

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



16+

21 2026
ЧАСТЬ III

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 21 (624) / 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 *Грегори Хаус* (1959), главный герой американского телесериала «Доктор Хаус», роль которого исполняет британский актер Хью Лори.

Доктор Грегори Хаус — циничный и язвительный тип, который терпеть не может общаться с пациентами, старательно «косит» от работы и говорит гадости. При этом он лучший диагност в больнице, к нему обращаются в сложных и непонятных случаях. Работает Хаус с командой врачей, которых подбирает, руководствуясь своеобразными критериями. Доктора Формана, афроамериканца, Хаус нанял за юношескую судимость, которую посчитал признаком готовности к действию, Кэмерон — за внешнюю красоту, а Чейза — потому что Хаусу позволили и попросили об этом.

Образ Хауса создатели сериала выстроили на ассоциациях с Шерлоком Холмсом. Даже фамилия героя — Хаус (от house — дом) вызывает прямые ассоциации с фамилией Холмс (Holmes звучит как «хоумс», «дома» по-английски). Как и у великого сыщика, у Хауса есть верный друг и спутник доктор Уилсон, чья фамилия также наводит на ассоциации с Ватсоном. Даже адреса, где живут герои, совпадают почти полностью. Знаменитый дом Шерлока Холмса находится в Лондоне, на Бейкер-стрит, 221Б. Доктор Хаус тоже живет на Бейкер-стрит, 221, квартира Б, но в Принстоне, штат Нью-Джерси. Больше того, Хаус и доктор Уилсон занимают одну квартиру и живут в соседних комнатах, как Холмс и доктор Ватсон.

Сходство с Холмсом этим не ограничивается. Герой Конан Дойля употребляет наркотики внутривенно, когда мучается скукой из-за длительного отсутствия работы. Хаус «сидит» на обезболивающем, в состав которого входит опиат. Доктор Хаус принимает этот препарат вынужденно, а не из прихоти. Как и Холмс, доктор использует дедуктивный метод и элементы расследования, чтобы поставить диагноз. Коллеги доктора обыскивают дома пациентов в поисках улик, как если бы это было местом преступления, а сам Хаус интересуется только экстраординарными, сложными медицинскими случаями и часто впадает в скуку из-за простой и рутинной работы.

Холмс играл на скрипке, Хаус же играет на фортепиано, гитаре и губной гармошке. Он так же, как и знаменитый детектив, бесцеремонно относится к людям. Часто доктор не только ставит диагнозы, используя дедуктивный метод, но и выдает нечто о личной жизни и обстоятельствах больного. К примеру, сообщает человеку, что тому изменяет жена.

В жизни Хауса промелькнул и Мориарти. Человек с такой фамилией стрелял в доктора в заключительном эпизоде второго сезона. А в одиннадцатом эпизоде пятого сезона друг Хауса, доктор Уилсон, рассказывает байку (выдуманную) о некой Ирен Адлер, в которую Хаус якобы был влюблен, а та бросила доктора.

Хаус страдает из-за своей хромоты и ходит с тростью. Это не мешает герою отпускать злые шуточки в адрес других «калек». Герой постоянно пытается избежать

встречи с пациентами, старается провести день в кабинете и улизнуть из больницы, как только рабочий день заканчивается. При этом Хаус — отличный специалист, который готов рисковать и принимать ответственность, когда берется лечить сложные случаи. Герой начинает лечение часто на ходу, не дожидаясь дополнительного подтверждения предварительно поставленного диагноза (на это обычно нет времени).

Хаус избегает надевать медицинский халат, чтобы пациенты не идентифицировали его как врача и не набросились с просьбами о консультации. При этом ему вовсе не безразлична судьба пациентов.

Внешне доктор Хаус выглядит как стареющий мужчина: худой, длинный, «помятый» и небрежный в одежде. Герой любит листать журналы, смотреть медицинские сериалы по телевизору, но когда доходит до дела, Хаус незаменим. Несмотря на хромоту и нелюбовь к работе, герой легко приезжает в клинику ночью, когда в этом действительно есть необходимость. Коллеги Хауса относятся к нему с большим уважением. Директор клиники в беседе с недовольным пациентом открыто называет Хауса мерзавцем, но не может его уволить, потому что этот «мерзавец» — лучший врач в клинике.

Грегори Хаус — блестящий диагност, чьи знания охватывают нефрологию, инфекционные болезни, онкологию, ревматологию и генетику. Его база знаний не ограничивается учебниками: он использует свои познания в физике, химии, истории и токсикологии, мастерски выстраивая логические цепочки.

Хаус совмещает глубокие академические знания с выдающимися практическими навыками.

Он имеет две официальные специализации: инфекционные болезни и нефрология, виртуозно применяет знания из смежных областей, выявляя редкие аутоиммунные патологии, генетические аномалии (например, синдром Элерса — Данлоса) и последствия токсических воздействий.

Самая известная цитата из сериала: «Все врут». Доктор Хаус игнорирует слова пациентов, обращая внимание на каждую деталь их быта, истории болезни и генетики. В сериале Хаус мастерски проводит мозговые штурмы с командой, отсекая неверные гипотезы и проверяя нестандартные патогенетические механизмы.

Несмотря на кинодопущения, когда редкие диагнозы следуют один за другим, образ Хауса стал культовым благодаря его глубокому погружению в суть биологических процессов. Он превращает поиск диагноза в настоящее научное расследование. В реальной медицине его подход часто служит образцом нестандартного мышления, а иногда реальные врачи используют его метод для спасения тяжелых пациентов.

*Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина*

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Абаджян М. А., Магеррамова А. Ш.

Облигации как корпоративная
ценная бумага 159

Антаносян Н. С.

Проблемы финансового планирования
в корпоративных структурах и пути их
решения 161

Бунакова М. В.

Банковские экосистемы как новая форма
организации бизнеса..... 165

Бычков А. С.

Институциональные ограничения развития
малых городов: качество управления,
инвестиционный дефицит и слабость
местных институтов 168

Егиазарян И. К., Кастравец Н. О.

Инструменты рынка ценных бумаг: сущность,
классификация, инвестиционные качества 171

Захарова А. С.

Повышение информационной безопасности
организации: современные угрозы
и стратегии защиты 174

Захарова А. С.

Санкционное давление на ПАО «Лукойл»
в 2025 году: трансформация бизнес-модели
и потеря европейских активов 176

Камми М. А.

Перспективы развития рынка никеля
в условиях цифровизации мировой
экономики 179

Кечин Н. Э.

Перспективы применения искусственного
интеллекта в государственных
и муниципальных закупках..... 181

Кечин Н. Э.

Цифровизация контрактной системы:
трансформация процессов планирования
и исполнения бюджета в рамках
Федерального закона № 44-ФЗ
«О контрактной системе в сфере закупок...» ... 185

Козлов Д. С., Селеткова А. А.

Методологические основы управления
товарными запасами в условиях сезонных
колебаний спроса 188

Констандогло Е. Д.

Проблемы и барьеры, препятствующие
достижению целевых показателей Стратегии
развития таможенной службы до 2030 года
в РФ 190

Липницкий Е. Н.

Конкурентный анализ транспортной
отрасли на примере ООО «Мосавтотранс»:
практические аспекты 192

Лукина Е. А.

Перспективные направления
совершенствования механизма создания
и функционирования особых экономических
зон и территорий, приравненных к ним 195

Матоян Н. Б., Юсифли А. А.

Акции как корпоративная ценная бумага..... 196

Мусалева В. М.

Трансформация Узбекистана из экспортёра
в импортёра природного газа: анализ
причин и экономических последствий 199

Новожилов Я. Э.

Роль конкурентной заработной платы
и системы бонусов в удержании ключевых
работников 202

Новожилов Я. Э.

Разработка и внедрение индивидуальных
планов развития для ключевых сотрудников... 207

Огнев А. Я.

Проблема развития методики проведения
аудита денежных средств..... 211

Павленя А. В.

Дефицит квалифицированного
авиационного персонала на Дальнем
Востоке для выполнения технического
обслуживания воздушных судов 213

Переберина Д. А., Бабкина И. С.

Теневая экономика и коррупция как
системные угрозы экономической
безопасности: роль государственного
контроля (на примере Сибирского
федерального округа) 216

Приходько И. И.

Анализ подходов к определению понятия
«инновационная инфраструктура» 220

Пусовский Д. В.

Подходы к оценке эффективности
спросовых инструментов государственной
инновационной политики: от показателей
активности к результатам внедрения 223

Пыrkova Д. А.

Сравнительный анализ методов
и инструментов моделирования бизнес-
процессов в условиях цифровой
трансформации 226

Резниченко В. Ю.

Комплексный подход к анализу надежности
контрагентов и оценке безопасности
коммерческих предложений в системе
экономической безопасности предприятия ... 228

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Облигации как корпоративная ценная бумага

Абаджян Марианна Армановна, студент;

Магеррамова Айдан Шафи кызы, студент

Научный руководитель: Черникова Надежда Викторовна, преподаватель

Колледж многоуровневого профессионального образования РАНХиГС при Президенте РФ (г. Москва)

В статье исследуются корпоративные облигации как один из наиболее значимых инструментов современного финансового рынка. Рассматриваются особенности их правовой и экономической природы, основные классификационные признаки, преимущества и риски для инвесторов, а также современное состояние российского рынка корпоративных облигаций. Особое внимание уделяется факторам, влияющим на уровень доходности и инвестиционную привлекательность данных ценных бумаг.

Ключевые слова: корпоративные облигации, эмитент, рынок ценных бумаг, купонный доход, инвестиции, долговые инструменты.

В современных условиях развития экономики корпоративные облигации приобретают все большее значение как источник финансирования деятельности хозяйствующих субъектов. Для многих компаний выпуск облигаций становится альтернативой банковскому кредитованию, поскольку позволяет привлекать значительные объемы капитала на более гибких условиях. Одновременно с этим инвесторы рассматривают облигации в качестве относительно стабильного финансового инструмента, обеспечивающего прогнозируемый уровень доходности.

Повышенный интерес к корпоративным облигациям обусловлен изменениями денежно-кредитной политики, колебаниями ключевой ставки и стремлением участников рынка снизить инвестиционные риски. В условиях нестабильной экономической ситуации долговые инструменты становятся особенно востребованными, так как сочетают возможность получения регулярного дохода и сравнительно высокий уровень надежности.

С экономической точки зрения корпоративная облигация представляет собой форму долговых отношений между эмитентом и инвестором. Организация, выпускающая облигацию, принимает обязательство возратить владельцу ценной бумаги ее номинальную стоимость в установленный срок, а также выплатить предусмотренный доход в виде процентов или иного вознаграждения [1, с. 112].

Согласно положениям Федерального закона «О рынке ценных бумаг», облигация относится к эмиссионным ценным бумагам и закрепляет право владельца на по-

лучение от эмитента номинальной стоимости и дохода, определенного условиями выпуска [2]. В отличие от акций облигации не предоставляют инвестору права участия в управлении организацией, однако обеспечивают более высокий уровень защиты имущественных интересов.

К характерным особенностям корпоративных облигаций относятся:

- наличие установленного срока обращения;
- обязательность исполнения долговых обязательств эмитентом;
- выплата фиксированного либо переменного дохода;
- преимущественное удовлетворение требований владельцев облигаций по сравнению с акционерами при ликвидации организации.

Таким образом, корпоративные облигации выступают важным механизмом привлечения заемного капитала без изменения структуры собственности компании.

Для более полного понимания специфики корпоративных облигаций необходимо рассмотреть их основные виды. На практике данные ценные бумаги классифицируются по нескольким критериям.

В зависимости от формы получения дохода выделяют купонные и дисконтные облигации. Купонные облигации предполагают периодическую выплату процентов инвестору, тогда как дисконтные размещаются по цене ниже номинальной стоимости, а доход формируется за счет разницы между ценой приобретения и погашения [3, с. 87].

По уровню обеспечения облигации подразделяются на обеспеченные и не обеспеченные. В первом случае исполнение обязательств гарантируется определенным имуще-

ством либо иными активами эмитента. Необеспеченные облигации основываются преимущественно на финансовой устойчивости компании и ее деловой репутации.

В зависимости от срока обращения выделяют краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные облигации. Данный критерий оказывает существенное влияние на уровень риска и величину потенциальной доходности.

Кроме того, облигации могут выпускаться как в национальной, так и в иностранной валюте. Выбор валюты зависит от стратегии эмитента и характера его финансовой деятельности.

Следует отметить, что корпоративные облигации выполняют ряд значимых функций в экономике. Прежде всего они обеспечивают перераспределение финансовых ресурсов между участниками рынка. За счет выпуска об-

лигаций организации получают возможность финансировать инвестиционные проекты, модернизацию производства и расширение бизнеса.

Дополнительно корпоративные облигации способствуют диверсификации источников финансирования компаний и уменьшают их зависимость от банковского сектора. Для инвесторов данный инструмент представляет интерес как способ сохранения капитала и получения регулярного дохода [4, с. 156].

В последние годы российский рынок корпоративных облигаций демонстрирует устойчивую тенденцию к росту. Существенное влияние на развитие данного сегмента оказали ограничения внешнего финансирования, повышение активности частных инвесторов и совершенствование инфраструктуры фондового рынка.

Таблица 1. Динамика рынка корпоративных облигаций в РФ (2020–2025 гг.) [5, с. 34]

Год	Объем рынка (трлн руб.)	Средняя доходность (%)
2020	13,5	6,5
2021	15,8	7,2
2022	18,3	10–15
2023	20,7	11–13
2024	23,1	13–16
2025	25,6	14–17

Представленные данные свидетельствуют о постепенном увеличении объемов размещения корпоративных облигаций и росте их доходности. Особенно заметные изменения наблюдались в 2022 году, когда повышение ключевой ставки и санкционные ограничения привели к существенной перестройке финансового рынка [6, с. 28].

На уровень доходности корпоративных облигаций влияет совокупность макроэкономических и внутренних факторов. Важнейшими среди них являются ключевая ставка Центрального банка, темпы инфляции, уровень кредитоспособности эмитента, срок обращения облигации и общая экономическая ситуация в стране.

Как правило, облигации компаний с повышенным уровнем риска предлагают инвесторам более высокую доходность. Подобная зависимость объясняется необходимостью компенсации возможных финансовых потерь.

Корпоративные облигации обладают рядом преимуществ. К ним относятся относительная стабильность доходов, предсказуемость денежных выплат и более низкий уровень риска по сравнению с вложениями в акции. Кроме того, облигации позволяют формировать диверсифицированный инвестиционный портфель.

Одновременно с этим существуют и определенные недостатки. Инвесторы могут столкнуться с кредитным риском, связанным с ухудшением финансового поло-

жения эмитента, а также с процентным риском, возникающим вследствие изменения рыночных ставок. Существенное влияние оказывает и общее состояние экономики [4, с. 162].

Перспективы дальнейшего развития рынка корпоративных облигаций связаны с расширением круга эмитентов, развитием цифровых технологий и ростом финансовой грамотности населения. Важным направлением также становится выпуск ESG-облигаций, ориентированных на финансирование экологических и социальных проектов [6, с. 45].

Дополнительным фактором развития рынка выступает совершенствование нормативно-правовой базы и усиление государственного регулирования в сфере защиты интересов инвесторов.

Таким образом, корпоративные облигации занимают значимое место в структуре современного финансового рынка. Они позволяют организациям привлекать необходимые финансовые ресурсы, а инвесторам — получать стабильный доход при умеренном уровне риска.

Российский рынок корпоративных облигаций продолжает развиваться и адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям. В перспективе ожидается дальнейшее увеличение числа участников рынка, расширение спектра долговых инструментов и повышение прозрачности операций с ценными бумагами.

Литература:

1. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент. — Киев: Ника-Центр, 2021. — 448 с. — С. 112–115.

2. О рынке ценных бумаг: Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ (ред. 2026) // КонсультантПлюс.
3. Галанов В. А. Рынок ценных бумаг. — М.: Финансы и статистика, 2022. — 352 с. — С. 87–105.
4. Жуков Е. Ф. Рынок ценных бумаг. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. — 567 с. — С. 156–165.
5. Рынок корпоративных облигаций в России: аналитический обзор. — М.: РБК, 2025. — 78 с. — С. 34–36.
6. Обзор финансовой стабильности. IV квартал 2024 года / Центральный банк РФ. — М., 2024. — 52 с. — С. 28, 45.

Проблемы финансового планирования в корпоративных структурах и пути их решения

Антаносян Николай Сергеевич, студент магистратуры
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

В данной статье рассмотрена эффективность организации финансового планирования в дочерней компании крупной корпорации, которая проведена с помощью метода интегральной оценки. Выявлены ключевые проблемы в финансовом планировании корпорации, а также предложены меры по их устранению. В частности, автором обосновано внедрение сценарного, позаказного планирования и планирования по основным видам деятельности корпорации. Определен алгоритм внедрения данных подходов. Сделан вывод, что реализация предложенных мер будет способствовать оптимизации финансового планирования корпорациях, в частности, в ее дочерних компаниях.

Ключевые слова: интегральная оценка эффективности, корпорация, финансовый план, финансовое планирование, сценарное финансовое планирование, позаказное финансовое планирование

Problems of financial planning in corporate structures and their solutions

This article examines the effectiveness of financial planning in a subsidiary of a large corporation using the integral assessment method. The article identifies key problems in the corporation's financial planning and proposes measures to address them. In particular, the author justifies the implementation of scenario planning, order-based planning, and planning based on the corporation's main activities. The article also defines an algorithm for implementing these approaches. The article concludes that implementing the proposed measures will contribute to optimizing financial planning in corporations, particularly in their subsidiaries.

Keywords: integral performance assessment, corporation, financial plan, financial planning, scenario financial planning, order-based financial planning

Действующая система финансового планирования детально рассмотрена на примере корпорации АО «Газстройпром» (дочернее предприятие ПАО «ГАЗПРОМ»), которое осуществляет деятельность в сфере проектирования и строительства газопроводов. На протяжении последних трёх лет (2023–2025 гг.) предприятие значительно улучшило финансовые результаты, что позволило ему компенсировать убытки. Однако, в настоящее время компания находится в процессе реорганизации, что накладывает ограничения на её деятельность. Автоматизация финансового планирования на предприятии планируется в период с 2026 по 2027 гг.

Для оценки эффективности системы финансового планирования в АО «Газстройпром» использовался метод интегральной оценки, предложенный И. М. Сыроежиным [4].

Алгоритм оценки в этом случае выглядит следующим образом:

1) Выбирается система показателей, по которым будут оцениваться эффективность, определяется ранговый ряд, в котором все показатели ранжируются в зависимости от уровня значимости динамики каждого элемента системы для достижения необходимого результата хозяйствования.

2) Проводится сравнение планового и фактического ранговых рядов, при этом совпадение/расхождение рядов оценивается по двум критериям — по отклонениям рангов на основе коэффициента Спирмена и по инверсиям одного полного ряда по отношению к другому на основе коэффициента Кендалла.

3) Проводится итоговая оценка эффективности.

Результаты расчётов представим графически (рис.1).

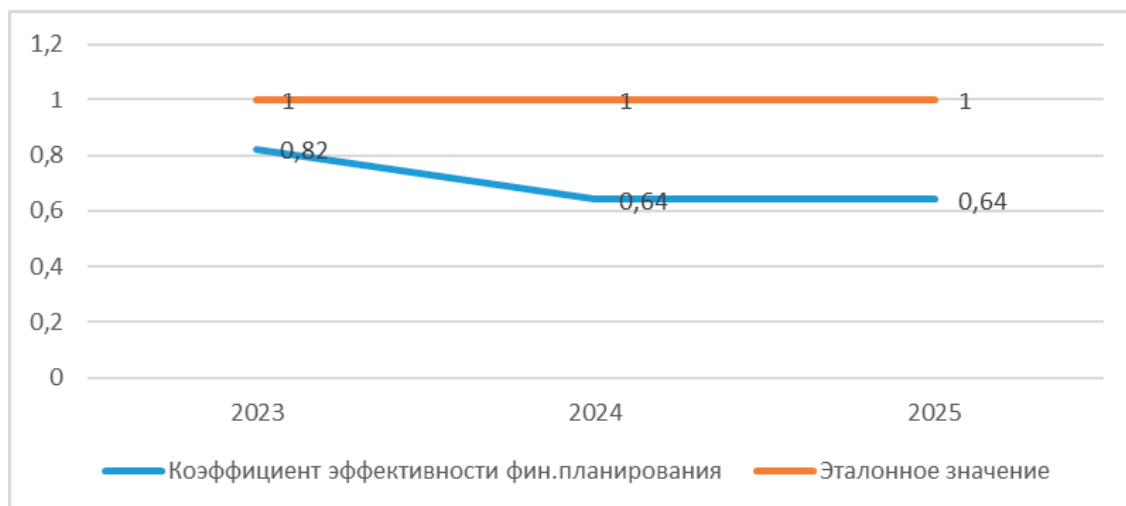


Рис. 1. Результаты оценки эффективности финансового планирования в АО «Газстройпром» за 2023–2025 гг. (по методике И. М. Сыроежина)

Проведённая интегральная оценка позволяет сделать вывод о неэффективной системе финансового планирования в АО «Газстройпром» — коэффициенты эффективности не достигают эталонного значения (1,0). Чем большее коэффициент удаляется от единицы, тем менее эффективно организовано финансовое планирование на предприятии.

Таким образом, действующая система финансового планирования в корпорации является недостаточно эффективной. Данный бизнес-процесс нуждается в улучшении, что вызывает необходимость разработки мероприятий, направленных на совершенствование системы финансового планирования.

Так, одной из проблем является проблема эффективности и точности финансового планирования. В целях повышения эффективности и точности финансового планирования рекомендовано внедрение сценарного планирования (рис.2).

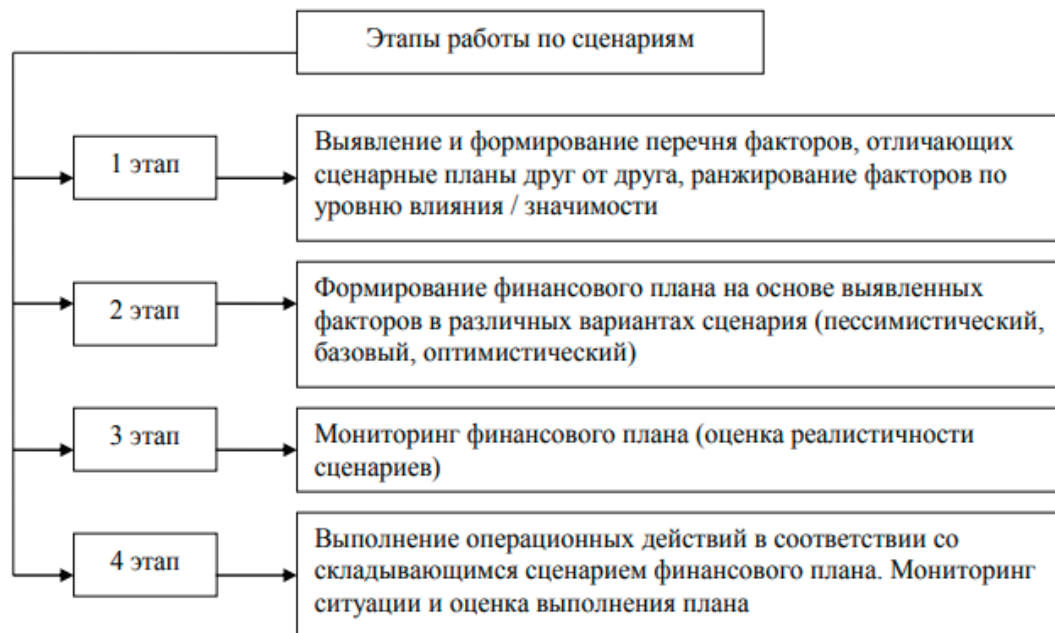


Рис. 2. Этапы сценарного финансового планирования, предлагаемого к внедрению в АО «Газстройпром» [составлен автором]

При сценарном планировании финансовые планы будут иметь три варианта показателей в зависимости от возможного развития событий, что представлено в таблице 1. В простой ситуации может быть всего два варианта сценария: оптимистичный и пессимистичный.

Таблица 1. План отчёта о финансовых результатах при сценарном планировании в АО «Газстройпром» — рекомендуемая форма, тыс. руб

Показатель	Значение показателя при разных вариантах развития событий (цифры условные)		
	оптимистичный	базовый (наиболее вероятный)	пессимистичный
Выручка	1 500 270,4	1 450 466,2	1 392 770,2
Расходы по обычной деятельности в разрезе элементов	1 017 005,5	986 145,5	954 183,3
Прибыль от продаж	483 272,0	468 526,2	438 590,4
Прочие доходы	13000,1	13277,0	12005,3
Прочие расходы	12004,0	19200,0	20000,0
Прибыль до налогообложения	484 270,6	462 592,4	430 592,0
Финансовый результат (чистая прибыль)	442 454,4	424 360,0	395 000,0

Переход к сценарному финансовому планированию достаточно трудоёмкий процесс, требующий высокого уровня компетенции специалистов, участвующих в планировании.

В настоящее время создание эффективной системы финансового планирования в АО «Газстройпром» осложняется таким фактором, как выполнение разовых заказов. Особенно это касается крупных заказов, для реализации которых предприятие участвует в аукционах в рамках Федерального закона № 44-ФЗ от 05.04.2013 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Поэтому ещё одной рекомендацией по повышению эффективности и точности финансового планирования в АО «Газстройпром» является внедрение позаказного планирования производства работ. Это особенно касается крупных заказов, оказывающих значительное влияние на финансовые показатели деятельности предприятия.

Структурная схема позаказного финансового планирования представлена на рисунке 3.

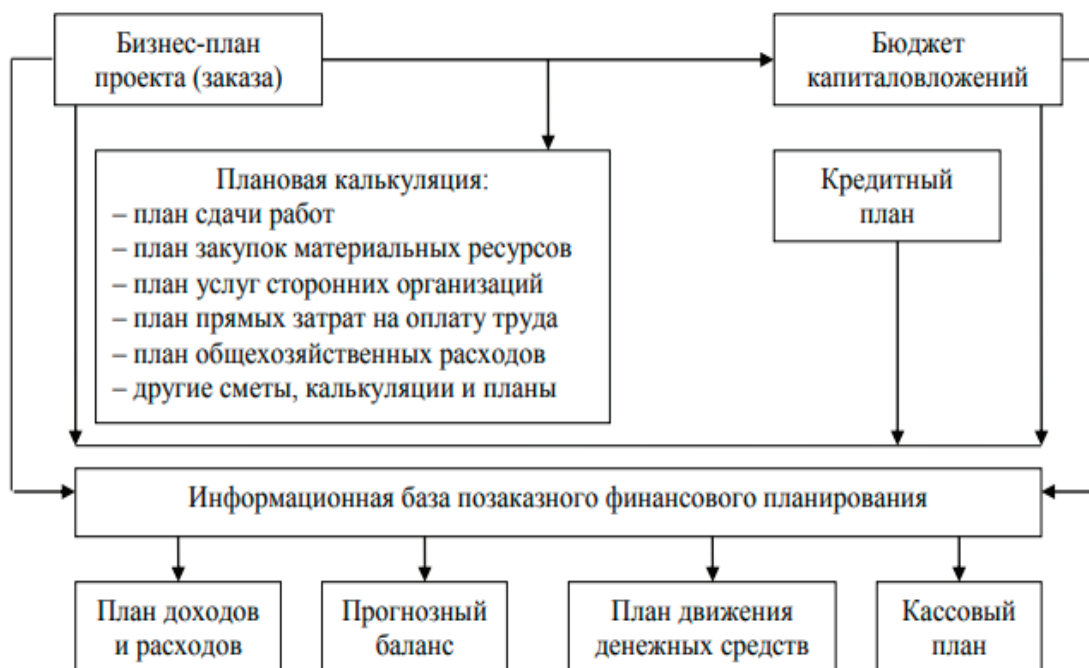


Рис. 3. Рекомендуемая схема позаказного финансового планирования в АО «Газстройпром» [составлен автором]

Помимо позаказного финансового планирования и формирования финансового результата в разрезе каждого крупного заказа также целесообразно внедрение финансового планирования по видам деятельности (табл.2).

Таблица 2. План отчёта о финансовых результатах по видам деятельности в АО «Газстройпром» — рекомендуемая форма, тыс. руб

Показатель	Значение (цифры условные)				
	всего	в том числе по видам деятельности:			
		технологическое присоединение к сети газораспределения	проектирование и строительство газопроводов	техническое обслуживание, ремонт и замена газового оборудования	транспортировка природного газа
Выручка	1 500 270,4	561 700,0	510 560,0	234 690,0	193 320,
Затраты по обычной деятельности	1 017 005,5	380 760,0	345 650,0	155 380,0	135 240,0
Прибыль от продаж	483 272,0	180 970,0	164 910,0	79 310,	58 080,0

Предлагаемая детализация финансового планирования (по заказам и по видам деятельности) позволит АО «Газстройпром» получить следующие преимущества: повысить уровень контроля расходов и доходности в разрезе заказов и видов деятельности; исключить возможность работы над нерентабельными (низко рентабельными) заказами; повысить эффективность планирования производственной и финансово-хозяйственной деятельности за счёт принятия оперативных управленческих решений, так как руководство будет иметь достаточного детализированную информацию.

Таким образом, в целях совершенствования финансового планирования в АО «Газстройпром» рекомендовано:

Внедрение сценарного планирования, которое позволит предприятию получить следующие преимущества: возможность быстрой реакции на изменение внешней среды, получение взвешенной оценки перспектив развития и возможности сосредоточить ресурсы на воплощении самого эффективного сценария, обеспечить готовность к любому развитию событий и зарезервировать средства для ликвидации кассовых разрывов.

Внедрение позаказного финансового планирования для крупных заказов при участии в аукционах в рамках государственных закупок, а также планирование в разрезе основных видов деятельности. Предлагаемая детализация финансового планирования позволит АО «Газстройпром» повысить уровень контроля расходов и доходности в разрезе заказов и видов деятельности, исключить возможность работы над нерентабельными и низко рентабельными заказами.

Литература:

1. Александрова А. И. Финансовое планирование: учебное пособие / А. И. Александрова, М. В. Скрипниченко, Ю. Н. Жужома. СПб.: «ИБИН», 2020. 146 с.
2. Годовые отчеты компании ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. официальный сайт компании ПАО «Газпром». Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/>.
3. Статистика: учебник для вузов / И. И. Елисеева [и др.]; ответственный редактор И. И. Елисеева. М.: Издательство Юрайт, 2021. 572 с.
4. Сыроежин И. М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества. 3-е изд. М.: Экономика, 2018. 191 с.
5. Шубина Ю. В. Процедура оценки эффективности стратегического финансового планирования в кредитных потребительских кооперативах // Современные научные исследования и инновации. 2020. № 2. С. 14–22.
6. Юринова И. Л., Незнамайкин В. Н. Оценка эффективности функционирования системы финансового планирования: интегральный подход к оценке // Вестник РГГУ (Российский государственный гуманитарный университет); Сер.: Экономика. Управление. Право. 2017. № 4. С.32–46.

Банковские экосистемы как новая форма организации бизнеса

Бунакова Мария Владимировна, студент магистратуры
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

В статье исследуется феномен банковских экосистем как новой формы организации бизнеса на финансовом рынке. Выделяются три основные модели — закрытая, открытая и технологическая. На примере российских экосистем Сбера и Т-Банка, а также международных аналогов (Revolut, Ant Group) анализируются преимущества и риски экосистемной модели. Особое внимание уделяется эффекту ecosystem lock-in, смешению финансовых и нефинансовых рисков, а также подходам к регулированию в России, ЕС и Китае.

Ключевые слова: банковские экосистемы, цифровая платформа, открытый банкинг, BigTech, суперапп, сетевая экономика, регуляторные риски.

За последнее десятилетие банки перестали быть просто кредитными организациями. Они превратились в технологические платформы, объединяющие финансовые и нефинансовые сервисы. Доля безналичных платежей в розничном обороте России достигла 87,5 % в 2025 году — против 22 % в 2013 году. Объём рынка финансовых технологий (финтех) превысил 1,5 трлн рублей в 2024 году, а число пользователей мобильных банковских приложений к 2025 году достигло 85 млн человек [1].

