рассматриваются теоретические основы сценарного подхода, систематизируются методы сценарного моделирования, а также предлагается авторский подход к построению сценарной экономической модели, основанный на интеграции операционных и финансовых показателей.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенного подхода для оценки управленческих решений в различных отраслях экономики.

Ключевые слова: сценарное моделирование, экономическое моделирование, неопределенность, финансовое моделирование, NPV, денежные потоки.

Scenario-based economic modeling as a tool for analyzing management decisions under uncertainty

Chubar Stanislav Alekseevich, student;

Semenova Anna Robertovna, PhD in physics and mathematics, associate professor;

Kuzmina Inna Gennadiyevna, PhD in economics, associate professor

Siberian Federal University (Krasnoyarsk)

In the context of high environmental uncertainty, traditional methods of economic forecasting demonstrate limited applicability. In this regard, the role of scenario modeling as a tool for analyzing alternative development trajectories of economic systems is increasing. The article examines the theoretical foundations of the scenario approach, systematizes methods of scenario modeling, and proposes an original approach to constructing a scenario-based economic model based on the integration of operational and financial indicators. The practical significance of the work lies in the possibility of applying the proposed approach to evaluate management decisions in various sectors of the economy.

Keywords: scenario modeling, economic modeling, uncertainty, financial modeling, NPV, cash flows.

Введение

Современные экономические системы функционируют в условиях глубокой неопределенности, которая стала не временным фактором, а фундаментальной характеристикой современной экономической среды. Источниками этой неопределенности выступают не только традиционные макроэкономические колебания, но и институциональные трансформации, технологические сдвиги, а также возрастающая геополитическая турбулентность. В данных условиях классические методы прогнозирования, базирующиеся на экстраполяции исторических трендов и предположении о стационарности внешней среды, утрачивают свою силу. Их применение сопряжено с высокими рисками получения нерепрезентативных оценок или формирования ошибочных управленческих решений, что особенно критично в сфере стратегического планирования и инвестиционного анализа.

В качестве альтернативы традиционным подходам, ориентированным на поиск единственного «наиболее вероят-

ного» сценария развития, все более широкое признание получает методология сценарного моделирования. Данный инструмент позволяет исследовать не единичную траекторию бизнес-модели, а множество альтернативных вариантов эволюции экономической системы, учитывая тем самым фундаментальную неопределенность и множественность факторов, влияющих на результаты принимаемых решений. Принципиальное преимущество сценарного подхода заключается в его способности не только оценивать устойчивость управленческих решений к различным изменениям внешней среды, но и выявлять потенциальные «точки бифуркации», в которых выбор стратегии становится критическим для достижения поставленных целей.

Сценарный анализ давно признан в стратегическом управлении как ценный эвристический инструмент, он активно применяется в крупных корпорациях и государственных структурах. Однако вопросы его формализации в рамках количественных экономико-математических моделей остаются недостаточно проработанными. Между качественными сценарными описаниями и их переводом

на язык финансово-экономических расчетов сохраняется разрыв, что не позволяет сформировать целостный методический инструментарий. Так, до сих пор открытой остается проблема увязки нечисловых сценарных гипотез с детерминированными моделями оценки эффективности. В результате сопоставление альтернативных стратегий и объективное обоснование выбора управленческих решений оказываются затруднены.

Целью настоящего исследования является разработка и обоснование методического подхода к построению сценарной экономической модели, ориентированной на оценку эффективности управленческих решений. В отличие от существующих разработок, предлагаемый подход базируется на формализованном анализе денежных потоков, как интегрирующем показателе, позволяющем сопоставлять последствия принимаемых решений в различных сценарных условиях, что создает основу для принятия более обоснованных и адаптивных стратегических решений в условиях неопределенности.

Теория сценарного подхода в экономическом моделировании

Сценарный подход в экономическом анализе сформировался как ответ на ограниченность традиционных методов прогнозирования в условиях высокой неопределенности. В отличие от экстраполяционных методов, ориентированных на единственную траекторию, сценарное моделирование позволяет исследовать спектр альтернативных будущих состояний, что особенно актуально при обосновании долгосрочных управленческих решений. Как отмечают И. Л. Фрумин и М. Н. Степанова, сценарий выступает способом «снятия той неопределенности, которая сопровождает процесс прогнозирования», переводя неопределенность будущего в частично управляемый процесс [1]. В содержательном плане сценарий понимается как модель изменения обстановки, связанной с возникновением и развитием определенной ситуации, заданная в дискретном временном пространстве с фиксированным шагом [1].

Важным методологическим различием является деление сценариев на пассивные и активные. Пассивные (синергетические, аттрактивные) сценарии описывают поведение системы в отсутствие целенаправленных управляющих воздействий; они позволяют выявить «узкие места» и потенциальные риски. Активные сценарии, напротив, включают управляющие переменные, отражающие действия лица, принимающего решения (ЛПР), и служат для оценки эффективности альтернативных стратегий управления [2; 3]. Именно активные сценарии составляют основу для анализа управленческих решений, поскольку они дают возможность количественно сопоставить последствия различных вариантов действий.

Формализованное представление сценарного исследования предложено В. В. Кузнецовым [2], описывает иерархическую модель в виде кортежа:

$$H = \langle F; a; O; C; S \rangle,$$

где $a = \{a_1, \dots, a_i\}$ — есть конечное множество акторов (заинтересованных сторон), $O = \{O_1, \dots, O_j\}$ — множество их основных целей, $C = \{C_1, \dots, C_k\}$ — множество возможных действий (управленческих стратегий), $S = \{S_1, \dots, S_n\}$ — множество исследовательских сценариев, определённых на временном интервале, F — описание главной цели, определяющей наиболее вероятное будущее системы. Такая структура позволяет учитывать не только внешние факторы, но и целенаправленное поведение участников, что важно при оценке реструктуризационных проектов или интеграционных решений.

Процесс построения сценариев традиционно включает несколько этапов. Обычно, выделяются «предмодельный» (определение цели, ключевых факторов неопределенности, временного горизонта), «модельный» (построение имитационной модели, проведение экспериментов) и «постмодельный» (интерпретация результатов, анализ устойчивости, определение индикаторов реализации) этапы. Более укрупнённая схема, предложенная А. А. Мосьгиным [4], включает: 1) определение ключевых факторов; 2) выработку представлений о будущем; 3) формирование сценариев (согласование различных представлений в непротиворечивые структуры); 4) анализ и интерпретацию сценариев, включая выделение индикаторов, позволяющих идентифицировать реализуемый вариант развития.

Для формирования спектра сценариев целесообразно использовать метод «крайних вариантов»: первоначально строятся пессимистический и оптимистический сценарии, концентрирующие все негативные и позитивные воздействия, а затем — промежуточные, более реалистичные варианты [1]. Такой подход позволяет определить границы возможных состояний системы и выявить стратегии, сохраняющие эффективность в широком диапазоне неопределенности. При переходе к активным сценариям каждому пассивному варианту ставится в соответствие множество альтернативных управленческих стратегий, а ядро наиболее эффективной стратегии может быть выделено как пересечение подмножеств приемлемых решений для различных внешних условий.

Важным элементом сценарного анализа является выбор временного горизонта. Он должен согласовываться с горизонтом стратегического планирования и одновременно учитывать практические возможности прогнозирования; обычно этот период составляет 5–7 лет [1]. Для обеспечения возможности сопоставления сценарных прогнозов с фактическим развитием системы выделяются индикаторы сценариев. Ими могут выступать как интегральные показатели (чистая приведенная стоимость, свободный денежный поток), так и частные индикаторы, отражающие изменения во внешней среде или результаты управленческих воздействий [1].

В рамках настоящего исследования реализован активный подход, при котором параметры сценариев (темпы роста, корректировки затрат, объемы инвестиций) задаются как управляемые переменные, а прогнозные показате-

тели рассчитываются на основе имитационной модели, построенной в среде Python. Данная модель опирается на исторические данные, но в отличие от детерминированных прогнозов позволяет проводить вариативные расчеты при изменении ключевых допущений. В качестве индикаторов сценариев используются динамика выручки, операционной прибыли, рентабельности активов и инвестированного капитала, что позволяет не только сравнивать сценарии между собой, но и оценивать чувствительность результатов к изменению ключевых параметров.

Таким образом, теоретический базис сценарного моделирования предоставляет надежную методологическую основу для разработки инструментария анализа управленческих решений в условиях неопределенности. Предложенный в статье подход, сочетающий формализованное описание сценариев, имитационное моделирование и последующую интерпретацию результатов, позволяет перейти от качественного обсуждения альтернатив к их количественному сравнению и обоснованному выбору наиболее эффективной стратегии.

Практика построения сценарных моделей

Для проверки работоспособности предложенного методологического подхода и иллюстрации его аналитических возможностей была разработана имитационная модель, реализованная на языке Python. Модель предназначена для сравнительной оценки альтернативных управленческих решений, связанных с реструктуризацией или интеграцией хозяйствующих субъектов, в условиях неопределенности относительно будущих параметров внешней среды и потенциальных синергетических эффектов.

Входными данными служат исторические финансовые показатели двух независимых бизнес-единиц (в общем случае — компаний, подразделений или активов) за период 2021–2025 гг. Информация включает:

- выручку;
- себестоимость продаж;
- коммерческие и управленческие расходы;
- логистические издержки (при наличии);
- показатели бухгалтерского баланса: внеоборотные и оборотные активы, краткосрочные обязательства, денежные средства, собственный капитал;
- амортизационные отчисления.

На основе исторических данных для каждой бизнес-единицы рассчитываются коэффициенты, отражающие сложившиеся пропорции между выручкой и основными статьями затрат и балансовыми показателями. Для повышения устойчивости оценок используются средние значения за последние три года (2023–2025). В частности, определяются:

- доля себестоимости в выручке (α_{cogs});
- доля коммерческих и управленческих расходов (α_{sga});
- отношение активов, оборотных средств, краткосрочных обязательств, денежных средств и собственного капитала к выручке ($\beta_A, \beta_{\text{CA}}, \beta_{\text{CL}}, \beta_{\text{cash}}, \beta_{\text{eq}}$);
- базовая норма амортизации (δ_{dep}).

Рассматриваются три сценария, различающиеся степенью интеграции и, соответственно, величиной предполагаемых синергетических эффектов.

Сценарий S0 (базовый, «статус-кво») — бизнес-единицы функционируют автономно. Темпы роста выручки определяются историческими трендами (CAGR за последние годы). Корректировки издержек отсутствуют.

Сценарий S1 (частичная интеграция) — осуществляется объединение отдельных функций (закупки, логистика, административное управление). Предполагается умеренная экономия на себестоимости (Δ_{cogs}) и управленческих расходах (Δ_{sga}). Единовременные интеграционные издержки (one-off) учитываются в первом прогнозном году.

Сценарий S2 (полная интеграция) — создание единой управленческой структуры с централизацией всех ключевых бизнес-процессов. Синергия оценивается более высокими значениями Δ_{cogs} и Δ_{sga} ; темпы роста выручки корректируются в сторону увеличения за счет расширения рыночных возможностей объединенной структуры.

Параметры сценариев (темпы роста, коэффициенты экономии, интеграционные издержки, изменение потребности в оборотном капитале, уровень капитальных вложений) задаются на основе экспертных оценок, отраслевых бенчмарков или анализа аналогичных проектов реструктуризации.

Прогнозные зависимости

Прогноз строится для периода 2026–2030 гг. с годовым шагом. Далее введем основные расчетные соотношения, которые были использованы в прогнозировании.

- Выручка.

$$R_{t,s} = R_{t-1,s} * (1 + g_s),$$

где $R_{t,s}$ — выручка; g_s — сценарный темп роста (для интегрированных сценариев может корректироваться относительно исторического CAGR); $^*_{t,s}$ — здесь и далее нижний индекс показателя * означает, что он рассматривается в период t по сценарию s .

– Операционные издержки. Себестоимость продаж и коммерческие/управленческие расходы рассчитываются как доля от выручки с учетом сценарной экономии:

$$COGS_{t,s} = \alpha_{cogs} \cdot (1 - \Delta_{cogs,s}),$$

$$SGA_{t,s} = \alpha_{sga} \cdot (1 - \Delta_{sga,s}),$$

где $COGS_{t,s}$ — себестоимость продаж и $SGA_{t,s}$ — коммерческие, административные и управленческие расходы; α_{cogs} , α_{sga} — базовые значения долей себестоимости продаж и коммерческих, административных и управленческих расходов; $\Delta_{cogs,s}$ и $\Delta_{sga,s}$ — понижающие коэффициенты, отражающие экономию от масштаба по сценарию s .

– Операционная прибыль.

$$EBIT_{t,s} = R_{t,s} - COGS_{t,s} - SGA_{t,s} - Log_{t,s} - OneOff_s * 1_{t=t_0},$$

где $EBIT_{t,s}$ — величина операционной прибыли; $Log_{t,s}$ — логистические издержки, выражаемые в процентном отношении; $OneOff_s$ — единовременные расходы на интеграцию, учитываемые только в начальном периоде прогноза по сценарию s ; $1_{t=t_0}$ — индикатор первого прогнозного года, в котором учитываются единовременные интеграционные расходы.

– Балансовые показатели. Активы, оборотные средства, краткосрочные обязательства, денежные средства и собственный капитал прогнозируются как доля от выручки с возможными корректировками по сценариям:

$$Assets_{t,s} = \beta_A * R_{t,s} + \Delta NWC_{t,s},$$

где $\Delta NWC_{t,s}$ — корректировка по сценарию (изменение потребности в оборотном капитале); β_A — увязка величины активов $Assets_{t,s}$ с выручкой $R_{t,s}$.

– Чистая операционная прибыль после уплаты налогов.

$$NOPAT_{t,s} = EBIT_{t,s} * (1 - Tax),$$

где $NOPAT_{t,s}$ — чистая операционная прибыль после уплаты налогов; Tax — налоговая ставка, единая для всех сценариев (например, 20 %).

– Свободный денежный поток.

$$FCF_{t,s} = NOPAT_{t,s} + Dep_{t,s} - CapEx_{t,s} - \Delta NWC_{t,s},$$

где $FCF_{t,s}$ — свободный денежный поток; $Dep_{t,s}$ — амортизация и $CapEx_{t,s}$ капитальные затраты, которые определяются как доли от выручки, заданные в сценарии.

– Чистая приведенная стоимость (NPV)

$$NPV_s = \sum_{t=1}^T \frac{FCF_{t,s}}{(1+r)^t} - I_0$$

где r — ставка дисконтирования (10 %), I_0 — начальные инвестиции (включая единовременные издержки интеграции, если они не учтены в денежном потоке).

Апробация и результаты моделирования

Для апробации результатов были использованы данные бухгалтерской финансовой отчетности (по данным из системы «СПАРК»: бухгалтерский баланс ф. 0710001 и отчет о финансовых результатах ф. 0710002) двух крупнейших игроков авторынга: АО «АвтоВАЗ» и ПАО «ГАЗ», на основе которых были рассчитаны основные параметры и константы моделирования.

Результаты расчетов представлены в таблице 1, где для каждого сценария приведены ключевые показатели: NPV, выручка в последнем прогнозном году, совокупный свободный денежный поток за период, ROA в последнем году T .

Полученные результаты демонстрируют устойчивый положительный эффект от углубления интеграции. Переход от S_0 к S_2 сопровождается ростом NPV на 6,8 %, совокупной выручки — на 20,1 %, суммарного свободного денежного потока — на 7,6 %. При этом рентабельность активов в сценарии полной интеграции незначительно снижается (с 1,08 % до 1,06 %). Данное снижение не свидетельствует об ухудшении операционной эффективности, а объясняется опережающим ростом инвестированного капитала на этапе интеграции: капитальные вложения, необходимые для объединения мощностей и модернизации, увеличивают знаменатель в расчете ROA, в то время как прибыль начинает расти

Таблица 1. Значения ключевых показателей для различных сценариев

Сценарий	NPV (отн. ед.)	Выручка в Т (отн. ед.)	Суммарный FCF (отн. ед.)	ROA в Т (%)
S_0	100	100	100	1,08
S_1	104,3	108,5	104,6	1,08
S_2	106,8	120,1	107,6	1,06

Примечание: показатели в таблице 1 нормированы относительно сценария S_0 , принятого за 100.

с некоторым лагом. Такой эффект типичен для инвестиционной фазы и не противоречит общему улучшению финансовых показателей в абсолютном выражении.