Цель статьи состоит в анализе банковской экосистемы как новой формы организации бизнеса: выделении её моделей, оценке рисков и рассмотрении подходов к регулированию. Актуальность определяется тем, что экосистемная трансформация меняет не только бизнес-модели отдельных банков, но и структуру конкуренции на всём финансовом рынке.

Термин «экосистема» был применён к экономическому анализу Дж. Муром в 1993 году, который определил бизнес-экосистему как «сообщество экономических агентов, взаимодействие которых опосредовано цифровыми платформами и направлено на совместное создание потребительской ценности» [2]. В контексте финансового рынка экосистема представляет собой интеграцию финансовых и нефинансовых услуг в рамках единой цифровой платформы, где банки переходят от роли кредитора к роли оркестратора [3].

Теоретическую основу анализа банковских экосистем образуют три взаимодополняющие концепции.

Теория подрывных инноваций К. Кристенсена показывает, что новые компании не вступают в прямую конкуренцию с крупными игроками, а находят недообслуживаемые сегменты, предлагая простое и доступное решение [4]. Именно этой логике следовал Т-Банк: стартовав с почтовой рассылки кредитных карт, он вырос в полноценную финансовую платформу с 35 млн клиентов. Аналогичный путь прошли Revolut, Wise, Robinhood.

Теория сетевых эффектов (К. Шапиро, Х. Вариян) объясняет устойчивость экосистемной модели: ценность платформы растёт по мере увеличения числа её пользователей [5]. Чем больше сервисов собрано в одном приложении, тем сложнее клиенту уйти к конкуренту — эффект ecosystem lock-in. Данная логика объясняет экосистемные стратегии Сбера и Т-Банка.

Концепция регуляторного цикла (Д. Арнер, Дж. Барберис, Р. Бакли) описывает последовательность действий регулятора в ответ на новые технологии: от фактического игнорирования через попытки ограничений к созданию специальных режимов регулирования [6]. Именно по такой траектории развивалось регулирование криптовалют в России — к принятию Федерального закона № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах» (2020).

Принципиальное отличие экосистемы от традиционной модели финансового посредничества заключается в трансформации характера взаимодействия с клиентом. Если классический банк выстраивал отношения вокруг ограниченного набора финансовых продуктов, то экосистемность как тренд возникла в ответ на потребность клиентов в комплексном обслуживании: от платежей и кредитов до повседневных сервисов [7].

В мировой практике сложились три основные модели цифровых экосистем на рынке финансовых услуг, существенно различающихся по структуре участников, степени открытости и регуляторной среде.

Закрытая банкцентричная модель (bank-led) строится вокруг крупного универсального банка, который самостоятельно формирует экосистему. Доступ сторонних компаний к клиентским данным ограничен. В России эту логику наиболее последовательно воплощает Сбер: к 2025 году его экосистема охватывала более 110 млн клиентов и включала свыше 700 сервисов; чистая прибыль группы составила рекордные 1,7 трлн рублей [8].

Открытая платформенная модель (open/API-driven) основана на обязательном, закреплённом регулятором доступе к данным через открытые API. Банк обязан передать данные клиента любому лицензированному стороннему сервису. В Великобритании это обеспечивается директивой CMA Order 2018: девять крупнейших банков открыли API для сторонних провайдеров. К 2025 году число таких провайдеров превысило 300, а аудитория пользователей достигла 10 млн человек. В этой среде вырос нео-банк Revolut, к началу 2026 года насчитывающий 45 млн пользователей [9].

Технологическая модель (tech-led / BigTech) предполагает доминирование технологических гигантов, изначально созданных не для финансов. Ant Group обслужи-

вает более 1,3 млрд пользователей Alipay; доля мобильных платежей в Китае достигла 90 %. Tencent через WeChat Pay выстроил платёжную инфраструктуру внутри мессенджера с аудиторией свыше 1 млрд человек [10]. Китайский опыт 2020–2021 годов (приостановка IPO Ant Group, введение жёстких требований к BigTech) наглядно продемонстрировал риски чрезмерной концентрации финансовых сервисов в руках технологических платформ.

Сравнительная характеристика трёх моделей представлена в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика моделей финансовых экосистем

Параметр	Закрытая (Сбер)	Открытая (Т-Банк, Revolut)	BigTech (Ant Group)
Пользовательская база	110 млн чел.	35 млн (Т-Банк); 45 млн (Revolut)	1 300 млн чел.
Модель развития	Собственные сервисы; единая идентификация	Интеграция партнёров через API	Технологическая платформа; финансы как дополнение
ИИ и аналитика	Sber AI — 85+ сервисов; ML-скоринг	87 % обращений — ИИ автоматически	Zhima Credit — скоринг 1,3 млрд пользователей
Open Banking / API	Ограниченно — внутренние API	Основа модели — 250+ API-партнёров	Открытые API для разработчиков
Ключевые риски	Ecosystem lock-in; концентрация данных	Зависимость от партнёров; управление API	Регуляторные ограничения (ограничение IPO Ant Group)

[Источник: Сбера [8], Т-Банка [12], Ant Group [10] за 2025 г.; Frank RG [13]]

Российская траектория развития финансовых экосистем обладает существенной спецификой. В России сложилась банкцентричная модель, при которой доминирующую роль играют крупнейшие банки, трансформирующиеся в многофункциональные экосистемы.

Сбер реализует модель закрытой (проприетарной) экосистемы. Согласно годовой отчётности за 2025 год, экосистема Сбера объединяет более 110 млн клиентов и включает сервисы от стримингового Okko до облачной платформы SberCloud. Доля нефинансовых сервисов в выручке группы достигла 25 %. В 2025 году 85 % всех кредитов оформлялось через мобильное приложение; запущен голосовой помощник Sber AI для финансового планирования [8].

Т-Банк изначально создавался как цифровой банк и развивается по пути открытой партнёрской модели. Количество клиентов превысило 35 млн человек, экосистема объединяет более 250 сервисов. В экосистему входят сотовый оператор Т-Мобайл, сервисы покупки авиабилетов, образовательные и медицинские услуги. При этом 87 % обращений в call-центр обрабатываются искусственным интеллектом [12]. Сравнение двух экосистем приведено в таблице 2.

Таблица 2. Сравнительная характеристика экосистем Сбера и Т-Банка (2025 г.)

Критерий сравнения	Сбер	Т-Банк
Количество клиентов	110 млн	35 млн
Количество сервисов	700+	250+
Доля нефинансовых сервисов в выручке	25 %	~15 %
Модель развития	Закрытая (проприетарная)	Открытая (партнёрская)
Доля онлайн-кредитования	85 %	95 %
Автоматизация обслуживания	Sber AI — 85+ ИИ-сервисов	87 % обращений — ИИ

[Источник: данные годовых отчётов Сбера [8] и Т-Банка [12] за 2025 г.; Frank RG [13]]

Параллельно с банковскими экосистемами в России активно развиваются небанковские платформы. Ozon приобрёл банк «ОЗОН Банк»; ежемесячная аудитория — 50 млн пользователей. Wildberries приобрёл «Вайлдберриз Банк»; ежемесячная аудитория — 60 млн посетителей. Яндекс запустил Яндекс Банк и платёжный сервис Yandex Pay; ежемесячная аудитория — 65 млн пользователей. Такие платформы конкурируют с банками не за вклады и кредиты, а за внимание клиента: именно через их приложения человек платит, оформляет рассрочку, получает кэшбэк. Граница между банком и технологической компанией стирается всё заметнее [13].

Экосистемная модель несёт существенные риски, которые принято систематизировать по четырём группам [14].

Первая группа — риски для конкуренции. Крупные экосистемы накапливают колоссальные массивы данных,

что создаёт конкурентное преимущество, воспроизвести которое новому игроку практически невозможно. К этому добавляется эффект *ecosystem lock-in*: когда клиент пользуется десятком сервисов одной экосистемы, уйти к конкуренту означает потерять всю интеграцию разом. Фактически выбор остаётся, но его стоимость становится очень высокой.

Вторая группа — риски для финансовой устойчивости. Банк, строящий экосистему, инвестирует в нефинансовые направления, часть из которых может оказаться убыточной. Убытки в нефинансовых сегментах способны распространиться на банковское ядро и затронуть средства вкладчиков. Как отмечает глава Банка России Э. Набиуллина, «банки инвестируют средства вкладчиков в новый бизнес, в свою экспансию. Отдачи от этих бизнесов могут быть и меньше, и позднее, чем ожидает банк» [15]. По оценкам Банка России, совокупные инвестиции крупнейших банков в нефинансовые активы экосистем достигают 15–20 % от их капитала [16].

Третья группа — операционные и технологические риски. Чем сложнее устроена экосистема, тем больше точек отказа. Суперапп превращается в критическую инфраструктуру: при сбое человек в один момент теряет доступ и к платежам, и к медицинским записям, и к подпискам.

Четвёртая группа — регуляторная неопределённость. Действующее законодательство большинства стран, включая Россию, не содержит специальных норм для финансовых экосистем. Открытыми остаются вопросы о распределении ответственности при ущербе клиенту, о требованиях к капиталу с учётом нефинансовых инвестиций, о применении антимонопольных норм к платформам, одновременно работающим в десятке секторов [14].

Традиционная реактивная модель регулирования продемонстрировала свою неэффективность в условиях стремительного технологического развития. В ответ на этот вызов регуляторы ведущих юрисдикций внедряют проактивные модели: регуляторные «песочницы», инновационные хабы и принцип «той же деятельности — те же риски — то же регулирование» (*same activity, same risk, same regulation*) [17].

В международной практике сложились четыре основные модели регулирования. Pro-innovation (либеральная) модель Великобритании и Сингапура предполагает активное использование регуляторных «песочниц» и *outcome-based regulation*. Precautionary (предупредительная) модель ЕС отличается детализированными нормами (GDPR, PSD2, MiCA, DORA) с приоритетом защиты прав потребителей. State-control (модель государственного контроля) Китая — жёсткий контроль над BigTech и государственные цифровые валюты. Гибридная модель

(Россия, Индия, Япония) сочетает централизацию надзора с поэтапным внедрением [18].

Европейский союз выступил пионером в законодательном закреплении открытого банкинга. Директива PSD2 (2018) установила обязательное предоставление доступа к счетам клиентов через открытые API. В 2025 году принята PSD3, расширившая эти требования на страхование, инвестиции и пенсионные продукты. Регламент MiCA создал единую нормативную рамку для криптоактивов, а регламент DORA — единый стандарт управления ИКТ-рисками [19].

В России надзор централизован в Банке России как гаререгуляторе; изменения внедряются поэтапно с участием рынка через механизмы Ассоциации «ФинТех». Принятие Федерального закона № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах», разработка стандартов открытых API и закон о платформенной экономике (2025) указывают на стремление адаптировать лучшие международные практики при сохранении технологического суверенитета. Как отметил заместитель председателя Банка России А. Гузнов, «банкам и другим финансовым организациям должен быть обеспечен недискриминационный доступ на цифровые платформы» [20].

Приоритетными направлениями регулирования для России остаются: развитие обязательного открытого банкинга; введение требований к объяснимости алгоритмических решений при кредитовании (принцип *explainable AI*); введение специального режима для финансовых экосистем; гармонизация национальных стандартов с международными практиками при сохранении технологического суверенитета.

Банковская экосистема представляет собой не просто технологическое нововведение, а качественно новую бизнес-логику, меняющую структуру конкуренции, характер клиентского взаимодействия и модели регулирования. Три выделенные модели — закрытая проприетарная (Сбер), открытая платформенная (Т-Банк, Revolut) и технологическая BigTech (Ant Group) — предлагают различные балансы между операционной эффективностью, пользовательским опытом и рисками концентрации.

Российская модель сочетает элементы банкоцентричной экосистемы с нарастающим давлением небанковских платформ. Дальнейшее развитие предполагает решение трёх задач: создание специального регуляторного режима для финансовых экосистем, формирование обязательной инфраструктуры открытых API и введение требований к объяснимости алгоритмических решений. Только проактивный надзор позволит сохранить конкурентную среду и защитить интересы потребителей в условиях нарастающей экосистемной концентрации.

Литература:

1. Банк России. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025–2027 годы. — М.: Банк России, 2024.
2. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition // Harvard Business Review. — 1993. — Vol. 71, № 3. — P. 75–86.

3. Хотинская Г. И. и др. Финансовые технологии (FinTech). — М.: КноРус, 2024. — 280с. <https://mgimo.ru/upload/2024/03/finansovye-tekhnologii-fintech.pdf>
4. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma. — Boston: Harvard Business School Press, 1997.
5. Shapiro C., Varian H. Information Rules. — Boston: Harvard Business School Press, 1999.
6. Arner D. W., Barberis J., Buckley R. The Evolution of Fintech // Georgetown Journal of International Law. — 2015. — Vol. 47, № 4. — P. 1271–1319.
7. Ковалева Т. В., Рябинина О. И. Исследование особенностей создания и развития Банковских экосистем. — М. 2024. <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-osobennostey-sozdaniya-i-razvitiya-bankovskih-ekosistem>
8. Сбербанк России. Годовой отчёт 2025. — М., 2026.
9. Open Banking Implementation Entity. Open Banking Impact Report 2025. — London: OBIE, 2025.
10. Ant Group Annual Report 2025. — Hangzhou, 2026.
11. Ларионова И. В. Дилемма обеспечения финансовой стабильности // Банковские услуги. — 2023. — № 9. — С. 22–30.
12. Т-Банк. Годовой отчёт 2025. — М., 2026.
13. Frank RG. Банковские reward-программы. Тренды. — М.: Frank RG, 2025. <https://frankrg.com/research/bankovskie-reward-programmy-trendy-2>
14. Банк России. Доклад о регулировании рисков участия банков в экосистемах. — М.: Банк России, 2021.
15. Набиуллина Э. С. Выступление на Международном финансовом конгрессе. — СПб., 2021.
16. Банк России. Обзор финансовой стабильности. — М.: Банк России, 2024.
17. Zetzsche D. A. et al. On the Fintech Revolution // Journal of Financial Regulation. — 2018. — Vol. 4, № 1. — P. 29–57.
18. FSB. FinTech and Market Structure in Financial Services. — Basel: FSB, 2019.
19. Directive (EU) 2015/2366 (PSD2); Regulation (EU) 2023/1114 (MiCA); Regulation (EU) 2022/2554 (DORA).
20. Гузнов А. Г. Выступление на конференции «Цифровые финансы». — М., 2025.

Институциональные ограничения развития малых городов: качество управления, инвестиционный дефицит и слабость местных институтов

Бычков Артем Сергеевич, аспирант

Научный руководитель: Корнева Ольга Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент
Национальный исследовательский Томский политехнический университет

В статье рассматриваются институциональные ограничения развития малых городов России, связанные с качеством муниципального управления, дефицитом инвестиций и слабостью местных институтов. Показано, что проблемы малых городов не могут быть объяснены только демографическим спадом или ограниченностью экономической базы: значительная часть ограничений имеет институциональную природу и связана с недостаточной согласованностью стратегического планирования, слабой проектной компетентностью муниципалитетов, нехваткой достоверной информации для инвесторов и низким уровнем участия местных сообществ. На основе анализа отечественной литературы выделены ключевые барьеры устойчивого развития малых городов и предложены направления их институционального преодоления: развитие муниципальных инвестиционных стандартов, межмуниципального сетевого взаимодействия, механизмов общественного участия, проектного управления и мониторинга локальной устойчивости.

Ключевые слова: малые города, институциональные ограничения, муниципальное управление, инвестиционный климат, местные институты, устойчивое развитие, пространственное развитие, местное сообщество.

Institutional Constraints on the Development of Small Towns: Governance Quality, Investment Deficit and Weakness of Local Institutions

Bychkov Artem Sergeevich, graduate student

Scientific advisor: Korneva Olga Yuryevna, Ph. D in economics, associate professor
National Research Tomsk Polytechnic University

The article examines institutional constraints on the development of small towns in Russia, focusing on the quality of municipal governance, investment deficit and the weakness of local institutions. It is shown that the problems of small towns cannot be explained solely by depopulation or a narrow economic base: many constraints are institutional in nature and are associated with insufficient

coordination of strategic planning, weak project competencies of municipalities, lack of reliable information for investors and low involvement of local communities. Based on Russian academic literature, the article identifies key barriers to sustainable development of small towns and proposes directions for overcoming them: municipal investment standards, intermunicipal networking, participatory mechanisms, project management and monitoring of local sustainability.

Keywords: *small towns, institutional constraints, municipal governance, investment climate, local institutions, sustainable development, spatial development, local community.*

Введение

Малые города занимают особое место в системе пространственного развития России. Они выполняют функции локальных центров расселения, занятости, социальной инфраструктуры и культурной идентичности, обеспечивая связь между крупными городами и окружающими сельскими территориями. Вместе с тем именно малые города чаще всего сталкиваются с наиболее острыми ограничениями развития: демографическим спадом, оттоком молодёжи, изношенностью инфраструктуры, низкой диверсификацией экономики и слабой инвестиционной привлекательностью. В отечественной литературе подчёркивается, что малые и моногорода требуют специальных мер поддержки, поскольку их развитие не может быть обеспечено только за счёт общих рыночных механизмов и агломерационных эффектов [1, с. 14–20].

Актуальность темы определяется тем, что устойчивое развитие малых городов всё в большей степени зависит не только от объёма финансовых ресурсов, но и от качества институциональной среды. Даже при наличии выгодного географического положения, трудовых ресурсов или культурно-исторического потенциала город может оставаться инвестиционно непривлекательным, если в нём сохраняются административные барьеры, слабая предсказуемость решений, неразвитые механизмы взаимодействия власти и бизнеса, дефицит информации для инвесторов и низкий уровень доверия к местным институтам [2, с. 371–372].

Цель статьи — выявить и систематизировать ключевые институциональные ограничения развития малых городов, связанные с качеством управления, дефицитом инвестиций и слабостью местных институтов. Для достижения цели решаются следующие задачи: определить роль институциональной среды в развитии малых городов; раскрыть управленческие ограничения муниципального уровня; показать институциональную природу инвестиционного дефицита; охарактеризовать слабость местных институтов и предложить направления их укрепления.

Основная часть

В институциональном подходе развитие территории рассматривается как результат действия формальных и неформальных правил, определяющих поведение основных участников: органов власти, бизнеса, населения, общественных организаций и внешних инвесторов. Для малого города институты имеют особенно важное зна-

чение, поскольку ограниченный масштаб экономики делает его более чувствительным к ошибкам управления, инвестиционным рискам и слабости местных сообществ. Если крупный город способен частично компенсировать управленческие недостатки за счёт масштаба рынка, кадрового потенциала и инфраструктурной насыщенности, то малый город в условиях слабых институтов быстрее попадает в траекторию стагнации.

Первым ключевым ограничением выступает качество муниципального управления. Оно проявляется в способности местной администрации формулировать долгосрочную стратегию, согласовывать интересы различных групп, привлекать ресурсы, сопровождать инвестиционные проекты и обеспечивать прозрачность принимаемых решений. В исследованиях малых и моногородов отмечается, что одним из условий их устойчивого развития является не только государственная поддержка, но и создание стимулов для саморазвития, восстановления экономического и инновационного потенциала, а также включение малых городов в систему федерально-регионального взаимодействия [1, с. 15–18].

На практике качество управления часто ограничивается несколькими факторами. Во-первых, муниципалитеты обладают недостаточной финансовой самостоятельностью и зависят от вышестоящих бюджетов. Во-вторых, в малых городах существует дефицит управленческих и проектных компетенций, необходимых для подготовки заявок, участия в программах развития, привлечения инвесторов и сопровождения проектов. В-третьих, стратегические документы нередко носят формальный характер и слабо связаны с реальными механизмами реализации. В результате управление развитием часто подменяется текущим администрированием, направленным на решение краткосрочных инфраструктурных и социальных проблем.

Вторым ограничением является дефицит инвестиций. Однако в контексте малых городов он имеет не только финансовую, но и институциональную природу. Исследования инвестиционного климата малых городов показывают, что инвесторы сталкиваются не только с ограниченным рынком и слабой инфраструктурой, но и с недостатком достоверной информации об условиях ведения бизнеса, непрозрачностью процедур, административными барьерами и низкой предсказуемостью муниципальных решений [2, с. 413–424]. Поэтому инвестиционный дефицит следует рассматривать не просто как нехватку денег, а как результат слабости институтов, регулирующих предпринимательскую активность на местном уровне.

Финансовые аспекты развития малых городов в отечественной литературе связываются с ограниченностью налоговой базы, недостаточным объёмом собственных доходов, высокой зависимостью от трансфертов и слабой способностью муниципалитетов формировать привлекательные условия для частных вложений [3, с. 5–13]. При этом инвестиции в малые города часто концентрируются вокруг отдельных крупных предприятий или инфраструктурных проектов, не формируя устойчивой диверсификации экономики. Такой тип развития усиливает зависимость города от внешнего инвестора или одного градообразующего субъекта, что особенно характерно для моногородов.

Третьим ограничением является слабость местных институтов. Под местными институтами в данном случае понимаются не только органы муниципальной власти, но и структуры гражданского общества, местный бизнес, инициативные группы, профессиональные сообщества, общественные советы, территориальные формы самоорганизации населения. Монография «Малые города в социальном пространстве России» показывает, что развитие малых городов связано не только с экономическими и инфраструктурными параметрами, но и с состоянием социального воспроизводства, человеческого капитала, локальной идентичности и способности местных сообществ участвовать в развитии территории [6, с. 9–11].

Слабость местных институтов проявляется в низком уровне вовлечённости населения в принятие решений, ограниченности гражданских инициатив, слабой координации между властью, бизнесом и общественными организациями, а также в недостаточном доверии к муниципальным институтам. В результате даже потенциально полезные проекты развития могут восприниматься населением как внешние, навязанные или не связанные с реальными потребностями города. Это снижает устойчивость реализуемых решений и препятствует формированию долгосрочной городской политики.

Институциональные ограничения особенно заметны в монопрофильных городах. В таких территориях экономическая структура зависит от одного предприятия или отрасли, а это создаёт не только экономическую, но и управленческую зависимость. В работах, посвящённых институциональным ограничениям комплексного развития моногородов, подчёркивается, что государственные меры поддержки не всегда приводят к системным изменениям, если не сопровождаются обновлением локальных институтов, диверсификацией экономики и усилением управленческой самостоятельности [5, с. 43–48]. Следовательно, проблема малых городов состоит не только в необходимости дополнительных ресурсов, но и в необходимости изменения институциональной логики их использования.

Системная связь между качеством управления, дефицитом инвестиций и слабостью местных институтов образует замкнутый круг. Низкое качество управления снижает доверие бизнеса и населения; слабый инвестиционный климат ограничивает приток ресурсов; отсутствие

инвестиций ухудшает инфраструктуру и рынок труда; ухудшение качества жизни ведёт к оттоку активного населения; сокращение человеческого капитала ещё больше ослабляет местные институты. В итоге малый город попадает в траекторию институциональной инерции, при которой каждое новое ограничение усиливает предыдущее.

Для выхода из этой траектории необходима не только финансовая поддержка, но и институциональная перестройка механизмов развития. Во-первых, требуется повышение качества муниципального стратегического планирования. Стратегия развития малого города должна быть не формальным документом, а инструментом согласования интересов власти, бизнеса и населения. Во-вторых, важным направлением является внедрение муниципальных инвестиционных стандартов, обеспечивающих прозрачные процедуры взаимодействия с инвесторами, наличие понятной информации о площадках, инфраструктуре и мерах поддержки [2, с. 491–502].

В-третьих, необходимо развитие сетевого взаимодействия между малыми городами. Оборин, Шерешева и Пахалов подчёркивают, что обмен лучшими институциональными практиками и координация на региональном уровне могут стать способом повышения компетенций малых городов и улучшения их инвестиционного климата [2, с. 670–672]. Такой подход особенно важен для муниципалитетов, которые по отдельности не обладают достаточными кадровыми и финансовыми ресурсами, но могут усиливать свои позиции через межмуниципальное сотрудничество.

В-четвёртых, требуется укрепление местных сообществ и механизмов участия. Малые города обладают преимуществом более тесных социальных связей и локальной идентичности, однако этот ресурс должен быть институционализирован через общественные обсуждения, инициативное бюджетирование, поддержку местных НКО, городских проектных команд и партнёрств с образовательными организациями. В этом случае местное сообщество становится не пассивным получателем внешней помощи, а самостоятельным субъектом развития.

Таким образом, институциональные ограничения развития малых городов имеют комплексный характер. Они проявляются одновременно в управленческой, инвестиционной и социальной сферах, но могут быть преодолены через формирование более прозрачных правил, укрепление муниципальных компетенций, развитие сетевых форм сотрудничества и повышение роли местных сообществ. Для экономической теории это означает необходимость рассматривать малый город не только как объект пространственного размещения ресурсов, но и как институциональную систему, качество которой определяет способность территории к устойчивому развитию.

Заключение

Проведённый анализ позволяет сделать вывод, что институциональные ограничения являются одним из ключевых факторов, сдерживающих развитие малых городов

России. Качество муниципального управления, инвестиционный климат и состояние местных институтов образуют взаимосвязанную систему: слабость одного элемента усиливает ограничения других. Поэтому устойчивое развитие малых городов невозможно обеспечить исключительно за счёт точечных инфраструктурных проектов или внешнего финансирования. Необходимы институциональные механизмы, обеспечивающие прозрачность управления, предсказуемость взаимодействия с инвесторами, участие местных сообществ и повышение проектных компетенций муниципалитетов.

Наиболее перспективными направлениями преодоления институциональных ограничений являются развитие муниципальных инвестиционных стандартов, формирование проектных офисов при муниципалитетах, внедрение систем мониторинга локальной устойчивости, поддержка общественного участия и межмуниципальное сетевое взаимодействие. Такие меры позволяют перейти от модели зависимого развития к модели институционально обеспеченного саморазвития, при которой малый город становится активным субъектом пространственной и экономической политики.

Литература:

1. Бухвальд Е. М., Кольчугина А. В. Малые и моногорода в Стратегии пространственного развития Российской Федерации: доклад / под ред. О. Н. Валентик. М.: Институт экономики РАН, 2019. 44 с.
2. Оборин М. С., Шерешева М. Ю., Пахалов А. М. Институциональная среда как фактор формирования инвестиционного климата малых городов России // *Ars Administrandi. Искусство управления*. 2017. Т. 9, № 3. С. 370–394.
3. Оборин М. С., Пивкина Н. Ю. Финансовые аспекты развития экономики малых городов // *Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции*. 2018. № 3. С. 5–13.
4. Овчинников О. Г. Развитие малых городов России: проблемы и пути решения // *Развитие территорий*. 2023. № 4. С. 85–97. DOI: 10.32324/2412–8945–2023–4–85–97.
5. Вахтина М. А., Игнатова Т. В. Институциональные ограничения на пути комплексного развития российских моногородов // *Вестник Академии знаний*. 2020. № 36(1). С. 43–48. DOI: 10.24411/2304–6139–2020–00008.
6. Малые города в социальном пространстве России: монография / отв. ред. В. В. Маркин, М. Ф. Черныш. М.: ФНИСЦ РАН, 2019. 545 с.
7. Дмитриева Л. В. Развитие малых городов России: драйверы и модели // *Региональная и отраслевая экономика*. 2024. № 4. С. 10–19.
8. Попов А. В., Гнатюк М. А. Стратегии инновационного развития малых городов России: специфика проблем и ресурсный потенциал // *Гуманитарий Юга России*. 2017. Т. 6, № 2. С. 251–259.
9. Фаузер В. В. Устойчивое развитие малых и средних городов российского Севера: обзор работ, подходы, практики // *Вестник КРАУНЦ*. 2021. № 1.
10. Евсеева С. А. Развитие малых и средних городов: проблемы и инновационные пути решения // *Управленческий учет*. 2023.

Инструменты рынка ценных бумаг: сущность, классификация, инвестиционные качества

Егиазарян Инесса Кареновна, студент;

Кастравец Нина Олеговна, студент

Научный руководитель: Черникова Надежда Викторовна, преподаватель

Колледж многоуровневого профессионального образования РАНХиГС при Президенте РФ (г. Москва)

В статье исследуются инструменты рынка ценных бумаг, их экономическая сущность, основные виды и инвестиционные качества. Рассматриваются особенности акций, облигаций и производных финансовых инструментов, а также факторы, влияющие на их инвестиционную привлекательность в современных условиях развития российского финансового рынка. Особое внимание уделено вопросам доходности, ликвидности и риска ценных бумаг в условиях трансформации экономики и роста инвестиционной активности населения.

Ключевые слова: рынок ценных бумаг, акции, облигации, инвестиции, ликвидность, доходность, финансовый рынок, государственные ценные бумаги.

В современных экономических условиях рынок ценных бумаг выступает одним из важнейших элементов фи-

нансовой системы государства. Через механизмы фондового рынка обеспечивается перераспределение денежных

ресурсов между различными секторами экономики, формируются инвестиционные потоки и создаются условия для финансирования деятельности государства и бизнеса. Развитие рынка ценных бумаг оказывает непосредственное влияние на инвестиционный климат страны, устойчивость финансовой системы и уровень деловой активности.

В последние годы значение рынка ценных бумаг в России существенно возросло. Это связано как с развитием цифровых технологий в финансовом секторе, так и с увеличением числа частных инвесторов. Дополнительное влияние оказали изменения денежно-кредитной политики, рост внутреннего заимствования и ограничение доступа российских инвесторов к зарубежным финансовым площадкам. В результате внутренний рынок ценных бумаг стал одним из ключевых механизмов сохранения и размещения капитала.

Правовые основы функционирования рынка ценных бумаг в Российской Федерации определяются Федеральным законом от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» [1], Гражданским кодексом Российской Федерации [2], а также нормативными актами Банка России.

С экономической точки зрения инструменты рынка ценных бумаг представляют собой финансовые активы, посредством которых оформляются отношения между эмитентом и инвестором. Их использование позволяет привлекать временно свободные денежные средства, обеспечивать финансирование инвестиционных проектов и получать доход от вложенного капитала.

Основными функциями рынка ценных бумаг являются:

- мобилизация финансовых ресурсов;
- перераспределение капитала между участниками экономики;
- финансирование государственных расходов;
- обеспечение инвестиционной деятельности;
- регулирование денежного обращения;
- страхование финансовых рисков.

В экономической литературе инструменты рынка ценных бумаг принято классифицировать по нескольким критериям: по форме собственности эмитента, срокам обращения, уровню риска, характеру получения дохода и особенностям имущественных прав. Наиболее распространённой считается классификация по видам финансовых инструментов.

Акции относятся к долевым ценным бумагам и подтверждают участие инвестора в капитале акционерного общества. Владельцы акций получают право на участие в распределении прибыли организации, а также возможность получения дохода при росте рыночной стоимости бумаг.

В зависимости от объёма предоставляемых прав акции подразделяются на:

- обыкновенные;
- привилегированные.

Обыкновенные акции дают владельцу право участвовать в управлении компанией посредством голосования

на собрании акционеров. Размер дивидендов по таким акциям зависит от финансовых результатов деятельности организации. Привилегированные акции обычно предполагают фиксированный дивиденд, однако ограничивают участие инвестора в принятии управленческих решений.

Инвестиционная привлекательность акций определяется рядом факторов:

- финансовой устойчивостью компании;
- уровнем дивидендных выплат;
- положением эмитента на рынке;
- ликвидностью акций;
- перспективами роста бизнеса.

Акции считаются одним из наиболее доходных инструментов фондового рынка, однако уровень риска по ним значительно выше по сравнению с долговыми ценными бумагами. Рыночная стоимость акций может существенно изменяться под воздействием экономических, политических и внешнеторговых факторов.

Облигации представляют собой долговые финансовые инструменты, удостоверяющие обязанность эмитента вернуть инвестору номинальную стоимость бумаги и выплатить установленный доход в определённый срок.

В отличие от акций облигации характеризуются более высокой степенью надёжности и предсказуемости дохода. Именно поэтому они широко используются как государством, так и коммерческими организациями для привлечения капитала.

Наиболее распространёнными являются:

- государственные облигации;
- муниципальные облигации;
- корпоративные облигации.

Особое место на российском рынке занимают облигации федерального займа (ОФЗ), выпускаемые Министерством финансов Российской Федерации. В последние годы рынок ОФЗ существенно расширился, поскольку государственные облигации стали важнейшим источником финансирования бюджетного дефицита.

Среди основных видов ОФЗ можно выделить:

- ОФЗ-ПД — облигации с постоянным купоном;
- ОФЗ-ПК — облигации с переменным купоном;
- ОФЗ-ИН — облигации с индексируемым номиналом;
- ОФЗ-АД — облигации с амортизацией долга.

В условиях роста ключевой ставки особой популярностью пользуются облигации с плавающим купоном, позволяющие инвесторам снизить процентные риски. Одновременно сохраняется высокий спрос на государственные облигации как на один из наиболее надёжных финансовых инструментов внутреннего рынка.

Производные финансовые инструменты представляют собой контракты, стоимость которых зависит от изменения цены базового актива. В качестве базового актива могут выступать акции, облигации, валюта, товары или процентные ставки.

К производным инструментам относятся:

- фьючерсы;

- опционы;
- форварды;
- свопы.

Основная цель использования производных инструментов заключается в страховании финансовых рисков

и получении прибыли от изменения стоимости базового актива. Несмотря на возможность получения высокой доходности, операции с производными инструментами сопровождаются значительным уровнем риска и требуют профессиональных знаний.

Таблица 1. Классификация инструментов рынка ценных бумаг [3, с. 58]

Инструмент	Экономическая сущность	Источник дохода	Уровень риска
Акции	Долевое участие в капитале компании	Дивиденды, рост стоимости	Высокий
Облигации	Долговое обязательство эмитента	Купонный доход	Средний
Государственные облигации	Государственное заимствование	Купонный доход	Низкий
Векселя	Письменное долговое обязательство	Процентный доход	Средний
Производные инструменты	Контракт на базовый актив	Спекулятивный доход	Очень высокий

При выборе финансового инструмента инвесторы ориентируются на его инвестиционные качества, отражающие эффективность и надёжность вложения капитала.

Доходность показывает размер прибыли, которую способен принести финансовый инструмент. Для акций доход формируется за счёт дивидендов и роста рыночной стоимости, а для облигаций — посредством купонных выплат и изменения цены бумаги на рынке.

Между уровнем риска и доходностью существует прямая зависимость: более доходные инструменты обычно сопровождаются повышенной вероятностью финансовых потерь.

Ликвидность отражает возможность быстрого обращения ценной бумаги в денежные средства без существенного снижения её стоимости. Высокой ликвидностью обладают государственные облигации и акции крупнейших компаний, активно обращающиеся на организованных торгах.

Надёжность характеризует вероятность исполнения обязательств эмитентом перед инвестором. Наиболее надёжными инструментами традиционно считаются государственные ценные бумаги, поскольку их исполнение обеспечивается государственными гарантиями.

Риск представляет собой вероятность потери части вложенного капитала или снижения ожидаемой доходности.

К основным видам инвестиционных рисков относятся:

- рыночный риск;
- кредитный риск;
- процентный риск;
- валютный риск;
- инфляционный риск.

На современном этапе российский рынок ценных бумаг развивается в условиях повышенной волатильности, что усиливает значение грамотной оценки инвестиционных рисков при формировании инвестиционного портфеля.

Таблица 2. Инвестиционные качества различных финансовых инструментов [4, с. 219]

Инструмент	Доходность	Ликвидность	Надёжность	Риск
Государственные облигации	Средняя	Высокая	Высокая	Низкий
Корпоративные облигации	Средняя	Средняя	Средняя	Средний
Акции крупных компаний	Высокая	Высокая	Средняя	Высокий
Производные инструменты	Очень высокая	Средняя	Низкая	Очень высокий

В 2020–2025 гг. российский рынок ценных бумаг продемонстрировал существенный рост числа частных инвесторов. Активное развитие мобильных инвестиционных приложений, упрощение доступа к биржевой торговле и повышение интереса населения к вопросам инвестирования способствовали расширению внутреннего финансового рынка.

Дополнительным фактором роста стало развитие цифровых технологий. В настоящее время большинство операций с ценными бумагами осуществляется в электронном формате, что значительно повышает скорость проведения сделок и доступность финансовых инструментов для населения.

Среди основных тенденций развития рынка можно выделить:

- Рост числа частных инвесторов;
- Увеличение популярности государственных облигаций;
- Развитие цифровых брокерских сервисов;
- Повышение интереса к долгосрочному инвестированию;
- Усиление роли внутреннего фондового рынка.

Таким образом, инструменты рынка ценных бумаг играют важнейшую роль в развитии современной экономики, обеспечивая перераспределение капитала и финансирование инвестиционной деятельности. Каждый

финансовый инструмент обладает собственными особенностями, уровнем доходности и степенью риска, что позволяет инвесторам выбирать наиболее подходящие варианты размещения капитала.

В современных условиях российский рынок ценных бумаг продолжает адаптироваться к изменениям ми-

ровой экономики и внутренней финансовой политики. Дальнейшее развитие рынка будет во многом зависеть от совершенствования правового регулирования, повышения финансовой грамотности населения и укрепления доверия инвесторов к национальной финансовой системе.

Литература:

1. О рынке ценных бумаг: Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ (ред. от 08.01.2026).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 2026 г.).
3. Галанов В. А. Рынок ценных бумаг. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 414 с.
4. Буренин А. Н. Рынок ценных бумаг и производных финансовых инструментов. — Москва: НТО им. С. И. Вавилова, 2024. — 512 с.
5. Обзор финансовой стабильности. IV квартал 2024 года / Центральный банк Российской Федерации. — Москва: Банк России, 2024. — 52 с.
6. Московская биржа: официальный сайт.
7. РБК: официальный сайт.

Повышение информационной безопасности организации: современные угрозы и стратегии защиты

Захарова Алёна Сергеевна, студент

Пермский государственный национальный исследовательский университет

В статье автор исследует каналы повышения информационной безопасности организации в условиях трансформации ландшафта киберугроз 2024–2025 гг.

Ключевые слова: информационная безопасность, киберугрозы, управление уязвимостями, СТЕМ, защита персональных данных.

Современный этап развития информационных технологий характеризуется беспрецедентным ростом числа кибератак на организации различных отраслей экономики. По данным CNews Analytics, количество успешных проникновений в корпоративную инфраструктуру российских компаний продолжает увеличиваться, при этом особую тревогу вызывает рост доли кибершпионажа и длительных скрытых атак. В этих условиях проблема повышения информационной безопасности организации приобретает стратегическое значение для обеспечения непрерывности бизнес-процессов и защиты критически важных данных. Целью данной статьи является систематизация современных подходов к повышению информационной безопасности организации, выявление наиболее актуальных угроз и определение эффективных стратегий защиты на основе анализа актуальных исследований и практических кейсов 2024–2025 гг.

Аналитики отмечают, что методы кибератак становятся все более изощренными, а мотивация злоумышленников трансформируется от простого вандализма к целенаправленному шпионажу и финансовым хищениям

[4]. Особую тревогу вызывает тот факт, что критически важная инфраструктура России продолжает испытывать колоссальное давление со стороны хакерских группировок. Исследование компании F6 показало, что средняя оценка уровня кибербезопасности российских компаний составляет 5,7 балла по десятибалльной шкале. При этом наиболее высокие показатели демонстрируют транспортная отрасль и топливно-энергетический комплекс (6,3 балла), тогда как сфера розничной торговли остается наиболее уязвимой с показателем 4,9 балла [4]. Одной из наиболее сложно обнаруживаемых и непредсказуемых угроз остаются инсайдерские атаки. Показательным является случай, произошедший в 2021 г. в США, когда уволенный ИТ-подрядчик с помощью PowerShell-скрипта сбросил около 2500 паролей, парализовав работу компании по всей стране; ущерб от инцидента превысил 862 тыс. долл. [6]. Статистика показывает, что умышленные утечки данных составляют около трети от общего числа инцидентов, тогда как две трети приходится на случайные утечки, включая успешные фишинговые атаки [4]. При этом наиболее ценными для злоумышленников остаются

персональные данные клиентов и сотрудников, утечка которых грозит организациям оборотными штрафами в соответствии с ужесточившимся российским законодательством.

Традиционный подход к управлению уязвимостями, основанный на периодическом сканировании и исправлении обнаруженных проблем, перестает быть достаточным в современных условиях. Как отмечает ведущий эксперт Positive Technologies Александр Леонов, организации осознают необходимость перехода к более системному подходу — управлению экспозициями (Exposure Management) [8]. Ключевое отличие нового подхода заключается в способности моделировать потенциальные пути атак злоумышленников с учетом совокупности уязвимостей, мисконфигураций и избыточных привилегий. Это позволяет эффективно приоритизировать задачи на устранение тех источников угроз, которые реально могут быть использованы хакерами для достижения своих целей. Методология непрерывного управления экспозициями с учетом угроз (Continuous Threat Exposure Management, CTEM), предложенная Gartner в 2022 г., становится стандартом для зрелых организаций. Согласно исследованиям, 71 % организаций уже признают ценность CTEM, а 60 % компаний находятся в процессе внедрения или планируют его [1]. Прогнозируется, что к 2026 г. организации, применяющие CTEM, смогут сократить количество успешных кибератак в три раза. Сведем данные об

эффективности различных подходов к управлению информационной безопасностью в таблице 1.

Проиллюстрируем это на рис. 1, где показана динамика снижения количества успешных атак при внедрении различных подходов за период 12 месяцев.

В условиях санкционного давления и ухода западных вендоров с российского рынка вопросы импортозамещения в сфере информационной безопасности приобретают критическое значение. Компании, работающие с критической информационной инфраструктурой, отдают приоритет программному обеспечению, имеющему сертификацию ФСТЭК и ФСБ России [2]. Однако проблема использования устаревшего иностранного ПО и недоработок в импортонезависимых решениях остается острой. Эксперты отмечают, что создать полностью неуязвимую ИТ-инфраструктуру невозможно, поэтому усилия должны быть направлены на построение гибкой многоуровневой защиты. Современный подход к информационной безопасности требует не просто внедрения средств защиты, но и постоянной проверки их эффективности. Как отмечается в дорожной карте CISO 2025, устойчивость требует не только сканирования уязвимостей, но и доказательства работоспособности мер защиты в реальных условиях [1]. Непрерывная проверка включает имитацию атак и вторжений (BAS) для тестирования защиты в реальном времени, автоматизированное Red Teaming для моделирования латерального перемещения злоумышлен-

Таблица 1. Сравнительная эффективность подходов к управлению информационной безопасностью

Подход	Периодичность	Учет путей атаки	Снижение числа успешных атак	Рекомендуемый размер организации
Классическое управление уязвимостями	Ежеквартально	Нет	Низкое (менее 20 %)	Малая
Управление экспозициями (Exposure Management)	Ежемесячно	Частично	Среднее (20–40 %)	Средняя
CTEM (непрерывное управление)	Непрерывно	Да	Высокое (более 50 %)	Крупная

% снижение атак за 12 мес

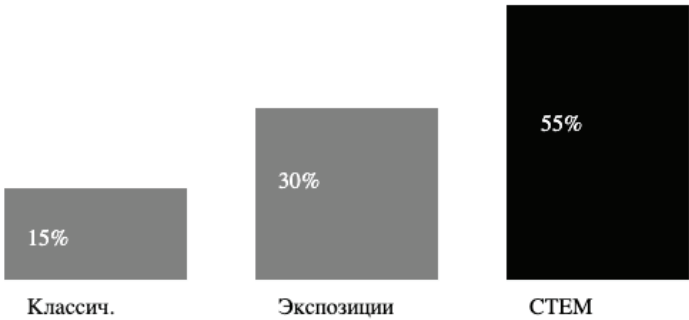


Рис. 1. Динамика снижения количества успешных атак в зависимости от применяемого подхода (данные на 2025 г.)

ников, а также значимые метрики, включая среднее время обнаружения (MTTD) и сокращение путей атаки.

Введение оборотных штрафов за утечки персональных данных существенно изменило подход организаций к защите информации. Компании вынуждены инвестировать в системы предотвращения утечек (DLP), внедрять двухфакторную аутентификацию и шифрование данных при передаче по открытым каналам [7]. Особого внимания требует защита кадровых систем электронного документооборота, которые по определению являются системами обработки персональных данных. Рекомендуется использовать микросервисную архитектуру с выделением наиболее ценных данных в защищенные сегменты, а также применять российские криптографические средства [3]. На основе проведенного анализа можно сформулировать следующие рекомендации для организаций, стремящихся повысить уровень своей информационной безопасности. Во-первых, необходимо внедрение системного подхода к управлению экспозициями, включающего непрерывную инвентаризацию активов, регулярный аудит и поиск теневых ресурсов, а также моделирование путей атак для приоритизации уязвимостей. Во-вторых, требуется развитие культуры безопасности персонала, поскольку две трети инцидентов связаны с человеческим фактором; регулярное обучение и фишинговые тесты должны стать

обязательным элементом ИБ-процессов [4]. В-третьих, следует осуществить переход на сертифицированное отечественное ПО, обеспечивающее независимость от иностранных вендоров и соответствие требованиям регуляторов. В-четвертых, необходимо внедрение непрерывной проверки эффективности средств защиты с использованием BAS и автоматизированного Red Teaming. В-пятых, требуется построение многоуровневой защиты персональных данных, включающей шифрование, контроль доступа и мониторинг каналов утечки информации.

Повышение информационной безопасности организации в современных условиях требует перехода от реактивной модели защиты к проактивному управлению рисками. Методология СТЕМ, внедрение сертифицированных отечественных решений и непрерывная проверка эффективности мер защиты становятся необходимыми условиями для обеспечения киберустойчивости бизнеса. Прогнозируется, что дальнейшее развитие искусственного интеллекта и автоматизации позволит снизить стоимость услуг информационной безопасности при одновременном повышении их эффективности. Однако ключевым фактором успеха остается системный подход и готовность руководства организаций рассматривать информационную безопасность не как статью расходов, а как стратегическую инвестицию в устойчивость бизнеса.

Литература:

1. Дорожная карта CISO 2025: создание проверенной и устойчивой стратегии безопасности. — Softprom, 2025. — URL: <https://softprom.com/ru/dorojnaya-karta-ciso-2025-sozdanie-proverennoy-i-ustoychivoy-strategii-bezopasnosti>
2. Информационная безопасность 2025. — CNews.ru, 2025. — URL: https://www.cnews.ru/projects/2025/Informacionnaya_bezopasnost_2025
3. Как компаниям защитить данные от утечек и несанкционированного доступа в 2025-м. — Anti-Malware.ru, 2025. — URL: <https://www.anti-malware.ru/practice/methods/How-Companies-Can-Protect-Data-from-Leaks>
4. Кибербезопасность 2025: тренды, риски и ключевые решения. — АРПП «Отечественный софт», 2025. — URL: <https://arppsoft.ru/boards/integration/news/experts/18184/>
5. Отраслевой индекс кибербезопасности F6: осенью в лидеры вышли транспорт и ТЭК. — CNews.ru, 2025. — URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-10-30_otraslevoj_indeks_kiberbezopasnosti
6. Цена обиды — миллион долларов. Уволенный айтишник парализовал работу крупной компании. — SecurityLab.ru, 2025. — URL: <https://www.securitylab.ru/news/566362.php>
7. Штрафы и утечки данных заставляют компании усиливать защиту HR-систем. — CNews.ru, 2025. — URL: https://www.cnews.ru/reviews/preview_cases/53585268f8c01f491ef
8. Эволюция подхода к управлению уязвимостями. — CISOCLUB, 2025. — URL: <https://cisoclub.ru/jevoljucija-podhoda-k-upravleniju-ujazvimostjami/>

Санкционное давление на ПАО «Лукойл» в 2025 году: трансформация бизнес-модели и потеря европейских активов

Захарова Алёна Сергеевна, студент

Пермский государственный национальный исследовательский университет

В статье автор исследует влияние санкционных ограничений США и Великобритании 2025 г. на операционную деятельность и стратегию ПАО «Лукойл», а также анализирует последствия ухода компании с европейских рынков.

Ключевые слова: ПАО Лукойл, санкции, нефтяной рынок, европейские активы, энергетическая безопасность, принудительная продажа, транзитные ограничения, форс-мажор.

Октябрь 2025 г. стал поворотным моментом для крупнейшей частной нефтяной компании России — ПАО «Лукойл». Администрация США 22.10.25 г. ввела беспрецедентный пакет санкций против российских энергетических гигантов, включив в него «Лукойл» и «Роснефть», а также 34 их дочерние структуры [8]. Как отмечается в заявлении Министерства финансов США, эти ограничения стали реакцией на «отсутствие у России серьезной заинтересованности в мирном процессе» по завершению войны в Украине [2]. Целью данной статьи является анализ последствий санкционного давления на ПАО «Лукойл» и оценка трансформации его бизнес-модели в условиях принудительного ухода с европейских рынков.

Новые санкции США предусматривали включение компаний в список SDN (Specially Designated Nationals), что означает блокировку активов на территории Америки и запрет на любые сделки американских компаний с российской корпорацией [8]. Под ограничения попали как сами компании, так и их дочерние структуры: всего 28 структур «Роснефти» и 6 структур «Лукойла». Важно отметить, что блокировка автоматически распространяется на любые компании, в которых «Лукойл» или «Роснефть» владеют долей 50 % и более, даже если они прямо не указаны в санкционном списке [8]. Минфин США дал временную лицензию сроком до 21.11.25 г. на сворачивание операций с этими компаниями [9] [2]. Уже 30 октября «Лукойл» официально объявил о намерении продать все свои зарубежные активы.

Реакция европейских стран, где «Лукойл» присутствовал десятилетиями, была незамедлительной. В Болгарии, где компании принадлежал крупнейший на Балканах НПЗ Neftohim Burgas, начался процесс подготовки к введению временного государственного управления. В Румынии министр энергетики заявил о необходимости взять под контроль компанию Petrotel-Lukoil в Плоешти, обеспечивающую около четверти топливного рынка страны. Молдова также выдвинула ультиматум о передаче более 100 автозаправочных станций и топливного терминала.

Попытка «Лукойла» спасти свои международные активы путём продажи единому покупателю провалилась. Компания 30 октября объявила о договорённости со швейцарским трейдером Gunvor Group Ltd [2]. Однако сделка была сорвана: 6 ноября Минфин США заявил, что не выдаст Gunvor лицензию на ведение бизнеса до прекращения войны в Украине, прямо назвав компанию «марионеткой Кремля» [2]. Gunvor опровергла это заявление, назвав его «в корне дезинформирующим», но уже через час отозвала своё предложение о покупке [2]. Глава Gunvor Турбьёрн Тёрнквист впоследствии объявил об уходе в отставку и продаже своей доли менеджменту [1]. После этого стало окончательно ясно, что «мягких» вариантов не осталось, страны Европы начали процесс принудительной национализации или управляемой продажи активов российского холдинга.

Кроме потери перерабатывающих мощностей и сбытовой сети на Балканах, «Лукойл» столкнулся с серьёзными проблемами в Прибалтике. Государственная группа «Литовские железные дороги» (LTG) с 21.11.25 года полностью остановила железнодорожный транзит грузов «Лукойла» в Калининградскую область [4] [5]. Генеральный директор LTG Эгидиус Лазаускас заявил: «Соблюдение рекомендованных США и Великобританией санкций — это последовательный шаг, способствующий контролю и устойчивости бизнес-рисков, а также отражающий ценностную позицию всей группы» [4]. За 2024–2025 гг. «Лукойл» перевёз через Литву более 500 тыс. тонн нефти (345 тыс. тонн в 2024 г. и 194 тыс. тонн за первые 10 месяцев 2025 г.), и остановка этого маршрута создала серьёзные логистические сложности для снабжения Калининградского эксклава [5].

Особенно болезненным стал удар по иракскому проекту West Qurna-2 — одному из крупнейших нефтяных месторождений в мире, где «Лукойл» (доля 75 %) объявил форс-мажор 4.11.25 г. [6] [7]. Добыча на месторождении составляет 400–500 тыс. баррелей в сутки, начальные извлекаемые запасы — около 14 млрд баррелей. Ирак, следуя санкциям США, прекратил все выплаты компании наличными и поставки сырой нефти [7]. Государственная нефтяная компания SOMO отменила отгрузку трёх партий нефти объёмом около 4 млн баррелей, запланированных на ноябрь [7]. По данным источников Reuters, если в течение шести месяцев ситуация не разрешится, «Лукойл» может полностью прекратить добычу и выйти из проекта [7]. Вклад иракского проекта в общую EBITDA «Лукойла» оценивается в 48 млрд рублей за 2025 г. [6].

В денежном выражении потери «Лукойла» от санкционного давления 2025 г. оцениваются экспертами как значительные. По данным аналитиков, только в Юго-Восточной Европе компания теряет миллиарды долларов ежегодного оборота. Особенно существенны потери от срыва сделки с Gunvor и блокировки иракского проекта, который является наиболее ценным зарубежным активом российской компании [7].

Санкционное давление отразилось и на общих макроэкономических показателях. По данным статистики, в октябре 2025 г. нефтегазовые доходы российского бюджета снизились на 27 % в годовом сравнении — до 889 млрд руб., а за январь–октябрь они упали на 21 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года [3]. Это связано с падением цены на нефть Urals, которая в октябре составила \$53,7 за баррель — на треть дешевле, чем годом ранее [3].

Сведем данные об основных потерях «Лукойла» в результате санкционного давления 2025 года в таблице 1.

Таблица 1. Потери ПАО «Лукойл» от санкций США и Великобритании в 2025 г

Регион / актив	Тип актива	Характеристики	Последствия
Болгария (Бургас)	НПЗ Neftohim Burgas	Мощность 7–8 млн т/год	Риск введения временного госуправления
Румыния (Плоешти)	НПЗ Petrotel-Lukoil	Мощность 2,4 млн т/год, четверть рынка	Переход под контроль государства
Молдова	АЗС (более 100), топливный терминал	Крупнейшая сеть в стране	Выдвинут ультиматум о передаче
Литва	Железнодорожный транзит	345 тыс. т (2024) + 194 тыс. т (2025)	Полная остановка перевозок с 21.11.2025
Ирак (West Qurna-2)	Нефтяное месторождение	400–500 тыс. барр./сутки, доля 75 %	Форс-мажор с 04.11.2025, риск выхода
Сделка с Gunvor	Продажа всех зарубежных активов	Оценка не раскрыта	Срыв из-за отказа США в лицензии

Проиллюстрируем это на рис. 1, где показана хронология ключевых событий санкционного давления на «Лукойл» в 2025 г..



Рис. 1. Хронология ключевых событий санкционного давления на ПАО «Лукойл» в 2025 г. [8, 1, 4, 2, 5, 7]

На основе проведённого анализа можно сформулировать следующие выводы. Во-первых, санкции октября 2025 г. стали критическим ударом по европейскому бизнесу «Лукойла», выстроенному с конца 1990-х годов. Во-вторых, попытка продажи активов единому покупателю провалилась из-за отказа США в выдаче лицензии, что привело к запуску механизмов принудительной национализации в странах Европы. В-третьих, финансовые потери компании, особенно от блокировки иракского проекта West Qurna-2 и срыва сделки с Gunvor, оцениваются как значительные. В-четвёртых, транзитные ограничения со стороны Литвы создали дополнительные логистические проблемы для снабжения Калининградской области. В-пятых, долгосрочные перспективы «Лукойла» сопряжены с технологическими рисками и вынужденной переориентацией на азиатские рынки.

Санкционное давление на «Лукойл» в 2025 г. стало важной вехой в трансформации глобального энергетического рынка. Потеря европейских активов, остановка транзита через Литву и блокировка сделки с Gunvor означают, что российская частная нефтяная компания более не может функционировать как глобальный игрок. Дальнейшее развитие событий будет зависеть от успешности переориентации экспортных потоков на Азию, способности государства компенсировать потери компании, а также от возможного расширения санкционного давления на оставшиеся зарубежные проекты «Лукойла».

Литература:

1. Глава Gunvor уйдет в отставку после отказа от сделки с активами «Лукойла». — Профиль, 2025. — URL: <https://profile.ru/news/abroad/glava-gunvor-ujdet-v-otstavku-posle-otkaza-ot-sdelki-s-aktivami-lukoila-i-zayavlenij-svyazyah-s-rossiej-1786874/>

2. Gunvor отказался от покупки зарубежных активов «Лукойла». — DW, 2025. — URL: <https://www.dw.com/ru/gunvor-otkazalsa-ot-pokupki-zarubeznych-aktivov-neftegazovoj-kompanii-lukoil/a-74651546>
3. Корректировка доходов: как меняется нефтегазовый бюджет России с учетом новых санкций. — Smart-smi, 2025. — URL: <https://smart-smi.ru/single/2847706>
4. Литва запретила поставки нефти в Калининградскую область по своей железной дороге. — Телеканал 360, 2025. — URL: <https://360.ru/news/mir/litva-zapretila-postavki-nefti-v-kaliningradskuju-oblast-po-svoej-zheleznoj-doroge/>
5. Литва прекратила транзит грузов «Лукойла» в Калининградскую область. — ИА REGNUM, 2025. — URL: <https://regnum.ru/news/4002546>
6. ЛУКОЙЛ объявил форс-мажор на иракском месторождении. — Т-Банк / БКС, 2025. — URL: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/bef69/98b2f462-df88-472d-a01c-e13bc3f7addd/>
7. СМИ: «Лукойл» объявил форс-мажор на месторождении в Ираке. — Эксперт, 2025. — URL: <https://expert.ru/news/smi-lukoil-obyavil-fors-mazhor-na-irakskom-mestorozhdenii-zapadnaya-kurna-2/>
8. США ввели санкции против нефтяных гигантов России. — Корреспондент.net, 2025. — URL: <https://korrespondent.net/world/4826277-ssha-vvely-sanktsyy-protiv-neftianykh-hyantov-rossyy>
9. США ввели санкции против российских нефтяных гигантов (разбор). — Т-Банк, 2025. — URL: https://www.tbank.ru/invest/social/profile/Max_Pfayfer/90d1b473-ab6d-44a5-a113-288f0445ba78/

Перспективы развития рынка никеля в условиях цифровизации мировой экономики

Камми Мишель Армандин, студент магистратуры

Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (г. Москва)

Глобальный рынок никеля претерпевает фундаментальную трансформацию под воздействием цифровизации и энергетического перехода. В современных условиях успех добывающих и металлургических компаний зависит от их способности интегрировать технологии Индустрии 4.0, внедрять цифровые финансовые активы и обеспечивать прозрачность цепочек поставок. Статья рассматривает влияние цифровых платформ, токенизации активов и введения цифровых паспортов батарей на стратегическое развитие рынка никеля. Для достижения конкурентных преимуществ в цифровой среде бизнесу требуется переход к моделям управления, основанным на данных, блокчейн-мониторинге и экологической ответственности (ESG).

Ключевые слова: рынок никеля, цифровизация, экономика, мировая.

Трансформация традиционных подходов к торговле и производству никеля происходит под воздействием технологического прогресса, включающего автоматизацию рудников, использование больших данных для геологоразведки и создание цифровых двойников производственных процессов. Компании вынуждены адаптироваться к новым требованиям потребителей, особенно в секторе электромобилей (EV), где критически важными становятся не только физические характеристики металла, но и его «цифровой след» подтвержденная информация о происхождении и углеродном следе [1].

Цифровые платформы и токенизация становятся важнейшими инструментами для привлечения инвестиций и оптимизации сбыта, в то время как блокчейн-технологии обеспечивают соблюдение жестких правовых и экологических норм. Таким образом, перспективы рынка никеля (рис. 1) неразрывно связаны с созданием интеллектуальных экосистем, объединяющих производителей, финансовых посредников и конечных потребителей в едином цифровом пространстве.

Характеристики цифрового рынка никеля

Цифровой рынок никеля это современная форма функционирования сырьевого сектора, при которой физический оборот металла сопровождается параллельным потоком цифровых данных и финансовых инструментов. Основные характеристики включают:

- Прослеживаемость (Traceability): Возможность отследить путь каждой тонны никеля от шахты до конечного продукта с помощью блокчейна.
- Токенизация: Перевод прав на физические объемы никеля в форму цифровых финансовых активов (ЦФА).
- Автоматизация (Mining 4.0): Использование беспилотной техники и IoT-сенсоров для повышения эффективности и безопасности добычи.
- Информационная прозрачность: Доступ участников рынка к реальным данным о запасах, качестве и экологических показателях производства в режиме реального времени [2].



Рис. 1. Образцы никеля на мировом рынке

Влияние технологий на бизнес-модели

Технологический прогресс радикально меняет способы ведения бизнеса в никелевой отрасли:

- Платформенные модели и токенизация: Примером служит платформа Atomyze, используемая ПАО «ГМК «Норильский никель» для выпуска токенов, обеспеченных металлами. Это позволяет демократизировать доступ к инвестициям в никель и упростить расчеты между контрагентами.
- Цифровые двойники (Digital Twins): Создание виртуальных копий месторождений и заводов позволяет моделировать различные сценарии производства, оптимизируя затраты и снижая риски.
- Умное производство: Переход к полностью автономным рудникам снижает операционные расходы и минимизирует человеческий фактор в опасных зонах.

Изменения в потребительском поведении и спросе

Цифровизация мировой экономики изменила структуру и характер спроса на никель:

- Спрос со стороны сектора высоких технологий: Рост производства литий-ионных аккумуляторов для электромобилей и систем хранения энергии делает никель ключевым элементом цифровой инфраструктуры.
- Требования к «зеленому» никелю: Потребители (например, автоконцерны Tesla, BMW) ожидают подтверждения низкого углеродного следа, что требует внедрения цифровых систем мониторинга выбросов.
- Цифровые паспорта батарей: Согласно новым нормам ЕС, каждая батарея должна иметь цифровой паспорт, содержащий данные о доле переработанного никеля и условиях его добычи [3].

Роль цифрового маркетинга и торговых платформ

Взаимодействие участников рынка перемещается в цифровую плоскость:

- Электронные торговые площадки: Традиционные биржи (LME) интегрируют цифровые сервисы для повышения ликвидности и прозрачности торгов.
- B2B-платформы: Прямые продажи через цифровые интерфейсы
 - позволяют производителям никеля лучше понимать потребности клиентов и предлагать персонализированные условия поставок.
- Аналитика больших данных: Использование AI для прогнозирования цен и спроса становится стандартом для трейдеров и стратегических планировщиков.

Управление данными и кибербезопасность

В условиях цифровой трансформации данные становятся ценным активом:

- Сбор и анализ данных ESG: Компании используют цифровые платформы для сбора отчетности по экологии и социальной ответственности, что критично для поддержания репутации и доступа к западному капиталу.
- Кибербезопасность производственных систем: Защита автоматизированных систем управления (АСУ ТП) от внешних атак становится приоритетом национальной и корпоративной безопасности.

Правовые и регуляторные аспекты

Ведение бизнеса на глобальном рынке никеля требует учета новых цифровых норм:

– Регулирование ЦФА: Развитие законодательства в области цифровых финансовых активов в России и мире открывает новые возможности для токенизации сырья.

– Международные стандарты прослеживаемости: Необходимость соответствия стандартам OECD и новым регламентам ЕС по батареям заставляет компании внедрять системы цифрового комплаенса.

– Защита данных: Соблюдение различных национальных законов о хранении и передаче данных при ведении трансграничной торговли [4].

Литература:

1. Норникель выпустил первый в России токен на корзину цветных и драгоценных металлов [Электронный ресурс]. БКС Экспресс (ред. от 14.03.2024). Режим доступа: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/nornikel-vypustil-pervyi-v-rossii-token-na-korzinu-tsvetnykh-i-dragotsennykh-metallov>
2. Vasileios Rizos and Patricia Rizos V., Urban P. Implementing the EU digital battery passport: opportunities and challenges for battery circularity. — CEPS, 2024.
3. Кочергин, Д. А. Современная токенизация денег и активов: формы, особенности и перспективы для России. — Экономический журнал ВШЭ, 2025; 29(3): 407–447.
4. Зайцева, В. С. Цифровизация металлов: перспективы токенизации / В. С. Зайцева // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2023): материалы Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием, Москва, 25 мая 2023 года. — Москва: Российский государственный университет имени А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2023. — С. 123–128.