Для оценки устойчивости полученных выводов был проведен анализ чувствительности, который показал, что изменение ключевых параметров (темпов роста выручки, коэффициентов экономии, объема интеграционных издержек) в диапазоне $\pm 20\%$, не оказывает влияние на результаты сценариев S_1 и S_2 . Они сохраняют преимущество перед базовым вариантом S_0 по всем основным критериям (NPV, FCF, выручка). Помимо этого, был разработан программный пакет Unit-Тестирования модели на языке Python 3. Результаты тестирования также показали отсутствие значительных отклонений при изменении входных данных. Это позволяет сделать вывод о надежности выявленных закономерностей и устойчивости модели.

Практическая значимость

Предложенная имитационная модель обладает высокой степенью адаптивности и может быть использована

для широкого спектра задач, связанных с обоснованием управленческих решений в условиях неопределенности. Она позволяет сравнивать различные формы интеграции бизнес-единиц (слияние, присоединение, создание совместного предприятия), оценивать инвестиционные проекты при множественных сценариях внешней среды, обосновывать реструктуризацию портфеля активов, а также проводить анализ чувствительности ключевых показателей к изменениям макроэкономических параметров. Модульная архитектура модели обеспечивает гибкость в настройке состава показателей, набора сценариев и расчетных зависимостей. Реализация на языке Python гарантирует прозрачность вычислений, воспроизводимость результатов и возможность бесшовной интеграции с другими аналитическими инструментами. Благодаря этим характеристикам разработанный подход превращает сценарное моделирование из качественного метода в количественный инструмент стратегического анализа, позволяющий не только ранжировать альтернативы, но и оценивать их устойчивость к изменениям исходных допущений.

Литература:

1. Фрумин И. Л., Степанова М. Н. Сценарное прогнозирование, его приложения к исследованию некоторых проблем аграрной экономики // Известия Челябинского научного центра. — Вып. 2 (36). — 2007. — С. 91–95.
2. Кузнецов В. В. Сценарное моделирование будущих состояний социально-экономической системы (СЭС) // Информационные технологии моделирования и управления: Междунар. сб. науч. тр./ Под ред. д.т.н. О. Я. Кравца. — Вып. 16. — Воронеж: Научная книга, 2004. — С. 92–98.
3. Скурихин В. И., Забродский В. А., Копейченко Ю. В. Проектирование систем адаптивного управления производством. — Х.: Вища школа, 1984. — 241 с.
4. Мосягин А. А. Сценарное моделирование ситуаций при мониторинге потенциально опасных объектов // Технологии техносферной безопасности. — 2007. — Вып. 6 // <http://ipb.mos.ru/ttb>.

Роль исполнительских практик в креативных индустриях

Шалапина Екатерина Владимировна, студент магистратуры

Научный руководитель: Тараторин Евгений Викторович, кандидат педагогических наук, доцент
Московский государственный институт культуры (г. Химки)

В статье рассматриваются основные подходы к рассмотрению понятий «креативная экономика» и «креативные индустрии», описывается их нормативно-правовой аспект. Анализируются исполнительские практики в креативных индустриях, выявляются их особенности, структура и влияние на формирование новых культурных и экономических моделей. Рассматриваются ключевые виды исполнительских практик, их трансформация под воздействием цифровых технологий и глобализации, а также роль исполнителя как субъекта креативной экономики.

Ключевые слова: креативная экономика, креативные индустрии, творческий продукт, интеллектуальная собственность, исполнительские практики.

На сегодняшний день креативные индустрии представляют собой сектор экономики, объединяющий деятельность, основанную на индивидуальном творчестве, навыках и таланте, с потенциалом создания добавленной стоимости и рабочих мест. В научном мире существует большое количество разных подходов к определению понятия «креативные индустрии». К самым распространенным можно отнести следующие. Сотрудники Департамента культуры, СМИ и спорта Великобритании рассматривают креативные индустрии как «деятельность, в основе которой лежит индивидуальное творческое начало, навык или талант, и которая несет в себе потенциал создания добавленной стоимости и рабочих мест путем производства и эксплуатации интеллектуальной собственности» [4].

На конференции Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД) изучались вопросы, касающиеся изучения специфики креативных индустрий, так, в 2004 году креативная экономика обозначалась как развивающееся понятие, «основой которой становятся креативные активы, за счет которых происходят экономический рост и развитие» [1], а креативные индустрии рассматривались в разделе сектора экономики, «находящегося на стыке искусства, культуры, бизнеса и технологий, в котором доход получают за счет торговли товарами/услугами, в качестве основных ресурсов для которых используют творческий или интеллектуальный потенциал» [1].

Американский ученый-математик Д. Хокинс описывает креативную экономику как «новый способ мышления и действия, который оживляет производство, услуги, розничную торговлю и индустрию развлечений с акцентом на индивидуальные таланты или навыки, а также искусство, культуру, дизайн и инновации» [2].

Под креативными индустриями А. Зеленцова и Н. Гладких понимают «деятельность, в основе которой лежит индивидуальное творческое начало, навык или талант и которое несет в себе потенциал создания добавленной стоимости и рабочих мест путем производства и эксплуатации интеллектуальной собственности» [6].

Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС) в 2014 году предлагает свое толкование креативным индустриям, которые основаны на авторском праве — «это отрасли, которые являются специализированными, взаимозависимыми либо прямо или косвенно связаны с созданием, производством, представлением, выставкой, передачей, распространением или розничной продажей материалов, охраняемых авторским правом» [3]. При этом Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) между понятиями «культурные» и «креативные» ставит знак равенства и определяет такие индустрии «сектором организованной деятельности, основной целью которых яв-

ляется производство, воспроизведение, продвижение, распространение и/или коммерциализация товаров и услуг, а также культурная, художественная деятельности, или деятельность связанная с культурным наследием» [5].

В 2021 году Правительство РФ утверждает Концепцию развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года. Согласно государственному документу, креативная экономика понимается «как тип экономики, основанный на капитализации интеллектуальной собственности во всех областях человеческой деятельности — научной, научно-технической, культурной и в целом творческой деятельности. А творческие (креативные) индустрии как сферы деятельности, в которых компании, организации, объединения и индивидуальные предприниматели в процессе творческой и культурной активности, распоряжения интеллектуальной собственностью производят товары и услуги, обладающие экономической ценностью, в том числе обеспечивающие формирование гармонично развитой личности и рост качества жизни российского общества» [7].

В последние десятилетия наблюдается стремительный рост значимости сектора креативной экономики, что связано с изменением потребительских предпочтений, развитием цифровых платформ и глобализацией культурных процессов. В центре креативных индустрий находятся исполнительские практики, которые определяют не только художественную ценность продукта, но и его коммерческий успех.

Исполнительские практики, охватывающие широкий спектр деятельности от театра и танца до музыкальных выступлений и перформансов, играют неопределимую роль в креативных индустриях. Они являются не просто формой досуга или культурного выражения, но и мощным драйвером инноваций, генератором контента и фундаментом для развития смежных секторов экономики. Живое исполнение, по своей природе, обладает уникальной способностью эмоционально вовлекать аудиторию, создавать неповторимые моменты и формировать коллективный опыт, что невозможно достичь посредством других медиа.

В современном контексте креативных индустрий, исполнительские практики трансформируются и адаптируются под новые технологии и потребительские запросы. Цифровизация открывает новые горизонты для распространения контента, но также ставит перед исполнителями задачи по поиску новых форм взаимодействия с аудиторией. Виртуальная реальность, интерактивные инсталляции и стриминговые платформы расширяют возможности для экспериментов, позволяя создавать иммерсивные представления и достигать более широкой географической аудитории. При этом, ценность «живого»

контакта и уникальности каждого выступления остается неизменной.

Креативные индустрии, в свою очередь, активно используют потенциал исполнительских практик для создания разнообразных продуктов и услуг. Театральные постановки, музыкальные фестивали, танцевальные шоу и иммерсивные спектакли становятся центрами притяжения, генерирующими значительные экономические и культурные потоки. Они способствуют развитию туризма, создают рабочие места, стимулируют развитие смежных отраслей, таких как дизайн, костюмография, звукорежиссура и маркетинг. Экосистема креативных индустрий во многом построена на способности исполнителей воплощать идеи в жизнь.

Более того, исполнительские практики служат площадкой для рождения и развития новых талантов, идей и художественных форм. Учебные заведения, мастер-классы и резиденции для артистов являются неотъемлемой частью этой экосистемы, предоставляя молодым профессионалам возможность оттачивать свои навыки, экспериментировать и создавать авторские проекты. Инновации в исполнительских практиках часто становятся катализаторами для появления новых жанров, стилей и направлений в искусстве, которые затем находят свое отражение в других креативных индустриях.

Исполнительские практики в креативных индустриях охватывают широкий спектр деятельности: от сценического искусства и перформанса до цифрового контента, моды, дизайна и медиа. Ключевыми элементами таких практик являются:

- индивидуальное мастерство и креативность исполнителя;
- взаимодействие с аудиторией (в том числе через цифровые каналы);
- использование современных технологий (виртуальная и дополненная реальность, искусственный интеллект);
- коллаборации между представителями разных креативных профессий.

Литература:

1. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) // Creative Economy Programme. URL: <https://unctad.org/topic/trade-analysis/creative-economy-programme> (дата обращения: 13.04.2026).
2. Landry C. The Creative City: a Toolkit for Urban Innovators. London: Earthscan Publ., 2000. 300 p.
3. How to Make a Living in the Creative Industries // World Intellectual Property Organization. URL: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4166&plang=EN> (дата обращения: 14.04.2026).
4. Creative Industries Mapping Document. 1998. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001> (дата обращения: 11.04.2026).
5. Reshaping cultural policies: a decade promoting the diversity of cultural expressions for development // UNESCO. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000242866> (дата обращения: 13.04.2026).
6. Зеленцова Е. В. Творческие индустрии: теории и практики / Е. В. Зеленцова, Н. М. Гладких. Москва: Классика-XXI, 2010. 237 с.
7. Концепция развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 г. от 20 сент. 2021 г. № 2613-р. URL: <http://government.ru/news/43350/> (дата обращения: 11.04.2026).

Цифровизация кардинально изменила способы создания, распространения и восприятия исполнительских практик. Появились новые форматы: онлайн-концерты, виртуальные выставки, стриминговые платформы для дизайнеров и художников. Это позволило расширить географию аудитории, снизить барьеры входа для новых исполнителей, создать новые модели монетизации (краудфандинг, подписки, NFT).

При этом исполнитель в креативных индустриях выступает не только как создатель культурного продукта, но и как предприниматель, бренд, медиаперсона. Его успех зависит от умения выстраивать личный бренд, работать с аудиторией и адаптироваться к быстро меняющимся трендам. Важную роль играет развитие soft skills: коммуникация, гибкость, способность к самообучению.

Среди основных вызовов для исполнительских практик в креативных индустриях выделяются: неустойчивость доходов и отсутствие социальных гарантий; высокая конкуренция и перенасыщение рынка; необходимость постоянного обновления навыков. Перспективы связаны с дальнейшим развитием цифровых платформ, формированием новых форм коллаборации и усилением роли креативных кластеров.

Таким образом, исполнительские практики выступают в роли связующего звена, объединяющего авторов, исполнителей, технологии и аудиторию в едином креативном процессе. Их роль в креативных индустриях не только сохраняет свою значимость, но и претерпевает постоянное развитие, отражая динамику современного общества и технологический прогресс. Инвестиции в развитие исполнительских искусств и поддержку артистов являются ключевым фактором для устойчивого роста и процветания всей сферы креативных индустрий. Исполнительские практики являются ядром креативных индустрий, определяя их динамику и инновационный потенциал. В условиях цифровизации и глобализации они приобретают новые формы, расширяют границы традиционного искусства и становятся важным фактором развития современной экономики и культуры.

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

Product-Led Growth как инструмент продуктового маркетинга в B2C SaaS-продуктах с подписочной моделью распространения

Жерноклеев Илья Леонидович, студент магистратуры
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

В статье исследуется стратегия Product-Led Growth как ключевой инструмент развития B2C SaaS-продуктов с подписочной моделью в условиях снижения эффективности традиционного маркетинга. Рассматривается влияние PLG на минимизацию времени до осознания ценности продукта (Time-to-Value) и оптимизацию стоимости удержания клиентов. На примере российских музыкальных стриминговых сервисов («Яндекс Музыка», «Звук», «ВК Музыка») демонстрируется, как интеграция маркетинговых механик непосредственно в интерфейс продукта способствует органическому росту базы пользователей и повышению их лояльности.

Ключевые слова: Product-Led Growth, B2C-сегмент, SaaS, музыкальные стриминговые сервисы.

В условиях цифровой трансформации и перенасыщения рекламных каналов традиционные модели роста B2C SaaS-сервисов сталкиваются с ростом стоимости привлечения клиента (CAC). Снижение эффективности классического маркетинга (Marketing-Led Growth) обусловлено как технологическими факторами, так и изменением паттернов потребления: современный пользователь демонстрирует высокую резистентность к прямой рекламе и отдает предпочтение самостоятельному изучению продукта. В данной парадигме ключевым драйвером развития становится стратегия Product-Led Growth (далее — PLG). В рамках подписочной модели распространения PLG трансформирует маркетинг из внешней надстройки во внутреннюю механику продукта, где ценность демонстрируется пользователю до момента совершения транзакции. Теоретический фундамент данного подхода, подробно изложенный в исследованиях Блейка Бартлетта, иллюстрирует, что в условиях избыточного предложения потребитель доверяет исключительно личному опыту взаимодействия с интерфейсом [2].

Для глубокого понимания эффективности PLG необходимо провести четкую линию между этой стратегией и классическими моделями роста, такими как Sales-Led и Marketing-Led. Если в Sales-Led фокус смещен на личную коммуникацию, а в Marketing-Led — на эмоциональное обещание в креативах, то PLG полностью устраняет барьеры между пользователем и функциональностью. Ключевым фактором здесь выступает бесшовный онбординг — процесс первичного взаимодействия, который должен быть интуитивно понятным и не содержать лишних полей регистрации, сложных настроек.

Цель такого онбординга — максимально сократить Time-to-Value (далее — TTV), то есть минимизировать время, которое требуется пользователю для осознания практической пользы сервиса и достижения так называемого «Ага-момента». Эмпирические данные исследований пользовательского опыта показывают, что окно удержания внимания нового пользователя составляет в среднем от 3 до 5 минут [1]. Если в течение этого интервала времени (эквивалентного прослушиванию первых 1–3 треков) потребитель не достигает «Ага-момента» — формирования эмоциональной связи через релевантный контент — статистическая вероятность его возврата во вторую сессию экспоненциально снижается. В связи с этим, PLG-стратегия опирается на концепцию персонализации «с нулевого состояния», при которой алгоритмы начинают генерировать ценность до того, как пользователь завершит этап явного профилирования и настройки предпочтений.

В модели Sales-Led основной цикл завязан на квалификации лидов через человеческий ресурс, где ценность продукта транслируется менеджером в ходе личного взаимодействия. В модели Marketing-Led фокус смещается на внешние атрибуты — рекламный креатив и обещание результата, однако здесь возникает разрыв между маркетинговым образом и реальным пользовательским опытом. PLG-модель радикально отличается от них тем, что полностью устраняет посредников между пользователем и ценностью. Здесь «момент истины» наступает не в момент просмотра рекламы или разговора с продавцом, а непосредственно в интерфейсе. Если классические модели строятся по принципу «сначала плати, потом пробуй», то PLG реализует концепцию «сначала получи результат,

потом плати», что фундаментально меняет психологию доверия к бренду в цифровой среде.

Такая трансформация моделей роста неразрывно связана с экономикой подписок. В отличие от транзакционных продаж, успех SaaS-решения определяется динамическим равновесием между притоком новых пользователей и качеством их удержания. Подписочная модель в B2C опирается на пожизненную ценность клиента (LTV), где удержание (Retention) выступает необходимым условием окупаемости затрат на привлечение (Acquisition). Важно понимать, что эти процессы комплементарны: без эффективного привлечения продукт лишается базы для масштабирования, однако без удержания высокая стоимость маркетинга делает юнит-экономику отрицательной. В условиях низких издержек переключения в B2C-сегменте, продукт должен непрерывно генерировать добавочную ценность, чтобы оправдать регулярные списания средств.