Перспективы применения искусственного интеллекта в государственных и муниципальных закупках

Кечин Никита Эдуардович, студент магистратуры
Государственный университет просвещения (г. Москва)

В статье рассматриваются перспективы и проблемы внедрения технологий искусственного интеллекта (ИИ) в систему государственных закупок по Федеральному закону № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее — 44-ФЗ). Цель исследования — комплексный анализ технологических решений на базе машинного обучения, обработки естественного языка и предиктивной аналитики, их эффективности, а также связанных правовых и организационных вызовов. На основе формально-юридического и сравнительно-правового методов, изучения нормативных актов, научных публикаций и данных о пилотных проектах — Государственная информационная система (ГИС) «Антикартель», региональные системы контроля начальной (максимальной) цены контракта (НМЦК), отечественные ИИ-ассистенты — выявлены ключевые направления цифровизации контрактной системы. Установлено, что основные барьеры широкого применения ИИ связаны с низким качеством и разрозненностью данных, слабой межведомственной интеграцией, отсутствием законодательно закреплённого статуса алгоритмических решений, проблемой чёрного ящика и рисками необоснованной дисквалификации добросовестных участников. Сформулированы рекомендации для законодателя, регуляторов и заказчиков по созданию единого цифрового контура, регулированию ответственности за решения ИИ и обеспечению прозрачности алгоритмов. Сделан вывод о том, что реализация потенциала ИИ возможна только при комплексном решении технологических, правовых и кадровых задач, что позволит перейти от реактивного контроля к предиктивному управлению закупками.

Ключевые слова: искусственный интеллект, государственные закупки, 44-ФЗ, машинное обучение, предиктивная аналитика, ГИС «Антикартель», цифровая трансформация, правовое регулирование, автоматизация контроля, смарт-контракты.

Цифровая трансформация закупок по 44-ФЗ требует внедрения ИИ: масштабы системы (триллионы рублей, миллионы процедур) делают её анализ невоз-

Заключение

Успешное развитие рынка никеля в условиях цифровизации требует от компаний комплексного подхода, сочетающего внедрение передовых технологий добычи (Mining 4.0) с инновационными финансовыми инструментами (токенизация) и строгим соблюдением экологических стандартов через цифровой мониторинг. Компании, способные интегрироваться в глобальные цифровые цепочки создания стоимости и обеспечить прозрачность своего бизнеса, станут лидерами новой технологической эпохи.

можным без автоматизации [1, с. 53]. Картельные соглашения, ошибки в НМЦК и слабая межведомственная интеграция [2, с. 243] ведут к неэффективным расходам. ИИ

рассматривается как инструмент качественного скачка [4; 5].

Особую значимость теме придаёт запуск с 1 августа 2025 года ГИС «Антикартель», позволяющей ФАС автоматически выявлять признаки картельных сговоров [3]. Внедряются ИИ-ассистенты для заказчиков и поставщиков (B2B-РТС) [8, с. 78–79]. Вместе с тем ожидания от ИИ зачастую завышены, а внедрение сопряжено с нерешёнными правовыми и этическими проблемами [10; 11].

Цель исследования — комплексный анализ перспектив применения ИИ при анализе закупок по 44-ФЗ. Объект исследования — система госзакупок РФ в условиях цифровизации. Предмет исследования — технологические решения на базе ИИ, их внедрение, эффективность и связанные правовые и организационные проблемы.

Методологическую основу исследования составляют общенаучные (анализ, синтез) и специальные методы: формально-юридический — для анализа правовых аспектов [10], сравнительно-правовой — для сопоставления с зарубежным опытом [14].

Источниковая база исследования — научные публикации [1; 2], нормативные акты, аналитические обзоры [3; 6] и данные электронных площадок [8].

Практическая значимость исследования в том, что результаты применимы для совершенствования регулирования ИИ в закупках и оптимизации процессов. А опыт Ямало-Ненецкого автономного округа [7] демонстрирует рост эффективности контроля и снижение издержек при использовании ИИ.

В основе большинства современных ИИ-систем для закупок лежат алгоритмы машинного обучения (Machine Learning, ML). Как отмечает Д. А. Казанцев, эти алгоритмы способны распознавать сложные, неочевидные для человека закономерности в больших массивах данных [1, с. 54]. Применительно к 44-ФЗ технологии машинного обучения позволяют:

- автоматически выявлять аномалии и потенциальные признаки нарушений, такие как подозрительные цепочки поставщиков, минимальные снижения цен на торгах, систематическое участие аффилированных лиц [1, с. 55];
- классифицировать закупки и автоматически относить их к правильным кодам по Общероссийскому классификатору продукции по видам экономической деятельности (ОКПД2) или Каталогу товаров, работ, услуг [2, с. 245];
- прогнозировать потенциальные риски неисполнения контрактов со стороны поставщиков на основе анализа их финансового состояния, судебных споров и репутации [4].

Значительная часть закупочной информации — тексты контрактов, заявок, технических заданий, жалоб и разъяснений — представлена в неструктурированном виде. Для работы с такими данными применяются технологии обработки естественного языка (Natural Language Processing, NLP) и генеративные нейросети. Их использование, как

подчёркивается в аналитическом обзоре TAdviser, позволяет [5]:

- проводить семантический поиск тендеров, когда система находит закупки не по точному совпадению ключевых слов, а по смыслу;
 - автоматизировать проверку закупочной документации на соответствие формальным требованиям, выявлять юридические и финансовые риски, противоречия и дублирование информации;
 - создавать проекты документов: обоснования НМЦК, протоколы рассмотрения заявок, ответы на запросы участников;
 - обеспечивать работу ИИ-помощников (чат-ботов), способных отвечать на вопросы по применению закупочного законодательства [8, с. 79].
- Предиктивная (прогнозная) аналитика — наиболее продвинутый уровень ИИ: она не только констатирует текущее состояние, но и прогнозирует будущее. В сфере закупок это позволяет [5; 11]:
- прогнозировать спрос на товары, работы, услуги для госнужд;
 - моделировать оптимальные сроки закупок;
 - оценивать вероятность победы поставщика в тендере;
 - автоматически выявлять паттерны коррупционных схем.

Технологические возможности находят своё реальное воплощение в конкретных программных продуктах и инициативах, которые уже сегодня внедряются на всех уровнях закупочной системы — от федеральных контролирующих органов до коммерческих электронных площадок и отдельных заказчиков.

ГИС «Антикартель» — яркий пример государственного внедрения ИИ в контроль закупок: с 1 августа 2025 года ФАС использует её для автоматического мониторинга закупок по 44-ФЗ и 223-ФЗ [3]. Система на основе машинного обучения выявляет признаки сговоров: участие аффилированных лиц, минимальное снижение цены (0,5–2 %), повторяющиеся цепочки победителей, общие IP-адреса [6]. По оценкам, внедрение обеспечит значительную экономию, так как при сговоре контракты заключаются по начальной цене [3]. Система формирует доказательную базу для антимонопольных расследований.

Ещё одной критически важной точкой приложения ИИ является контроль за обоснованием начальной (максимальной) цены контракта. Завышение НМЦК — один из самых распространённых коррупциогенных факторов в госзакупках [2, с. 246].

Для борьбы с этой проблемой в Московской области был разработан и внедрён новый функционал на портале исполнения контрактов, который автоматизирует проверку расчётов НМЦК, выполненных методом сопоставимых рыночных цен. Система автоматически анализирует представленные поставщиком коммерческие предложения и цены на рынке, выявляет факты завышения и формирует детальную информацию о проверке. Это по-

зволяет повысить прозрачность процесса и значительно ускорить контроль соблюдения законодательства [7].

В более широком смысле ИИ позволяет проводить интеллектуальный мониторинг цен на товары, работы и услуги в открытых источниках: на сайтах поставщиков, в электронных магазинах, в Единой информационной системе (ЕИС). Такой подход даёт возможность в реальном времени выявлять завышенные цены, снижать риск переплат и повышать обоснованность принимаемых решений [5].

Помимо контрольно-надзорных функций, ИИ активно внедряют в процессы, облегчающие работу как заказчиков, так и поставщиков. На рынке появились первые отечественные ИИ-помощники, например от компании «B2B-РТС». Как сообщается в пресс-релизе, такой ассистент способен отвечать на вопросы по применению 44-ФЗ и 223-ФЗ, проверять закупочные документы на наличие ошибок и несоответствий, снижая тем самым риски и время на проведение процедур [8, с. 78–79].

Существуют и локально запускаемые решения, такие как *ZakupkiAI*, использующие большие языковые модели (Large language model, LLM) и генерацию с дополненной выборкой (Retrieval-Augmented Generation, RAG) для поиска актуальной информации в реальном времени и предоставления точных обоснованных ответов на правовые вопросы в сфере госзакупок.

Для поставщиков ключевой задачей является поиск подходящих тендеров. Искусственный интеллект переводит этот процесс на новый уровень, предлагая не просто фильтрацию по ключевым словам, а глубокий семантический анализ, персонализированные рекомендации и даже оценку шансов на победу. Такой подход меняет саму логику работы с закупками и позволяет находить выгодные контракты, которые ранее можно было упустить из-за несовершенства инструментов поиска [4].

Формирование адекватной нормативно-правовой базы отстаёт от стремительного развития и внедрения технологий искусственного интеллекта. Эта проблема в полной мере касается и сферы государственных закупок, что создаёт ряд сложных правовых и этических вызовов [10].

Правовой статус решений ИИ и распределение ответственности — центральный вопрос. При ошибке ИИ (ложное обвинение в сговоре, неверный расчёт НМЦК) неясно, кто несёт ответственность: разработчик, заказчик или должностное лицо, не перепроверившее результат [10]. Вовлечение ИИ в управленческие отношения требует детального регулирования от полного контроля человеком до автономии ИИ в определённых пределах. Без чётких критериев и правил распределения ответственности ИИ будет «зарегулирован» либо его применение будет сопряжено с неоправданными рисками [10].

Алгоритмы машинного обучения, особенно глубокие нейросети, часто работают по принципу чёрного ящика: на вход подаются данные, на выходе получается результат, но логика принятия решения непрозрачна даже для разработчиков. В контексте госзакупок это создаёт серьёзную

проблему. Например, если ИИ отклонил заявку поставщика как «подозрительную», но не может объяснить, на основании каких именно признаков он это сделал, то как участник сможет эффективно обжаловать это решение [11]? Право на справедливое и прозрачное разбирательство — один из краеугольных камней правового государства. В сфере публично-правовых отношений, затрагивающих права и законные интересы граждан и бизнеса, использование алгоритмов, чья логика работы не поддаётся объяснению, должно быть ограничено или сопровождаться обязательным механизмом человеческой перепроверки [10].

Системы ИИ для закупок требуют доступа к огромным массивам данных, в том числе: к данным, содержащим коммерческую тайну; к персональным данным должностных лиц и участников; а также к сведениям, составляющим государственную тайну (в случае оборонных закупок). Обеспечение безопасности этих данных, предотвращение утечек и несанкционированного доступа становится критически важной задачей. Создание централизованных систем, подобных «Антикартели», которая интегрируется с десятками источников данных, требует создания надёжных механизмов криптографической защиты и разграничения доступа [2, с. 248–249].

Несмотря на очевидный потенциал, широкомасштабное и эффективное внедрение технологий ИИ в систему госзакупок сопряжено с рядом серьёзных проблем и вызовов, которые необходимо преодолеть [11].

Первая и, пожалуй, главная проблема — это качество и доступность данных. Искусственный интеллект требует больших объёмов «чистых», структурированных и достоверных данных для обучения и работы. Однако реальное состояние данных в ЕИС и внутренних системах заказчиков далеко от идеала. Информация может быть неполной, противоречивой, устаревшей или содержать ошибки. Нередки случаи фальсификации документов самими поставщиками [2, с. 244]. Слабая интеграция государственных реестров (ФНС, ФАС, Росреестр и др.) с ЕИС приводит к задержкам в обмене данными, что снижает эффективность ИИ-аналитики [4]. Без решения проблемы цифрового мусора на входе даже самые совершенные алгоритмы будут давать некачественные результаты на выходе [11].

Внедрение передовых ИИ-решений требует значительных финансовых затрат на разработку, закупку, интеграцию и обслуживание программного обеспечения, а также на приобретение или аренду вычислительных мощностей. Для многих региональных и муниципальных заказчиков такие инвестиции могут быть неподъёмными [4].

Кроме того, существует организационное сопротивление изменениям. Внедрение ИИ меняет устоявшиеся рабочие процессы и требует от сотрудников контрактных служб новых компетенций. Необходимо преодолевать скепсис и недоверие к машине, формировать культуру работы в связке «человек — ИИ», где алгоритмы выступают

катализатором экспертизы, но окончательное решение остаётся за ответственным специалистом. Как отмечают эксперты, в российском бизнесе и госсекторе ещё силен скепсис по отношению к ИИ, во многом связанный с ожиданием «магии» и непониманием реальных возможностей и ограничений технологий [11].

Наряду с очевидными преимуществами, существуют и риски, связанные с поспешным или непродуманным внедрением ИИ. Один из ключевых рисков — автоматическая дисквалификация добросовестных участников. Если алгоритмы настроены слишком чувствительно, они могут ошибочно отнести нормальное, но нестандартное поведение поставщика к подозрительным паттернам. Это особенно актуально для ГИС «Антикартель», где эксперты уже выражают опасения, что «под каток» машины могут попасть добросовестные участники, чьё поведение покажется алгоритму подозрительным [3; 6].

Ещё один риск — это чрезмерная автоматизация и снижение роли человеческого фактора. Если контрольные функции полностью передать машине, а сотрудники потеряют навыки самостоятельного анализа и принятия решений, это может привести к деградации экспертизы в долгосрочной перспективе. ИИ должен оставаться инструментом в руках человека, а не заменять его [10; 11].

Ключевые направления развития ИИ в закупках [4; 5; 12]:

Сквозная интеграция госсистем путём создания единого цифрового контура (ЕИС, ФНС, ФАС, Росреестр, банки, суды) для автоматического аудита поставщиков Due diligence, выявления схем ухода от налогов и фиктивного субподряда [2, с. 249].

Предиктивное управление закупками путём перехода от реактивного контроля к прогнозированию рисков на этапе планирования и помощи заказчикам в корректировке планов-графиков [5].

Развитие технологий для поставщиков путём полного сопровождения участия в торгах от автоматического формирования заявки до генерации проектов контрактов, что особенно актуально для малого и среднего бизнеса [8, с. 79].

Автоматизация исполнения контрактов путём перехода к использованию смарт-контрактов. В перспективе — автоматическая приёмка и оплата при наступлении подтверждённых событий, что минимизирует коррупционные риски [12].

За рубежом (в ЕС, США) также активно внедряют ИИ в госзакупки. Например, в Великобритании правительственные контракты на ИИ-проекты достигли 573 млн фунтов к августу 2025 г. [14]. ИИ используется для выявления мошенничества, профилирования поставщиков и обработки документов [13].

Российский подход отличается высокой централизацией (ГИС «Антикартель») и акцентом на контроль, тогда как западные модели делают упор на оптимизацию процессов и прозрачность [3; 14]. Взаимная адаптация лучших практик полезна для обеих систем.

На основе анализа предложены следующие рекомендации [10; 12]:

- законодателю: принять акт, определяющий правовой статус ИИ-решений, порядок их обжалования и распределение ответственности (разработчик, заказчик, пользователь);

- Правительству и ФАС: утвердить методические рекомендации по внедрению ИИ, обеспечить поэтапное пилотное тестирование алгоритмов, продолжить интеграцию госсистем [6];

- заказчикам и участникам: повышать цифровую грамотность сотрудников, формировать запрос на «объяснимый» ИИ и эффективную обратную связь для обжалования ошибок [11];

- научному сообществу: продолжить исследования эффективности ИИ в закупках, оценивать социально-экономические последствия цифровой трансформации [1; 2].

ИИ — системообразующий элемент цифровой трансформации контрактной системы. Технологии машинного обучения, обработки естественного языка и предиктивной аналитики решают задачи от классификации закупок до прогнозирования рисков [1, с. 54–55; 5]. Наиболее перспективны семантический поиск, интеллектуальная проверка документации и ИИ-ассистенты [8, с. 78–79].

Российская практика внедрения ИИ не только принесла положительные результаты, но и выявила ряд проблем. ГИС «Антикартель» автоматизировала выявление сговоров [3; 6], региональный контроль НМЦК дал экономию [7], появились ИИ-помощники [8]. Однако успехи фрагментарны из-за слабой интеграции госсистем [4; 11].

Правовые и этические аспекты — уязвимое звено. Отсутствие статуса решений ИИ, неопределённость ответственности и проблема чёрного ящика создают риски [10]. Без права на обжалование алгоритмических решений внедрение ИИ нарушит правовую определённость [10; 11].

Проблемы и вызовы комплексны. К барьерам относятся: низкое качество данных, слабая интеграция, высокая стоимость, сопротивление сотрудников [2, с. 244–245; 11]. Кроме того, существует риск автоматической дисквалификации добросовестных поставщиков на основе решения ИИ [3; 6].

Перспективным является переход к предиктивному управлению. Нужен единый цифровой контур (ЕИС, ФНС, ФАС, Росреестр, банки, суды) для аудита Due diligence и смарт-контрактов [2, с. 249; 12]. Российский подход (централизация, контроль) и западный (оптимизация, прозрачность) могут обогатить друг друга [13; 14].

Рекомендации: законодателю — принять акт о статусе ИИ-решений [10]; Правительству и ФАС — утвердить методики и обеспечить интеграцию [6; 12]; заказчикам — требовать «объяснимый» ИИ [11]; научному сообществу — продолжать исследования [1; 2].

ИИ — реальный инструмент повышения эффективности госзакупок, но его широкое внедрение требует

решения трёх групп задач: технологической (качество данных, интеграция), правовой (статус решений, ответственность) и организационной (подготовка кадров).

Только комплексный подход позволит реализовать потенциал ИИ для экономии бюджетных средств и развития добросовестной конкуренции.

Литература:

1. Казанцев Д. А. Использование нейросетей в закупочной работе: излишество или необходимость? // Научный юридический журнал «Закупки и право». — 2025. — № 1. — С. 53–56.
2. Копылов С. В. Направления совершенствования контроля недостоверной информации в системе закупочной деятельности Российской Федерации // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. — 2026. — № 1. — С. 242–250.
3. Шелоумов М. Новая система ФАС Антикартель: что важно знать поставщикам и заказчикам // РБК Компании : [Электронный ресурс]. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/4Br2SLTXW9/novaya-sistema-fas-antikartel-cto-vazhno-znat-postavschikam-i-zakazchikam/> (дата обращения: 15.04.2026).
4. Эксперт ИТ-холдинга Т1: ИИ в закупках даст двукратный рост производительности // Т1 [Электронный ресурс]. — URL: https://t1.ru/media/news/ekspert_it-holdinga_t1_ii_v_zakupkah_dast_dvukratnyy_rost_proizvoditelnosti (дата обращения: 15.04.2026).
5. ИИ и аналитика в закупках: как технологии помогают сокращать издержки и предотвращать коррупцию // TAdviser : [Электронный ресурс]. — URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:_ИИ_и_аналитика_в_закупках:_как_технологии_помогают_сокращать_издержки_и_предотвращать_коррупцию (дата обращения: 15.04.2026).
6. ФАС запускает «Антикартель»: ИИ начнет выявлять сговоры на торгах // GKGZ : [Электронный ресурс]. — URL: <https://gkgz.ru/fas-zapuskayet-antikartel-ii-nachnet-vyyavlyat-sgovory-na-torgah/> (дата обращения: 15.04.2026).
7. На Ямале искусственный интеллект помогает проводить госзакупки // Север-Пресс : [Электронный ресурс]. — URL: <https://sever-press.ru/news/ekonomika/na-jamale-iskusstvennyj-intellekt-pomogaet-provodit-goszakupki/> (дата обращения: 15.04.2026).
8. В2В-РТС запускает первого отечественного ИИ-помощника закупок // CNews : [Электронный ресурс]. — URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-09-11_b2b-rts-zapuskayet_pervogo (дата обращения: 15.04.2026).
9. Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // Собрание законодательства РФ. — 2013. — № 14. — Ст. 1652.
10. Почему ожидания от ИИ в госзакупках завышены и как с этим жить // РБК Компании : [Электронный ресурс]. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/lffDnbatxq/pochemu-ozhidaniya-ot-ii-v-goszakupkah-zavyisheny-i-kak-s-etim-zhit/> (дата обращения: 15.04.2026).
11. ИИ в госзакупках: как меняются запросы на интеллектуальные решения // РБК Компании : [Электронный ресурс]. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/r1O7jzlOTW/ii-v-goszakupkah-kak-menyayutsya-zaprosyi-na-intellektualnyie-resheniya/> (дата обращения: 15.04.2026).
12. AI in Public Procurement: Changing Public Procurement with AI // GEP Blog : [Electronic resource]. — URL: <https://www.gep.com/blog/technology/impact-of-ai-in-public-procurement> (accessed: 15.04.2026).
13. The surprising shifts in how the public sector is buying AI, and what policymakers can do about it // Open Contracting Partnership [Electronic resource]. — URL: <https://www.open-contracting.org/2025/11/10/the-surprising-shifts-in-how-the-public-sector-is-buying-ai-and-what-policymakers-can-do-about-it/> (accessed: 15.04.2026).

Цифровизация контрактной системы: трансформация процессов планирования и исполнения бюджета в рамках Федерального закона № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок...»

Кечин Никита Эдуардович, студент магистратуры
Государственный университет просвещения (г. Москва)

В статье рассматривается цифровая трансформация контрактной системы государственных закупок, начавшаяся с принятия Федерального закона № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее — 44-ФЗ) и радикально изменившая процессы планирования и ис-

полнения бюджета. В статье анализируются ключевые технологические решения — Единая информационная система, электронные торговые площадки, системы электронного документооборота, — которые обеспечивают автоматизацию закупочного цикла. Исследование показывает, что внедрение цифровых инструментов повышает прозрачность расходования средств и сокращает сроки процедур, однако выявляет существенные барьеры технологического и кадрового характера. Особое внимание уделено интеграции с системой «Электронный бюджет» и перспективам дальнейшего развития, включая углублённую автоматизацию учётных процессов.

Ключевые слова: цифровизация государственных закупок, контрактная система, Единая информационная система, электронные торговые площадки, исполнение бюджета, система «Электронный бюджет», прозрачность расходования средств, автоматизация закупочного цикла.

Современное государственное управление, стремясь к повышению эффективности и прозрачности, неизбежно обращается к цифровым технологиям. В контексте государственных закупок этот процесс приобретает особую значимость, поскольку напрямую влияет на рациональное расходование бюджетных средств. Федеральный закон от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» заложил правовую основу для модернизации всей системы, а последующая цифровизация стала ключевым инструментом для реализации его принципов [2].

Цифровизация в сфере государственных закупок представляет собой не просто автоматизацию отдельных операций, но глубокую трансформацию, направленную на создание единой, интегрированной экосистемы. Суть этого процесса заключается в переходе от разрозненных решений к комплексной автоматизации всех этапов закупочного цикла: от формирования потребности до исполнения контракта. Нормативно-правовая база, регулирующая цифровую трансформацию контрактной системы, весьма обширна.

Помимо основополагающего 44-ФЗ, сюда входят Федеральный закон от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (далее — 223-ФЗ) [1], а также Федеральные законы № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [3] и № 63-ФЗ «Об электронной подписи» [4]. Важную роль играют и подзаконные акты Правительства Российской Федерации.

Международный опыт демонстрирует схожие тенденции. В США действует единая система Federal Acquisition Regulation, обеспечивающая прозрачность на всех этапах федеральных закупок [6, с. 161]. Страны Евросоюза используют интегрированную информационную систему с едиными электронными формами для всех этапов закупочной деятельности.

В Германии активно применяется электронная подпись и передовые системы информационной безопасности. Китай, внедрив соответствующее положение в 2015 году, активно поощряет использование онлайн-платформ, что привело к стандартизации, повышению прозрачности и снижению порога участия для малого и среднего бизнеса.

Цифровизация радикально преобразует процессы планирования закупок, переводя их в электронный формат

и интегрируя с бюджетным процессом. План-график, обязательный для закупок по 44-ФЗ, детализирует планируемые приобретения на текущий и два последующих финансовых года, тогда как план закупки по 223-ФЗ охватывает годовой период. Их структурированное размещение в Единой информационной системе значительно упрощает поиск и анализ информации.

Автоматизация формирования обоснования закупок снижает трудозатраты и минимизирует риски ошибок. Специализированные системы способны генерировать полный комплект документов для различных видов процедур, учитывая при этом не только положения 44-ФЗ, но и десятки подзаконных актов. Интеграция с бюджетным процессом через систему «Электронный бюджет» позволяет не только повысить доступность информации о финансовой деятельности организаций, но и отслеживать достижение финансовых результатов государственных программ.

Единая информационная система в сфере закупок (ЕИС) выступает центральным звеном этой трансформации. Будучи веб-ресурсом, аккумулирующим всю информацию о государственных и муниципальных закупках, ЕИС обеспечивает формирование и публикацию сведений о закупках, контролирует их правильность, предоставляет доступ контролирующим органам, позволяет подавать заявки в электронном виде. Для поставщиков ЕИС открывает перспективы для прогнозирования спроса и долгосрочного планирования участия в закупках [5, с. 50]. Региональные органы получают мощный инструмент для формирования аналитической отчетности, позволяющей оценивать закупочную деятельность по различным параметрам.

Электронные торговые площадки играют центральную роль в осуществлении закупочных процедур, предоставляя онлайн-формат для проведения тендеров и аукционов. Они расширяют круг потенциальных поставщиков, что способствует усилению конкуренции и снижению цен. Системы класса S2P объединяют весь закупочный процесс в единый контур от поиска поставщика до оплаты и поставки. Для закупок малостоймостных товаров активно используются собственные интернет-магазины заказчиков, B2B-маркетплейсы и специализированные каталоги поставщиков. Системы электронного документооборота автоматизируют процессы создания, подписания и хранения всей необходимой документации,

минимизируя бумажную волокиту и сокращая время на согласования. Применение квалифицированной электронной подписи стало стандартом для заключения цифровых контрактов, что значительно ускоряет процесс и повышает их юридическую значимость.

Исполнение контрактов в цифровой среде характеризуется высокой степенью автоматизации. Электронный мониторинг осуществляется благодаря тому, что обе стороны фиксируют в ЕИС всю релевантную информацию: акты приёмки, отметки о прохождении этапов выполнения работ или поставки товаров. Такая система позволяет в режиме реального времени отслеживать статус договора и выявлять потенциальные отклонения. Интеграция ЕИС с системами маркировки товаров позволяет автоматически проверять подлинность продукции. Участники процесса видят статусы поставок в реальном времени, что делает контроль точным и оперативным. Система способна фиксировать отклонения от условий контракта и предупреждать о рисках срыва сроков.

Влияние цифровизации на исполнение бюджета проявляется в нескольких ключевых аспектах. Современные цифровые инструменты предоставляют возможность собирать и анализировать огромные объёмы данных о закупках, что приводит к более эффективному использованию бюджетных средств. Сокращение сроков закупочных процедур является прямым следствием автоматизации. Прозрачность расходования бюджетных средств возрастает благодаря тому, что все этапы закупочного процесса становятся доступными для общественности через ЕИС. Цифровые механизмы активно способствуют противодействию коррупции. Минимизация прямого кон-

такта между заказчиком и участниками закупок, а также автоматизированный контроль за соблюдением процедур существенно снижают возможность сговора и других злоупотреблений.

Несмотря на очевидные преимущества, процесс цифровизации сталкивается с рядом проблем. Среди технологических барьеров часто возникают сложности, связанные с несовпадением электронных цифровых подписей закупщиков в приёмочных документах и в ЕИС. Для полноценной работы с цифровыми системами требуются определённые навыки, выходящие за рамки базового владения компьютером. Вопросы кибербезопасности приобретают первостепенное значение. С увеличением объёма обрабатываемой информации и расширением цифровых взаимодействий возрастает риск кибератак и утечек данных. Перспективы дальнейшей трансформации включают глубокую интеграцию бухгалтерского учёта с ЕИС, что позволит автоматически получать электронные документы и отражать в учёте заказчика. Автоматическое отслеживание статусов документов поможет своевременно производить оплату и исключать просрочки.

Цифровизация контрактной системы стала одним из наиболее значимых направлений модернизации государственного управления. Она привела к существенной трансформации процессов планирования и исполнения бюджета, сделав их более прозрачными, эффективными и контролируруемыми. Дальнейшее совершенствование, включающее глубокую интеграцию систем и расширение автоматизированного контроля, позволит полностью реализовать потенциал цифровизации, обеспечивая максимальную отдачу от государственных инвестиций.

Литература:

1. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. — 2011. — № 30 (ч. 1). — Ст. 4571.
2. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (ред. от 26.12.2024) // Собрание законодательства РФ. — 2013. — № 14. — Ст. 1652.
3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (ред. от 24.06.2025) // Собрание законодательства РФ. — 2006. — № 31 (ч. 1). — Ст. 3448.
4. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи» (ред. от 21.04.2025) // Собрание законодательства РФ. — 2011. — № 15. — Ст. 2036.
5. Стырин Е. М., Родионова Ю. Д. Единая информационная система в сфере закупок как государственная цифровая платформа: современное состояние и перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2020. — № 3. — С. 49–70.
6. Шмелева М. В. Инновации и цифровизация в госзаказе в России и США // Вестник Пермского университета. Юридические науки. — 2020. — № 47. — С. 160–183.

Методологические основы управления товарными запасами в условиях сезонных колебаний спроса

Козлов Данил Сергеевич, студент магистратуры;

Селеткова Алина Алексеевна, студент магистратуры

Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д. Н. Прянишникова

В статье рассматриваются теоретические и методологические подходы к организации системы управления товарными запасами в коммерческих организациях, сталкивающихся с фактором сезонности. Анализируются базовые модели оптимизации запасов, специфика расчета страхового запаса и особенности применения аналитических инструментов ABC- и XYZ-анализа. На основе методологического базиса предложены концептуальные решения по минимизации логистических издержек.

Ключевые слова: товарные запасы, сезонный спрос, логистические издержки, страховой запас, ABC-анализ, XYZ-анализ, оптимизация запасов.

В условиях современной динамичной рыночной среды эффективное управление товарными запасами выступает одним из ключевых факторов обеспечения финансовой устойчивости и конкурентоспособности торговых и дистрибьюторских предприятий. Запасы связывают значительную часть оборотного капитала организации, а расходы на их содержание, транспортировку и администрирование напрямую влияют на конечные показатели рентабельности бизнеса. Особую методологическую сложность представляет управление запасами в компаниях, деятельность которых подвержена выраженным сезонным колебаниям потребительского спроса.

Сезонность спроса — это устойчиво повторяющаяся в течение года закономерность изменения объемов продаж, обусловленная природно-климатическими, календарными, социальными или культурными факторами. Классическая теория менеджмента рассматривает несколько фундаментальных подходов к адаптации логистической системы к сезонным флуктуациям. В рамках методологии выделяют стратегии постоянного (синхронного) производства/закупок, нивелирования за счет изменения уровня запасов и гибридные стратегии.

Для предприятий дистрибьюторского сектора наиболее применимой является стратегия накопления запасов опережающим темпом перед периодами пикового спроса. Однако данная модель влечет за собой резкое возрастание рисков дефицита (при недооценке рынка) либо затоваривания складских площадей и иммобилизации денежных средств (при переоценке спроса).

Методологическую основу оптимизации объемов закупок составляет классическая модель экономически обоснованного размера заказа (модель Уилсона — EOQ). В традиционном виде формула рассчитывается следующим образом:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot A \cdot S}{i \cdot C}}$$

где A — затраты на выполнение одного заказа; S — годовой объем спроса на товар; i — затраты на содержание

единицы запаса на складе (в долях от стоимости); C — закупочная цена единицы товара [1, с. 45].

Применение базовой модели EOQ в условиях сезонности требует существенной модификации. Параметр спроса (S) не может рассматриваться как константа. В методологических целях годовой интервал декомпозируется на более короткие периоды (месяцы или кварталы), в рамках которых спрос условно стабилизируется. Развитием данного подхода в теории операционного менеджмента выступает динамическая модель Вагнера — Уайтина, позволяющая рассчитывать оптимальный размер партий для каждого дискретного временного интервала с учетом меняющегося спроса и затрат на хранение переходящего остатка. Внедрение динамических моделей позволяет дистрибьюторским компаниям упреждать дефицит ходовых позиций в пиковые периоды, сохраняя общую экономическую эффективность логистической цепи.

Критически важным элементом методологии управления запасами является расчет величины страхового (гарантийного) запаса. Его назначение заключается в компенсации случайных отклонений в логистической цепочке: задержек поставок, сбоев в транспортировке и резких непредвиденных всплесков спроса. В условиях сезонных пиков стандартное отклонение спроса существенно возрастает, что требует гибкого изменения объема страхового резерва. Математическая модель расчета страхового запаса (SS) базируется на теории вероятностей и математической статистике:

$$SS = z \cdot \sigma_d \cdot \sqrt{L}$$

где z — коэффициент заданного уровня логистического сервиса (определяется по таблице нормального распределения); σ_d — среднеквадратическое отклонение спроса; L — длительность функционального цикла поставки (время выполнения заказа) [2, с. 112].

В пиковые периоды (например, в четвертом квартале календарного года для большинства секторов потребительского рынка) нагрузка на логистическую инфраструктуру возрастает. Это приводит к одновременному

увеличению как колеблемости спроса (σ_d), так и возможного времени срыва поставки (L) из-за перегрузки транспортных каналов. Следовательно, страхового запаса должен рассчитываться динамически для каждого сезона, а не закрепляться в виде фиксированного норматива на весь год. Статичное планирование гарантийного остатка неизбежно ведет к логистическим сбоям, парализующим операционную деятельность.

Для повышения управляемости многономенклатурными товарными потоками в менеджменте применяется комбинированный аналитический инструмент, объединяющий ABC- и XYZ-анализ. Теоретической базой ABC-анализа является закон Парето (20 % ассортимента обеспечивают 80 % оборота), разделяющий товары по степени их вклада в выручку или прибыль компании. XYZ-анализ классифицирует ассортимент по уровню прогнозируемости спроса и стабильности продаж (коэффициенту вариации).

Матричная структура совмещения данных анализов позволяет сформировать дифференцированные управленческие стратегии для каждой товарной группы. Особый интерес в условиях сезонности представляют группы AX, AY и AZ. Товары группы AX характеризуются высоким оборотом и стабильным, предсказуемым спросом. Для них применимы автоматизированные системы непрерывного пополнения запасов. Группа AZ включает в себя товары с высоким вкладом в оборот, но крайне низкой предсказуемостью продаж, что часто обусловлено именно фактором сезонности. Управление запасами по группе AZ требует регулярного экспертного контроля, использования сложных методов математического прогнозирования и формирования повышенного страхового запаса в преддверии пиковых периодов. Данный подход нивелирует риски дефицита наиболее маржинальных позиций ассортиментной матрицы.

Концептуальная модель управления запасами в условиях сезонности подразумевает, что траектория движения текущего и страхового остатков на складе должна волно-

образно повторять динамику планового спроса с определенным временным опережением (лагом). Это упреждение необходимо для своевременного размещения заказов у поставщиков и обеспечения бесперебойного прохождения товаров через складские комплексы. При таком подходе пик объема запасов на складе достигается непосредственно перед началом сезона продаж, а к моменту его завершения складские площади максимально освобождаются для минимизации затрат на хранение неликвидных остатков в межсезонье.

Современная методология менеджмента также акцентирует внимание на интеграции систем управления запасами с передовыми информационными технологиями. Внедрение систем класса WMS (Warehouse Management System — управление складом) и ERP (Enterprise Resource Planning — планирование ресурсов предприятия) позволяет снизить транзакционные издержки и повысить точность учета. Примером технологического совершенствования процессов служит внедрение систем голосового подбора (Voice Picking), которые выступают эффективным интерфейсом между WMS-системой и оператором склада. Голосовое управление минимизирует количество ошибок наборщиков в периоды экстремальной сезонной загрузки склада, тем самым предотвращая падение качества клиентского сервиса [3, с. 88].

Таким образом, методологические основы управления товарными запасами в условиях сезонных колебаний спроса базируются на переходе от статических моделей к динамическому планированию. Успешная реализация данных подходов требует регулярного проведения совмещенного ABC/XYZ-анализа, гибкого пересчета нормативов страхового запаса с учетом изменяющегося среднеквадратического отклонения спроса и интеграции логистических процессов со сквозными информационными системами автоматизации. Оптимизация запасов на основе научно обоснованных методов позволяет компаниям сохранять баланс между затратами на хранение и гарантированным уровнем обслуживания потребителей.

Литература:

1. Афоничкин, А. И. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. И. Афоничкин, Л. И. Журова, Д. Г. Михаленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 484 с.
2. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 278 с.
3. Системы управления технологическими процессами и информационные технологии: учебник для вузов / В. В. Троценко, В. К. Федоров, А. И. Забудский, В. В. Комендантов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 136 с.

Проблемы и барьеры, препятствующие достижению целевых показателей Стратегии развития таможенной службы до 2030 года в РФ

Констандогло Елена Дмитриевна, студент

Научный руководитель: Павлова Алла Викторовна, кандидат экономических наук, доцент
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва)

В статье автор исследует барьеры реализации Стратегии развития таможенной службы РФ до 2030 года, включая инфраструктурные ограничения пунктов пропуска, необходимость импортозамещения ИТ-оборудования и необходимость преодоления кадровых проблем.

Ключевые слова: таможенная служба, Стратегия — 2030, цифровизация, таможенный контроль, инфраструктурные барьеры, импортозамещение, ЕАЭС, информационная безопасность.

Реализация Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года осуществляется в условиях воздействия комплекса объективных внешних и внутренних вызовов и угроз [1]. Несмотря на планомерное достижение ряда промежуточных показателей, существует спектр барьеров, препятствующих эффективному и полномасштабному выполнению целевых ориентиров. Анализ положений Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года позволяет выделить следующие группы барьеров:

1. Инфраструктурные и логистические барьеры. Основным сдерживающим фактором развития таможенных технологий на государственной границе РФ является необустроенность пунктов пропуска. Согласно статистическим данным Министерства транспорта РФ, по состоянию на конец 2024 года порядка 60 % пунктов пропуска находились в нормативном состоянии, при этом целевой ориентир к 2030 году составляет 85 % [5]. Вместе с тем, существенная часть инфраструктуры по-прежнему нуждается в модернизации. В частности, 55 пунктов пропуска не обеспечивают нормативное время досмотра грузовых транспортных средств до 10 минут, из которых 22 подлежат комплексной реконструкции [5]. Дополнительно на эффективность таможенного контроля негативно влияет нехватка пропускной способности приграничной инфраструктуры в условиях переориентации логистических потоков на Восток и ЮГ, что приводит к физическим заторам и задержкам при совершении таможенных операций.

2. Технологические барьеры и уязвимости информационной безопасности. Так как главным приоритетом Стратегии до 2030 года, включая показатели 100 % автоматического совершения операций для безрисковых поставок, является цифровизация, технологические барьеры становятся одними из самых критичных [1]. К ним относятся:

— зависимость от импорта: недостаточное развитие отечественных информационных технологий и элементной базы обуславливает зависимость от поставок зарубежных информационно-технических средств и общесистемного программного обеспечения, хотя ФТС России активно реализует программы импортозамещения и перехода на отечественные ПО, процесс требует времени и значительных ресурсов;

— технические сбои: на практике возникают нештатные ситуации, связанные с неработоспособностью программных средств, что требует экстренного перераспределения таможенных деклараций между центрами электронного декларирования для минимизации влияния на скорость таможенных операций;

— киберугрозы: наблюдается увеличение угроз несанкционированного доступа к Единой автоматизированной информационной системе таможенных органов со стороны глобального информационного пространства.

3. Внешнеэкономические и геополитические барьеры. Кардинальные геополитические изменения диктуют новые условия для таможенного администрирования. Развитие таможенной службы Российской Федерации сдерживается использованием рядом западных стран политического давления и экономических санкций против Российской Федерации. Также отмечается мировая тенденция к национальному протекционизму и отступлению от норм Всемирной торговой организации [3]. Возрастает сложность таможенного контроля ввиду появления новых способов и методов совершения преступлений в сфере внешнеэкономической деятельности, использующих развитие информационных технологий.

4. Административные и нормативно-правовые проблемы интеграции. В рамках функционирования ЕАЭС препятствием выступают сохраняющиеся различия в законодательстве и подходах к осуществлению таможенного контроля в условиях отсутствия внутренних границ между странами участниками [2].

5. Кадровые барьеры. Для достижения стратегической цели по созданию «умной» и информационно насыщенной таможенной службы требуются специалисты с высокими компетенциями [1]. Однако в настоящее время существует сложность привлечения на службу высококвалифицированных кадров. Главной причиной данной проблемы является недостаточный уровень экономической мотивации должностных лиц [4].

Основные барьеры, препятствующие реализации Стратегии, и потенциальные пути их минимизации систематизированы в таблице 1.

Анализ данных, представленных в таблице, показывает, что барьеры цифровой трансформации носят комплексный

Таблица 1. Барьеры реализации Стратегии

Группа барьеров	Суть проблемы	Возможные пути преодоления (минимизация)
Инфраструктурные	Нехватка мощностей центров обработки данных (ЦОД) из-за санкционных ограничений на поставку иностранного ИТ-оборудования	Ускоренный переход на отечественные программно-аппаратные комплексы и облачные решения
Логистические	Резкая переориентация грузопотоков на Восток и Юг; нехватка пропускной способности приграничной инфраструктуры	Реконструкция и обустройство автомобильных пунктов пропуска, закупка отечественных ИДК
Кадровые	Отток высококвалифицированных специалистов и аналитиков из таможенных органов в коммерческий сектор	Пересмотр системы материального стимулирования, целевая подготовка кадров на базе РТА
Интеграционные	Медленная синхронизация информационных систем и баз данных ведомств на уровне стран-участниц ЕАЭС	Унификация нормативно-правовой база наднационального уровня, создание единых стандартов обмена данными

Источник: составлено автором на основании [1]

характер, при этом наивысшую степень критичности имеют инфраструктурные и логистические факторы. Без мощных отечественных серверов и современных пунктов пропуска на восточном и южном направлении скорость электронного декларирования нивелируется физическими заторами на границе и техническими сбоями. Решение кадровых и интеграционных проблем лежит скорее в организационной плоскости: пересмотр уровня зарплат, целевая подготовка, планомерные межгосударственные переговоры. Таким образом, для успешной реализации Стратегии-2030 государству необходимо в первую очередь

сфокусироваться на материально-технической базе: форсированном импортозамещении ИТ-оборудования ФТС России и межведомственным взаимодействию с Министерством транспорта РФ и ФГКУ «Росгранстрой» по вопросам масштабной строительной модернизации и обустройства пунктов пропуска. Особый приоритет также должен отдаваться увеличению финансирования инфраструктурных проектов модели «интеллектуального» пункта пропуска, обеспечению технологической независимости ИТ-инфраструктуры таможни, а также пересмотру системы материального стимулирования кадрового состава [4].

Литература:

1. Распоряжение Правительства РФ от 23.05.2020 № 1388-р «Об утверждении Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года» (ред. от 12.07.2024 N 1855-р) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.alta.ru/tamdoc/20rs1388/>
2. «Таможенный кодекс Евразийского экономического союза» (ред. от 29.05.2019) (приложение N 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/
3. Марракешское соглашение об учреждении Всемирной торговой организации (Марракеш, 15 апреля 1994 г.) (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://base.garant.ru/2541158/>
4. Новикова, С. А. Таможенное дело и таможенное регулирование в ЕАЭС: учебник для вузов / С. А. Новикова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 380 с.
5. Развитие пунктов пропуска до 2030 года [Электронный ресурс] // Информационно-аналитический портал «Альта-Софт». — Режим доступа: https://www.alta.ru/expert_opinion/114176/

Конкурентный анализ транспортной отрасли на примере ООО «Мосавтотранс»: практические аспекты

Липницкий Евгений Николаевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Борисова Ольга Михайловна, кандидат экономических наук, доцент, проректор по учебной работе
Сибирский институт бизнеса и информационных технологий (г. Омск)

В статье представлены результаты практического конкурентного анализа транспортного предприятия ООО «Мосавтотранс». Рассмотрены структура рынка автомобильных перевозок, методы оценки конкурентоспособности, выявлены ключевые проблемы и предложена модель повышения конкурентной позиции компании.

Ключевые слова: конкурентный анализ, транспортная отрасль, конкурентоспособность, автомобильные грузоперевозки, логистика, рыночная доля, цифровизация.

Competitive analysis of the transportation industry on the example of Mosavtotrans LLC: practical aspects

The article presents the results of a practical competitive analysis of the transport company Mosavtotrans LLC. The article examines the structure of the road transport market, methods of assessing competitiveness, identifies key problems, and proposes a model for improving the company's competitive position.

Keywords: competitive analysis, transport industry, competitiveness, road cargo transportation, logistics, market share, digitalization.

Актуальность темы конкурентного анализа в транспортной отрасли обусловлена высокой степенью фрагментации рынка и усилением ценовой конкуренции. По данным Федеральной службы государственной статистики, в 2024 году общий объем перевозок грузов автомобильным транспортом в Российской Федерации превысил 6,3 млрд тонн, что примерно на 3,8 % больше по сравнению с предыдущим годом [10]. Доля автомобильного транспорта в структуре грузовых перевозок превышает 65 % общего объема перевозимых грузов [10]. На начало 2025 года в стране зарегистрировано более двухсот тысяч организаций и индивидуальных предпринимателей, оказывающих транспортные услуги [9].

ООО «Мосавтотранс» является предприятием, осуществляющим деятельность в сфере транспортных и логистических услуг (ИНН 5503251641, руководитель — Мыссягин Илья Анатольевич) [11]. Эффективность функционирования компании во многом зависит от ее способности адаптироваться к изменениям рыночной среды и формировать устойчивые конкурентные преимущества [8, с. 17].

Методологическая основа конкурентного анализа

При проведении конкурентного анализа транспортного предприятия ключевым показателем является доля рынка. Для ООО «Мосавтотранс» объем оказанных транспортных услуг составляет 12 млн руб. при общем объеме рассматриваемого сегмента рынка 100 млн руб. Доля рынка рассчитывается по формуле:

$$MS = (V_i / V_{\text{market}}) \times 100 = (12 / 100) \times 100 = 12 \% \quad MS = (V_i / V_{\text{market}}) \times 100 = (12 / 100) \times 100 = 12 \%$$

Полученное значение показывает, что предприятие занимает около 12 % рассматриваемого сегмента транспортного рынка [12, с. 40].

Для оценки степени концентрации отрасли используется индекс Херфиндаля — Хиршмана [4, с. 23]. На основе распределения долей рынка между основными участниками (ООО «Мосавтотранс» — 12 %, Компания А — 18 %, Компания Б — 15 %, Компания В — 10 %, прочие компании — 45 %) расчет индекса составил:

$$HNI = 12^2 + 18^2 + 15^2 + 10^2 + 45^2 = 144 + 324 + 225 + 100 + 2025 = 2818 \quad HNI = 12^2 + 18^2 + 15^2 + 10^2 + 45^2 = 144 + 324 + 225 + 100 + 2025 = 2818$$

Полученное значение индекса (2818) свидетельствует об умеренно высоком уровне концентрации рынка [12, с. 41]. При этом значительная доля рынка распределена между большим количеством небольших транспортных компаний, что характерно для отрасли автомобильных перевозок [6, с. 609].

Анализ структуры затрат и конкурентоспособности предприятия

Анализ структуры операционных затрат ООО «Мосавтотранс» выявил, что наибольшую долю занимают расходы на топливо (35 % совокупных затрат) и оплату труда водителей (27,9 %). Совокупная доля этих двух статей превышает 60 %, что делает предприятие крайне чувствительным к колебаниям цен на горюче-смазочные материалы [12, с. 45].

Таблица 1. Структура операционных затрат ООО «Мосавтотранс» [12, с. 45]

Статья затрат	Сумма, млн руб.	Доля, %
Топливо	168	35,0
Заработная плата водителей	134	27,9
Техническое обслуживание и ремонт	62	12,9
Амортизация транспортных средств	58	12,1
Логистическое сопровождение	38	7,9
Прочие расходы	20	4,2
Итого	480	100

Для оценки конкурентоспособности предприятия был использован интегральный показатель, учитывающий пять факторов [12, с. 27].

Таблица 2. Интегральная оценка конкурентоспособности ООО «Мосавтотранс» [12, с. 27]

Фактор конкурентоспособности	Вес	Оценка (1–5)	Взвешенный балл
Цена услуг	0,25	4	1,00
Качество обслуживания	0,20	3	0,60
Сроки доставки	0,20	3	0,60
Техническое состояние автопарка	0,15	4	0,60
Использование цифровых технологий	0,10	2	0,20
Репутация компании	0,10	4	0,40
Итого	1,00	—	3,40

Интегральная оценка конкурентоспособности составляет 3,40 балла, что характеризует средний уровень конкурентных позиций предприятия. Наиболее слабым элементом является уровень цифровизации (оценка 2 балла), что подтверждает необходимость внедрения современных логистических и информационных систем [12, с. 27].

Модель повышения конкурентоспособности и ее апробация

На основе выявленных проблем была разработана модель повышения конкурентоспособности, включающая оптимизацию логистических маршрутов, повышение загрузки транспортного парка и внедрение цифровых систем управления перевозками [12, с. 56–60].

Апробация разработанной модели показала следующие результаты [12, с. 61–65]:

- Выручка предприятия увеличилась с 12 до 14 млн руб. (прирост 2 млн руб.).
- Транспортные расходы снизились с 9 до 7,8 млн руб. (экономия 1,2 млн руб.).
- Объем перевозок вырос с 900 до 1050 тонн.
- Коэффициент загрузки транспорта повысился с 0,75 до 0,875.
- Прибыль предприятия выросла с 3 до 6,2 млн руб.
- Рентабельность деятельности увеличилась с 33,3 % до 79,5 %.

Таблица 3. Основные экономические показатели деятельности ООО «Мосавтотранс» до и после внедрения модели [12, с. 62]

Показатель	До внедрения	После внедрения	Изменение
Выручка предприятия, млн руб.	12	14	+2
Транспортные расходы, млн руб.	9	7,8	–1,2
Объем перевозок, тонн	900	1050	+150
Коэффициент загрузки транспорта	0,75	0,875	+0,125

Расчет экономического эффекта:

$E = R_2 - R_1 = 14 - 12 = 2$ млн руб. (прирост выручки) $E = R_2 - R_1 = 14 - 12 = 2$ млн руб. (прирост выручки)

$\Delta Z = Z_1 - Z_2 = 9 - 7,8 = 1,2$ млн руб. (снижение затрат) $\Delta Z = Z_1 - Z_2 = 9 - 7,8 = 1,2$ млн руб. (снижение затрат)

$P_1 = 12 - 9 = 3$ млн руб. (прибыль до внедрения)

$P_2 = 14 - 7,8 = 6,2$ млн руб. (прибыль после внедрения)

$R_1 = (3/9) \times 100 = 33,3$ % (рентабельность до внедрения)

$R_2 = (6,2/7,8) \times 100 = 79,5$ % (рентабельность после внедрения)

Выводы и рекомендации

Проведенное исследование подтвердило, что конкурентный анализ транспортного предприятия не должен ограничиваться оценкой рыночной доли и тарифов. Ключевые резервы конкурентоспособности в отрасли автомобильных перевозок лежат в области оптимизации операционных затрат, повышения загрузки транспорта и цифровизации логистических процессов [8, с. 17].

Разработанная и апробированная модель повышения конкурентоспособности доказала свою эффективность: годовой экономический эффект от снижения транспортных расходов составил 1,2 млн руб. при росте выручки на 2 млн руб. Рентабельность деятельности предприятия увеличилась с 33,3 % до 79,5 % [12, с. 64–65].

Рекомендуется применять предложенную методику интегрированного конкурентного анализа на других предприятиях транспортно-логистической отрасли, особенно в сегменте малых и средних компаний [6, с. 618].

Литература:

1. Байрамов, Х. Конкуренция, ее содержание и формы / Х. Байрамов, А. Аннаева, М. Пенаева. — Текст: непосредственный // Символ науки. — 2023. — № 4–2.
2. Жэнь, Чжэнмин. Современная теория конкуренции / Чжэнмин Жэнь. — Текст: непосредственный // Экономика и социум. — 2025. — № 4–2 (131).
3. Титова, О. И. Диагностика и развитие готовности к конкуренции / О. И. Титова. — Текст: непосредственный // Общество: социология, психология, педагогика. — 2023. — № 8 (112).
4. Хужамуродова, Ш. Конкуренция — основа развития бизнеса / Ш. Хужамуродова. — Текст: непосредственный // Экономика и социум. — 2024. — № 5–1 (120).
5. Ягшыев, А. Монополистическая конкуренция в экономике / А. Ягшыев. — Текст: непосредственный // CETERIS PARIBUS. — 2023. — № 3.
6. Карх, Д. А. Конкурентоспособность логистической компании на рынке транспортных услуг / Д. А. Карх, В. Н. Аббазова. — Текст: непосредственный // Московский экономический журнал. — 2022. — № 12. — С. 605–620.
7. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 453 с. — Текст: непосредственный.
8. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 343 с. — Текст: непосредственный.
9. Транспорт в России. 2024: статистический сборник / Федеральная служба государственной статистики. — Москва: Росстат, 2024. — URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Transport_2024.pdf (дата обращения: 13.05.2026). — Текст: электронный.
10. Министерство транспорта Российской Федерации: официальный сайт. — URL: <https://mintrans.gov.ru> (дата обращения: 13.05.2026). — Текст: электронный.
11. Сведения об ООО «Мосавтотранс», ИНН 5503251641 // РБК Компании. — URL: <https://companies.rbc.ru/id/1145543030247-ooo-mosavtotrans/> (дата обращения: 13.05.2026). — Текст: электронный.
12. Липницкий, Е. Н. Конкурентный анализ отрасли (на примере Общества с ограниченной ответственностью «Мосавтотранс»): магистерская диссертация / Е. Н. Липницкий; Сибирский институт бизнеса и информационных технологий. — Омск, 2026. — Текст: непосредственный.

Перспективные направления совершенствования механизма создания и функционирования особых экономических зон и территорий, приравненных к ним

Лукина Екатерина Алексеевна, студент

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва)

В статье автор исследует перспективные направления совершенствования механизма функционирования особых экономических зон в Российской Федерации, включая оптимизацию процедур их создания и расширения, ужесточение требований к инвестиционным проектам резидентов, а также развитие системы мониторинга эффективности.

Ключевые слова: особые экономические зоны, резиденты, пространственное развитие РФ, инвестиционные проекты, цифровая инфраструктура, мониторинг эффективности.

Особые экономические зоны (далее — ОЭЗ) и приравненные к ним территории занимают важное место в системе мер государственной поддержки экономики. Их создание направлено на привлечение капитала, развитие инфраструктуры, поддержку приоритетных отраслей и повышение конкурентоспособности регионов. Однако практика показывает, что существующий механизм их функционирования нуждается в дальнейшем совершенствовании, особенно в части отбора резидентов, контроля исполнения обязательств и оценки эффективности предоставляемых преференций.

Важным направлением является дальнейшая оптимизация процедур создания, расширения и управления ОЭЗ. Изменения в законодательстве и подзаконных актах предусматривают обязательный учет приоритетов пространственного развития РФ и федеральных округов при создании новых ОЭЗ, а также введение критерия обоснованности их создания. Значительно упрощается расширение границ зон под крупных инвесторов. Например, 20 февраля 2026 года Минэкономразвития России внесло в Правительство проект постановления о внесении изменений в правила создания и расширения ОЭЗ [4]. Проект предусматривает возможность расширения ОЭЗ без достижения установленного уровня эффективности при наличии крупного инвестора. Минимальный объем инвестиций должен составить от 20 млрд. рублей для ОЭЗ ППТ и ПОЭЗ и от 5 млрд. рублей для ОЭЗ ТРТ и ОЭЗ ТВТ. Успешные расширения в 2025–2026 годах уже произошли в ОЭЗ «Титановая долина» в Свердловской области и ОЭЗ «Центр» в Воронежской области.

Перспективным направлением выступает ужесточение и адресное повышение требований к инвестиционным проектам резидентов с целью стимулирования их реального экономического вклада. С апреля 2026 года налоговые преференции напрямую привязываются к фактическому объему освоенных капитальных вложений, при этом минимальные пороги инвестиций для резидентов существенно повышаются. Данные поправки побуждают к реинвестированию сэкономленных средств в модернизацию оборудования, расширение производства и вне-

дрение новых технологий, ограничивая пассивное использование льгот. Ярким примером эффективности такого подхода является ОЭЗ «Алабуга», которая неоднократно признавалась лидером по эффективности благодаря крупным инвестициям в высокотехнологичное производство [4].

Одним из приоритетных направлений является усиление инновационной и кадровой составляющей ОЭЗ с акцентом на цифровизацию и устойчивое развитие. ОЭЗ ТВТ необходимо активнее выполнять роль центров коммерциализации технологий и образовательных хабов через партнерства с вузами и научными организациями. Особое внимание следует уделить развитию цифровой инфраструктуры, привлечению высококвалифицированных кадров и внедрению ESG-стандартов. Лидером в этом направлении традиционно выступает ОЭЗ «Технополис Москва», которая пятый год подряд занимает первые места в национальных рейтингах инвестиционной привлекательности и устойчивого развития [4]. Такие меры повысят глобальную конкурентоспособность российских ОЭЗ и их вклад в достижение технологического развития страны.

Ключевым направлением совершенствования является развитие системы мониторинга эффективности и усиление ответственности всех участников механизма. Целесообразно внедрить регулярную оценку по ключевым показателям эффективности с возможностью досрочной реорганизации или прекращения деятельности неэффективных зон, а также строгий контроль за целевым использованием предоставляемых льгот. Важно разрабатывать долгосрочные планы развития каждой ОЭЗ, связанной с национальными проектами.

Реализация указанных перспективных направлений позволит повысить адресность государственной поддержки, сократить риск формального использования ОЭЗ и обеспечить более устойчивый экономический эффект от функционирования таких территорий. В конечном итоге это будет способствовать превращению ОЭЗ и приравненных к ним территорий в действенный инструмент пространственного и промышленного развития Российской Федерации.

Литература:

1. Федеральный закон от 22.07.2005 № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» (ред. от 15.12.2025) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54599/
2. Федеральный закон от 04.08.2023 № 448-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_453990/
3. Постановление Правительства РФ от 14.02.2024 № 156 «Об утверждении критериев создания особой экономической зоны, Правил создания особой экономической зоны и изменения площади особой экономической зоны и требований к инвестиционным проектам, реализуемым резидентами особых экономических зон» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_469958/
4. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru>

Акции как корпоративная ценная бумага

Матоян Никита Барисович, студент;

Юсифли Айхан Анар Оглы, студент

Научный руководитель: Черникова Надежда Викторовна, преподаватель

Колледж многоуровневого профессионального образования РАНХиГС при Президенте РФ (г. Москва)

В статье исследуются акции как один из ключевых видов корпоративных ценных бумаг, рассматриваются их экономическая сущность, функции и особенности обращения на российском фондовом рынке. Проведен анализ современного состояния рынка акций Российской Федерации в 2020–2025 гг., выявлены основные тенденции развития, факторы, оказывающие влияние на динамику котировок, а также ключевые проблемы функционирования рынка в условиях экономической нестабильности и санкционного давления. Особое внимание уделено роли частных инвесторов, цифровизации финансового сектора и перспективам дальнейшего развития рынка корпоративных ценных бумаг.

Ключевые слова: акции, корпоративные ценные бумаги, фондовый рынок, эмитент, инвестор, дивиденды, рынок капитала.

Рынок корпоративных ценных бумаг выступает важным элементом современной финансовой системы, обеспечивая перераспределение капитала между хозяйствующими субъектами [2]. Одним из наиболее распространённых инструментов данного рынка являются акции, посредством которых акционерные общества формируют собственный капитал и привлекают финансовые ресурсы для дальнейшего развития деятельности [5].

В условиях рыночной экономики акции выполняют одновременно инвестиционную, финансовую и управленческую функции [2]. Использование долевых инструментов финансирования позволяет компаниям расширять масштабы деятельности без увеличения долговой нагрузки, а инвесторам — участвовать в распределении прибыли и корпоративном управлении [5].

Актуальность исследования обусловлена значительными изменениями, происходящими на российском фондовом рынке в последние годы. Существенное влияние на динамику рынка оказали пандемия COVID19, изменение денежно-кредитной политики Банка России, инфляционные процессы, а также внешнеэкономические ограничения и санкционное давление [4]. В данных условиях

исследование особенностей функционирования рынка акций приобретает особую практическую значимость.

В российской финансовой системе акции рассматриваются как основной инструмент долевого финансирования деятельности акционерных обществ [1]. Владение акцией подтверждает участие инвестора в капитале компании и предоставляет ему право на получение части прибыли в форме дивидендов, а также возможность участия в принятии ключевых корпоративных решений [1].

Экономическая природа акций заключается в формировании собственного капитала компании. В отличие от облигаций и иных долговых инструментов, акции не предусматривают обязательного возврата вложенных средств инвестору в установленный срок [5]. Благодаря этому организации получают возможность привлекать долгосрочные финансовые ресурсы для реализации инвестиционных проектов и модернизации производства [2].

Функциональное значение акций проявляется в нескольких направлениях. Прежде всего акции обеспечивают мобилизацию капитала для хозяйствующих субъектов. Одновременно они выступают объектом инвестирования, позволяя собственникам капитала получать

доход как за счёт дивидендов, так и посредством роста рыночной стоимости ценных бумаг. Кроме того, акции связаны с реализацией управленческих прав акционеров [5].

В соответствии с российским законодательством выделяются обыкновенные и привилегированные акции [1]. Владельцы обыкновенных акций обладают правом голоса на общем собрании акционеров, однако размер дивидендов по данным бумагам не гарантируется и зависит от финансовых результатов деятельности общества. Привилегированные акции ориентированы преимущественно на получение фиксированного дохода, но участие их владельцев в управлении компанией обычно ограничено [1].

Следует учитывать, что акции относятся к числу наиболее рискованных финансовых инструментов, поскольку их рыночная стоимость зависит от большого количества факторов: финансового положения эмитента, макроэкономической ситуации, инвестиционных ожиданий и общей конъюнктуры фондового рынка [2].

Функционирование рынка акций в Российской Федерации регулируется комплексом нормативно-правовых актов, определяющих порядок эмиссии, обращения и раскрытия информации по ценным бумагам. Основу правового регулирования составляют Федеральный закон «О рынке ценных бумаг», Федеральный закон «Об акционерных обществах», а также нормативные акты Банка России [1].

Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» устанавливает требования к выпуску и обращению эмиссионных ценных бумаг, определяет правила деятельности профессиональных участников рынка и регулирует механизмы защиты прав инвесторов [1]. Закон «Об акционерных обществах» определяет особенности функционирования акционерных обществ, порядок распределения прибыли и осуществления корпоративного управления [1].

Функции мегарегулятора финансового рынка выполняет Банк России, осуществляющий надзор за деятельностью профессиональных участников рынка, контроль за соблюдением законодательства и обеспечение устойчивости финансовой системы страны [4].

Организованные торги акциями в Российской Федерации проводятся преимущественно на Московской бирже, обеспечивающей концентрацию ликвидности и прозрачность рыночного ценообразования крупнейших российских эмитентов [3].

Российский рынок акций в период 2020–2025 гг. развивался под воздействием масштабных экономических и геополитических факторов. В 2020 году пандемия COVID19 привела к снижению деловой активности и существенному падению стоимости многих финансовых активов [4]. Однако уже во второй половине года наметилось постепенное восстановление рынка.

Положительное влияние на динамику рынка оказали стимулирующая денежно-кредитная политика, развитие цифровых инвестиционных сервисов и рост интереса населения к операциям с ценными бумагами [3]. В рассматриваемый период наблюдалось значительное увеличение числа частных инвесторов.

После событий 2022 года российский фондовый рынок столкнулся с беспрецедентным санкционным давлением. Ограничение доступа иностранных инвесторов, рост волатильности и изменение структуры финансовых потоков оказали существенное влияние на динамику торгов [4]. В результате возросла роль внутренних инвесторов, прежде всего физических лиц и российских институциональных участников рынка [3].