Применение PLG в рамках подписочной модели позволяет решить главную проблему B2C SaaS — высокую стоимость удержания (CRC) при низком среднем чеке. По аналитическим данным ProfitWell, нормальный B2C SaaS теряет 6–8 % пользователей ежемесячно (в отличие от 10 % в корпоративном B2B). Чтобы постоянно возвращать уходящих пользователей через ремаркетинг, пуш-уведомления и скидки на продление, компании тратят огромные бюджеты: в среднем на CRC закладывается 10–15 % от годовой выручки (ARR), при чеке в 200 рублей затраты на классическое удержание съедают практически всю прибыль [3]. Поскольку в PLG-модели продукт сам проектирует сценарии вовлечения, компания получает возможность масштабироваться без пропорционального роста операционных расходов на поддержку и маркетинг. Это создает уникальную экономическую устойчивость, так как лояльность пользователя формируется не за счет агрессивных напоминаний о продлении подписки, а через глубокую интеграцию сервиса в его повседневный контекст. Таким образом, в современной экономике подписок продукт перестает быть статичным набором функций и превращается в динамический инструмент маркетинга, который самостоятельно квалифицирует пользователей по уровню вовлеченности и конвертирует их в платных подписчиков на основе реального опыта использования.

Центральным механизмом реализации PLG в B2C-сегменте является минимизация показателя TTV. В со-

временных музыкальных стриминговых сервисах это достигается посредством алгоритмического подбора релевантного контента без необходимости активного участия пользователя. Анализ российских платформ иллюстрирует различные подходы к интеграции данной модели: в сервисе «Яндекс Музыка» снижение TTV реализована через алгоритм «Моя волна», который адаптируется под контекст слушателя в режиме реального времени. Здесь PLG усиливается за счет экосистемной интеграции (Яндекс Плюс): продукт выступает точкой входа в широкую среду потребления (такси, маркетплейсы, кино), где ценность подписки мультиплицируется, снижая барьер первого платежа и повышая лояльность.

В сервисе «Звук» система персональных рекомендаций «Сила звука» позволяет пользователю получить доступ к персонализированному потоку немедленно после регистрации, минуя этап ручного выбора предпочтений. Технологическое преимущество в виде Hi-Fi качества звука в рамках Free Trial-модели выступает инструментом дифференциации, что формирует сегмент Product-Qualified Leads (PQL) — пользователей, которые осознали преимущество сервиса через личный аудиальный опыт и готовы к конверсии в платную подписку.

Ключевым драйвером сервиса «VK Музыка» выступает тесная интеграция с социальной сетью, что позволяет использовать социальный граф пользователя для органического распространения контента. Возможность делиться плейлистами с уникальными метаданными, а также трансляция статуса прослушивания создают условия для постоянного притока новых пользователей с минимальными маркетинговыми затратами.

Стратегия Product-Led Growth представляет собой закономерный эволюционный этап развития B2C SaaS-решений на российском рынке. Опыт ведущих музыкальных сервисов доказывает, что в условиях перенасыщенного информационного пространства успех сопутствует тем продуктам, которые способны интегрировать маркетинговую воронку непосредственно в архитектуру программного решения. В перспективе эффективность данной модели будет определяться алгоритмами гиперперсонализации пользовательского пути на основе внутривнутренних поведенческих данных. Подобный подход позволит минимизировать зависимость от волатильных рекламных каналов и заложить основу для устойчивого роста, базирующегося на реальной ценности самого продукта.

Литература:

1. COUNT. Коэффициента удержания пользователей. URL: <https://clck.ru/3T4bLB> (дата обращения 12.04.2026)
2. OPENVIEW. Что такое рост, ориентированный на продукт? Как построить компанию-разработчика программного обеспечения в эпоху конечного потребителя? URL: <https://openviewpartners.com/blog/what-is-product-led-growth/> (дата обращения 11.03.2026).
3. VENA. Показатель оттока клиентов SaaS в 2025 году: контрольные показатели, формулы и калькулятор URL: <https://www.venasolutions.com/blog/saas-churn-rate> (дата обращения 12.04.2026).

Эмоциональный маркетинг в эпоху цифровых технологий: новые подходы и стратегии

Кутузова Маргарита Дмитриевна, студент;
Шиманский Виталий Александрович, студент
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Статья анализирует эмоциональный маркетинг в условиях цифровой трансформации, подчёркивая важность эмоций в потребительских решениях и лояльности к бренду. Рассматриваются новые подходы, включая искусственный интеллект и виртуальную реальность, которые усиливают эмоциональную связь. Также анализируются успешные кейсы, риски лирические аспекты. Цель исследования — выявить эффективные методы создания эмоциональной привязанности в технологическую эпоху, акцентируя внимание на искренности и понимании аудитории для достижения конкурентного преимущества.

Ключевые слова: эмоциональный маркетинг, цифровые технологии, поведение потребителей, сторителлинг, персонализация, искусственный интеллект, виртуальная реальность, лояльность к бренду.

Emotional marketing in the digital age: new approaches and strategies

Kutuzova Margarita Dmitrievna, student;
Shimanskiy Vitaliy Alexandrovich, student
St. Petersburg State University of Economics

The article analyzes emotional marketing in the context of digital transformation, emphasizing the importance of emotions in consumer decisions and brand loyalty. New approaches are being considered, including artificial intelligence and virtual reality, which enhance emotional connection. It also analyzes successful cases, risks, and lyrical aspects. The purpose of the study is to identify effective methods of creating emotional attachment in the technological era, focusing on the sincerity and understanding of the audience to achieve a competitive advantage.

Keywords: emotional marketing, digital technologies, consumer behavior, storytelling, personalization, artificial intelligence, virtual reality, brand loyalty.

В современном мире, где информация доступна на расстоянии одного клика, компании сталкиваются с уникальными вызовами в привлечении и удержании клиентов. Одним из наиболее эффективных инструментов в этом процессе является эмоциональный маркетинг. В эпоху цифровых технологий этот подход претерпевает значительные изменения, адаптируясь к новым условиям и возможностям.

В первую очередь, для полного понимания и раскрытия темы стоит рассмотреть, что такое эмоциональный маркетинг. Это подход к продвижению товаров и услуг, которые фокусируется на создании связи между брендом и потребителем через эмоциональные реакции. Он использует различные техники, чтобы вызвать чувства, которые могут повлиять на поведение и предпочтения потребителей, такие как рассказывание историй, визуальный и звуковые эффекты, эмоциональный маркетинг вызывает реакции, способствующие формированию лояльности и увеличения вовлечённости аудитории.

В условиях цифровой трансформации, когда информация доступна в любое время и в любом месте, актуальность эмоционального маркетинга становится особенно заметной. Потребители ежедневно сталкиваются с огромным количеством рекламных сообщений, и именно эмоциональная привязанность помогает брендам выде-

ляться на фоне конкурентов. Эмоции играют ключевую роль в принятии решений о покупке, что делает изучение эмоционального маркетинга не только актуальным, но и необходимым для успешной стратегии в цифровом пространстве.

Однако существует проблема недостаточного понимания того, как эффективно использовать эмоциональный маркетинг в условиях цифровой трансформации. Существуют риски, такие как неправильная интерпретация эмоций, эмоциональная перезагрузка и этические вопросы, которые могут негативно сказаться на восприятии бренда. Поэтому необходимо исследовать оптимальные подходы и стратегии, которые помогут брендам успешно взаимодействовать с аудиторией, вызывая положительные эмоции и формируя долгосрочные отношения.

Целью данной статьи является анализ современных подходов и стратегий эмоционального маркетинга в условиях цифровых технологий. Задачи включают исследование влияния эмоций на потребительское поведение и принятие решений, анализ успешных примеров применения эмоционального маркетинга в цифровых каналах, определение ключевых инструментов и методов, способствующих созданию эмоциональной связи с аудиторией, а также выявление потенциальных рисков и этических аспектов, связанных с эмоциональным маркетингом.

Рассмотрим эмоции как движущую силу в маркетинге. В условиях современного рынка, насыщенного информацией и конкурентами, эмоциональный маркетинг становится ключевым инструментом для брендов, стремящихся выделиться. Эмоции играют решающую роль в процессе принятия решений потребителями. Исследование показывают, что около 70 % покупательских решений принимаются на основе эмоциональных факторов, а нерациональных. Это означает, что реклама, вызывающая сильные эмоции, такие как радость, ностальгия или даже страх, может значительно повысить вероятность покупки.

Эмоциональный маркетинг помогает брендам устанавливать глубокие связи с потребителями. Примером является Coca-Cola с компанией «Открой счастье», создающие ассоциации с радостью. Nike вдохновляет людей преодолевать трудности с помощью рекламы Just do it, а Google с рекламой Loretta вызывает ностальгию, показывая, как технологии могут укреплять связи. Эти примеры демонстрируют, как эмоции способствуют формированию лояльности к бренду.

В условиях жёсткой конкуренции создание эмоциональной связи с клиентами становится необходимостью. Эмоции играют ключевую роль в принятии решений, и для этого важно установить контакт с аудиторией.

Первым шагом является понимание целевой аудитории. Исследование потребностей и желаний клиентов через опросы и анализ данных помогает лучше понять их, что в свою очередь облегчает создание релевантного контента.

Следующий шаг — использование сторителлинга. Рассказы о ценностях бренда, успехах и опыте клиента привлекают внимание и вызывают доверие. Визуальные элементы и музыка также играют важную роль: они усиливают эмоциональное восприятие, а правильно подобранная музыка создаёт запоминающийся опыт.

Активные взаимодействия в социальных сетях — ещё один способ установить связь. Общение с подписчиками, задавание вопросов и проведение конкурсов увлекает клиентов и создаёт чувство причастности к бренду.

Наконец, анализ результатов является ключевым аспектом. Изучение метрик увлечённости и сбор отзывов помогает оценить эмоциональный отклик на действия и корректировать стратегии.

Психология эмоционального маркетинга и его методы в цифровой среде. Эмоции — это движущая сила человеческих решений. Люди покупают не только продукт, но и связанные с ним ощущения — радость, безопасность или ностальгию. Как отмечается в статье «Почему бизнесу нужен эмоциональный маркетинг», исследования показывают, что эмоции часто перевешивают рациональные доводы: потребители могут обосновать покупку логикой, но импульс к действию рождается из чувств.

Научные исследования в области нейробиологии подтверждают эту идею. В статье «Эмоциональный маркетинг: 7 эффективных стратегий» (ITD) упоминаются работы Антонио Дамасио, который доказал, что повреждение

эмоциональных центров мозга нарушает способность принимать решения. Согласно «Эмоции как ключевой инструмент интернет-маркетинга» (ConvertMonster), до 95 % покупательских решений происходят подсознательно, под влиянием нейромедиаторов вроде дофамина и окситоцина. Эти «гормоны счастья» активизируются через визуалы, истории и доверие, усиливая связь с брендом.

Эмоциональные связи приносят брендам лояльность, увеличение вовлечённости и рост продаж. Как подчёркивает «Эмоциональный маркетинг: как вызвать эмоции у клиентов» (The Mellows), клиенты, испытывающие позитивные эмоции, чаще возвращаются и рекомендуют бренд, что создаёт долгосрочные конкурентные преимущества в условиях цифрового шума.

Рассмотрим новые подходы к эмоциональному маркетингу. Одним из самых мощных методов эмоционального маркетинга являются сторителлинг. В статье «Эмоциональный маркетинг: 7 эффективных стратегий» приводится пример компании Always «Like a Girl», которая показывает, как история о преодолении стереотипов вдохновляет и укрепляет связь с брендом. В цифровой среде короткие видео и посты в социальных сетях усиливают эмоциональный отклик благодаря их вирусности.

Визуализация эмоций через изображение и видео также играет ключевую роль. Как отмечают в «Эмоциях как ключевой инструмент интернет-маркетинга», тёплые тона стимулируют импульсивные покупки, а видео с музыкой и динамикой вызывают сильный отклик за секунды. Пример Starbucks с уютными визуалами иллюстрирует, как изображение формирует ассоциации с комфортом.

Персонализация контента является ещё одним важным методом для усиления эмоционального отклика. В статье «Ключ к сердцу потребителя» рассматривается кейс в Telegram, демонстрирующий, как ИИ, анализируя эмоции пользователей, увеличил увлечённость втрое. Индивидуальный контент делает клиента особенным, вызывая радость и доверие.

Наконец, использование социальных доказательств для создания доверия также играет важную роль в эмоциональном маркетинге. Как подчёркивает «Эмоциональный маркетинг: как вызвать эмоции», отзывы и кейсы создают доверие. Реальные истории успеха убеждают аудиторию, усиливая эмоциональную связь через ощущение безопасности и надёжности.

Таким образом, эффективный эмоциональный маркетинг требует глубокого понимания психологии потребителей и внедрение разнообразных методов для создания прочных связей с клиентами в цифровом пространстве.

Стратегии эмоционального маркетинга в цифровую эпоху. Эмоциональный маркетинг в современном цифровом мире принимает новые формы благодаря применению передовых технологий. Одним из ключевых направлений является использование искусственного интеллекта для персонализированного контента. Как отмечает Андрей Морозов в статье «Цифровой маркетинг: как технологии превращают идеи в успех», ИИ трансформи-

рует подход к маркетингу, интегрируя функции единых помощников, способных предсказывать эмоции. Сегментация аудитории и адаптация контента с помощью ИИ повышает конверсии на 12 %, что подтверждает данными из исследования «Ключ к сердцу потребителя».

Также стоит отметить внедрение виртуальной и дополненной реальности (VR/AR) для создания иммерсивных впечатлений. В статье «Маркетинг впечатлений» Александр Казаков описывает как виртуальная кофейня Starbucks или AR-превью продуктов погружают пользователей в атмосферу бренда, усиливая эмоциональную связь.

Интерактивные компании становятся ещё одним эффективным способом вовлечения аудитории. Челлендж и геймификация, обсуждаемые в «Концепции 4Е» и «Эмоциональный маркетинг: как вызвать эмоции», делают клиентов активными участниками процесса. Интерактивность вызывает азарт и чувство принадлежности, как это происходит флешмобах в социальных сетях.

Персонализированные e-mail маркетинговые компании также играют важную роль. Адаптированный к поведению пользователей письма усиливают доверие, как показывает компания Spotify “Wrapped”, которая использует ностальгию и личные данные для создания эмоционального отклика, упомянутые в «Эмоциональном маркетинг: 7 эффективных стратегий».

Риски и этические аспекты эмоционального маркетинга. Однако эмоциональный маркетинг не лишён рисков. Неправильное восприятие контента может привести к негативным последствиям. Как предупреждает «Эмоциональный маркетинг: как вызвать эмоции», перегрузка эмоциями утомляют аудиторию и снижают эффективность компании.

Этические вопросы также становятся важной темой обсуждения. Чрезмерное использование страха или манипуляции, как отмечает «Эмоции как ключевой инструмент интернет-маркетинга», может подрывать доверие потребителей. Этичный подход требует искренности и прозрачности, чтобы избежать отторжения со стороны аудитории.

Измерение эффективности эмоционального маркетинга. Для оценки успеха эмоционального маркетинга необходимо использовать ключевые метрики, такие как вовлечённые, конверсия и охват. В статье «Эмоциональный маркетинг: как вызвать эмоции» выделяют лайки, репосты, процент покупок и охват так основные показатели. Частота возвратов также указывает на долгосрочную лояльность клиентов.

Аналитика поведения и социальное слушание, предложенные в «Концепции 4Е», помогают понять, какие

эмоции сработали в конкретной компании. ИИ, как указано в «Ключ к сердцу потребителя», улучшает точность прогноза и снижает отток клиентов на 11 %.

В будущем эмоциональный маркетинг будет продолжать развиваться с учётом новых технологий. ИИ сможет предсказывать эмоции в реальном времени, как прогнозирует Морозов в своей работе в «Цифровой маркетинг». Голосовые помощники добавляют эмоциональный слой через звук, а тренд на подлинность усилит доверие к брендам, как подчёркивает «Эмоциональный маркетинг: 7 эффективных стратегий».

Технологии VR/AR создают виртуальные миры для глубоких впечатлений, а ИИ обеспечит гиперперсонализацию контента. Как отмечается в «Маркетинге впечатлений», будущее компании будет выходить за рамки экрана, создавая уникальные эмоциональные связи с клиентами.

Таким образом, эмоциональный маркетинг в эпоху цифровых технологий становится не просто инструментом продвижения, а стратегическим подходом, позволяющим брендам устанавливать глубокие и долгосрочные отношения с клиентами. В условиях информационного перегруза и жёсткой конкуренции именно эмоциональная привязанность помогает выделиться, формируя лояльность и Доверие аудитории. Как показывают примеры Coca-Cola, Nike и Google, эмоции-такие как радость, вдохновение или ностальгия-способна превращать потребителей в активных сторонников бренда.