Несмотря на высокий уровень неопределённости, российский рынок акций продемонстрировал способность

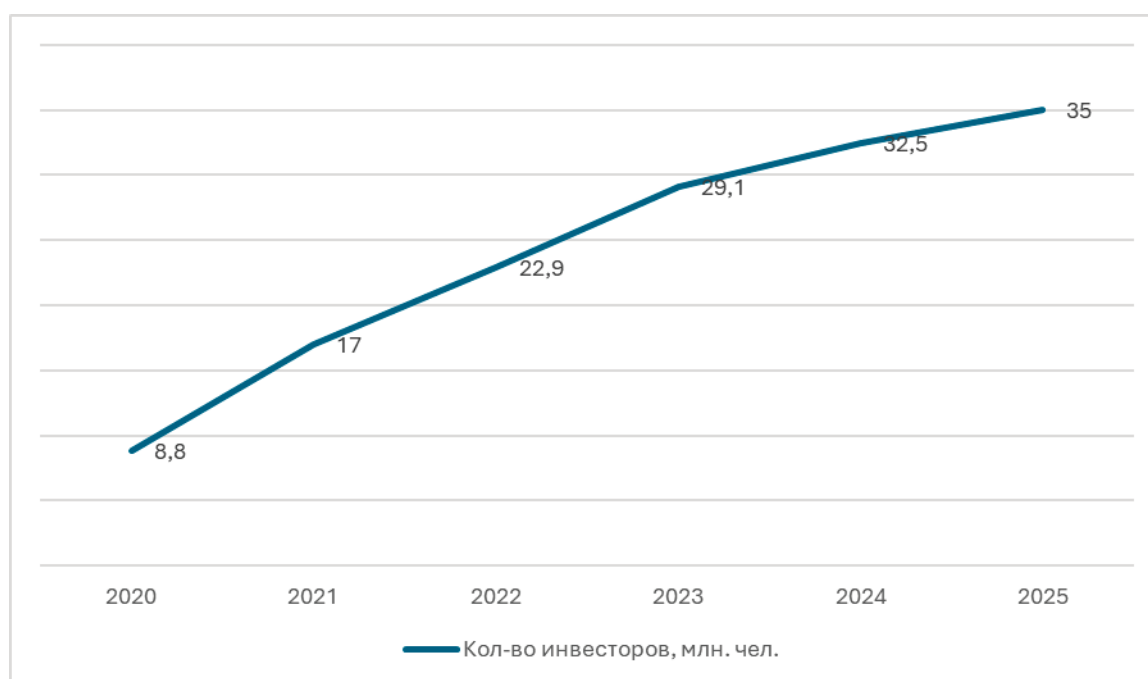


Рис. 1. Динамика числа частных инвесторов на российском фондовом рынке в 2020–2025 гг., млн чел. [3, с. 3]

адаптироваться к изменившимся условиям функционирования. Существенную роль в поддержании инвестиционной активности сыграли цифровизация финансового сектора и развитие дистанционных брокерских сервисов [6].

На состояние фондового рынка воздействует совокупность макроэкономических, финансовых и внешнеполитических факторов. Особое значение имеют денежно-кредитная политика Банка России, уровень инфляции, финансовые результаты деятельности эмитентов, динамика мировых цен на сырьевые ресурсы и геополитические риски [4].

Одним из наиболее значимых факторов выступает ключевая ставка Центрального банка. Повышение процентных ставок делает более привлекательными консервативные инструменты инвестирования, вследствие чего часть капитала перераспределяется с рынка акций в банковские депозиты и облигации [4].

Существенное влияние на стоимость акций оказывают финансовые результаты компаний. Рост прибыли и повышение дивидендных выплат, как правило, способствуют увеличению инвестиционной привлекательности эмитентов [5]. Одновременно высокая инфляция и нестабильность внешнеэкономической среды приводят к усилению неопределённости и росту волатильности торгов [4].

Для российского рынка также характерна высокая зависимость от сырьевого сектора экономики. Изменение мировых цен на нефть и газ оказывает заметное воздействие на котировки крупнейших отечественных компаний [6].

Представленные данные свидетельствуют о высокой волатильности денежно-кредитной политики в рассматриваемый период [4]. Изменение ключевой ставки ока-

зывало непосредственное влияние на инвестиционную активность и привлекательность акций как инструмента вложения капитала.

В последние годы на российском фондовом рынке наблюдается устойчивое увеличение доли физических лиц.

В рассматриваемый период наблюдается устойчивый рост доли физических лиц на российском фондовом рынке. Это свидетельствует о постепенном повышении вовлеченности населения в инвестиционную деятельность и развитии внутреннего рынка капитала [6].

Несмотря на постепенное развитие внутреннего рынка капитала, российский фондовый рынок продолжает сталкиваться с рядом системных ограничений. Одной из ключевых проблем остаётся высокая концентрация капитализации и ограниченное количество ликвидных эмитентов [3].

Дополнительным сдерживающим фактором выступает недостаточный уровень финансовой грамотности населения. Значительная часть граждан по-прежнему рассматривает банковские депозиты как более надёжный и понятный способ сохранения денежных средств [6].

В то же время перспективы развития рынка акций во многом связаны с дальнейшей цифровизацией финансового сектора, совершенствованием механизмов защиты инвесторов и расширением практики IPO российских компаний [3]. Развитие мобильных приложений и дистанционных сервисов существенно повысило доступность операций с ценными бумагами для населения [6].

В долгосрочной перспективе рынок акций способен стать важным источником внутренних инвестиций в российскую экономику, обеспечивая финансирование корпо-

Таблица 1. Влияние макроэкономических факторов на рынок акций [4, с. 31]

Фактор	Последствия для рынка акций
Рост ключевой ставки	Снижение спроса на акции
Рост прибыли компаний	Рост котировок
Высокая инфляция	Увеличение неопределенности
Санкционные ограничения	Рост волатильности
Экономический рост	Повышение инвестиционной активности



Рис. 2. Динамика ключевой ставки Банка России в 2020–2025 гг., % [4, с. 30]

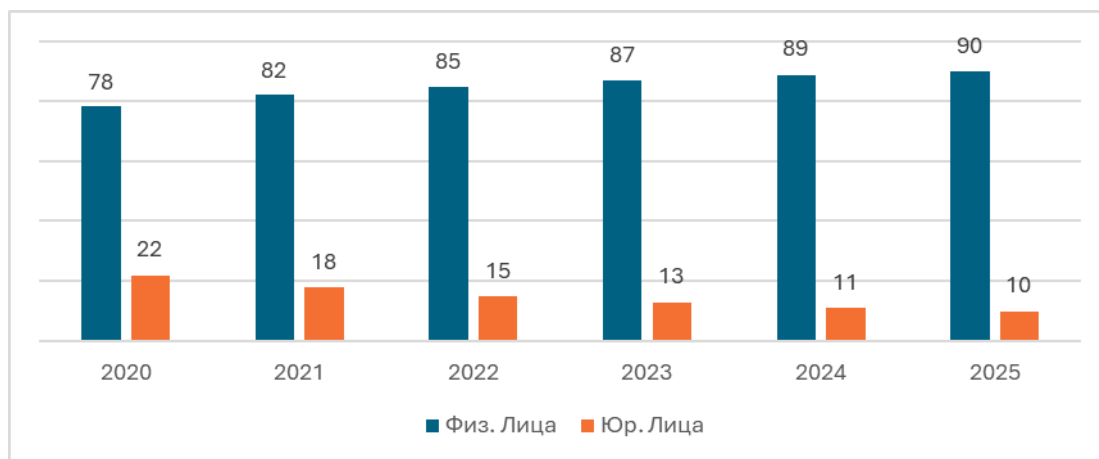


Рис. 3. Структура участников российского фондового рынка в 2020–2025 гг., % [3, с. 5]

ративного сектора и развитие национального рынка капитала [5].

Акции являются важнейшим видом корпоративных ценных бумаг и занимают значительное место в современной финансовой системе. Использование акций позволяет компаниям формировать собственный капитал и привлекать долгосрочные финансовые ресурсы, а инвесторам — получать доход и участвовать в корпоративном управлении.

Проведённое исследование показало, что развитие российского рынка акций в 2020–2025 гг. происходило

в условиях высокой экономической нестабильности и значительного санкционного давления. Несмотря на существующие ограничения, рынок сохранил способность к адаптации и продолжил развитие внутренней инвестиционной базы.

Дальнейшие перспективы российского фондового рынка будут определяться эффективностью государственного регулирования, уровнем доверия инвесторов, состоянием экономики и развитием современных финансовых технологий.

Литература:

1. О рынке ценных бумаг: Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ (ред. от 08.01.2026) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система.
2. Галанов В. А. Рынок ценных бумаг: учебник. — М.: Финансы и статистика, 2022. — 320 с.
3. Московская биржа. Статистика частных инвесторов за 2020–2025 гг. — М., 2025. — 10 с.
4. Обзор финансовой стабильности. IV квартал 2024 года / Центральный банк Российской Федерации. — М.: Банк России, 2024. — 52 с.
5. Жуков Е. Ф. Рынок ценных бумаг: учебное пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. — 567 с.
6. РБК: аналитические материалы фондового рынка. — Москва, 2026.

Трансформация Узбекистана из экспортёра в импортёра природного газа: анализ причин и экономических последствий

Мусалева Вераника Максимовна, студент

Филиал Российского государственного университета нефти и газа (Национальный исследовательский университет) имени И. М. Губкина» в г. Ташкенте (Узбекистан)

В статье рассматривается фундаментальный сдвиг в газовой отрасли Узбекистана — переход от статуса нетто-экспортёра к нетто-импортёру природного газа. На основе официальных статистических данных и аналитических материалов за 2018–2025 гг. проанализирована динамика добычи, внутреннего потребления, экспортных и импортных потоков. Выявлены ключевые причины трансформации: истощение крупнейших месторождений, опережающий рост внутреннего спроса и технологические потери. Показаны макроэкономические последствия — сокращение валютной выручки, усиление зависимости от импорта из России и Туркменистана, давление на платёжный баланс. Статья предназначена для специалистов в области энергетической экономики и может служить основой для дальнейших исследований устойчивости энергетического сектора Узбекистана.

Ключевые слова: Узбекистан, природный газ, экспорт, импорт, добыча, энергетическая безопасность, экономика нефтегазового сектора.

Введение

Природный газ на протяжении десятилетий являлся не только базовым энергоносителем для экономики Узбекистана, но и важным источником валютных поступлений. До середины 2010-х годов страна стабильно входила в число крупных экспортёров газа в Центральной Азии, поставляя его преимущественно в Китай, Россию и соседние государства. Однако начиная с 2018–2020 гг. в отрасли стали проявляться устойчивые негативные тенденции, которые к 2022–2024 гг. привели к качественному сдвигу: Узбекистан впервые за многие годы превратился в нетто-импортёра газа. Цель настоящего исследования — на основе доступных статистических данных выявить главные причины и экономические последствия этой трансформации.

Методология исследования

Методологическую основу работы составляет экономико-статистический анализ. Исследование опирается на официальные статистические данные, включающие балансовые показатели добычи, потребления, физических объёмов экспорта и импорта природного газа, а также стоимостные оценки внешнеторгового сальдо за 2010–2024 гг. Хронологические рамки охватывают пятнадцатилетний период, при этом особое внимание уделено последним пяти годам как наиболее показательным для выявления тренда. Обработка данных велась методами сравнения динамических рядов и структурного анализа.

Анализ и результаты

Динамика добычи и потребления газа в Узбекистане за последние пятнадцать лет отчётливо демонстрирует формирование устойчивого разрыва между производственными возможностями и внутренним спросом (рис. 1). В 2010 г. добыча составляла 60,1 млрд м³, а потребление — 45,7 млрд м³ [1]. Страна уверенно покрывала свои нужды и располагала значительными излишками для экспорта. К 2018–2019 гг. добыча стабилизировалась на уровне 55,8–55,9 млрд м³, однако уже в 2020 г. произошло резкое падение до 45,9 млрд м³, главным образом из-за истощения базовых месторождений [1; 5, с. 1]. В дальнейшем добыча колебалась в диапазоне 46–49 млрд м³, но так и не восстановилась. В 2023 г. она составила 48,6 млрд м³, а в 2024 г. — 46,2 млрд м³ [1].

Одновременно внутреннее потребление после некоторого снижения в 2016–2020 гг. начало расти. В 2023 г. оно достигло 53,2 млрд м³, а в 2024 г. — 51,7 млрд м³, значительно превысив добычу [2]. Таким образом, дефицит, который в 2022 г. был практически нулевым (47,8 млрд м³ потребления при добыче 48,2 млрд м³), к 2023–2024 гг. вырос до 4–5 млрд м³ в год. Именно этот разрыв заставил Узбекистан полностью пересмотреть свою внешнеторговую стратегию.

Внешняя торговля газом отреагировала на изменение баланса мгновенно. Как видно из предоставленных данных, до 2020 г. Узбекистан оставался стабильным нетто-экспортёром (рис. 2). Экспорт в 2010 г. составлял 14,4 млрд м³, в 2019 г. — 13,2 млрд м³, при практически нулевом импорте [3; 4]. Импорт природного газа на протя-

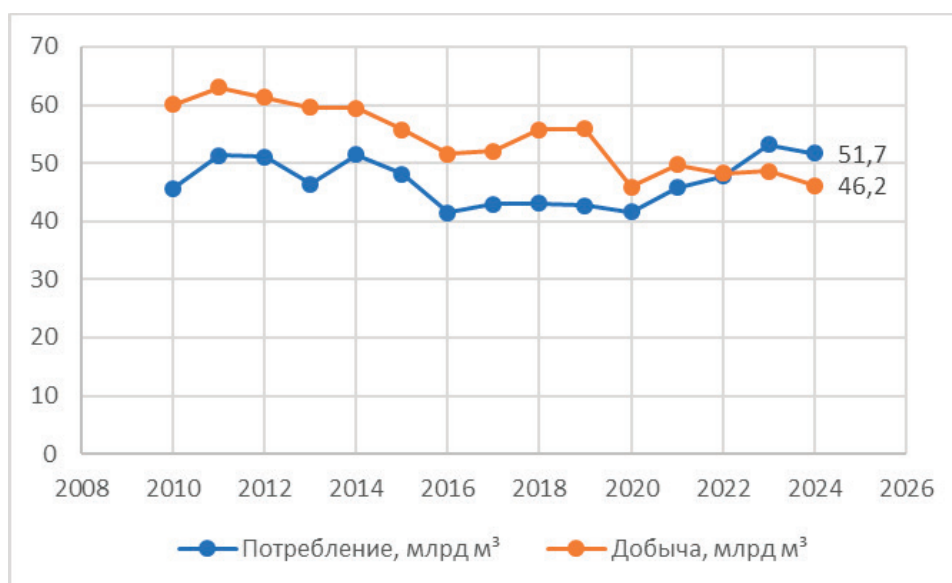


Рис. 1. Добыча и потребление природного газа в Узбекистане, 2010–2024 гг., млрд м³ [1;2]
(составлено автором)

жении многих лет отсутствовал или был ничтожно мал: так, в 2021 г. было закуплено лишь 0,001 млрд м³ [4], хотя по другим оценкам объём импорта в этом году мог достигать 0,59 млрд м³ [4].

Коренной перелом произошёл в 2022 г., когда экспорт упал до 2,6 млрд м³, а импорт впервые стал заметной величиной — 2,2 млрд м³ [3;4]. В 2023 г. тенденция кардинально изменилась: экспорт сократился до 1,3 млрд м³, тогда как импорт вырос до 5,9 млрд м³, окончательно превратив страну в нетто-импортёра [3;4]. В 2024 г. импорт достиг 7,7 млрд м³ при экспорте 2,2 млрд м³. Импорт газа в Узбекистане растёт уже четыре года подряд, а его объём в 2024 г. составил 7,6957 млрд кубических метров, что на 29,84 % больше показателя 2023 г. (5,9271 млрд м³) [3]. Основными поставщиками импортного газа выступают Россия, через трубопровод «Средняя Азия — Центр», и Туркменистан [7, с. 1; 8, с. 1].

Причины столь резкого сдвига носят комплексный характер. Во-первых, продолжается естественное истощение крупнейших месторождений (Шуртанское, Зеварды, Аланское), введённых в эксплуатацию ещё в 1970–1980-х гг. [5, с. 1]. Министерство энергетики неоднократно заявляло РУз, что около 85 % действующих месторождений классифицируются как истощённые, а геологоразведочные работы и ввод новых мощностей серьёзно запаздывают [5, с. 1]. Во-вторых, внутренний спрос растёт под давлением демографических факторов и продолжающейся газификации, что усугубляется технологическими потерями в изношенной газотранспортной системе [6, с. 1]. В-третьих, обязательства по экспортным контрактам, в первую очередь перед Китаем постепенно теряли приоритет по мере нехватки газа для собственных нужд.

Экономические последствия смены статуса предельно ясно отражаются в динамике стоимостного сальдо торговли природным газом (рис. 3). До 2021 года Узбекистан

оставался нетто-экспортёром, получая миллиардные валютные поступления. Так, в 2021 г. положительное сальдо составляло 2,2 млрд долл. США [3;4]. Однако уже в 2022 г. оно упало до 0,58 млрд долл., а начиная с 2023 г. стало устойчиво отрицательным: в 2023 г. дефицит достиг 2,0 млрд долл., в 2024 г. — 2,1 млрд долл. [3;4]. Таким образом, всего за три года страна перешла от значительного профицита к многомиллиардному дефициту в торговле газом (рис. 3).

Эта динамика напрямую отражается на макроэкономической стабильности. Сокращение экспортной выручки и рост расходов на импорт создают дополнительное давление на платёжный баланс и обменный курс сума. Кроме того, поскольку внутренние цены на газ остаются значительно ниже импортных, государство вынуждено субсидировать разницу, увеличивая нагрузку на бюджет. Дефицит газа также стал одним из главных аргументов для ускорения реформы тарифов на энергоносители [5, с. 1].

Выводы

На основании проведённого анализа можно сделать следующие выводы. С 2010 по 2024 гг. Узбекистан прошёл путь от устойчивого нетто-экспортёра с ежегодными поставками на внешние рынки в 10–14 млрд м³ до нетто-импортёра, чей импорт в 2024 г. достиг 7,7 млрд м³, значительно превысив экспорт. Ключевой точкой перелома стал 2022 г., когда экспорт и импорт практически сравнялись, а с 2023 г. страна окончательно закрепилась в статусе нетто-импортёра. Главные причины трансформации — истощение ресурсной базы, рост внутреннего потребления и задержка ввода новых месторождений. Экономические последствия выражаются в переходе от профицита торговли газом в 2,2 млрд долл. в 2021 г. к дефициту в 2,1 млрд долл. в 2024 г., что создаёт серьёзную нагрузку на бюджет и платёжный баланс.

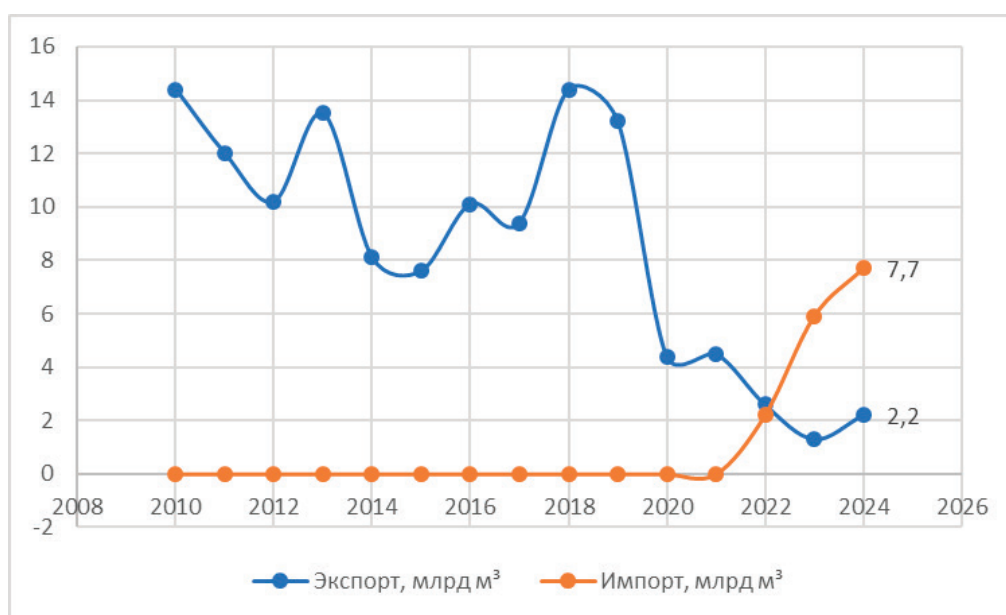


Рис. 2. Экспорт и импорт природного газа Узбекистаном, 2010–2024 гг., млрд м³ [3;4] (составлено автором)

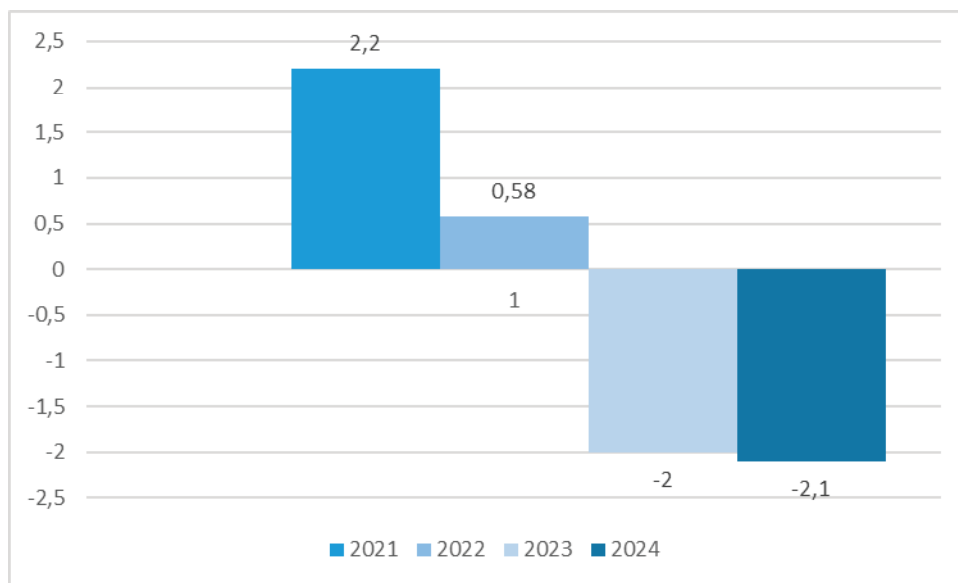


Рис. 3. Сальдо торговли природным газом Узбекистана, 2019–2024 гг., млрд долл. США [3;4] (составлено автором)

Литература:

1. Добыча природного газа в Узбекистане, 2010–2024 гг. // Statbase.ru. Статистическая база данных. — URL: <https://statbase.ru/data/uzb-gas-production/> (дата обращения: 16.05.2026).
2. Потребление природного газа в Узбекистане, 2010–2024 гг. // Statbase.ru. Статистическая база данных. — URL: <https://statbase.ru/data/uzb-gas-consumption/> (дата обращения: 16.05.2026).
3. Экспорт природного газа из Узбекистана, 2010–2024 гг. // Statbase.ru. Статистическая база данных. — URL: <https://statbase.ru/data/uzb-gas-exports/> (дата обращения: 16.05.2026).
4. Импорт природного газа в Узбекистан, 2010–2024 гг. // Statbase.ru. Статистическая база данных. — URL: <https://statbase.ru/data/uzb-gas-imports/> (дата обращения: 16.05.2026).
5. Мирзамахмудов Ж. Т., министр энергетики Республики Узбекистан. О текущем состоянии и перспективах развития энергетической отрасли // Газета.uz: информ. портал. — 2025. — 15 декабря. — С. 1. — URL: <https://gazeta.uz/ru/2025/12/15/gas/> (дата обращения: 16.05.2026).
6. Ахмедхаджаев А. Ш., директор Агентства «Узатом». Интервью о состоянии ресурсной базы газовой отрасли Узбекистана // Газета.uz: информ. портал. — 2025. — 25 марта. — С. 1–2. — URL: <https://gazeta.uz/ru/2025/03/25/gas/> (дата обращения: 16.05.2026).
7. Поставки российского газа в Узбекистан в 2024 году: статистический обзор // ТАСС: рос. гос. информ. агентство. — 2025. — 1 марта. — С. 1. — URL: <https://tass.com/economy/2031017> (дата обращения: 16.05.2026).
8. О договорённостях между Республикой Узбекистан и Российской Федерацией о наращивании объёмов поставок природного газа в 2025 году // Kapital.uz: деловой портал. — 2025. — 17 октября. — С. 1. — URL: <https://kapital.uz/import-gaza-rf/> (дата обращения: 16.05.2026).

Роль конкурентной заработной платы и системы бонусов в удержании ключевых работников

Новожилов Ярослав Эдуардович (г. Москва)

В статье исследуется влияние конкурентных механизмов материального стимулирования на сохранение высококвалифицированного персонала в условиях обостряющегося дефицита кадров на российском рынке труда. Рассматриваются современные подходы к формированию систем оплаты труда и переменного вознаграждения как ключевого элемента удержания талантов. Анализируется взаимосвязь между уровнем заработной платы, структурой бонусных программ и текучестью кадров среди ключевых специалистов. На основе данных Росстата за 2024 год, исследований HeadHunter и аналитики российских компаний выявлены факторы, определяющие конкурентоспособность систем вознаграждения. Обосновывается необходимость комплексного подхода к построению политики оплаты труда, учитывающего не только

рыночные параметры заработной платы, но и архитектуру переменной части компенсационного пакета. Представлены результаты анализа практик российских организаций в области материального стимулирования ключевых работников в период 2023–2024 годов. Практическая значимость исследования состоит в определении механизмов формирования системы вознаграждения, способствующих долгосрочному сохранению высокоэффективных сотрудников.

Ключевые слова: конкурентная заработная плата, система бонусов, удержание персонала, ключевые работники, мотивация труда, текучесть кадров

Материальная составляющая как определяющий фактор кадровой стабильности

Сохранение квалифицированных специалистов приобрело статус первостепенной задачи для российских организаций, столкнувшихся с беспрецедентным обострением конкуренции за таланты. Более 54 % компаний по итогам 2024 года признали недостаточную конкурентоспособность заработной платы главной внутренней причиной кадрового дефицита — против 47 % годом ранее [1].

По данным Росстата, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в России по итогам 2024 года составила 87 952 рубля, что отражает продолжающийся рост номинальных доходов работников [2]. Впрочем, реальная покупательная способность этих средств существенно варьируется в зависимости от региональной инфляции и структуры потребительских расходов. Наибольшие уровни оплаты труда зафиксированы в финансовом секторе (206,3 тысячи рублей), информационных технологиях (163,5 тысячи рублей) и добывающей промышленности (155,6 тысячи рублей) — отраслях с традиционно высокой концентрацией ключевых специалистов и острой конкуренцией за кадры [2].

Исследование практики российских инновационных организаций показало, что своевременно выплачиваемая заработная плата, уровень которой не опускается ниже среднерыночного, относится к числу факторов, оказывающих определяющее влияние на решение сотрудника остаться работать в компании на длительный период [3].

Дефицит квалифицированных кадров приводит к тому, что организации вынуждены не просто повышать зарплатные предложения, но и пересматривать саму философию формирования компенсационных пакетов. Хотя 70 % российских компаний в 2024 году увеличили заработную плату персонала, в 51 % случаев этот рост составил лишь 5–10 %, что при темпах инфляции практически не изменило реальное материальное положение работников [4].

Конкурентная политика оплаты труда направлена на привлечение и удержание квалифицированных сотрудников, что определяет ее внешнюю конкурентоспособность, тогда как внутренняя конкурентоспособность акцентирует внимание на влиянии системы вознаграждения на эффективность и результативность труда [5]. Здесь стоит сделать оговорку: высокий уровень оплаты сам по себе не гарантирует лояльность работников, если в организации отсутствуют возможности профессионального развития или нарушены базовые принципы корпоративной культуры.

72,5 % российских и международных компаний используют стратегию повышения окладов для удержания персонала, что, однако, довольно скоро может перестать быть эффективным без интеграции других методов работы с кадрами [6]. Темпы роста заработных плат в 2024 году несколько снизились: 58 % организаций увеличили вознаграждение против 68 % в предыдущем году, причем треть работодателей оставили оплату на прежнем уровне, а 6 % — даже уменьшили [1]. Это свидетельствует о том, что возможности повышения фиксированной части заработной платы постепенно исчерпываются.

Архитектура системы бонусов и ее связь с результативностью труда

Переменная часть компенсационного пакета представляет собой инструмент, позволяющий увязать вознаграждение работника с конкретными результатами его деятельности и достижением стратегических целей организации.

Наиболее распространенной системой финансовой мотивации высшего руководства является бонус-план, имеющий три основных параметра: — планируемый уровень эффективности, за достижение которого выплачивается целевой размер вознаграждения; — минимальный уровень эффективности (нижний предел), который должен быть обеспечен, прежде чем премиальные начинают выплачиваться; — уровень эффективности (верхний предел), при котором размер вознаграждения становится максимально возможным [7].

Целевой бонус — это вознаграждение, зарабатываемое менеджером в рамках бонус-плана, если эффективность управляемой им компании в оцениваемом периоде соответствует ожиданиям инвесторов; обычно он устанавливается в процентах от оклада менеджера [7].

В качестве инструмента для достижения сбалансированности конфликтующих целей мотивации менеджмента предлагается формирование системы премирования на основе показателя экономической добавленной стоимости (EVA), определяемого как остаточная прибыль предприятия после вычета всех издержек, включая затраты на собственный и заемный капитал [7]. Практика, впрочем, демонстрирует иное: внедрение таких систем требует высокой зрелости управленческого учета и корпоративной культуры, которой многие российские компании пока не обладают.

Современные системы мотивации топ-менеджмента демонстрируют устойчивый тренд к увеличению доли компо-

нентов, основанных на долевом участии (equity-based), при одновременном росте медианной компенсации руководителей и драматическом увеличении разрыва между вознаграждением высшего руководства и рядовых сотрудников [8]. Годовые бонусы демонстрируют слабую связь с последующей рентабельностью активов (коэффициент корреляции 0,12), опционные программы не показывают статистически значимого влияния на финансовые метрики, в то время как акции с показателями эффективности (performance shares units), привязанные к долгосрочным целям, обеспечивают наиболее устойчивую корреляцию с ростом акционерной стоимости (коэффициент 0,31) [8].

Механизмы долгосрочного стимулирования эволюционировали от простых опционных программ к сложным инструментам, включающим ограниченные акции (RSU), акции с показателями эффективности (PSU) и денежные программы долгосрочного стимулирования (cash LTIP) [8].

Для ключевых работников, не входящих в состав высшего руководства, используются иные форматы переменного вознаграждения. Речь идет не столько о сложных долгосрочных схемах участия в капитале, сколько о квартальных и годовых премиях, привязанных к ключевым показателям эффективности (KPI) конкретного подразделения или проекта. Среднемесячное зарплатное предложение в вакансиях, опубликованных в 2024 году, на 16,5 % превысило показатель 2023 года, причем самый высокий рост зафиксирован в сфере услуг и в области красоты и здоровья — 24 %, что составило 71,9 и 73,6 тысячи рублей соответственно [9].

В сфере производства и агропрома прирост средних зарплатных предложений составил 18 %, достигнув 82,8 тысячи рублей, в строительстве и недвижимости — 17 % [9]. Транспорт и логистика, а также область офисных служб и бизнес-услуг показали прирост на 14 %, в финансах и страховании — 13 %, в сфере маркетинга и рекламы зарплатные предложения увеличились на 11 %, в IT и телекоме — на 10 % [9]. Медленнее всего росли предложения в культуре и образовании — на 9 % [9].

Однако постоянное повышение зарплат без каких-либо других методов удержания персонала может перестать быть эффективным, даже если не учитывать экономические ограничения [6]. С октября 2024 года бизнес начал пересматривать кадровые подходы, сосредоточившись на удержании персонала вместо активного рекрутинга, при этом повышение оплаты труда запланировали лишь 38 % работодателей против 50 % в предыдущем периоде [10].

Дифференциация систем вознаграждения в зависимости от категории работников

Наукоемкие предприятия, инновационные организации и высокотехнологичные компании сталкиваются с особыми вызовами при формировании политики оплаты труда ключевых специалистов. Заработная плата на таких предприятиях должна быть не просто конку-

рентоспособной — она должна превышать рыночную в регионе присутствия, быть дифференцированной, оценивающей вклад каждого работника в результаты деятельности, и формироваться таким образом, чтобы побуждать к достижению высоких результатов [11].