Эффективное использование эмоций в цифровой среде обеспечивает конкурентное преимущество, позволяя брендам не только привлекать внимание, но и удерживать его через персонализированный контент, сторителлинг и иммерсивные технологии. Инструменты ИИ, VR/AR и интерактивные компании открывают Новые горизонты для создания уникального опыта, который находит отклик в сердцах потребителей. Однако ключ к успеху лежит в балансе: глубокое понимание аудитории, точная аналитика и адаптация стратегии под её потребности.

При этом важность этичности и искренности нельзя недооценивать. Неправильное использование эмоций или манипуляций могут подорвать Доверие, которое так сложно построить в цифровом пространстве. Бренды, стремящиеся к устойчивому успеху, должны ориентироваться на подлинность, избегая перегрузки и уважая чувства клиентов. Таким образом, эмоциональный маркетинг в эпоху цифровизации — это искусство сочетание технологий и человеческой природы, где искренние эмоции становятся основой для прочных отношений и лидерства на рынке.

Литература:

1. Маркетинг впечатлений: Применение голливудских тактик в Google Ads // Александр Казаков URL: <https://alexandrkazakov.com/marketing-vpechatlenij> (дата обращения: 03.04.2025).
2. Эмоциональный маркетинг: как вызывать эмоции у клиентов в цифровой среде // Mellows URL: <https://themellows.ru/blog/emocionalnyj-marketing-kak-vyzyivat-emocii-u-klientov-v-cifrovoj-srede> (дата обращения: 03.04.2025).

3. Эмоциональный маркетинг: 7 эффективных стратегий для связи с вашей аудиторией // ITD URL: <https://informatcdigital.com/ru/%D1%8D%D0%BC%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3/> (дата обращения: 03.04.2025).
1. Концепция 4E: современный подход к привлечению клиентов через эмоции, опыт, вовлеченность и эксклюзивность // Copymate URL: <https://copymate.app/ru/blog/multi/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D0%B8%D1%8F-4e-%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9-%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4-%D0%BA-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%BB/> (дата обращения: 03.04.2025).
2. Цифровой маркетинг: как технологии превращают идеи в успех // МСК здесь URL: <https://omskzdes.ru/society/88127.html> (дата обращения: 03.04.2025).
3. Эмоции как ключевой инструмент интернет-маркетинга // ConvertMonster URL: <https://convertmonster.ru/blog/marketing-blog/emoczii-kak-klyuchevoj-instrument-internet-marketinga/> (дата обращения: 03.04.2025).
4. Почему бизнесу нужен эмоциональный маркетинг: примеры и принципы // Битрикс24 URL: <https://www.bitrix24.ru/journal/emotion-marketing/> (дата обращения: 03.04.2025).
5. Ключ к сердцу потребителя: эмоциональный маркетинг через инструменты // AdIndex URL: <https://adindex.ru/publication/reporting/2023/12/13/318097.phtml> (дата обращения: 03.04.2025).

Оценка частоты и контекста проявления эффекта Дидро в онлайн- и оффлайн-средах

Кутузова Маргарита Дмитриевна, студент
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

В статье анализируется проявление эффекта Дидро — феномена, при котором покупка одного товара стимулирует дополнительные приобретения для достижения гармонии. На основе анкетного исследования выявлено, что в онлайн-среде эффект проявляется чаще благодаря алгоритмам и отзывам, тогда как в оффлайн-среде ключевую роль играют тактильный опыт и атмосфера магазина. Результаты показывают, что потребители больше доверяют пользовательскому контенту, чем персонализированным рекомендациям, а рациональные мотивы часто преобладают над импульсивными. Выводы полезны для адаптации маркетинговых стратегий и повышения финансовой осознанности покупателей.

Ключевые слова: эффект Дидро, потребительское поведение, онлайн-шопинг, оффлайн-ритейл, импульсивные покупки, отзывы покупателей, эмпирическое исследование.

Assessment of the frequency and context of the Diderot effect in online and offline environments

Kutuzova Margarita Dmitrievna, student
St. Petersburg State University of Economics

This article examines the Diderot Effect—a phenomenon where purchasing one item stimulates additional acquisitions to achieve harmony. Based on a questionnaire survey, findings indicate that the effect manifests more frequently online due to algorithms and peer reviews, while offline it relies on tactile experience and store atmosphere. Results show consumers trust user-generated content more than personalized recommendations, and rational motives often outweigh impulsive ones. The conclusions support

Keywords: Diderot Effect, consumer behavior, online shopping, offline retail, impulsive purchases, customer reviews, empirical research.

Эффект Дидро, названный в честь французского философа Дени Дидро, описывает ситуацию, при которой покупка одной вещи неожиданно запускает цепочку дополнительных приобретений, чтобы всё окружение выглядело гармонично и соответствовало обновлённому уровню. В XVIII веке Дидро получил в подарок роскошный бархатный халат и с удивлением обнаружил, что его старая

мебель, ковры и книги на фоне новой вещи кажутся убогими, что в итоге привело к масштабному обновлению всего кабинета. В основе этого феномена лежал стремления к визуальной целостности, избегание когнитивного диссонанса и социальное давление, что подробно описано в работе Г. МакКракена «Культура и потребление» (1990) через концепцию «потребительских созвездий» — сово-

купности взаимосвязанных товаров, выражающих определённый образ жизни или статус. Согласно МакКракену, эффект проявляется в трёх режимах: консервативном (препятствует покупкам, нарушающим гармонию), радикальном (запускает трансформацию набора после «покупки-отклонения») и экспериментальном (используется для сознательного изменения идентичности). Сегодня этот психологический механизм активно используется в ритейле для увеличения среднего чека, однако его проявление кардинально различается в зависимости от того, где происходит покупка. Эти теоретические положения легли в основу настоящего исследования, целью которого стало выявление частоты и контекстов проявления эффекта Дидро в онлайн- и оффлайн-средах с опорой на эмпирические данные.

Для проверки теоретических ожиданий было проведено количественное исследование, в котором приняли участие представители разных поколений. Поколение X (45–60 лет), поколение Y, их ещё называют миллениалами, (29–44 года) и поколение Z (18–28 лет). На рисунке 1 графически представлено процентное соотношение респондентов, принявших участие в анкетировании, в зависимости от возраста и принадлежности к определённому поколению, согласно теории поколений.

Результаты исследования выявили несколько важных закономерностей. Практически все опрошенные (95 %) совершали онлайн-покупки за последний месяц, причём большинство (около 70 %) относятся к возрастной группе 18–28 лет, что отражает высокую цифровую активность молодёжи. Доминирующим устройством для покупок является смартфон или мобильное приложение — более 80 % респондентов предпочитают именно этот способ, что подтверждает тренд на мобильный шопинг, описанный в исследованиях Ковалевой и Канке (2023). Частота по-

купок варьируется: около 40 % покупают 3–5 раз в месяц, 30 % — более 5 раз, остальные — 1–2 раза.

При анализе факторов, побуждающих к покупкам, обнаружили неожиданные расхождения с теоретическими ожиданиями. Наиболее часто упоминаемым стимулом стали отзывы других покупателей — их отметили 114 из 254 респондентов как ключевой мотиватор. При этом 173 человек оценили влияние отзывов на шкале 4–5 баллов из 5, что подтверждает высокий уровень доверия к пользовательскому контенту. Этот результат согласуется с принципом социального доказательства, описанным Р. Чалдини: люди определяют правильность действий, наблюдая за тем, что делают другие. На втором месте оказались акции и скидки — их выбрали 94 респондентов, что указывает на ценовую чувствительность аудитории даже при наличии других стимулов. Персонализированные рекомендации, которые в теории считаются мощным инструментом влияния, упомянуты лишь 66 респондентами, и только 33 из них отметили их как основной фактор. Это свидетельствует о том, что алгоритмы работают, но не являются доминирующим триггером для реальных потребителей, что противоречит ожиданиям, основанным на данных о влиянии ИИ-рекомендаций в цифровой экономике (Церкаевич, 2024). Контент от блогеров и инфлюенсеров выбран 46 респондентами, что говорит об умеренном влиянии социального доказательства через лидеров мнений. Традиционная реклама практически не упоминалась, что подтверждает снижение эффективности баннерных форматов. Интересно, что 41 респондентов указали в графе «Другое» формулировки, связанные с практической необходимостью — «потребность в покупках», «необходимость конкретного товара», что подчёркивает рациональную составляющую даже в импульсивных сценариях и согласуется с теорией планируе-



Рис. 1. Распределение респондентов по возрасту



Рис. 2. Факторы, побуждающие к покупкам

мого поведения, где компонент чувства контроля может ограничивать импульсивность. (рис. 2)

На вопрос о готовности покупать товары без предварительного осмотра 55 % респондентов ответили «Да» или «Да, но только для определённых категорий». Среди категорий, для которых допустима покупка без примерки, чаще всего упоминались гаджеты, электроника, косметика, продукты питания. Одежда, обувь и лекарства остаются категориями, где тактильный опыт критически важен. Основные беспокойства при онлайн-покупках распределились следующим образом: качество товара (несоответствие описанию) — 32 упоминания; скорость

и надёжность доставки — 18 упоминаний; возврат и гарантии — 16 упоминаний; безопасность платежей — 14 упоминаний; высокие цены или скрытые комиссии — 10 упоминаний. Эти данные показывают, что потребители ценят прозрачность и предсказуемость процесса покупки больше, чем инновационные функции или персонализированные предложения, что согласуется с выводами о важности базовых удобств в цифровой среде (Казанская и др., 2022). На рисунке 3 упоминания представлены в процентном соотношении.

При ранжировании четырёх ключевых функций онлайн-магазинов респонденты распределили приоритеты

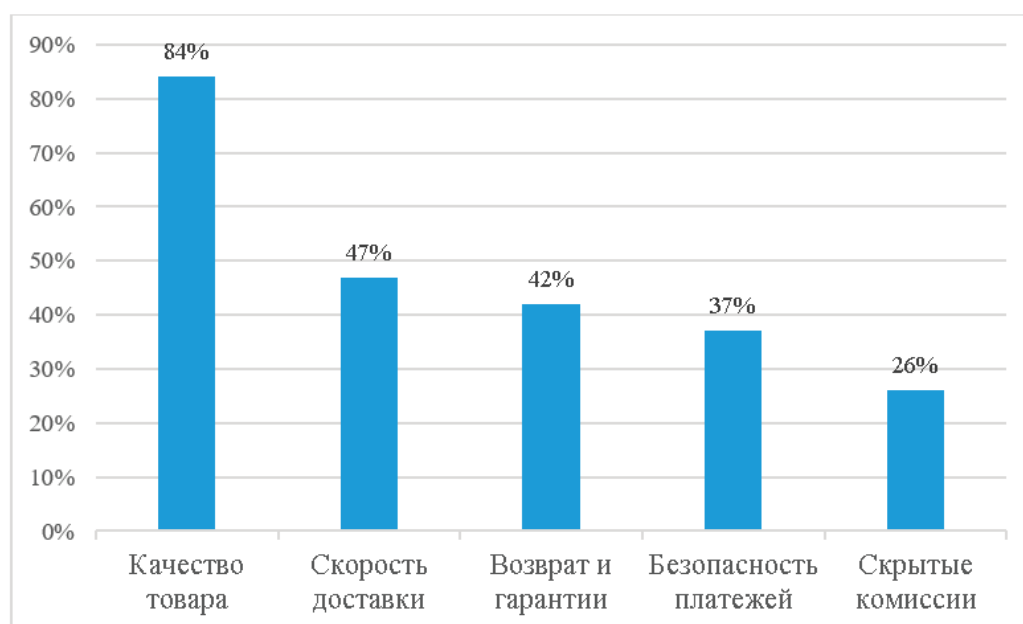


Рис. 3. Основные беспокойства при онлайн-покупках

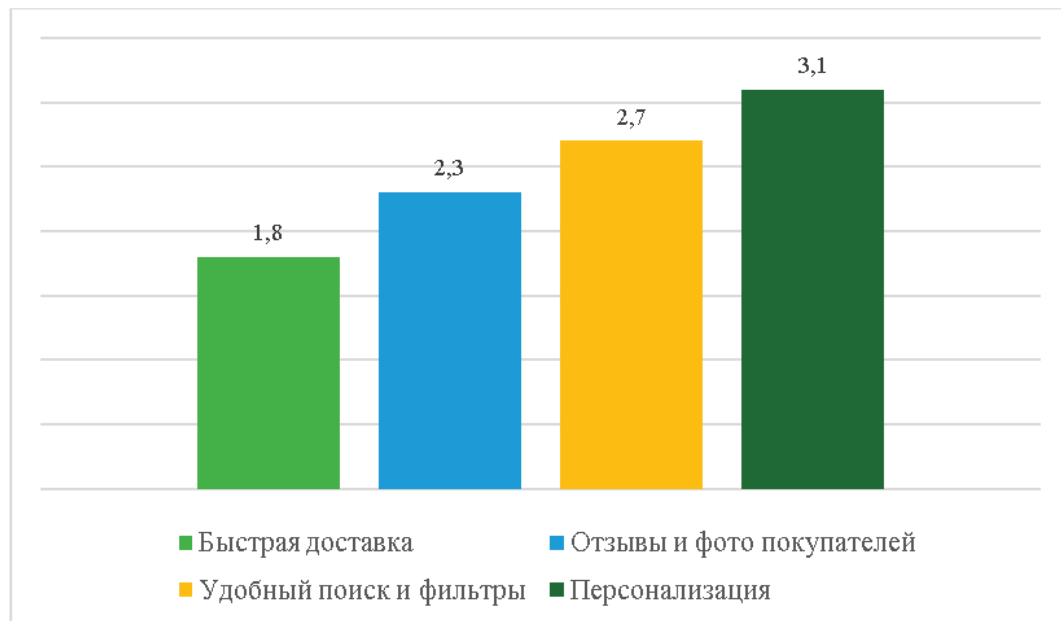


Рис. 4. Ранжирование функций онлайн-магазинов

так: быстрая доставка чаще всего занимала первое место со средним рангом 1,8; наличие отзывов и фото от покупателей — средний ранг 2,3; удобный поиск и фильтры — средний ранг 2,7; личные рекомендации и персонализация — средний ранг 3,1. Это подтверждает, что для потребителей важнее базовые удобства и социальное доказательство, чем сложные алгоритмы подбора. Около 60 % респондентов используют мобильные приложения маркетплейсов «всегда» или «часто», что коррелирует с доминированием смартфонов как устройства для покупок. Индекс лояльности варьировался от 1 до 10, при этом 50 % респондентов поставили оценки 8–10, что ука-

зывает на умеренно высокий уровень удовлетворённости. (рис. 4)

На вопрос о предпочтении канала покупок ответы распределились примерно поровну: 45 % выбрали «онлайн удобнее», 35 % — «одинаково часто использую оба», 20 % — «оффлайн удобнее». Это опровергает гипотезу о полном доминировании цифровой среды: значительная часть аудитории сохраняет гибридное поведение, переключаясь между каналами в зависимости от категории товара и ситуации, что согласуется с феноменом ROPO (Research Online, Purchase Offline), описанным в исследованиях потребительского поведения (Копылова, 2024).