Целевая аудитория IT-специалистов, характеризующаяся высокой приверженностью инновационным технологиям и гибким методам работы, ориентирована на условия и культуру работы ведущих технологических компаний Google и Apple [12]. Традиционные системы стимулирования, такие как субсидии на ипотеку, корпоративные пенсионные планы или модели гибкого рабочего времени, воспринимаются этой категорией работников как недостаточно дифференцированные и непривлекательные [12].

Повышение зарплаты само по себе не гарантирует удержания персонала; деньги не стимулируют IT-специалиста оставаться на месте или стремиться к достижению лучших результатов, тем не менее недостаточный уровень оплаты труда может негативно сказываться на мотивации, поэтому важно обеспечивать справедливое вознаграждение, которое не станет причиной разочарования [12].

Мелкие фирмы имеют ограниченный набор льгот, обычно отсутствует дополнительное пенсионное страхование (помимо государственного), нет четко обозначенных путей развития карьеры; стимулирование осуществляется в основном за счет конкурентоспособного, то есть достаточно высокого, уровня основной оплаты, включающей оклад и премии [13]. Работников привлекает сама возможность получения работы, более высокая степень самостоятельности, возможность приобрести опыт, требующийся для получения работы в солидных фирмах [13].

В крупных организациях архитектура систем вознаграждения значительно сложнее. Активнее всего оплата труда повышалась в 2024 году в гостинично-ресторанном секторе (68 %), компаниях по добыче и обработке сырья (67 %) и строительстве, тогда как наименьшую долю работодателей, повысивших зарплаты, зафиксировали в IT-сфере — только 45 % [1]. Это объясняется тем, что в IT базовый уровень заработных плат изначально существенно выше, и компании используют более сложные схемы мотивации, включающие опционы, участие в прибыли и нематериальные преференции.

Механизмы стимулирования менеджеров различных уровней позволят значительно повысить их человеческий потенциал, а следовательно, и вклад каждого сотрудника в деятельность конкретного предприятия и в развитие экономики страны в целом [7]. Используются программы «отсроченных выплат», сочетающие социально направленные механизмы и долгосрочную мотивацию; суть этих программ заключается в замене части текущих денежных выплат поддержкой, ожидаемой от компании в различных важных для человека жизненных ситуациях [14].

Оценка и развитие персонала в современных IT-компаниях требуют применения дифференцированных подходов, направленных на выявление и поддержку высокоэффективных сотрудников; традиционные системы

оценки, основанные на формальных критериях и количественных показателях, не всегда дают возможность адекватно оценить потенциал и вклад каждого сотрудника в достижение целей компании [12].

В высокотехнологичных отраслях практическое применение методики формирования фондов заработной платы в подразделениях — исполнителях работ в привязке к текущему планированию по принципу «сверху вниз» позволяет положительно влиять на финансово-экономические показатели деятельности предприятия [15]. Руководитель подразделения-исполнителя получает переменную часть вознаграждения в зависимости от выполнения плановых объемных показателей, а работники — в соответствии с личным вкладом и нагрузкой по проектам [15].

Факторы, влияющие на внутрифирменную политику оплаты труда работников, весьма многообразны; политика оплаты труда направлена на управление мотивацией работников, их привлечение и удержание [11]. Факторы внешней среды влияют в основном на гарантированную базовую часть оплаты труда работников, а внутренней — на его дополнительную, переменную часть, а также на особенности использования в организациях различных форм оплаты труда [11].

Барьеры эффективности материальных стимулов и пути их преодоления

Удержание персонала — это не просто предложение высокой зарплаты, это комплекс мер по созданию условий, при которых сотрудник ощущает свою значимость для организации и уверенность в завтрашнем дне [6]. Ключ к удержанию персонала лежит в понимании потребностей и особенностей личности работников; управление, основанное на уважении к личности и ее стремлениям, обеспечивает организации низкую текучесть кадров, высокую эффективность и возможность преодолеть кризис, связанный с дефицитом рабочей силы на рынке труда [6].

Важно отслеживать текучесть кадров через распределение по сроку работы уволенных сотрудников — это позволит понять, на каком этапе жизненного цикла работника в организации происходит сбой; необходимо также регулярно отслеживать колебания уровня зарплат на внешнем рынке, что позволит вовремя среагировать на возможные повышения, способные переманить работников [6].

Недостаточная компенсация труда остается главным фактором текучести. Даже при росте номинальных зарплат инфляция и рост стоимости жизни практически сводят на нет увеличение доходов, что приводит к неудовлетворенности сотрудников и мотивирует их искать более привлекательные рабочие места [6]. 55 % работников в 2024 году заявили о неудовлетворенности своими зарплатами против 53 % годом ранее, причем 38 % удовлетворены «в целом», и только 7 % полностью удовлетворены [4].

Среди основных причин смены места работы неудовлетворенность зарплатой и бонусами назвали 54 % опрошенных, отсутствие перспектив карьерного роста — 26 %,

профессионального роста — 19 %, профессиональное выгорание — 21 % [4]. Показательно, что 53 % опрошенных уже рассматривают вакансии либо планируют делать это в ближайшем будущем, еще 20 % собираются искать новую работу в течение года [4].

Экономическая выгода удержания сотрудников напрямую связана с эффективностью предприятия — затраты на найм, адаптацию и обучение новых сотрудников значительно превышают расходы на программы по удержанию персонала [6]. Сохранение опытных и высокопроизводительных работников позволяет сократить прямые и косвенные издержки, связанные с текучкой кадров [6].

Формы неденежного вознаграждения персонала должны согласовываться со стратегическими целями организации; необходимо предотвращать издержки на персонал, которые не стимулируют производительность, поскольку увеличение постоянной части оплаты труда и социального пакета снижает связь между результативностью деятельности работника и его вознаграждением [13].

Мотивационное воздействие системы вознаграждения реализуется только при учете особенностей структуры мотивов работников и конкретных условий, в которых работает организация; каждая организация должна использовать собственную систему вознаграждения, отражающую стоящие перед ней цели и находящиеся в ее распоряжении ресурсы [13].

Компании сместили приоритеты в сторону укрепления репутации как работодателя (84 % против 35 % ранее), формирования внутрикорпоративных ценностей (67 % против 34 %) и расширения программ привлечения кандидатов через действующих сотрудников (56 % против 31 %) [10]. Это свидетельствует о том, что организации осознали: монетарные стимулы утрачивают эффективность без сопутствующих изменений в корпоративной культуре и системе управления персоналом.

Высококвалифицированные работники легко осознают, что найти работу в другой компании с соответствующей заработной платой можно достаточно легко; уход таких специалистов осложняет выполнение производственных процессов и влечет потерю неявных корпоративных знаний [16]. Особую сложность представляет мотивация и вовлеченность высшего руководства компаний, уникальных, штучных работников [16].

По прогнозам на 2025 год, эксперты ожидают сохранения тенденции к росту заработной платы, однако темпы роста, вероятнее всего, замедлятся до уровня примерно 10–12 %; сохранится отраслевая дифференциация по увеличению зарплат, и наибольшие приросты можно ожидать в обрабатывающей промышленности и сфере услуг [9].

Заключение

Конкурентная заработная плата и система бонусов представляют собой взаимосвязанные компоненты политики удержания ключевых работников, эффективность которых определяется не только абсолютным размером вознагра-

ждения, но и его структурой, прозрачностью механизмов начисления переменной части, соответствием рыночным ориентирам и стратегическим целям организации. По данным 2024 года, более половины российских компаний признали недостаточную конкурентоспособность заработной платы основной внутренней причиной кадрового дефицита, что подтверждает сохраняющуюся значимость монетарных факторов в структуре трудовой мотивации.

Анализ практики российских организаций показал, что изолированное повышение фиксированной части оплаты труда постепенно утрачивает эффективность как инструмент удержания персонала — темпы роста зарплат в 2024 году замедлились, несмотря на сохраняющийся дефицит квалифицированных кадров. Переменная часть компенсационного пакета в виде бонусов, привязанных к ключевым показателям эффективности, демонстрирует более устойчивую связь с результативностью труда, однако требует зрелости управленческих систем и прозрачности корпоративной культуры.

Существенная отраслевая дифференциация в уровнях оплаты труда — от 206,3 тысячи рублей в финансовом секторе до средних показателей около 88 тысяч рублей по экономике в целом — создает асимметрию в конкуренции за таланты между отраслями и вынуждает работодателей в традиционных секторах искать альтернативные механизмы удержания, включая долгосрочные программы стимулирования, нематериальную мотивацию и индивидуализированные подходы к формированию компенсационных пакетов. Дифференцированные системы вознаграждения

для различных категорий ключевых работников — от топ-менеджмента с долевым участием в капитале до высококвалифицированных специалистов с проектными бонусами — отражают разнообразие мотивационных структур и стратегических приоритетов организаций.

Практическая значимость результатов исследования состоит в обосновании комплексного подхода к формированию систем материального стимулирования, интегрирующего конкурентный базовый уровень заработной платы с гибкой архитектурой переменного вознаграждения, привязанного к индивидуальным и командным результатам. Работа с HR-аналитикой, систематический мониторинг рыночных ставок заработной платы, анализ причин текучести кадров в разрезе стажа работников и жизненного цикла сотрудника в организации позволяют своевременно корректировать политику вознаграждения и предотвращать потерю ключевых специалистов.

Направления дальнейших исследований включают изучение долгосрочных эффектов различных форматов бонусных программ на производительность труда и организационную приверженность, анализ влияния индивидуализированных систем вознаграждения на удержание высокопотенциальных работников в условиях структурной трансформации рынка труда, а также разработку методических рекомендаций по построению интегрированных систем материального и нематериального стимулирования, адаптированных к специфике российских экономических условий и долгосрочным социально-демографическим трендам.

Литература:

1. Большинство компаний считают низкие зарплаты одной из главных причин дефицита кадров. Forbes.ru. URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/526971-bol-sinstvo-kompanij-scitaut-nizkie-zarplaty-odnoj-iz-glavnyh-pricin-deficita-kadrov> (дата обращения: 18.04.2026).
2. Росстат оценил среднюю зарплату россиян за 2024 год. РБК. URL: <https://www.rbc.ru/economics/04/03/2025/67c7208f9a794767bbf51543> (дата обращения: 18.04.2026).
3. Солодова Н. Г., Спирина К. В. Факторы привлечения и удержания персонала в российских инновационных организациях // Экономика труда. 2023. № 4. С. 647–664. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-privlecheniya-i-uderzhaniya-personala-v-rossijskih-innovatsionnyh-organizatsiyah> (дата обращения: 18.04.2026).
4. В 2024 году 70 % российских компаний подняли зарплату сотрудникам. Инкрусия. URL: <https://incrussia.ru/news/v-2024-godu-70-rossskih-kompanij-podnyali-zarplatu-sotrudnikam/> (дата обращения: 18.04.2026).
5. Шерешева Т. В. Оценка конкурентоспособности политики оплаты труда: практическое исследование // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2024. № 2. С. 247–256. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-politiki-oplaty-truda-prakticheskoe-issledovanie> (дата обращения: 18.04.2026).
6. Балина Ю. В. Удержание персонала как приоритет российских компаний в 2024 году // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. Т. 13. № 3. С. 45–52. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uderzhanie-personala-kak-prioritet-rossijskih-kompaniy-v-2024-godu> (дата обращения: 18.04.2026).
7. Гузырь В. В., Федосеева О. Н. Финансовая мотивация в развитии человеческого потенциала топ-менеджеров // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2012. № 1. С. 229–234. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-motivatsiya-v-razvitii-chelovecheskogo-potentsiala-top-menedzherov> (дата обращения: 18.04.2026).
8. Бартунаева А. Р. Системы мотивации топ-менеджмента и их влияние на финансовые результаты: компаративный анализ современных практик и механизмов стимулирования // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 5. № 10. С. 78–89. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemy-motivatsii-top-menedzhmenta-i-ih-vliyanie-na-finansovye-rezultaty-komparativnyy-analiz-sovremennyh-praktik-i-mehanizmov> (дата обращения: 18.04.2026).

9. СберАналитика и Работа.ру назвали сферы с наибольшим ростом заработных плат в 2024 году. Работа.ру. URL: <https://press.rabota.ru/sfery-s-naibolshim-rostom-zarabotnykh-plat-v-2024-godu> (дата обращения: 18.04.2026).
10. Самые высокие зарплаты в России 2024: сферы с наибольшим ростом. СберАналитика. URL: <https://sberanalytics.ru/news/rost-zarplat-2024> (дата обращения: 18.04.2026).
11. Стукен Т. Ю. Оплата труда на наукоемком предприятии и особенности понятийного аппарата, применяемого в отношении оплаты труда // Российское предпринимательство. 2023. № 7. С. 103–118. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/oplata-truda-na-naukoemkom-predpriyatii-i-osobennosti-ponyatiynogo-apparata-primenyaemogo-v-otnoshenii-oplatty-truda/pdf> (дата обращения: 18.04.2026).
12. Гребенникова А. А., Курбангалеева О. А. Исследование перспективных методов привлечения и удержания IT-специалистов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12. № 4. С. 34–41. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-perspektivnyh-metodov-privlecheniya-i-uderzhaniya-it-spetsialistov> (дата обращения: 18.04.2026).
13. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. Современные подходы к разработке системы вознаграждения персонала организации // Мотивация и оплата труда. 2023. № 2. С. 112–124. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-razrabotke-sistemy-voznagrazhdeniya-personala-organizatsii-1> (дата обращения: 18.04.2026).
14. Щербакова О. Н. Особенности мотивации руководителей высшего звена в России // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2017. № 2. С. 67–74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-rukovoditeley-vysshego-zvena-v-rossii> (дата обращения: 18.04.2026).
15. Маничев С. А. Разработка системы материального стимулирования непосредственных исполнителей работ на предприятиях, занимающихся выпуском высокотехнологичной продукции // Экономика и управление. 2022. № 6. С. 590–598. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistemy-materialnogo-stimulirovaniya-neposredstvennyh-ispolniteley-rabot-na-predpriyatiyah-zanimayuschih-sya-vypuskom> (дата обращения: 18.04.2026).
16. Зотова А. И., Рясков А. В. Механизмы стимулирования менеджеров высшего звена компании в долгосрочной перспективе // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2020. № 3. С. 125–132. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-stimulirovaniya-menedzherov-vysshego-zvena-kompanii-v-dolgosrochnoy-perspektive> (дата обращения: 18.04.2026).

Разработка и внедрение индивидуальных планов развития для ключевых сотрудников

Новожилов Ярослав Эдуардович (г. Москва)

Растущая конкуренция за таланты вынуждает организации искать эффективные инструменты удержания и развития ключевого персонала. Индивидуальные планы развития становятся центральным элементом стратегии управления талантами, особенно в условиях структурных изменений на рынке труда, когда дефицит квалифицированных кадров угрожает устойчивости бизнеса. В работе рассматриваются теоретические основы разработки индивидуальных планов развития, анализируются практические аспекты их внедрения в российских организациях, исследуются риски и факторы успеха данного инструмента. На основе анализа источников выявлены ключевые этапы внедрения индивидуальных планов развития — от диагностики компетенций до оценки эффективности реализованных мероприятий. Особое внимание уделяется методам оценки персонала, формированию модели компетенций и интеграции индивидуальных планов в систему управления карьерой. Результаты исследования показывают, что успешное внедрение индивидуальных планов развития требует системного подхода, включающего согласование личных карьерных целей сотрудников со стратегическими задачами организации, регулярный мониторинг прогресса и адаптацию методов развития к индивидуальным особенностям работников.

Ключевые слова: индивидуальный план развития, управление талантами, кадровый резерв, развитие компетенций, оценка персонала, управление карьерой, ключевые сотрудники.

Индивидуальный план развития как инструмент управления ключевым персоналом

Кадровый голод, который эксперты фиксируют с 2022 года, кардинально изменил приоритеты HR-департаментов российских компаний. Согласно данным иссле-

дования, в 2023 году 71 % специалистов по управлению персоналом назвали главной стратегической задачей не привлечение новых сотрудников, а удержание уже работающих [1]. Впрочем, это справедливо не для всех отраслей — в высокотехнологичных секторах проблема дефицита кадров стоит острее, чем в традиционных.

Индивидуальный план развития представляет собой структурированный документ, фиксирующий цели профессионального и личностного роста сотрудника, конкретные шаги по их достижению, сроки реализации и критерии оценки результатов. Этот инструмент объединяет интересы работника, стремящегося к карьерному продвижению, и организации, нуждающейся в подготовленных специалистах для решения стратегических задач [2, с. 211]. В практике крупных компаний индивидуальные планы развития используются преимущественно для работы с кадровым резервом и высокопотенциальными сотрудниками, однако всё чаще этот подход распространяется на более широкий круг персонала.

Теоретические основы индивидуальных планов развития восходят к концепции управления по целям и компетентностному подходу. Последний рассматривает профессионализм через призму не только знаний и навыков, но и личностных качеств, обеспечивающих эффективное выполнение трудовых функций [3]. Модель компетенций становится ключевым элементом при разработке индивидуального плана — именно она задаёт ориентиры для диагностики текущего уровня сотрудника и определения зон его развития.

Разработка индивидуального плана включает несколько обязательных компонентов. Первый — чёткая формулировка цели, связанной с карьерными амбициями работника и потребностями бизнеса. Второй — перечень компетенций, требующих развития, с указанием текущего и целевого уровня. Третий — конкретные методы развития, подобранные с учётом индивидуальных особенностей обучения. Четвёртый — временные рамки и контрольные точки, позволяющие отслеживать прогресс [4, с. 334].

Методы развития варьируются от традиционного обучения на рабочем месте до участия в специальных проектах и программах наставничества. На практике наиболее эффективным оказывается сочетание нескольких подходов — например, краткосрочного интенсивного тренинга с последующим применением полученных навыков в реальных задачах под контролем наставника. Данные показывают, что около 50 % компетенций формируются через практическую деятельность, 30 % — через взаимодействие с более опытными коллегами и лишь 20 % — в ходе формального обучения [5].

При этом стоит сделать оговорку: универсального рецепта составления индивидуального плана не существует. То, что работает для линейного специалиста, может оказаться неэффективным для менеджера среднего звена. Первому важнее углубление экспертизы в узкой области, второму — развитие управленческих и коммуникативных навыков.

Процесс разработки индивидуального плана развития обязательно включает диалог между сотрудником и руководителем. Без такого обсуждения план рискует превратиться в формальный документ, который не учитывает реальные карьерные ожидания работника. Исследования подтверждают: вовлечённость сотрудника в процесс пла-

нирования собственного развития напрямую влияет на мотивацию и готовность инвестировать время в обучение [6].

Этапы внедрения индивидуальных планов развития в организации

Внедрение системы индивидуальных планов развития в масштабах компании требует последовательного прохождения нескольких этапов. Первый из них — подготовительный, предполагающий согласование стратегических приоритетов бизнеса с топ-менеджментом и формирование модели компетенций.

Модель компетенций выступает основой для всех последующих шагов. Она должна отражать не только текущие требования к должностям, но и перспективные потребности компании — те навыки и качества, которые станут критически важными через два-три года. В условиях цифровой трансформации, например, многие организации включают в корпоративные модели цифровые компетенции, подразумевающие уверенное использование информационных технологий в профессиональной деятельности [7, с. 119].

Второй этап — диагностика текущего уровня компетенций сотрудников. Для этого применяются различные методы оценки персонала, от классической аттестации до комплексных процедур типа ассессмент-центра. Выбор метода зависит от специфики должности и доступных ресурсов. Так, для оценки управленческих компетенций целесообразно использовать метод «360 градусов», позволяющий получить обратную связь от коллег, подчинённых и руководителей [8]. Для диагностики профессиональных знаний подойдёт тестирование или кейсовые задания.

Однако здесь картина неоднородная. Не все компании располагают ресурсами для проведения масштабной оценки, особенно если речь идёт о средних и малых предприятиях. В таких случаях допустима упрощённая процедура — структурированное интервью с руководителем и самооценка сотрудника по предложенной шкале компетенций.

Третий этап — непосредственная разработка индивидуальных планов. Это процесс, требующий участия минимум трёх сторон: самого сотрудника, его непосредственного руководителя и представителя HR-службы. Сотрудник формулирует карьерные цели и выбирает направления развития. Руководитель соотносит эти цели с потребностями подразделения и задачами бизнеса. HR-специалист обеспечивает методическую поддержку, предлагает доступные инструменты обучения и следит за соблюдением общих стандартов планирования.

Структура индивидуального плана может включать следующие разделы:

- цель развития, сформулированная по методике SMART;
- список компетенций для развития с указанием приоритетности;
- конкретные действия и мероприятия (тренинги, проекты, ротации, самообучение);
- сроки выполнения каждого пункта;

- ожидаемые результаты и критерии их оценки;
- ресурсы, необходимые для реализации плана (бюджет на обучение, доступ к внутренним экспертам, время).

Четвёртый этап — реализация планов. Здесь критически важна регулярность мониторинга. Практика показывает, что компании, проводящие промежуточные встречи между сотрудником и руководителем хотя бы раз в квартал, демонстрируют значительно более высокий процент выполнения индивидуальных планов по сравнению с теми, где контроль осуществляется только в конце года [9, с. 35].

Пятый этап — оценка эффективности. По завершении планового периода необходимо зафиксировать достигнутые результаты, сопоставив их с установленными критериями. Оценка может проводиться как по каждой отдельной компетенции (повторное измерение уровня развития), так и по общему влиянию на результативность работы сотрудника. Некоторые компании используют для этого KPI, привязанные к индивидуальному плану развития.

Важно отметить, что внедрение системы индивидуальных планов развития не может быть одномоментным. Опыт российских компаний свидетельствует: оптимальная стратегия — запуск пилотного проекта в одном подразделении с последующим масштабированием на всю организацию. Это позволяет выявить специфические проблемы, адаптировать методику под реалии конкретного бизнеса и подготовить руководителей к новому формату работы с подчинёнными [10, с. 212].

Риски и ключевые факторы успеха при внедрении индивидуальных планов развития

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение индивидуальных планов развития сопряжено с рядом рисков, которые могут свести на нет усилия HR-департамента и превратить инструмент в формальную процедуру.

Первый риск — отсутствие поддержки со стороны руководства. Если топ-менеджмент воспринимает индивидуальные планы как бюрократическую нагрузку, а не как инвестицию в развитие персонала, система не заработает. Линейные руководители, не получая соответствующих сигналов сверху, также не будут уделять достаточного внимания этому процессу. Речь идёт не столько о декларациях поддержки, сколько о реальном включении оценки работы с индивидуальными планами в KPI менеджеров.

Второй риск связан с несогласованностью целей сотрудника и организации. Когда работник видит свою карьеру в направлении, не совпадающем с потребностями компании, индивидуальный план может стать источником разочарования. Например, специалист стремится к переходу в другое подразделение или даже к смене профессиональной траектории, однако организация не готова предоставить такую возможность. В этом случае важно честно обсудить перспективы и, возможно, скорректировать ожидания либо найти компромиссное решение [11].

Третий риск — перегруженность индивидуального плана. Попытка развить одновременно несколько компе-

тенций часто приводит к тому, что сотрудник не справляется ни с одной из поставленных задач. Эксперты рекомендуют концентрироваться на одной-двух ключевых компетенциях в год, качественно прорабатывая каждую через различные методы развития.

Четвёртый риск — недостаток ресурсов для реализации планов. Если компания не выделяет бюджет на обучение, не предоставляет доступ к наставникам или не освобождает сотрудников от текущих обязанностей для участия в развивающих мероприятиях, индивидуальные планы остаются на бумаге. Это особенно актуально для организаций, где загруженность персонала высока, а резервов времени практически нет.

Пятый риск — отсутствие системы мониторинга. Без регулярных встреч и обсуждений прогресса индивидуальный план теряет актуальность. Сотрудник перестаёт видеть в нём рабочий инструмент, воспринимая его как очередной документ для отчётности.

Факторы успеха, напротив, выстраивают благоприятную среду для реализации индивидуальных планов развития. Первый из них — вовлечённость руководителей. Менеджеры, прошедшие обучение навыкам карьерного коучинга и умеющие проводить развивающие беседы, становятся ключевыми проводниками системы индивидуальных планов. Они помогают подчинённым формулировать цели, подбирать методы развития и своевременно корректировать планы.

Второй фактор успеха — прозрачность карьерных возможностей внутри организации. Сотрудники должны понимать, какие позиции могут стать для них следующим шагом, какие компетенции для этого требуются и в какие сроки реально достичь целевого уровня. Компании, внедряющие системы внутренних вакансий и карьерных порталов, значительно повышают мотивацию персонала к развитию.

Третий фактор — персонализация подходов. Универсальные методы развития подходят не всем. Одни сотрудники эффективнее обучаются через практику и проектную работу, другие — через изучение теоретических материалов и онлайн-курсы. Учёт индивидуальных предпочтений и стилей обучения повышает вероятность успешной реализации плана [12, с. 242].

Четвёртый фактор — связь индивидуальных планов с системой мотивации. Когда выполнение индивидуального плана влияет на размер годового бонуса или возможность повышения, сотрудники воспринимают его серьёзнее. Однако здесь важно соблюдать баланс: излишняя формализация может превратить развитие в гонку за показателями, а не в осознанный процесс роста.

Пятый фактор — использование технологических решений. Автоматизация процесса разработки, согласования и мониторинга индивидуальных планов через HR-платформы существенно снижает административную нагрузку и повышает прозрачность системы. Сотрудники могут в любой момент видеть свой прогресс, а руководители — отслеживать выполнение планов по всему подразделению.

Заключение

Индивидуальные планы развития представляют собой эффективный инструмент управления ключевым персоналом, способный одновременно решать задачи удержания талантов, подготовки кадрового резерва и повышения общей результативности организации. Однако их успешное внедрение требует системного подхода, включающего разработку модели компетенций, обучение руководителей навыкам развивающего менеджмента, создание инфраструктуры для реализации планов и регулярный мониторинг прогресса.

Основные выводы исследования сводятся к следующему. Во-первых, индивидуальный план развития не должен рассматриваться как изолированный HR-инструмент — он эффективен лишь при интеграции в общую систему управления талантами, включающую оценку персонала, управление карьерой, обучение и мотивацию. Во-вторых, персонализация планов в зависимости от карьерных целей сотрудника, его индивидуальных особенностей и специфики должности критически важна для достижения результатов. В-третьих, роль непосредственного руководителя в процессе разработки и реализации индивидуального плана невозможно переоценить — именно менеджер обеспечивает связь между амбициями

сотрудника и потребностями бизнеса, контролирует прогресс и корректирует траекторию развития.

Практическая значимость результатов заключается в том, что предложенные подходы к разработке и внедрению индивидуальных планов развития могут быть адаптированы организациями различных размеров и отраслей. Для крупных компаний с развитой HR-инфраструктурой целесообразно внедрение комплексной системы, охватывающей весь персонал и интегрированной с корпоративными информационными платформами. Для средних и малых предприятий рациональнее начать с пилотного проекта, сосредоточившись на ключевых специалистах и постепенно расширяя охват.

Направления дальнейших исследований могут включать изучение влияния индивидуальных планов развития на долгосрочную лояльность сотрудников, анализ взаимосвязи между реализацией планов и карьерным продвижением, а также исследование эффективности различных методов развития компетенций в зависимости от специфики профессиональной деятельности. Отдельный интерес представляет вопрос адаптации индивидуальных планов к условиям гибридного и удалённого формата работы, когда традиционные методы наставничества и обучения на рабочем месте требуют пересмотра.

Литература:

1. Долгополова И. В., Мальгина Я. А. Разработка и внедрение индивидуальных планов развития персонала бюджетного учреждения: риски и потенциальные ошибки // Общество, экономика, управление. 2024. Т. 9. № 1. С. 32–37. URL: <https://scinetwork.ru/articles/51892> (дата обращения: 18.05.2025).
2. Кадровый резерв как направление развития персонала: практика исследования и совершенствования на промышленном предприятии // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. № 3. С. 210–220. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-rezerv-kak-napravlenie-razvitiya-personala-praktika-issledovaniya-i-sovershenstvovaniya-na-promyshlennom-predpriyatii> (дата обращения: 18.05.2025).
3. Кубатова А. С. Сравнительный анализ возможностей использования теорий мотивации при построении индивидуальных планов развития // Экономика труда. 2024. № 2. С. 241–256. URL: <https://1economic.ru/lib/120517> (дата обращения: 18.05.2025).
4. Куприянов Е. А., Шляпкин Р. С. Индивидуальный план развития: как составить его правильно // Управление развитием персонала. 2019. № 1. С. 32–37. URL: <https://scinetwork.ru/articles/51892> (дата обращения: 18.05.2025).
5. Обучение и развитие сотрудников — устойчивый тренд управления человеческими ресурсами в системе социально-трудовых отношений // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. № 2. С. 45–58. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-i-razvitie-sotrudnikov-ustoychivyy-trend-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-sisteme-sotsialno-trudovyh-otnosheniy> (дата обращения: 18.05.2025).
6. Особенности обучения персонала в 2023 году // Управление развитием персонала. 2023. № 3. С. 70–79. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-obucheniya-personala-v-2023-godu> (дата обращения: 18.05.2025).
7. Ворожцова А. В., Гончарова Н. В. Совершенствование системы управления компетенциями персонала на промышленном предприятии // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов XVIII Международной конференции. Екатеринбург, 2023. С. 117–121. URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/134055> (дата обращения: 18.05.2025).
8. Комплексная оценка персонала в современной организации // Управление персоналом. 2024. № 1. С. 104–112. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-otsenka-personala-v-sovremennoy-organizatsii> (дата обращения: 18.05.2025).
9. Методические аспекты совершенствования развития кадрового резерва с применением технологии управления талантами // Экономика и управление. 2023. № 4. С. 28–39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-aspekty-sovershenstvovaniya-razvitiya-kadrovogo-rezerva-s-primeneniem-tehnologii-upravleniya-talantami> (дата обращения: 18.05.2025).

10. Необходимость и возможность разработки индивидуальных планов развития резервистов на основе мотивационных типов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. № 2. С. 210–218. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/neobhodimost-i-vozmozhnost-razrabotki-individualnyh-planov-razvitiya-rezervistov-na-osnove-motivatsionnyh-tipov-na-primere-ao-tgk> (дата обращения: 18.05.2025).
11. Разработка индивидуального плана развития сотрудников как инструмента формирования кадрового резерва компании сотовой связи // Управление персоналом. 2023. № 5. С. 89–97. URL: <https://w-science.com/ru/nauka/article/72015/view> (дата обращения: 18.05.2025).
12. Современные подходы к работе с молодыми талантами в условиях цифровой трансформации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. № 1. С. 240–251. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-rabote-s-molodymi-talantami-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii> (дата обращения: 18.05.2025).

Проблема развития методики проведения аудита денежных средств

Огнев Александр Яковлевич, студент магистратуры
Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)

В данной статье рассматриваются современные проблемы развития методики аудита денежных средств организаций. Проводится анализ особенностей проверки операций с наличными и безналичными денежными средствами, рассматривается влияние цифровизации экономики на аудиторскую деятельность, оцениваются недостатки существующих подходов к проведению аудита. Особое внимание уделено вопросам совершенствования аналитических процедур, автоматизации аудиторских проверок и повышения качества внутреннего контроля. Предложены направления развития методики аудита денежных средств в условиях цифровой трансформации экономики.

Ключевые слова: аудит, денежные средства, внутренний контроль, аудиторские процедуры, безналичные расчеты, цифровизация, бухгалтерский учет, риск, финансовая отчетность.

В современных условиях ведения хозяйственной деятельности денежные средства выступают одним из наиболее ликвидных активов организации и играют огромную роль в обеспечении ее финансовой устойчивости [3, с. 15]. Эффективность управления денежными потоками непосредственно влияет на платежеспособность организации и коммерческие результаты ее деятельности. В связи с этим возрастает значение качественного аудита денежных средств как инструмента обеспечения достоверности бухгалтерской отчетности и предупреждения финансовых нарушений [1].

Актуальность темы совершенствования методики проведения аудита денежных средств обусловлена развитием цифровых технологий, увеличением объемов электронных расчетов и автоматизацией учетных процессов [4, с. 27]. В условиях цифровой экономики традиционные методы аудиторской проверки уже не в полной мере обеспечивают выявление ошибок и злоупотреблений.