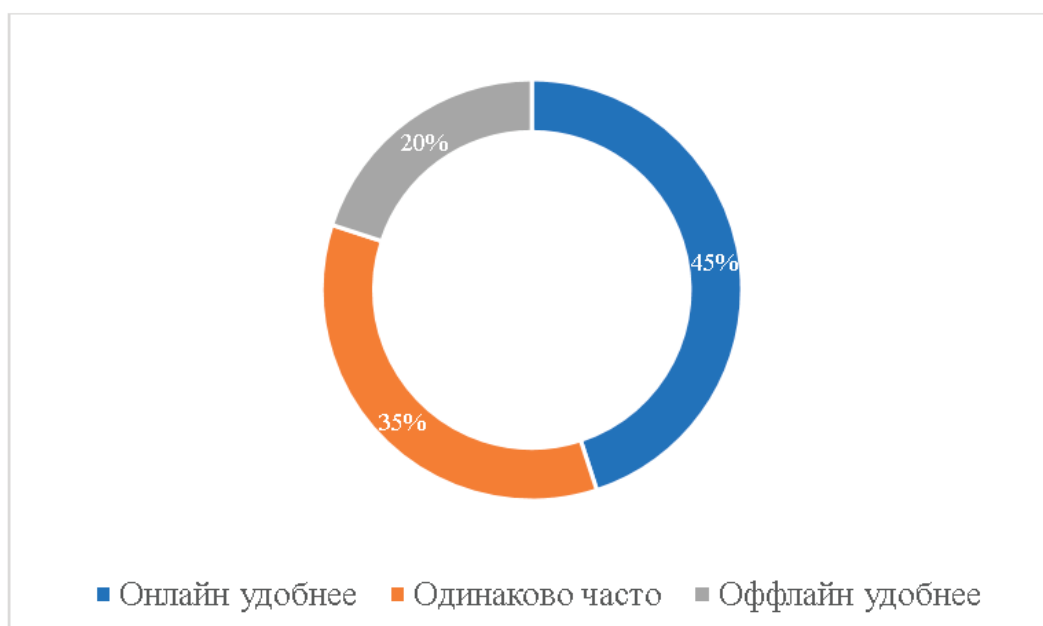


Рис. 5. Предпочтения по каналам покупок

Полученные данные позволяют скорректировать первоначальные ожидания относительно проявления эффекта Дидро. Прямых вопросов о цепочках покупок («купили одно — захотели другое») в анкете не было, однако косвенные индикаторы указывают на умеренную частоту проявления эффекта. Высокая роль отзывов и акций как триггеров покупок говорит о том, что дополнительные приобретения чаще стимулируются внешними стимулами — социальным доказательством и экономической выгодой, — чем внутренним стремлением к гармонии или работой рекомендательных алгоритмов. (рис. 5)

В онлайн-среде ключевыми контекстами оказались социальный (доверие к отзывам и фотографиям реальных покупателей), экономический (чувствительность к скидкам и акциям) и технологический (удобство мобильного интерфейса и быстрая доставка). В оффлайн-среде, судя по ответам о предпочтении тактильного опыта для определённых категорий, эффект Дидро, вероятно, активируется через возможность примерки и визуальную оценку совместимости товаров, однако прямых данных по этому каналу в исследовании недостаточно. Вопреки ожиданиям, персонализированные рекомендации не стали ведущим фактором. Это может объясняться либо недостаточной релевантностью алгоритмов, либо осознанным сопротивлением пользователей манипулятивным механикам, что согласуется с теорией иррациональных поведенческих моделей в цифровой экономике (Церкаевич, 2024). Упоминания «практической необходимости» как мотива покупок и высокий приоритет возврата и гарантий указывают на то, что даже в импульсивных сценариях потребители сохраняют элемент рационального контроля, что может ограничивать масштаб эффекта Дидро.

Для ритейлеров и маркетплейсов эти выводы имеют прямое практическое значение. Поскольку отзывы и фотографии покупателей оказывают наибольшее влияние на решения, стоит стимулировать пользователей делиться опытом, модерировать контент и визуально выделять пользовательские материалы в карточках товаров. Быстрая доставка, прозрачные условия возврата и удобный поиск важнее сложных персонализированных подборок — улучшение этих элементов даст больший эффект, чем доработка алгоритмов рекомендаций. Для категорий, где важен тактильный опыт (одежда, обувь), стоит развивать гибридные модели: онлайн-выбор с возможностью примерки в пункте выдачи или оффлайн-шоурумы с цифровым дополнением. Прозрачность в описании товаров, честные сроки доставки и простые процедуры воз-

врата уменьшают беспокойство и повышают готовность к дополнительным покупкам.

Для потребителей осознание триггеров — первый шаг к финансовой грамотности. Понимание того, что отзывы, акции и визуальный контент могут стимулировать незапланированные траты, помогает принимать более взвешенные решения. Установка лимитов на траты, планирование покупок заранее и проверка отзывов перед покупкой снижают риск импульсивных приобретений. Вопрос «Нужна ли мне эта вещь или она просто сочетается с предыдущей покупкой?» помогает отделить эффект Дидро от реальной потребности. Эффект Дидро — это не ловушка, а особенность нашего восприятия. Им можно управлять, превращая его из источника лишних трат в инструмент для взвешенных и радующих покупок.

Перспективы дальнейших исследований включают расширение выборки по регионам и возрастным группам для повышения репрезентативности; добавление вопросов о конкретных кейсах покупок, где одна вещь повлекла за собой другие, для прямой оценки частоты эффекта Дидро; сравнение данных онлайн- и оффлайн-каналов в рамках одного исследования для более точного сопоставления контекстов; использование поведенческих данных (анализ корзины, история покупок) для объективной оценки влияния триггеров на реальные траты.

В заключение можно сказать, что эмпирическое исследование показало: в цифровой среде потребители в первую очередь ориентируются на отзывы других покупателей, акции и базовые удобства (доставка, поиск), тогда как персонализированные рекомендации играют второстепенную роль. Это указывает на то, что эффект Дидро в онлайн-среде активируется не столько алгоритмами, сколько социальным доказательством и экономической выгодой. В оффлайн-среде, судя по предпочтениям респондентов, тактильный опыт остаётся критически важным для определённых категорий, что создаёт потенциал для проявления эффекта через визуальную и функциональную совместимость товаров. Для бизнеса ключевой вывод заключается в необходимости баланса: стимулировать дополнительные покупки через доверие и удобство, а не через манипулятивные механики. Для потребителей — в развитии осознанности и инструментов контроля, позволяющих отличать гармоничное обновление окружения от импульсивных трат. Дальнейшие исследования с расширенной методологией позволят глубже понять механизмы эффекта Дидро и разработать более точные стратегии для обеих сторон потребительского взаимодействия.

Литература:

1. МакКракен Г. Д. Культура и потребление. — США: Indiana University Press, 1990. — 174 с.
2. Чалдини Р. Психология влияния. — 7-е изд. — Санкт-Петербург, Москва: Бомбора, 2022. — 528 с.
3. Церкаевич Л. В. Иррациональные поведенческие модели личных финансов и их эволюция в цифровой экономике // Экономика и управление. — 2024. — Т. 30, № 3. — С. 282–290.
4. Ковалева И. А., Канке А. А. Современные тренды потребительского поведения или почему покупатели выбирают онлайн? // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15, № 3.

5. Казанская И. В., Ямщиков С. В., Ромашкина А. П. Потребление и потребительское поведение в цифровую эпоху // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2022. — № 1.
6. Зюрина О. А., Климова В. В., Сметанина Д. Д. Изменения потребительских предпочтений и поведения граждан в цифровой экономике // Экономика и предпринимательство. — 2025. — № 5.
7. Тюлюгунова О. Г., Семикин Д. В. Исследование проблем формирования потребительской корзины в современной России // Актуальные социально-экономические проблемы развития общества в России и за рубежом. — Волгоград, 2023. — С. 293–296.
8. Амриева Ш. Ш., Джумаев Д. М. Сущность и особенности поведенческой экономики // JMBM. — 2025. — № 9.
9. Обеспечение рациональных моделей потребления и производства // Организация объединённых наций. — URL: <https://sdgs.un.org/ru/goals/goal12>

Изменение моделей потребительского поведения под влиянием технологий Web 3.0

Плеханова Анна Олеговна, студент

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва)

Статья посвящена исследованию трансформации моделей потребительского поведения под влиянием технологий Web 3.0. Актуальность работы обусловлена переходом от централизованных платформ Web 2.0 к децентрализованной архитектуре, где контроль над идентичностью и цифровыми активами возвращается к пользователю, что требует переосмысления традиционных маркетинговых подходов. На основе анализа отечественных и зарубежных исследований были выявлены ключевые направления трансформации. Сделан вывод о смене онтологических оснований взаимодействия: от отношений «клиент — компания» к отношениям «участник — экосистема». Выявлены сохраняющиеся вызовы, связанные с технологической сложностью, правовой неопределенностью и противоречием между прозрачностью и приватностью.

Ключевые слова: Web 3.0, потребительское поведение, децентрализованный маркетинг, блокчейн, NFT, DAO, цифровой потребитель.

Введение

Цифровая трансформация общественных отношений в последние десятилетия приобрела системный характер, охватывая не только технологическую сферу, но и фундаментальные основания социального взаимодействия, включая модели производства, обмена и потребления благ. Если предшествующие этапы развития интернет-технологий (Web 1.0 и Web 2.0) преимущественно расширяли каналы коммуникации и создавали платформенные экосистемы, аккумулирующие пользовательские данные, то современный этап, обозначаемый как Web 3.0, предлагает качественно иную архитектуру цифрового пространства, основанную на принципах децентрализации, прозрачности и возврата контроля над идентичностью и активами непосредственным участникам взаимодействия.

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью теоретического осмысления тех изменений, которые децентрализованные технологии вносят в модели потребительского поведения. Для практикующего маркетолога понимание таких изменений означает переход от парадигмы управления потребительским вниманием к парадигме соучастия и совместного создания ценности, где традиционные инструменты воздействия уступают место механизмам вовлечения, основанным

на доверии, верифицируемом вкладе и принадлежности к сообществу. По мере того, как блокчейн-технологии, смарт-контракты, невзаимозаменяемые токены (NFT) и децентрализованные автономные организации (DAO) проникают в повседневные практики потребления, формируется новая реальность, в которой потребитель перестает быть пассивным получателем маркетинговых сообщений и становится активным участником экономических отношений, обладающим правами совладельца, соинвестора, соавтора.

Цель настоящей работы заключается в выявлении ключевых направлений трансформации потребительского поведения под влиянием технологий Web 3.0 и определении практических импликаций для маркетинговых стратегий.

Теоретическая основа исследования

Переход от Web 2.0 к Web 3.0 знаменует собой смену архитектурного принципа организации цифрового пространства. Если предшествующий этап характеризовался доминированием централизованных платформ, аккумулирующих пользовательские данные в качестве основного ресурса монетизации, то Web 3.0 предлагает децентрализованную модель, где контроль над идентичностью и цифровыми активами возвращается к пользователю.

В рамках настоящего исследования под Web 3.0 применительно к маркетингу понимается совокупность технологических решений, обеспечивающих перераспределение рыночной власти от институциональных посредников к непосредственным участникам транзакций.

Децентрализация и контроль данных как фактор трансформации потребительских ожиданий

Эмпирические данные, представленные в исследовании М. Ю. Вараввы, свидетельствуют о формировании нового архетипа потребителя — цифрового потребителя, для которого виртуализация и новейшие информационно-коммуникационные технологии оказывают мультипликативный эффект, распространяясь не только на человека-пользователя, но и на сферу деловой активности [2]. М. Ю. Варавва обращает внимание на то, что развешествление многих видов сделок в сфере обмена благами, отказ экономических субъектов от реальных контактов и предпочтение онлайн-коммуникаций обусловлены новым типом рациональности, а именно стремлением минимизировать различного рода транзакции и максимизировать полезность. Применительно к маркетингу это означает, что потребитель все чаще оценивает не только потребительские свойства продукта, но и транзакционные издержки, связанные с его приобретением. В условиях Web 3.0, где потребитель имеет возможность сохранять контроль над своими данными и получать вознаграждение за их предоставление, традиционные механизмы сбора и монетизации пользовательской информации, характерные для платформ Web 2.0, утрачивают свою эффективность. Иными словами, бренды, которые не смогут предложить прозрачные условия обмена данными и справедливую компенсацию за пользовательское внимание, рискуют потерять доверие наиболее продвинутой части аудитории.

В работе А. В. Сидориной, опирающейся на теорию сетевого общества М. Кастельса, отмечается, что информационные технологии не только изменяют привычные существующие модели поведения, но и создают новые паттерны поведения [4]. Потребители цифрового общества находятся в пространстве непрерывных социальных взаимодействий, в частности, за счет использования социальных сетей, разного рода платформ, потребитель в режиме реального времени получает доступ ко всем другим потребителям одновременно, что позволяет обмениваться мнениями, формировать отзывы, учитывать рекомендации других потребителей при принятии решения о покупке товара или услуги.

С позиции трансформации маркетинговых стратегий Д. Ю. Чачис отмечает, что децентрализованные маркетинговые модели формируют принципиально новую архитектуру взаимодействия между брендами и потребителями, основанную на технологиях распределенного реестра [5]. Ядром такой трансформации выступает блокчейн-инфраструктура, обеспечивающая прозрачность и неизменяемость всех маркетинговых операций. В кон-

тексте маркетинговой практики вышесказанное означает, что происходит смещение акцента с управления репутацией через контролируемые каналы коммуникации на создание условий для формирования верифицируемой репутации. Такая репутация складывается из онлайн-истории взаимодействий потребителя с брендом, подтвержденных отзывов и зафиксированных в блокчейне транзакций. В этих условиях традиционные методы управления отзывами и репутацией (включая их удаление или заказ положительных откликов) становятся невозможными или, по крайней мере, легко выявляемыми, что требует от брендов принципиально иного подхода к качеству продуктов и сервисов.

В работах зарубежных исследователей также фиксируются эти изменения. Например, в статье И. Торал и С. Озтюрккан, вводится понятие «стратегии бесбрендовости» (английский термин в статье «brandless by design»), которое фиксирует распространение практик, при которых создатели NFT и активные участники цифровых сообществ предпочитают продукты, отражающие индивидуальные ценности, а не корпоративную идентичность. Авторами выделены несколько ключевых измерений такого феномена: 1) креативная автономия и дезинтермедияция (когда NFT обеспечивают прямой обмен между создателем и потребителем); 2) вовлеченность и аутентичность (когда сообщества формируются вокруг прозрачного доступа и разделяемой полезности) [10]. Иными словами, происходит формирование нового типа потребительской лояльности, которая привязана к сообществу, разделяемым ценностям и конкретным людям. В этой связи брендам следует переходить от корпоративной анонимности к персонификации, раскрытию лиц, которые стоят за продуктом.

Парадоксальность поведения потребителей в Web 3.0-среде выявлена в работе Т. Джана и соавторов, исследователями были проанализированы данные 682 респондентов в Южной Корее с применением объяснимого искусственного интеллекта (XAI). В ходе такого анализа исследователи обнаружили наличие феномена, как «парадокс приватности», который означает, что пользователи с низкой воспринимаемой ценностью данных, но высоким уровнем беспокойства о приватности, чаще делятся своими данными, тогда как те, кто больше доверяет сервисам, проявляют большую осторожность, отдавая приоритет долгосрочной приватности и непрерывности обслуживания [6]. Полученные авторами выводы имеют важное практическое значение, так как недостаточно использовать универсальный подход к регулированию данных в условиях Web 3.0, поэтому требуются такие решения, которые бы учитывали индивидуальные намерения пользователей.

Эволюция пути клиента.

Доверие как маркетинговые активы

Традиционная маркетинговая парадигма основана на модели воронки продаж (AIDA). Она предполагала линейное движение потребителя от осведомленности к по-

купке под управляющим воздействием маркетинговых коммуникаций. В среде Web 3.0 данная модель утрачивает свою объяснительную силу. Обращаясь к работе О. И. Долженко, автор подмечает, что процесс принятия решения потребителем включает больше цифровых точек соприкосновения и становится все более сложным [3]. Иными словами, для большинства брендов типично то, что онлайн ведет к офлайн, а офлайн — к онлайн, тогда как потребители активны по нескольким каналам, часто в контексте одного покупательского пути.

Применительно к Web 3.0 сказанное означает, что потребительский путь приобретает дополнительное изменение — ончейн-след, который не исчезает после совершения покупки. В такой конфигурации покупка перестает быть финальной точкой потребительского пути; напротив, она становится началом нового этапа — включения в сообщество, получения прав голоса, участия в распределении дохода проекта и др. Именно поэтому маркетинговые коммуникации должны быть перестроены таким образом, чтобы сопровождать потребителя на всем протяжении этого расширенного пути, включая постпокупочную стадию, где традиционные инструменты маркетинга практически не применялись.

М. А. Абрамова и Е. И. Дюдикова связывают вышеуказанные изменения с переходом к новым поколениям web-технологий, отмечая, что экзистенциалами формирующегося доверенного информационно-коммуникационного пространства выступает WEB 3.0, а метавселенной — WEB 4.0 как комплементарные нововведения, представляющие комплекс уникальных возможностей, позволяющих согласовать интересы государства, бизнеса и человека [1]. К таким уникальным возможностям, в соответствии с данными статьи М. А. Абрамовой и Е. И. Дюдиковой относятся мгновенность и автоматизация многих повседневных практик за счет индивидуализированного контента, что ускоряет ритм самой жизни, изменяет скорость реакций и принятия решений [1]. Следовательно, скорость реакции бренда на изменения потребительских предпочтений становится критическим фактором конкурентоспособности. В условиях, когда потребительские практики автоматизируются и индивидуализируются, бренды, способные оперативно адаптироваться к меняющимся запросам и предлагать персонализированные решения в режиме реального времени, получают значительное преимущество. В этом контексте технологии Web 3.0 позволяют автоматизировать не только процессы коммуникации, но и механизмы распределения ценности.

Среди зарубежных исследований трансформация потребительского пути в децентрализованной среде анализируется через призму технологий блокчейна. Например, в работе Я. Дуань, Ц. Чжу на основе сценарного эксперимента было установлено, что технологически обеспеченная прозрачность усиливает доверие потребителей не только к конкретной фирме, но и к различным стейкхолдерам, вовлеченным в процесс [7]. Интерпретируя сказанное, такие системы прозрачности значимо влияют

на решения потребителей о прямом взаимодействии со стейкхолдерами, смещая их предпочтения в сторону ответственных участников цепочки создания стоимости.

Центральным наблюдением, подтверждаемым как отечественными, так и зарубежными исследованиями, является смещение фокуса маркетинговой активности бренда на сообщества. К примеру, в работе Д. Ю. Чачиса подчеркивается, что децентрализованные автономные организации перераспределяют власть над брендами, позволяя сообществам напрямую принимать участие в принятии маркетинговых решений через механизмы голосования токенами [5]. И. Торал, С. Озтюрккан в своем анализе вводит пять аналитических линз для объяснения феномена бесбрендовости:

- 1) аффордансы (происхождение, программируемость, композируемость и токен-гейтированный доступ);
- 2) сигналинг (достоверность через ончейн-истории и раскрытия);
- 3) потребительскую идентичность (расширенное «Я» в цифровом владении и демонстрации);
- 4) парасоциальное взаимодействие (привязанность без человеческого воплощения);
- 5) управление (условия смарт-контрактов, политики платформ, уставы сообществ) [10].

Применительно к маркетингу сказанное означает, что нужно проектировать не отдельные маркетинговые кампании в их классическом понимании, а целостные экосистемы, где каждый элемент работает на формирование долгосрочной привязанности клиента к бренду. В этой связи маркетолог перестает быть автором сообщений и становится архитектором правил взаимодействия, в рамках которых сообщество самостоятельно генерирует контент, принимает решения и распределяет ценность. Поэтому главными метриками эффективности такого подхода выступают не охват и частота контактов, а насколько сообщество вовлечено в процесс создания ценности.

Формирование доверия в децентрализованной среде происходит через иные механизмы, чем в традиционном маркетинге. Обращаясь к статье Я. Дуань, Ц. Чжу, следует обратить внимание на то, что хотя и многосторонняя прозрачность напрямую не влияет на покупательские намерения потребителей, высокий уровень доверия к самой технологии положительно влияет на намерение совершить покупку [7]. Согласно сказанному, можно предположить, что компании, которые внедряют децентрализованные практики прозрачности, могут укрепить отношения со стейкхолдерами и привести свои стратегии в соответствие с ожиданиями потребителей.

В контексте формирования лояльности особый интерес представляет исследование А. Соузы, где в ходе анализа влияния «брендовой крутости» сделан вывод о том, что сама по себе эта «крутость» недостаточна для покупки NFT, тогда как брендовая любовь, связанная с доверием и символической ценностью, играет более сильную роль [9]. Авторы также подчеркивают, что участники с релевантным опытом работы с NFT рассматривают до-

верие как ключевой фактор принятия решений, а привязанность к бренду выступает критическим посредником между восприятием бренда и намерением приобрести его цифровые активы [9]. Для маркетинговой практики данный вывод представляет собой важный аспект. В частности, попытки «монетизировать» лояльность через выпуск NFT без предварительного формирования глубокой эмоциональной связи с брендом обречены на провал. Цифровые активы бренда должны восприниматься не как инструмент извлечения дополнительной прибыли, а как логическое продолжение отношений с потребителем, способ выражения принадлежности к сообществу.

Трансформация маркетинговых коммуникаций

Обращаясь к актуальным исследованиям, в научной литературе выделяется несколько направлений, в соответствии с которыми действующим маркетологам необходимо перестраивать коммуникации с клиентами в ближайшем будущем. Основные из них: 1) переход от массовых рассылок к нишевым сообществам; 2) от сторителлинга к программируемому опыту; 3) от моноканальности к мультиэкосистемности.

С точки зрения первого направления, следует обратиться к работе И. Торал, С. Озтюрккан, где авторы демонстрируют, что стратегии бесбрендовости основаны на том, что сообщества консолидируются вокруг прозрачного доступа и разделяемой полезности, а не только традиционных брендовых логотипов. Авторами также введено понятие «парасоциальной достоверности», которое объясняет, почему в отсутствие институционального бренда привязанность может формироваться на основе последовательности, прозрачности и относительности поведения создателей и участников сообщества [10]. Сказанное означает смещение фокуса с масштабирования аудитории на глубину вовлечения. Иными словами, вместо стремления охватить максимальное число потенциальных потребителей, бренды должны сосредоточиться на формировании ядра наиболее активных участников, которые будут генерировать контент, привлекать новых пользователей и участвовать в управлении проектом. В этой связи нужны новые метрики эффективности, например, доля активных участников сообщества, частота их взаимодействия, качество генерируемого контента, а также уровень участия в принятии решений.

Говоря о втором важном направлении, следует отметить, что традиционный маркетинг и брендинг осуществлял построение эмоциональной связи с клиентами через нарративы. Под влиянием Web 3.0-маркетинга качественным образом меняется характер такой связи, в частности меняется само взаимодействие, элементами которого становятся условия членства, права голоса, механизмы распределения ценности — все это становится частью цифрового продукта. Например, в работе И. Торал, С. Озтюрккан, аффордансы NFT замещают традиционные брендовые сигналы, создавая новые формы доверия и идентичности [10].

Заключительное, третье актуальное направление, изменяющее характер маркетинговых коммуникаций — переход к мультиэкосистемности. Рассматривая статью Й. Фань, Web3-технологии требуют интеграции поведенческого, технологического и экономического подходов для понимания того, как платформы могут использовать децентрализованные технологии для стимулирования вовлеченности пользователей и создания бизнес-ценности [8]. В Web 3.0 потребитель одновременно взаимодействует с проектом через социальные сети, платформы для торговли NFT, интерфейс для голосования в DAO, приложения для стейкинга токенов и другие точки входа, причем каждая из этих точек может работать на разных блокчейнах и иметь различный пользовательский интерфейс. Задача заключается в том, чтобы маркетолог смог обеспечить бесшовность такого взаимодействия, чтобы потребитель воспринимал все эти элементы как единый опыт взаимодействия с брендом.

Обобщение результатов исследования

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что влияние технологий Web 3.0 на модели потребительского поведения выходит далеко за рамки внедрения новых инструментов маркетинга. Речь идет о смене онтологических оснований взаимодействия между потребителем и производителем. Если раньше отношения строились по принципу «клиент — компания», то теперь актуальным становятся отношения «участник — экосистема».

Как отмечают И. Торал, С. Озтюрккан, современные успешные стратегии бесбрендовости опираются на то, что сигналы происхождения, разрешения на основе токенов и коллективные нормы сообщества эффективно замещают традиционные брендовые сигналы [10]. В то же время нельзя не принимать во внимание возможные противоречия, которые связаны с устойчивостью, защитой прав потребителей, интеллектуальной собственностью и культурной легитимностью, которые требуют дальнейшего теоретического осмысления.

Сохраняются также и разного рода вызовы в связи с новизной направления. Например, М. Ю. Варавва считает, что широкая доступность информации о желаемых товарах или услугах повышает разборчивость и осведомленность потребителя, но в то же время увеличивает и внушаемость вследствие появления технологий нейромаркетинга [2]. Интерпретируя мысль автора, системная и последовательная цифровизация в условиях невещественного обмена создает эффект долгосрочных возможностей, неограниченности выбора виртуальных благ и мгновенного широкого доступа к ним.

Заключение

Проведенное исследование позволяет заключить, что технологии Web 3.0 инициируют качественную трансформацию моделей потребительского поведения. Традици-

онная линейная модель воронки продаж уступает место нелинейным, сетевым сценариям взаимодействия, в которых потребитель становится не конечным звеном маркетинговых коммуникаций, а активным участником экосистемы. Доверие в децентрализованной среде формируется не через рекламные сообщения, а через прозрачность происхождения активов, программируемость условий взаи-

модействия и проектирования условий соучастия. Вместе с тем, сохраняются вызовы, связанные с технологической сложностью, правовой неопределенностью и противоречием между прозрачностью и приватностью, что требует дальнейшего осмысления как со стороны исследователей, так и со стороны практиков, формирующих новые правила взаимодействия в децентрализованной среде.

Литература:

1. Абрамова М. А., Дюдикова Е. И. Метавселенная как базис цифровой экономики: возможности и вызовы // Банковские услуги. — 2023. — № 7. — С. 2–8.
2. Варавва М. Ю. Цифровая среда: изменения паттернов потребительского поведения // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. — 2025. — № 5. — С. 254–262.
3. Долженко О. И. Изменения в потребительском поведении под влиянием цифровизации и менеджмент ТНК потребительского сектора // Прикладные экономические исследования. — 2025. — № 4. — С. 100–108.
4. Сидорина А. В. Подходы к изучению потребительского поведения в цифровом обществе // Вестник университета. — 2025. — № 6. — С. 221–228.
5. Чачис Д. Ю. Децентрализованные маркетинговые модели на основе технологии Web 3.0 // Международный научный журнал «Вестник науки». — 2025. — № 4 (95). — С. 873–877.
6. Djan T., Kim H., Lee J. Explaining the unexplainable: data sharing and privacy in Web 3.0 // TalTech Journal of European Studies. — 2025. — Vol. 15, № 1. — P. 135–154.
7. Duan Y., Zhu Q. Blockchain empowerment: enhancing consumer trust and outreach through supply chain transparency // International Journal of Production Research. — 2025. — Vol. 63, № 14. — P. 5358–5382.
8. Fan Y., Lin B., Lin Y. Web3-enabled technologies in tourism businesses: a multi-method study of user trust, loyalty, and tangible economic outcomes // Tourism Review. — 2025. — <https://doi.org/10.1108/TR-03-2025-0293>.
9. Sousa A., Barbosa B., Fernandes L. A. The impact of brand coolness on the intention to purchase luxury fashion brands' NFT // Journal of Consumer Behaviour. — 2025. — Vol. 24, № 6. — P. 2897–2916.
10. Toral I., Ozturkcan S. Brandless by design: NFTs and the digital nomad economy in Web3 // Frontiers in Blockchain. — 2025. — Vol. 8. — <https://doi.org/10.3389/fbloc.2025.1711802>.

Специфика коммуникационного продвижения сложных технологических решений в B2B-сегменте

Шевцова Анастасия Вячеславовна, студент
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

В статье рассматривается проблема коммуникационного продвижения сложных технологических и ИИ-решений в B2B-сегменте. Анализируется барьер сложности как ключевое препятствие при взаимодействии поставщика и заказчика. Исследуются механизмы перевода технических характеристик продукта в язык бизнес-ценности, роль экспертного контента, кейсов и демонстрации прикладных результатов. Выявлены особенности B2B-коммуникаций в промышленном, высокотехнологичном и ИИ-контексте.

Ключевые слова: коммуникационное продвижение, B2B-маркетинг, барьер сложности, высокотехнологичные решения, искусственный интеллект, экспертный контент, промышленный маркетинг.

Цифровая трансформация промышленности и стремительное распространение технологий искусственного интеллекта формируют новый класс продуктов, предназначенных для корпоративных заказчиков. Высокотехнологичные и ИИ-решения отличаются архитектурной сложностью, длительным циклом внедрения и высокой степенью неопределённости результата. Эти свойства существенно усложняют задачу коммуникаци-

онного продвижения, так как традиционные маркетинговые инструменты, разработанные преимущественно для массового потребителя, оказываются недостаточно эффективны в данном сегменте [5].

B2B-рынок характеризуется производным спросом, многоступенчатым процессом принятия решения и высокой ролью технических спецификаций, что делает коммуникации насыщенными терминологией и трудными

для восприятия. Для высокотехнологичных продуктов этот разрыв усиливается тем, что заказчик оценивает не только сам продукт, но и способность поставщика сопровождать его на всех стадиях жизненного цикла [4]. Работы по маркетингу инноваций указывают, что ключевым фактором принятия решения выступают качество и структура доступной информации [1].

Выделяются три составляющие барьера сложности. Первая — когнитивная сложность, связанная с терминологией, алгоритмическими и архитектурными аспектами продукта, которые недоступны для понимания непрофильным специалистам. Вторая — организационная сложность, обусловленная необходимостью перестройки процессов, обучения персонала и изменения ИТ-ландшафта на стороне заказчика [3]. Третья — воспринимаемый риск, включающий неопределённость результата, возможные сбои и правовые аспекты.

Для ИИ-решений барьер сложности носит двойственный характер. С одной стороны, это технологическая сложность самих систем, с другой — когнитивный барьер, порождаемый недоверием к алгоритмам и страхом потери контроля. Отсутствие базового понимания принципов ИИ у заказчиков ведёт к завышенным ожиданиям, а впоследствии к разочарованиям и усилению сопротивления на этапе принятия решения.

Причины разрыва между техническими характеристиками и восприятием ценности коренятся в асимметрии компетенций между поставщиком и заказчиком. Поставщик описывает решение в терминах инженерной логики (архитектура, алгоритмы, производительность), тогда как заказчик мыслит категориями экономической и организационной логики (возврат инвестиций, снижение затрат, управляемость рисков). Коммуникационная задача, таким образом, состоит в переводе технической сложности на язык, соответствующий логике принятия решений конкретного ЛПР, будь то технический специалист, финансовый менеджер или руководитель высшего звена [5].

Исследования выделяют несколько стратегий преодоления барьера сложности. Пилотные проекты и демонстрационные внедрения позволяют перевести абстрактное описание технологии в конкретный опыт с измеримым эффектом. Совместная разработка предполагает вовлечение ключевых заказчиков в адаптацию решения, что снижает восприятие неопределённости [4]. Данный барьер неод-

норожден в различных сегментах, и коммуникация должна учитывать уровень цифровой зрелости заказчика. Технологически продвинутые компании требуют детального экспертного контента с акцентом на архитектуре и интеграции, тогда как консервативные предприятия нуждаются прежде всего в наглядной визуализации результатов и демонстрации экономического эффекта. Цифровые инструменты (калькуляторы эффективности, онлайн-демонстрации) выступают механизмом повышения прозрачности и предсказуемости, снижая барьер восприятия через визуализацию ценности [3].

Центральное место среди инструментов B2B-коммуникации занимает экспертный контент (аналитические обзоры, технические статьи, методические материалы) и кейсы с конкретными измеримыми результатами. Они выполняют функцию доказательной коммуникации, предоставляя заказчику основания для принятия решения и снижая субъективную неопределённость. Для ИИ-решений эта функция особенно значима, поскольку демонстрация сценариев взаимодействия и конкретных эффектов внедрения позволяет заказчику оценить решение, которое невозможно физически осязать.

Продвижение ИИ- и высокотехнологичных решений в промышленной среде обладает рядом особенностей, отличающих его от стандартных B2B-продуктов. Коммуникации здесь строятся вокруг долгосрочных отношений, персональных контактов и технического диалога, однако значимость репутации поставщика и его научно-исследовательских компетенций существенно возрастает [2]. Данный тип решений требует обсуждения вопросов данных, объяснимости алгоритмов и соответствия регуляторным требованиям. Это усложнённый случай B2B-маркетинга, где барьер сложности охватывает технический, правовой и этический уровни.

Таким образом, коммуникационное продвижение сложных технологических и ИИ-решений в B2B-сегменте требует преодоления многокомпонентного препятствия через структурирование информации под логику ЛПР и использование инструментов доказательной коммуникации. Для ИИ-решений эта задача усложняется необходимостью охвата правовых, этических и организационных аспектов. Дальнейшие исследования перспективны в направлении эмпирической верификации выявленных закономерностей.

Литература:

1. Маркетинг инноваций: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. Н. Н. Молчанова. — М.: Юрайт, 2026. — 465 с.
2. Наумов В. Н. Стратегический маркетинг. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 356 с.
3. Пузанова И. А., Аверьянова П. А. Развитие онлайн-площадок B2B для формирования эффективной деловой среды // E-Management. — 2022. — Т. 5. — № 3. — С. 136–144.
4. Стеблякова Л. П., Зубкова О. А., Думанова А. М. Особенности продвижения высокотехнологичной продукции на B2B-рынке // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. — 2025. — Т. 11. — № 2. — С. 36–45.
5. Чернышева А. М., Якубова Т. Н. Промышленный (B2B) маркетинг: учебник и практикум для вузов. — М.: Юрайт, 2023. — 472 с.

СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

Риски в сельском хозяйстве и их страхование

Васильева Анжела Андреевна, студент
Научный руководитель: Арасланбаев Ирек Вакильевич, кандидат экономических наук, доцент
Башкирский государственный аграрный университет (г. Уфа)

Сельское хозяйство, являясь фундаментальной отраслью экономики и основой продовольственной безопасности, в силу своей биологической и технологической природы подвержено исключительно высокому уровню неопределённости и риска. Зависимость результатов производства от климатических аномалий, эпидемиологических ситуаций и рыночной конъюнктуры создаёт необходимость в эффективных механизмах финансовой защиты. В данном контексте агрострахование, особенно в формате с государственной поддержкой, выступает ключевым инструментом управления рисками, обеспечивающим стабильность агробизнеса и устойчивость доходов производителей. Целью настоящего исследования является комплексный анализ структуры сельскохозяйственных рисков, действующих механизмов их страхования с проведением практических расчётов, а также оценка экономической эффективности и перспектив развития данной системы в России.

Ключевые слова: сельское хозяйство, агрострахование, риски, государственная поддержка, страховые выплаты.

Многообразие угроз, с которыми сталкивается сельхозпроизводитель, можно систематизировать в несколько взаимосвязанных групп. Наиболее значимыми, согласно данным страховой статистики, являются природные (погодные) риски: засухи, заморозки, град, паводки и ураганы. По информации Национального союза агростраховщиков (НСА), именно они обуславливают около 50 % всех заявленных страховых случаев в растениеводстве. Вторую крупную группу формируют биологические риски — вспышки опасных заболеваний среди животных (таких как ящур, африканская чума свиней, лейкоз КРС) и массовые поражения растений вредителями и болезнями, доля которых достигает 25 %. Технологические риски, связанные с выходом из строя техники или сбоями в инфраструктуре, и экономические, вызванные волатильностью цен и издержек, дополняют общую картину, хотя их доля в страховой статистике несколько ниже.

Аграрное страхование — это форма компенсаторного механизма, позволяющая сельхозпроизводителям минимизировать последствия неблагоприятных событий. Страхование может покрывать:

1. Утрату (гибель) урожая и посадок;
2. Утрату (гибель) сельскохозяйственных животных;
3. Убытки от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;
4. Риски товарной аквакультуры.

В России и ряде других стран государство оказывает поддержку сельхозпроизводителям при страховании определённых рисков, субсидируя страховые премии и административные расходы. Это делает страховые продукты более доступными для фермеров и способствует развитию отрасли.

Пример расчёта страховой выплаты (Таблица 1): в случае гибели 50 % урожая при страховой сумме 80 %

Таблица 1. Расчет страховой выплаты

Показатель	Значение
Площадь посева, га.	1000
Средняя урожайность, ц/га	30
Прогнозируемый урожай, ц	300 000
Рыночная цена, руб./ц	1000
Стоимость урожая, млн. руб.	300
Страховая сумма (80 %), млн. руб.	240
Ущерб от засухи (50 % урожая), млн. руб.	150
Выплата (80 % от ущерба), млн. руб.	120

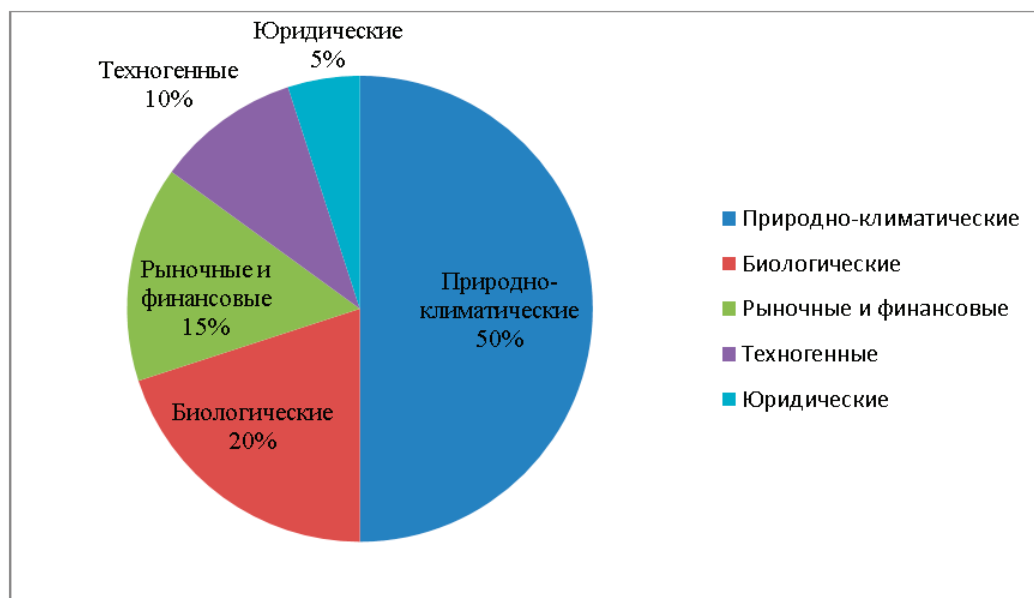


Рис. 1. Диаграмма структуры страховых рисков в сельском хозяйстве

и тарифе 5 %, страховая премия составит 12 млн. руб., а выплата — 120 млн. руб. Это позволяет фермеру компенсировать значительную часть потерь и продолжить хозяйственную деятельность.

По результатам диаграммы структуры страховых рисков в сельском хозяйстве, где наибольшую долю занимают природно-климатические риски — на них приходится 50 % всех страховых случаев, как было отмечено ранее. К этой категории относятся засухи, наводнения, град, заморозки и другие неблагоприятные погодные явления, которые практически невозможно полностью предотвратить и которые ежегодно наносят значительный ущерб аграрному сектору.

Биологические риски составляют 20 % и связаны с массовым распространением болезней растений и животных, а также с нашествием вредителей. Рыночные и финансовые риски (15 %) обусловлены колебаниями цен на продукцию, ростом себестоимости ресурсов и кредитными трудностями. Техногенные риски (10 %) включают аварии на инфраструктуре, перебои с подачей электроэнергии, воды и тепла, а юридические риски (5 %) связаны с изменениями законодательства, налоговой нагрузки и отменой льгот. Такое распределение подчёркивает, что для аграриев наиболее критичными остаются факторы, связанные с погодой и биологией, что определяет приоритеты в развитии системы страхования и государственной поддержки отрасли.

В последние годы отмечается рост интереса к аграрному страхованию, особенно с внедрением цифровых технологий. Использование спутниковых данных, метеостанций и онлайн-платформ позволяет точнее оценивать риски и оперативно выплачивать компенсации. В Казахстане и России активно развиваются программы государственного перестрахования и субсидирования страховых премий, что повышает устойчивость отрасли.

Особое внимание уделяется дифференциации страховых тарифов в зависимости от региона и уровня риска. Например, в зонах с высокой вероятностью засух тарифы выше, но и уровень государственной поддержки больше. Такой подход позволяет оптимизировать расходы и повысить интерес к страхованию среди сельхозпроизводителей.

Перспективы развития агрострахования неразрывно связаны с цифровой трансформацией отрасли. Внедрение технологий дистанционного зондирования Земли, использования дронов и анализа больших данных позволяет объективизировать оценку ущерба и ускорить процедуру выплат. Особый потенциал имеет индексное страхование, где выплата зависит от достижения объективного параметра (например, индекса засушливости), а не от трудоёмкой процедуры оценки фактического ущерба. Этот инструмент может значительно снизить транзакционные издержки и расширить охват страхованием. Визуализировать этот тренд может комбинированная диаграмма, прогнозирующая распределение страховых премий между традиционным и индексным страхованием в период до 2030 года, где доля последнего демонстрирует уверенный рост. Таким образом, дальнейшая интеграция цифровых решений и совершенствование нормативно-правовой базы будут способствовать повышению финансовой устойчивости как отдельных сельхозпроизводителей, так и всего аграрного сектора России в условиях возрастающей климатической и экономической неопределённости.

Страхование рисков в сельском хозяйстве — это не только способ защиты имущественных интересов производителей, но и фактор устойчивого развития отрасли. В условиях роста числа природных катастроф и экономической нестабильности аграрное страхование становится неотъемлемой частью государственной агропромыш-

ленной политики. Развитие страховых механизмов, внедрение цифровых решений и государственная поддержка способствуют снижению потерь и обеспечивают продовольственную безопасность страны.

Литература:

1. Федеральный закон от 25.07.2011 № 260-ФЗ (ред. от 28.12.2024) «О государственной поддержке в сфере сельскохозяйственного страхования и о внесении изменений в Федеральный закон “О развитии сельского хозяйства”».
2. Национальный союз агростраховщиков (НСА). Предварительные итоги агрострахования за 2025 год. Материалы официального сайта НСА и связанных ресурсов (naaiagro.ru).
3. РБК. «Как меняется рынок агрострахования». Отраслевой аналитический материал от 28.11.2025
4. Арасланбаев И. В. Экологические аспекты кормопроизводства // Актуальные экологические проблемы: сборник научных трудов V Международной научнопрактической конференции: посвящается 80летию Башкирского государственного аграрного университета. — 2010. — С. 11–14.
5. Куницына В. А., Арасланбаев И. В. Риски в сельском хозяйстве и их страхование // Экономика и финансы аграрной науки: сборник научных статей, посвящённый 75летию доктора экономических наук, профессора кафедры финансов, анализа и учётных технологий Хабилова Гамира Ахметгалеевича. — Уфа, 2024. — С. 208–212.
6. Страхование сельскохозяйственных рисков: современные вызовы и перспективы развития». Коллективная монография под ред. д.э.н. Иванова А.С. — М.: Издательство «Экономика», 2025. — 288 с.
7. Федеральная служба по ветеринарному и фитосанитарному надзору (Россельхознадзор). Отчет по результатам анализа риска за 2025 год

СОЦИОЛОГИЯ

Размещение ручной клади пассажирами на сиденьях вагонов и скамейках станций метро Москвы

Герасименко Иван Георгиевич, студент

Научный руководитель: Царева Елена Александровна, кандидат юридических наук, доцент
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

Данная статья посвящается актуальной городской транспортной проблеме — постоянному несоблюдению пассажирами элементарных норм поведения, которые выражаются в привычке размещать личные вещи, а именно сумки, рюкзаки и пакеты на сиденьях и скамьях вагонов и станций Московского метрополитена. Автор рассматривает причины подобного поведения, приводят убедительные доказательства негативного воздействия такой практики на общественное пространство, тем самым демонстрируя преимущества соблюдения правильных стандартов поведения,

Введение

Ежедневно Московский метрополитен обслуживает миллионы пассажиров, обеспечивая быстрое перемещение жителей и гостей столицы. Эффективность функционирования такой масштабной системы зависит не только от технических характеристик инфраструктуры, но и от сознательного поведения самих пользователей. Однако, несмотря на четкие правила, определенная доля пассажиров продолжает регулярно допускать серьезные нарушения, ставящие под угрозу комфорт и безопасность других пассажиров.

Одной из наиболее распространённых ситуаций является практика размещения личных вещей на сиденьях и скамьях, предназначенных исключительно для посадки пассажиров. Такое поведение порождает массу негативных последствий, начиная от дискомфорта и заканчивая конфликтами и раздражительностью пассажиров. Именно эта проблема стала предметом детального рассмотрения данной статьи. Мы проанализируем истоки проблемы, раскроем её особенности, покажем реальные последствия неправильного размещения ручной клади, а также рассмотрим эффективные подходы к формированию надлежащего поведения пассажиров.

Причины проблемы

1. Недостаточная информированность населения.

Большинство пассажиров плохо ориентируются в официальных нормах и правилах поведения в общественном транспорте. Несмотря на существование вывесок, объявлений и предупреждений, многие граждане попросту не

знают или забывают о существовании запретов на размещение ручной клади на сиденьях и скамьях. Особенно остро данная проблема проявляется среди приезжих, туристов и новых жителей города, незнакомых с местными традициями и стандартами поведения.

2. Отсутствующий или неэффективный контроль.

Метрополитен Москвы отличается высоким пассажиропотоком и плотностью движения поездов, вследствие чего сотрудникам службы охраны и контролирующим органам крайне сложно оперативно реагировать на каждое зафиксированное нарушение. Даже при наличии камер видеонаблюдения и дежурных работников станции зачастую отсутствует механизм быстрого предупреждения и пресечения подобных поступков.

3. Преимущественное стремление к собственному комфорту

Многие пассажиры руководствуются принципом личного удобства, предпочитая собственное благополучие интересам окружающих. Люди часто считают вполне естественным занять свободное место своей вещью, полагая, что таким образом обеспечивают себе дополнительное удобство и спокойствие. Они не осознают, насколько подобное поведение нарушает права и интересы других пассажиров.

4. Высокий пассажиропоток и перегрузка сети

Огромные толпы пассажиров создают дополнительную сложность для предотвращения нарушений. Чем больше людей находится в одном замкнутом пространстве, тем сложнее становится поддерживать дисциплину и порядок. Постоянная спешка, усталость и стресс способствуют росту эгоизма и равнодушия к окружающим людям.

Особенности проблемы

Данная проблема обладает несколькими характерными особенностями, понимание которых позволяет глубже осмыслить ситуацию и выработать адекватные меры противодействия:

Массовость и повторяемость. Данное явление носит массовый и повседневный характер, встречается практически повсеместно, независимо от времени суток и маршрута следования.

Труднодоказуемость факта нарушения. Часто бывает трудно зафиксировать сам факт правонарушения, поскольку большинство пассажиров быстро реагируют на замечания и мгновенно устраняют нарушение.

Необходимость долгосрочного воспитания. Изменение устоявшихся привычек и стереотипов поведения требует длительного периода целенаправленной просветительской деятельности и последовательной воспитательной работы.

Комплексность решения. Для успешного преодоления проблемы необходим многоуровневый подход, включающий образовательные мероприятия, административные меры, техническое оснащение и социальную рекламу.

Последствия неправильного и правильного размещения ручной клади

Последствия неверного размещения ручной клади очевидны и многообразны

Негативные последствия:

— Физический дискомфорт пассажиров, вынужденных стоять длительное время даже при наличии свободных посадочных мест.

— Психологический дискомфорт и раздражение, возникающие вследствие ощущения несправедливости и пренебрежительного отношения к собственным правам.

— Рост конфликтов и агрессивного поведения среди пассажиров, вызванных накопленным недовольством и усталостью.

— Общее ухудшение атмосферы в общественном пространстве, потеря чувства взаимоуважения и солидарности.

Положительное влияние правильного размещения ручной клади:

— Значительно повышается комфорт поездок, увеличивается число довольных пассажиров.

— Формируется здоровая психологическая обстановка, снижается уровень стресса и агрессии.

— Укрепляются социальные связи и чувство коллективизма, растёт уважение друг к другу.

— Повышается имидж и привлекательность самого метрополитена, улучшается восприятие качества услуг жителями и гостями города.

Возможные подходы к решению проблемы:

Эффективное решение проблемы требует комплексного подхода, сочетающего информационно-разъяснительную деятельность, административный контроль

и техническую модернизацию инфраструктуры. Предлагаем следующие направления работы:

1. Повышение информированности пассажиров

Необходимо организовать широкомасштабную кампанию по повышению осведомлённости пассажиров о правилах поведения в метро. Среди возможных инструментов:

Яркие и привлекательные информационные стенды и наклейки непосредственно в вагонах и на станциях.

Трансляция коротких видеороликов и звуковых объявлений через систему оповещения.

Распространение буклетов и памяток в зонах ожидания и кассовых терминалов.

Активизация тематической рекламы в средствах массовой информации и социальных сетях.

2. Совершенствование механизмов контроля и профилактики нарушений

Администрации метрополитена рекомендуется усилить контроль за соблюдением правил поведения посредством:

Увеличения численности инспекторов и контролёров, осуществляющих мониторинг поведения пассажиров.

Использования современных технологий видеонаблюдения с функцией автоматического распознавания нарушений.

Разработки мобильных приложений, позволяющих гражданам самостоятельно фиксировать случаи неправомерного поведения и направлять жалобы службе метрополитена.

3. Воспитание культуры поведения пассажиров

Важно формировать устойчивые привычки культурного поведения с раннего возраста. Рекомендуется:

Включить уроки этики и основ социального взаимодействия в школьные программы.

Организовывать конкурсы и акции среди школьников и студентов, направленные на пропаганду правильной модели поведения в общественном транспорте.

Проводить регулярные встречи и круглые столы с участием представителей общественности, активистов и журналистов для обсуждения вопросов культуры поведения в городе.

4. Применение технических решений

Технические средства помогают наглядно демонстрировать недопустимость размещения ручной клади на сиденьях и скамьях:

Специальные яркие наклейки и маркеры на сиденьях и поручнях, запрещающие класть туда предметы.

Автоматизированные устройства звукового оповещения, срабатывающие при обнаружении предметов на сиденье.

Особые конструкции сидений и скамеек, исключающие возможность удобно разместить там крупные сумки и рюкзаки.

Заключение

Из всего сказанного можно сделать вывод, что проблема размещения ручной клади на сиденьях и скамьях

метро является следствием целого комплекса факторов — низкой информированности, отсутствия должного контроля, стремления к личному удобству и высоких нагрузок на транспортную инфраструктуру. Решить её возможно лишь благодаря согласованным усилиям органов власти, руководства метрополитена, общественных организаций и самих пассажиров.

Только комплексное сочетание образовательной работы, административных мер и технической модернизации способно привести к желаемому результату — созданию комфортной, безопасной и дружелюбной среды в общественном транспорте, укреплению духа взаимного уважения и сотрудничества среди жителей нашего города.

Литература:

1. Приказ Минтранса России от 26.10.2018 № 386 «Об утверждении Типовых правил пользования метрополитеном» <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72054592/>
2. Пункт 2 Правил перевозок пассажиров, багажа, грузобагажа железнодорожным транспортом, утвержденных приказом Министерства транспорта Российской Федерации от 19 декабря 2013 г. № 473 <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70606428/>
3. Закон города Москвы от 21.11.2007 № 45 «Кодекс города Москвы об административных правонарушениях» (в ред. от 24.12.2025). — Статья 10.9. Нарушение правил пользования метрополитеном. [https://www.mos.ru/upload/documents/files/8414/ZakongMoskviot21112007N45\(redot22052019\)KoAPgMoskvi.pdf](https://www.mos.ru/upload/documents/files/8414/ZakongMoskviot21112007N45(redot22052019)KoAPgMoskvi.pdf)
4. Федеральный закон от 29.12.2017 № 442-ФЗ «О внеуличном транспорте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». — Ст. 10. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286788/
5. Справочно-правовая система «ГАРАНТ»: Постановление Правительства Москвы от 16.09.2008 № 844-ПП (ред. от 03.12.2024) <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/290449/>

Исследование индивидуально-психологических особенностей женщин на разных этапах жизненного цикла семьи

Панкратова Марина Дмитриевна, студент магистратуры
Ярославский государственный педагогический университет имени К. Д. Ушинского

Статья посвящена изучению индивидуально-психологических особенностей женщин на разных этапах жизненного цикла семьи. Для исследования темы использовались сравнительный, интерпретационный и эмпирические методы. Цель исследования — выявить как такие индивидуально-психологические особенности как самооценка, перфекционизм и психологическое благополучие отображаются на женщинах на разных этапах жизненного цикла семьи.

Ключевые слова: индивидуально-психологические особенности женщин, жизненный цикл семьи.

В данной статье представлены результаты анализа данных, полученных с помощью психодиагностических методик («Методика диагностики самооценки» Т. В. Дембо — С. Я. Рубинштейн, «Многомерная шкала перфекционизма» П. Хьюитта и Г. Флетта, «Шкалы психологического благополучия» К. Рифф). Методика самооценки Дембо-Рубинштейн выбрана, потому что самооценка является важной составляющей, влияющей на восприятие человеком самого себя, уверенность в себе и своих действиях и стремление к улучшению себя [6, с. 49]. Многомерная шкала перфекционизма Хьюитта и Флетта выбрана для оценки различных аспектов перфекционизма (ориентированного на себя, на других и социально предписанного), которые могут влиять на стремление к идеальной версии себя [4, с. 78]. Шкалы психологического благополучия Рифф позволяют оценить уровень психологиче-

ского благополучия женщин, который может быть связан с удовлетворением собой и своей внешностью [5, с.83].

Существует несколько моделей описания жизненного цикла семьи, но за основу данного исследования была взята модель, предложенная Э.Дюваль [7, с. 9] и переработанная исследователями А. Н. Волковой и Т. Н. Трапезниковой [2, с. 112]. Стоит отметить, что для расширения данного исследования был добавлен этап досемейного ухаживания, о котором упоминал В. Б. Голофаст [3, с. 78], чтобы получить более обширную информацию об индивидуально-психологических особенностях женщин. Также стоит отметить, что также была добавлена категория экономического характера, представленная Э. К. Васильевой [1, с. 120], когда работающие дети все еще живут с родителями. Это было сделано для более интересного и обширного исследования.

При исследовании были выявлены следующие социально-демографические особенности женщин. В группе женщин, недавно вступивших в брак, большинство имели высшее образование, средний уровень дохода и работали. В группах женщин с маленькими и подростковыми детьми преобладали женщины в возрасте от 30 до 45 лет с высшим образованием и средним уровнем дохода. Уровень дохода в этих группах был несколько ниже, чем

в группе женщин, недавно вступивших в брак, что может быть связано с декретным отпуском или необходимостью работать неполный рабочий день для ухода за детьми. В группах женщин с взрослыми детьми и пожилого возраста преобладали женщины с высшим или средним специальным образованием. Уровень дохода в этих группах был ниже, чем в других группах, что может быть связано с выходом на пенсию.

Таблица 1. Сводная таблица

Семейное положение	Самооценка (баллы)	Перфекционизм (баллы)	Психологическое благополучие (баллы)
Добрачный период (ДП)	85	60	75
Молодая семья без детей (МСБД)	80	55	80
Семья с маленькими детьми (СМД)	70	65	70
Семья с детьми школьного возраста (СДШВ)	60	70	65
Семья с подростками (СП)	55	75	60
Взрослые дети (отдельно) (ВД (отд))	65	60	65
Взрослые дети (совместно) (ВД (совм))	60	55	60
Пожилая семья (ПС)	50	50	55

Результаты, полученные с помощью методики Дембо — Рубинштейн, показали, что средний уровень самооценки в выборке составил 65 баллов из 100. При этом были вы-

явлены значительные различия в уровне самооценки у женщин, находящихся на разных этапах жизненного цикла семьи.

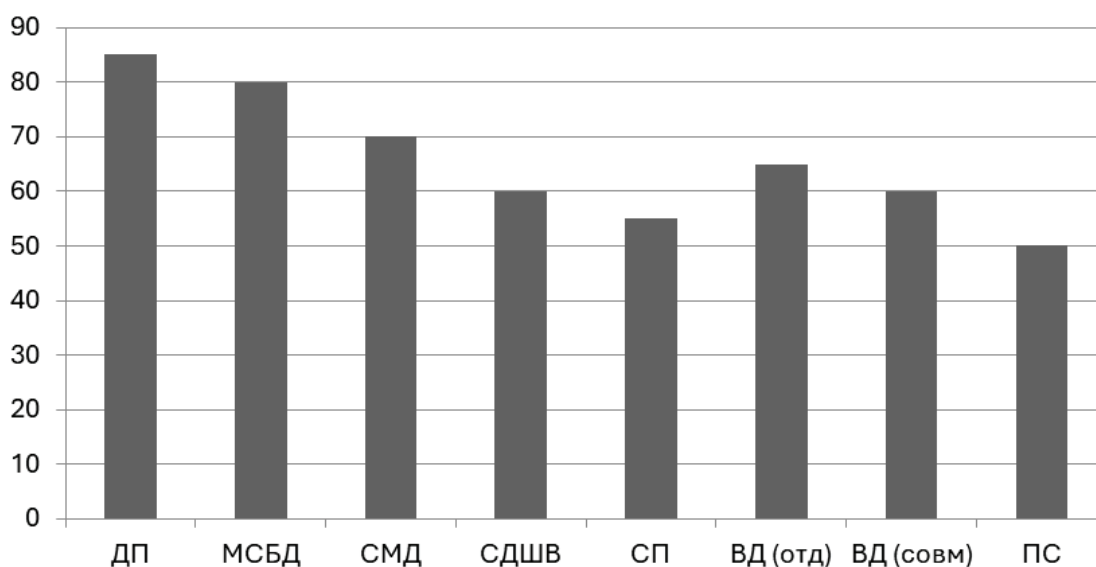


Рис. 1. Средние значения самооценки по группам

Женщины, находящиеся в добрачном периоде, показали самый высокий уровень самооценки (75 баллов), что может быть связано с удовлетворением от одинокой жизни и отсутствием обязательств, далее идут женщины, недавно вступившие в брак (80 баллов), что указывает на удовлетворенность семейной жизнью и позитивными изменениями в социальной роли. Средние показатели (60–70 баллов) есть у женщин в семьях с детьми, кроме семей

с подростками. Самый низкий показатель был у семей с подростками и пожилых семей. Это может быть связано с кризисами подросткового возраста (в случае семьи с подростками) и с одиночеством и увяданием жизни (в случае с пожилой семьей). Результаты статистического анализа с использованием критерия Н-Краскала-Уоллеса подтвердили наличие значимых различий в уровне самооценки между группами ($p < 0,05$).

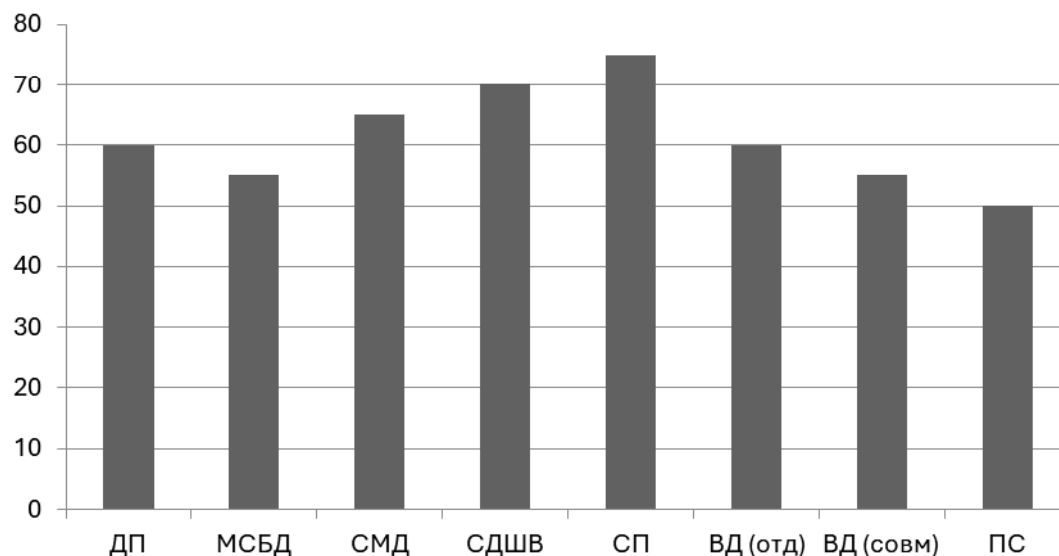


Рис. 2. Средние значения по шкалам многомерной шкалы перфекционизма Хьюитта — Флетта

По шкале Хьюитта — Флетта перфекционизм разделяется на несколько подвидов. На данном графике представлен общий уровень перфекционизма, суммировавшийся из всех подвидов (ориентация на себя, ориентация на других, социально-предписанный перфекционизм). Самый высокий обобщенный уровень перфекционизма у женщин из семей с подростками и из семей с детьми школьного возраста, причем в более индивидуальном порядке было выявлено, что это больше социально-предписанный перфекционизм, ориентированный на других, нежели чем ориентированный на себя. Стоит отметить, что наиболее высокие показатели по шкале «Ориентация на себя» были получены у женщин, недавно вступивших в брак, у женщин с ма-

ленькими детьми, у пожилых женщин и у женщин из семей с взрослыми детьми. Это может означать, что женщины, принимающие участие в воспитательном процессе детей, посещающих школу, имеют больше социального давления со стороны общества, и стараются стать идеальными матерями в глазах других, в то время как люди, которые не несут бремя матери (еще не родили, или уже дети выросли), либо являются матерями совсем маленьких детей, более спокойны и не стараются угодить окружающим.

Шкалы психологического благополучия Рифф позволили оценить различные аспекты самочувствия и удовлетворенности жизнью. В целом, для выборки характерен средний уровень психологического благополучия.

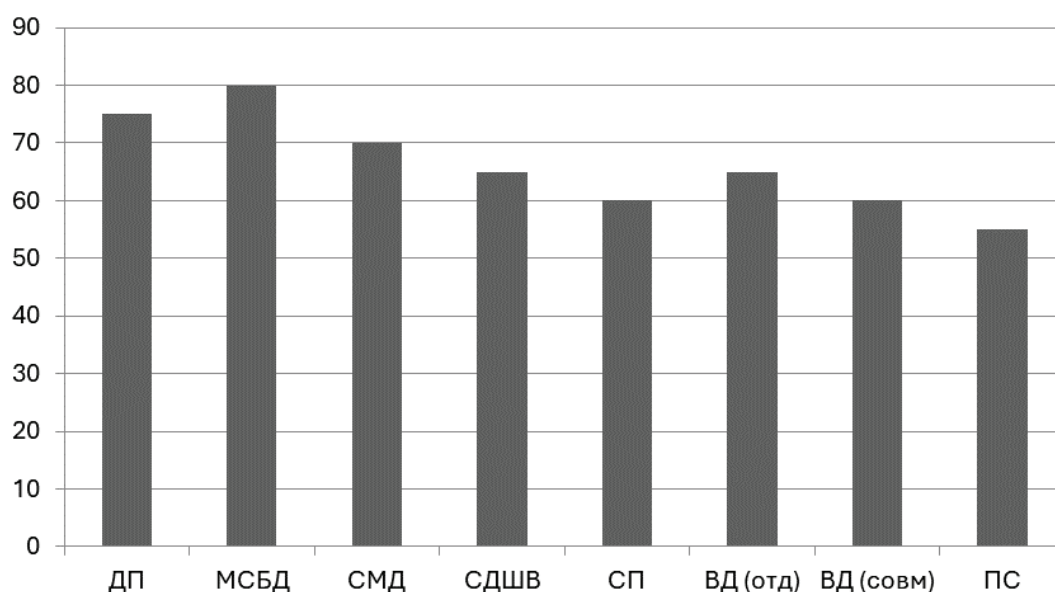


Рис. 3. Средние значения по шкалам психологического благополучия К. Рифф

Наиболее высокие показатели были получены по шкалам «Автономия» и «Личностный рост», особенно у женщин в добрачном периоде и недавно вступивших в брак. Наиболее низкие показатели были получены по шкале «Цель в жизни» у женщин с детьми подросткового возраста и женщин с взрослыми детьми, что может быть связано с ощущением потери смысла жизни после того, как дети выросли и стали самостоятельными.

На основании результатов данного исследования можно сделать вывод, что индивидуально-психологические особенности женщин, такие как самооценка, перфекционизм

и психологическое благополучие, оказывают существенное влияние на их поведение. Также можно сделать вывод, что этап жизненного цикла семьи является важным фактором, определяющим индивидуально-психологические особенности женщины. Также существует взаимосвязь между индивидуально-психологическими особенностями женщин и тем, на каком этапе жизненного цикла семьи они находятся. Полученные результаты могут быть использованы для разработки научно-обоснованных рекомендаций по психологической поддержке женщин, обращающихся за бьюти-услугами, с учетом специфики их жизненного этапа.

Литература:

1. Васильева Э. К. Семья и ее функции. (демографо-статистический анализ). М.: Статистика, 1975. С. 112–126.
2. Волкова А. Н. Трапезникова Т. М. Методические приемы диагностики супружеских затруднений // Вопросы психологии. 1985. № 5. С. 110–116.
3. Голофаст В. Б. О взаимосвязи подходов в изучении семьи. Социологические проблемы семьи и молодежи. Л.: Наука. 1972. С.72.
4. Грачёва И. И. Адаптация методики «Многомерная шкала перфекционизма» П. Хьюитта и Г. Флетта // Психологический журнал. — 2006. — Т. 27. — № 6. С. 73–89.
5. Пергаменщик Л. А., Лепешинский Н. Н. Шкала психологического благополучия К. Рифф: процесс и результат адаптации // Практическая диагностика. — 2007. — № 3. С. 73–96.
6. Рубинштейн, С. Я. Экспериментальные методики патопсихологии и опыт применения их в клинике: (Практическое руководство) / С. Я. Рубинштейн. — Москва: Изд-во Моск. ун-та, 1970. С.45–57.
7. Duvall E. M. Family development (2nd ed.). Philadelphia: Lippincott, 1962. P.9.

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 16 (619) / 2026

Выпускающий редактор Г. А. Письменная
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова
Художник Е. А. Шишков
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.
Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

Номер подписан в печать 29.04.2026. Дата выхода в свет: 06.05.2026.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420140, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Юлиуса Фучика, д. 94А, а/я 121.

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: info@moluch.ru; <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.