Целью статьи является исследование современных проблем развития методики аудита денежных средств и определение направлений ее совершенствования.

Аудит денежных средств представляет собой систему мероприятий, направленных на проверку законности, достоверности и правильности отражения операций с денежными средствами в бухгалтерском учете и отчетности организации [2, с. 84]. Основными задачами аудита являются: проверка соблюдения кассовой дисциплины,

правильности ведения банковских операций и полноты отражения денежных потоков; оценка эффективности системы внутреннего контроля.

В настоящее время аудит денежных средств сталкивается с рядом проблем, связанных с изменением экономических условий и внедрением информационных технологий. Одной из ключевых проблем является рост объемов электронных расчетов. Использование интернет-банкинга, электронных платежных систем и цифровых финансовых инструментов значительно усложняет процесс проверки операций [5, с. 43]. Аудитор должен обладать не только знаниями в области бухгалтерского учета, но и навыками работы с автоматизированными системами и цифровыми платформами для наиболее точной проверки и вынесения мнения о надежности финансовой отчетности.

Существенной проблемой остается высокий риск мошенничества и искажения информации при осуществлении операций с денежными средствами. Наиболее распространенными нарушениями являются сокрытие выручки для снижения суммы выплаты налогов, проведение фиктивных операций, несанкционированное списание денежных средств, а также ошибки при отражении операций в учете [3, с. 96]. В связи с этим особую значимость приобретает оценка системы внутреннего контроля организации.

Важным направлением развития методики аудита денежных средств является внедрение рискоориентирован-

ного подхода. Его сущность заключается в концентрации внимания аудитора на наиболее рискованных участках учета [6]. Такой подход позволяет повысить эффективность проверки и снизить вероятность необнаружения существенных нарушений.

Современная методика аудита денежных средств обязательно должна включать в себя использование аналитических процедур. Анализ динамики денежных потоков, коэффициентов ликвидности, структуры поступлений и платежей позволяет выявлять нетипичные операции и потенциальные риски [5, с. 58]. Кроме того, применение аналитических методов способствует сокращению трудоемкости аудиторской проверки.

Одной из актуальных тенденций является автоматизация аудита. Использование специализированных программных продуктов позволяет аудитору оперативно анализировать большие объемы информации, выявлять отклонения и формировать рабочую документацию [6, с. 45]. Автоматизированные системы повышают точность проверки и минимизируют влияние человеческого фактора.

Однако внедрение цифровых технологий порождает и новые риски. Среди них можно выделить угрозы информационной безопасности, возможность несанкционированного доступа к данным и технические сбои. Например, злоумышленники могут получить доступ к системе интернет-банкинга организации посредством фишинговых атак или вредоносного программного обеспечения, что может привести к незаконному списанию денежных средств со счетов предприятия.

По мнению Е. Н. Колесниковой, развитие электронных денежных расчетов приводит к усложнению аудиторских процедур и повышает значение внутреннего контроля при проверке финансовых операций организации [6].

Следует отметить, что существующая нормативная база в области аудита не всегда успевает адаптироваться к изменениям цифровой экономики. Это создает определенные трудности при проведении проверки электронных операций и использовании цифровых документов [1]. В связи с этим возникает необходимость совершенствования законодательного регулирования аудиторской деятельности. Сейчас изменения действительно происходят, но очень спорные.

Например, активно обсуждается законопроект о повышении с 3 млн до 5 млн рублей годового порога поступлений имущества, при превышении которого в организациях, имеющих организационно-правовую форму фонда, должен проводиться аудит бухгалтерской (финансовой) отчетности (в мае 2026 года законопроект принят в первом чтении депутатами Государственной Думы) [2].

Это изменение прямо повлияет на аудит денежных средств фондов, поскольку часть небольших фондов перестанет подпадать под обязательный аудит бухгалтерской отчетности. А значит, проверка операций с денежными средствами в таких организациях станет менее регулярной и менее контролируемой со стороны независимых аудиторов.

Подводя итог, можно выделить вероятные последствия.

Во-первых, снизится количество обязательных аудиторских проверок денежных средств у малых фондов. Если объем поступлений фонда составляет от 3 до 5 млн рублей, то после принятия закона аудит для него станет необязательным. Это уменьшит административную и финансовую нагрузку на организации, поскольку аудит требует дополнительных расходов.

Во-вторых, возрастут риски ошибок и злоупотреблений в операциях с денежными средствами. Именно денежные средства являются наиболее ликвидным активом и чаще всего становятся объектом финансовых нарушений. При отсутствии обязательного аудита могут увеличиться риски:

- нецелевого использования средств;
- сокрытия части поступлений;
- искажения отчетности;
- нарушений кассовой дисциплины;
- ошибок при отражении безналичных операций.

В-третьих, снизится уровень внешнего контроля за движением денежных потоков фондов.

Таким образом, повышение порога обязательного аудита фондов свидетельствует о стремлении государства снизить административную нагрузку на малые организации. Однако одновременно возрастает значение внутреннего контроля и совершенствования методики аудита денежных средств, поскольку сокращение числа обязательных проверок может повысить риски финансовых нарушений и снизить прозрачность движения денежных потоков.

Из положительных моментов развития законодательной системы контроля аудита можно отметить то, что в 2026 году были расширены требования к независимости аудиторских организаций, усилен контроль за аудитом общественно значимых организаций и уточнены отдельные ограничения при оказании аудиторских услуг. Это положительно влияет на качество проверки денежных средств, поскольку снижает риск конфликта интересов и повышает объективность аудиторских процедур [1].

Возвращаясь к аудиту денежных средств, стоит отметить тот факт, что развитие методики аудита невозможно без повышения квалификации аудиторов. Современный специалист должен владеть навыками анализа данных, понимать принципы функционирования информационных систем и применять цифровые инструменты в профессиональной деятельности [3, с. 121].

Таким образом, совершенствование методики аудита денежных средств должно осуществляться комплексно и включать развитие аналитических процедур, автоматизацию проверки, совершенствование внутреннего контроля и адаптацию нормативной базы к современным условиям.

В результате исследования установлено, что развитие методики проведения аудита денежных средств является важным направлением совершенствования аудиторской деятельности. Современные экономические условия

и цифровизация финансовых процессов требуют внедрения новых подходов к организации аудиторских проверок [4].

Основными проблемами остаются рост объемов электронных расчетов, повышение риска финансовых нарушений, недостаточная адаптация нормативной базы и необходимость использования современных информационных технологий. Для повышения эффективности

аудита необходимо применять рискориентированный подход, расширять использование аналитических процедур и автоматизированных систем проверки [7].

Совершенствование методики аудита денежных средств позволит повысить достоверность финансовой отчетности организаций, снизить вероятность финансовых нарушений и обеспечить более высокий уровень финансовой безопасности хозяйствующих субъектов.

Литература:

1. Федеральный закон от 30.12.2008 № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности».
2. Законопроект № 1117641-8 О внесении изменений в статью 5 Федерального закона «Об аудиторской деятельности» (в части изменения лимита поступлений имущества в фонды в целях определения необходимости проведения обязательного аудита).
3. Булыга Р. П. Аудит: учебник для бакалавров: учебник для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению «Экономика» / [Р. П. Булыга и др.]; под ред. Р. П. Булыги; Финансовая акад. при Правительстве Российской Федерации. — М.: ЮНИТИ, 2009. — 431 с.: табл.: 22 см.
4. Савин А. А. Аудит: учебник для бакалавриата и специалитета / А. А. Савин, В. И. Подольский. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 455 с. // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/431435> (дата обращения: 20.05.2026).
5. Шеремет А. Д. Теория экономического анализа / Шеремет А. Д., Хорин А. Н. — 4-е изд., доп. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 389 с.
6. Колесникова Е. Н. Аудит операций с электронными денежными средствами // Вестник Московского университета МВД России. — 2023. — № 7. — С. 242–248. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/audit-operatsiy-s-elektronnymi-denezhnymi-sredstvami> (дата обращения: 20.05.2026).
7. Приказ Минфина России от 16.10.2023 № 166н «О введении в действие международных стандартов аудита на территории Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений приказа Министерства финансов Российской Федерации от 9 января 2019 г. № 2н» (зарегистрирован в Минюсте России 05.12.2023 № 76275).

Дефицит квалифицированного авиационного персонала на Дальнем Востоке для выполнения технического обслуживания воздушных судов

Павленя Анна Владимировна, студент магистратуры

Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А. А. Новикова

Дефицит авиационного персонала — это проблема, с которой постоянно сталкивается авиационная отрасль. В настоящей статье исследована проблема дефицита квалифицированного авиационного персонала на Дальнем Востоке. Приведены результаты анализа влияния как внешних, так и внутренних факторов на данную проблему, предложены рекомендации.

Ключевые слова: дефицит, персонал, авиация, технический.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью выполнения Национальных проектов РФ и входящих в них федеральных проектов. Основными направлениями плана национального проекта «Кадры» будут являться: управление рынком труда, образование для рынка труда, активные меры содействия занятости, вовлечение молодёжи в предпринимательскую деятельность. [2]

Проект направлен на удовлетворение потребности экономики в кадрах на основе дополнительного вовлечения в занятость.

Эффективное трудоустройство выпускников образовательных организаций, предусматривающее развитие целевого обучения и производственных практик, синхронизация классификаторов в сфере труда и сфере образования, формирование более гибкой системы профессиональных стандартов.

Кроме того, составной частью национального проекта «Кадры» будет прогноз кадровой потребности экономики на пятилетнюю перспективу с его ежегодной актуализацией. Создание перспективной структуры, замещающей

потребности в кадрах и основа формирования задач для системы образования страны.

Цель исследования — выявить причины дефицита квалифицированного авиационного персонала на Дальнем Востоке, занимающегося техническим обслуживанием воздушных судов, и разработать рекомендации по его устранению с учетом региональных особенностей.

Задачи исследования:

- Проанализировать текущее состояние рынка труда в авиационной отрасли на территории Дальнего Востока

- Выявить ключевые причины нехватки квалифицированных специалистов в области технического обслуживания воздушных судов.

- Разработать предложения по мерам, направленным на решение проблемы дефицита кадров.

Предмет исследования — дефицит квалифицированного авиационного персонала на Дальнем Востоке для выполнения технического обслуживания воздушных судов.

Объектом исследования выбрана единая дальневосточная Авиакомпания «Аврора» (Aurora group), выполняющая пассажирские и грузовые авиаперевозки внутри Дальневосточного региона, а также международные перевозки. Единая дальневосточная авиакомпания была создана в 2021 году на базе акционерного общества «Авиакомпания «Аврора» по поручению Президента России. Поручение было вынесено в рамках Приказа № Пр-36 от 14.01.2020г, утвержденного Президентом Российской Федерации.

Авиационная отрасль в настоящее время сталкивается с главной проблемой — нехваткой высококвалифицированных кадров. Эта проблема актуальна как для объектов авиатранспортной инфраструктуры, так и для авиаперевозчиков, но для последних данная проблема стоит особенно остро, поскольку безопасность пассажиров напрямую зависит от уровня их подготовки.

Дефицит кадров остается основной проблемой Дальнего Востока — пока не закрыта треть вакансий, появившихся после запуска новых производств на территориях опережающего развития, сообщил на Восточном экономическом форуме во Владивостоке глава Минвостокразвития Алексей Чекунков [9].

Сейчас на Дальнем Востоке сохраняется дефицит кадрового состава в авиационной отрасли, а именно нехватка персонала для выполнения технического обслуживания воздушных судов.

Согласно исследованию Института народнохозяйственного прогнозирования (ИНП) РАН, нехватку рабочих рук испытывали 65 % опрошенных весной 2024 года работодателей. Это максимальный показатель за 25 лет. Наибольший дефицит — среди квалифицированных рабочих (82 %) и инженерно-технического персонала (39 %). «Это именно те специалисты, которые важны для технологической независимости страны», — уточняет замдиректора ИНП Дмитрий Кувалин [10].

Согласно данным консалтинговой компании Excellence Expert есть несколько факторов, которые могли повлиять на проблему дефицита персонала на Дальнем Востоке.

Наиболее значимыми являются: удаленность региона, текучка кадров, отток населения из городов, снижение популярности рабочих профессий среди молодежи.

Именно группа компаний Аврора выполняет полеты на Дальнем Востоке, и сталкивается с нехваткой квалифицированных авиационных специалистов по техническому обслуживанию воздушных судов.

Исследуемая проблема оказывает влияние на отраслевые и макроэкономические показатели, что отражено на рисунке 1.

Как видно на рисунке 1, методом парной корреляции выявлена тесная и прямая связь отраслевого и макропоказателя, которая составляет 69,4 %, при модели взаимосвязи $y = 170,17x - 811925$ R^2 составил 0,694

В рамках исследования был также произведен анализ проблемы дефицита кадров методом экспертных оценок, результаты которого представлены на рисунке 2.

Как следует из рисунка 2, задействованные эксперты выделили четыре основных фактора, которые, по их мнению, наиболее существенно влияют на дефицит технического персонала по обслуживанию воздушных судов на Дальнем Востоке.

Наиболее значимым, в исследовании проблемы дефицита квалифицированного авиационного персонала в ДВФО для выполнения технического обслуживания ВС был отмечен такой фактор, как «Удаленность региона». Далее по значимости эксперты выделили «Отток населения из городов ДВФО».

Примерно на одном уровне значимости эксперты выделили такие факторы как «Снижение популярности рабочих профессий среди молодежи» и «Отсутствие учебных заведений в ДФО по подготовке специалистов в данном направлении».

Наименьший процент уровня значимости по результатам опроса экспертов пришлось на такие показатели как «Тяжелые условия работы, в том числе и климатические», «Отсутствие перспектив в небольших авиапредприятиях», «Дороговизна жизни и низкий уровень заработных плат».

Проведенное исследование позволило выявить ключевые причины дефицита квалифицированного авиационного персонала, занятого в сфере технического обслуживания воздушных судов на территории Дальневосточного федерального округа. Актуальность проблемы обусловлена не только значимостью авиационной отрасли для транспортной доступности и экономического развития региона, но и стратегической необходимостью обеспечения безопасности полетов, особенно в условиях удаленности и сложных климатических условий.

Анализ текущего состояния рынка труда в авиационной отрасли показал, что одной из основных причин дефицита кадров является низкая привлекательность региона для трудоустройства специалистов, связанная с его географической удаленностью, недостаточной инфраструктурой, высокой стоимостью жизни и ограни-

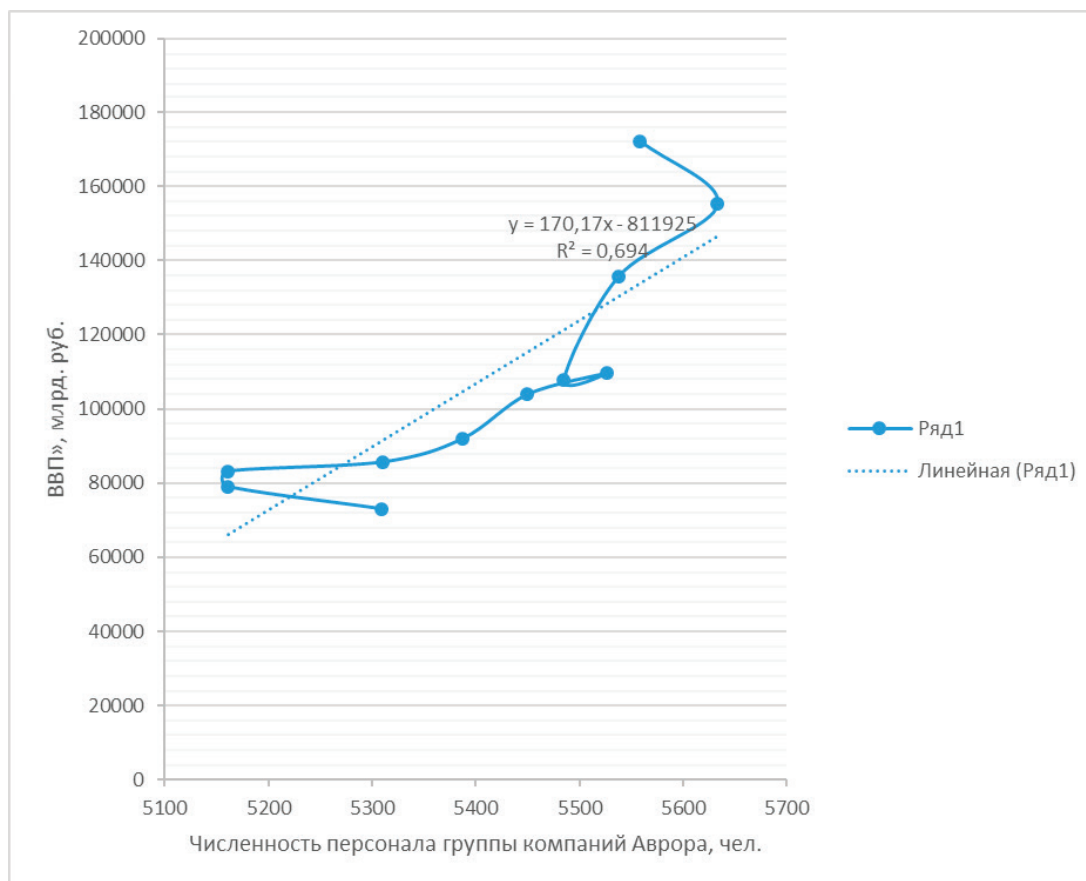


Рис. 1. Фазовое пространство показателей

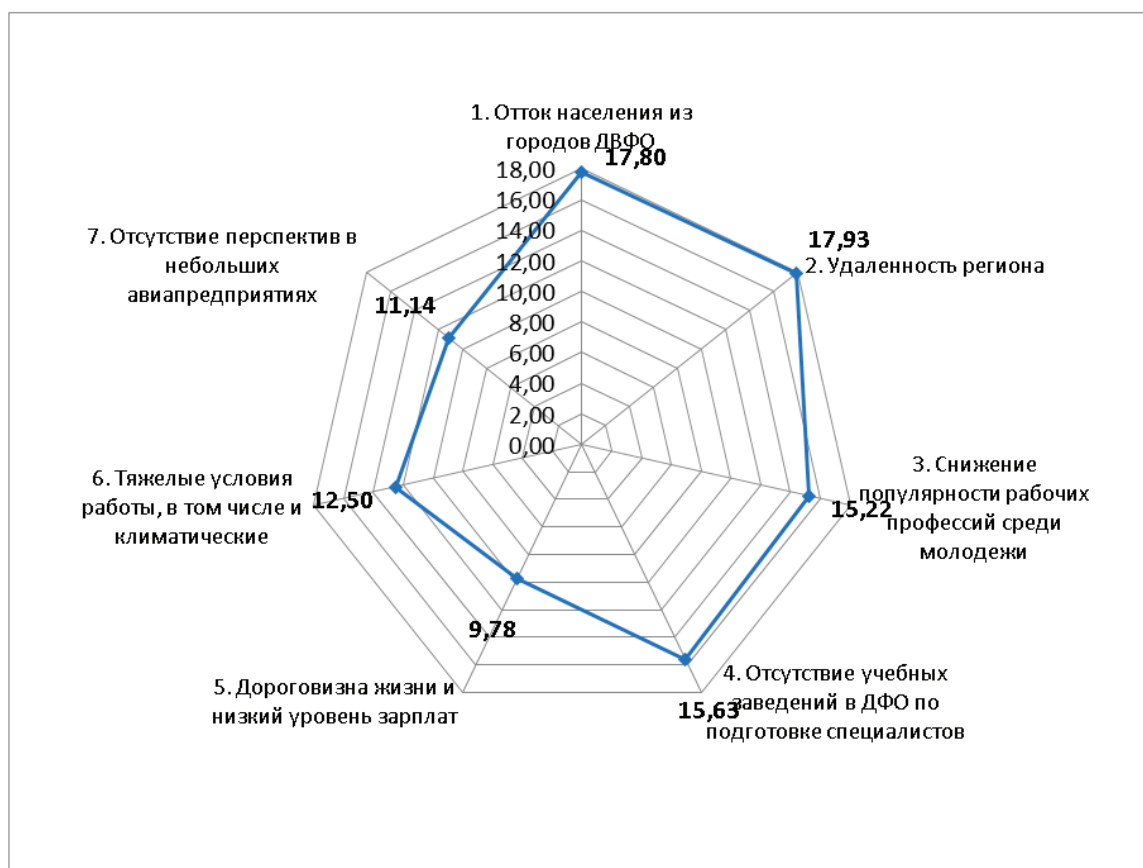


Рис. 2. Факторы, влияющие на проблему

ченными возможностями профессионального роста. Кроме того, отток населения из городов Дальнего Востока и снижение интереса молодёжи к рабочим профессиям, включая авиационные специальности, усугубляют ситуацию. Также важным фактором стало отсутствие достаточного количества образовательных организаций в регионе, готовящих квалифицированных специалистов по направлению технического обслуживания воздушных судов.

На основе корреляционного анализа была установлена сильная взаимосвязь между уровнем обеспеченности кадрами и отраслевыми макроэкономическими показателями, что подтверждает системный характер проблемы. Экспертный опрос также позволил структурировать факторы, влияющие на дефицит кадров, и ранжировать их по степени значимости.

Литература:

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс] // Президент России. — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 06.06.2025).
2. Паспорт национального проекта «Кадры» [Электронный ресурс] // Департамент труда и занятости населения. — URL: <https://deptrud.admhmao.ru/natsionalnye-proekty/natsionalnyy-proekt-kadry/11198065/pasport-natsionalnogo-proekta-kadry/> (дата обращения: 06.06.2025).
3. Статистика валового внутреннего продукта с 2013 по 2023 гг. [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения: 10.12.2024).
4. Внутренние документы группы компаний Аврора: [внутренний документ] — 2013–2023.
5. Часть человека и киловатта [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6934922> (дата обращения: 10.12.2024).
6. Как на Дальнем Востоке решают проблемы кадрового дефицита [Электронный ресурс] РБК+. — URL: <https://plus.rbc.ru/news/66c34f777a8aa9a5a9d7812f> (дата обращения: 10.12.2024).

Исходя из проведенного анализа, можно выделить несколько предложений, которые смогли бы закрыть проблему кадрового «голода» квалифицированных специалистов на Дальнем Востоке:

открыть на базе ДВФУ в г. Владивостоке или филиала СПбГУ ГА в г. Хабаровске направление подготовки высококвалифицированного технического персонала;

разработать в регионах/авиакомпаниях дополнительные программы социальной поддержки для технических специалистов;

пересмотреть уровень заработных плат, которые будут соответствовать уровню жизни в регионе.

принять участие в реализации мероприятий национального проекта «Кадры», включая синхронизацию классификаторов профессий и образовательных программ, а также развитие практико-ориентированного обучения.

Теневая экономика и коррупция как системные угрозы экономической безопасности: роль государственного контроля (на примере Сибирского федерального округа)

Переберина Дарья Алексеевна, студент;

Бабкина Ирина Станиславовна, студент

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

В настоящей работе анализируется теневая экономика и коррупция как взаимосвязанные угрозы экономической безопасности на примере Сибирского федерального округа. Рассмотрены их влияние на бюджет, конкуренцию и инвестиционную среду, а также ключевые сферы распространения. Обоснована необходимость риск-ориентированного государственного контроля и профилактики для снижения масштабов нелегальной деятельности.

Ключевые слова: теневая экономика, коррупция, экономическая безопасность, государственный контроль, Сибирский федеральный округ, неформальная занятость, бюджетные потоки, антикоррупционная политика, риск-ориентированный подход, публичное управление.

Введение

В современных условиях развитие экономики определяется не только ресурсами и качеством управления, но и способностью государства противодействовать теневой экономике и коррупции, которые искажают хозяйственные про-

цессы, снижают прозрачность и подрывают доверие к институтам власти. На региональном уровне их влияние усиливается, формируя устойчивый механизм перераспределения ресурсов и влияя на бюджетную устойчивость, занятость и деловую активность. В этих условиях государственный контроль приобретает особое значение как инструмент не только выявления нарушений, но и предупреждения их возникновения, что обуславливает актуальность исследования.

Теоретические основы теневой экономики и коррупции

Теневая экономика и коррупция в современной России представляют собой взаимосвязанную систему, оказывающую прямое влияние на бюджетную устойчивость, конкурентную среду и эффективность государственного управления. В Стратегии экономической безопасности РФ до 2030 года подчёркивается необходимость противодействия криминализации экономических отношений, а антикоррупционное законодательство рассматривает борьбу с коррупцией как совокупность мер по предупреждению, выявлению и устранению её причин [1; 2]. Для Сибирского федерального округа (СФО) данная проблема имеет особую значимость. Это связано с масштабами территории, ресурсной направленностью экономики, высоким объёмом государственных закупок и неравномерностью социально-экономического развития регионов [4].

Динамика теневой экономики в Сибирском федеральном округе

Теневая экономика представляет угрозу не только из-за прямых бюджетных потерь, но и из-за искажения экономической реальности: из официального учёта выводятся доходы, занятость и реальные обороты, что снижает достоверность статистики. Её выявление требует использования системы косвенных индикаторов и сопоставления данных различных источников [8]. По данным Росстата, в III квартале 2024 года в неформальном секторе было занято 15,837 млн человек (21,3 % всех занятых), причём за год их число увеличилось на 1,697 млн человек (+12,0 %), что свидетельствует о расширении теневого сектора и его влияния на налоговые поступления и устойчивость бюджетов [9; 10].

Таблица 1. Динамика численности занятых в неформальном секторе экономики России за III квартал 2023–2024 гг

Период	Численность неформальной занятости, млн чел.	Доля от общей занятости, %	Общая численность занятых, млн чел.	Прирост к III кварталу 2023 г., млн чел.	Темп роста, %
III квартал 2023	14,14	20,0	70,70	—	—
III квартал 2024	15,837	21,3	74,35	+1,697	+12,0

Экономика СФО характеризуется значительными финансовыми потоками: оборот организаций в I квартале 2024 года составил 6,9 трлн руб., инвестиции — 611 млрд руб. [4]. Такие масштабы создают условия для распространения теневых схем, особенно в капиталоемких отраслях, включая строительство, ЖКХ и государственные закупки. На практике это проявляется в завышении стоимости контрактов, дроблении закупок, использовании аффилированных структур, фиктивных работах и «серых» выплатах, что снижает конкуренцию и вытесняет добросовестный бизнес [1; 8; 10].

Таблица 2. Ключевые экономические показатели Сибирского федерального округа в I квартале 2024 года

Показатель	Значение	Индекс физического объёма к I кварталу 2023 г., %	Доля инвестиций в обороте организаций, %
Оборот организаций по всем видам деятельности	6,9 трлн руб.	114,3	—
Инвестиции в основной капитал	611 млрд руб.	109,3	8,86

Рост оборота на 14,3 % и инвестиций на 9,3 % усиливает риски межотраслевого распространения таких схем, повышая значимость контроля в сфере крупных финансовых потоков [4].

Коррупция как институциональный фактор

Коррупция в этой системе выполняет обеспечивающую функцию, позволяя участникам теневой экономики обходить контрольные механизмы и получать доступ к ресурсам. Она выступает не только правонарушением, но и инстру-

ментом перераспределения доходов вне правового поля. Национальный план противодействия коррупции ориентирует органы власти на профилактику, выявление конфликтов интересов и повышение прозрачности управления [3]. Для регионов СФО, где государственный сектор и муниципальный заказ занимают значительное место, исполнение этих задач напрямую связано с экономической безопасностью территории [1; 3].

Практика регионов СФО подтверждает масштаб проблемы. В Красноярском крае в 2024 году выявлено 1529 нарушений антикоррупционного законодательства, более 1200 лиц привлечены к дисциплинарной ответственности, а ущерб, возмещённый по искам прокуроров, превысил 152 млн руб. [5]. Распространёнными остаются схемы откатов, фиктивных работ и предоставления преимуществ аффилированным лицам.

В Новосибирской области выявлено более 2,3 тыс. нарушений, свыше 1,2 тыс. лиц привлечены к ответственности, а сумма исков превысила 900 млн руб. [6]. При этом 62 % нарушений приходится на муниципальный уровень, что указывает на концентрацию рисков в сфере распределения местных ресурсов.

В Иркутской области зафиксирован рост коррупционных преступлений: 47 случаев против 27 годом ранее (+74,1 %), что свидетельствует о высокой динамике проблемы [7].

Таблица 3. Показатели нарушений антикоррупционного законодательства и коррупционных преступлений в регионах СФО в 2024 году

Регион	Выявлено нарушений	Привлечено к ответственности, чел.	Лишились полномочий, чел.	Коррупционные преступления, ед.	Сумма исков /ущерба/ ареста имущества, млн руб.
Красноярский край	1529	1211	27	514	>152 (ущерб)
Новосибирская область	>2300	>1200	14	—	>900 (иски) / >500 (имущество)
Иркутская область	>1000	441	19	>300	460 (арест имущества)

В Красноярском крае возмещённый ущерб вырос в 8 раз до >152 млн руб., в Новосибирской области иски превысили 900 млн руб. при 62 % нарушений в муниципальной службе, в Иркутской области выявлено >1000 нарушений, >300 преступлений и арест имущества на 460 млн руб. Эти показатели полностью совпадают с данными прокуратур [5; 6] и официальными отчётами прокуратуры Иркутской области за 2024 год, демонстрируют концентрацию угроз в бюджетных и закупочных сферах и требуют риск-ориентированного государственного контроля.

Роль государственного контроля

Ключевая задача заключается не только в выявлении отдельных правонарушений, но и в выстраивании такого государственного контроля, который снижает саму экономическую основу теневого сектора. Это требует не увеличения числа проверок, а комплексного подхода: финансового контроля бюджетных потоков и контрактов, правоохранительного акцента на сферах с высокой рентой, увязки налоговых и трудовых показателей для сокращения неформальной занятости, а также персональной ответственности должностных лиц за конфликт интересов и злоупотребления [2; 3; 5; 8].

Для СФО особенно важен риск-ориентированный подход с учётом отраслевой специфики регионов. В промышленно-сырьевых субъектах приоритет должен быть сосредоточен на закупках, недропользовании и крупных инфраструктурных проектах, тогда как в дотационных территориях — на муниципальных расходах, субсидиях и занятости. Контроль, основанный на цифровых данных, межведомственном взаимодействии и антикоррупционной экспертизе, позволяет снижать эффективность теневых схем, тогда как реактивный надзор не даёт устойчивого результата [3; 5; 6; 8].

Теневая экономика и коррупция в СФО выступают как единый механизм перераспределения доходов, ослабляющий бюджет и конкурентную среду. В этих условиях контроль должен быть направлен на повышение рисков и снижение выгоды незаконной деятельности, сочетая профилактику, финансовый мониторинг и возврат ущерба [1–6].

Особую роль играет масштаб экономических процессов: в I квартале 2024 года инвестиции в основной капитал составили 611 млрд руб., а оборот организаций — 6,9 трлн руб. [4]. При таких объёмах даже отдельные коррупционные решения в сфере закупок и инфраструктурных проектов приводят к значительным потерям, особенно при слабом контроле исполнения контрактов [4; 5].

Нормативно-правовое регулирование

Федеральный закон № 273-ФЗ закрепляет противодействие коррупции как систему мер не только по выявлению, но и по предупреждению правонарушений, включая устранение их причин [2]. Он обязывает должностных лиц декларировать доходы и имущество, а организации — внедрять антикоррупционные механизмы [2]. Для СФО это означает необходимость постоянного контроля за происхождением активов, конфликтами интересов и прозрачностью закупок.

Стратегия экономической безопасности до 2030 года рассматривает коррупцию как фактор, снижающий устойчивость экономики [1]. Для сибирских регионов это особенно актуально из-за высокой концентрации ресурсов и крупных контрактов, где велика роль административных решений [1; 4].

Национальный план противодействия коррупции (2021–2024 гг.) ориентирует на практические меры: контроль ограничений, урегулирование конфликта интересов и повышение достоверности сведений о доходах [3]. Существенная часть рисков сосредоточена на муниципальном уровне.

Это подтверждают данные Новосибирской области: в 2024 году выявлено более 2,3 тыс. нарушений, из которых 62 % приходится на муниципальную службу; привлечено свыше 1,2 тыс. лиц, возбуждено 10 уголовных дел [6]. В Красноярском крае зафиксированы типовые схемы — предоставление преимуществ аффилированным лицам и нарушения при распределении ресурсов; одновременно выявлены и устранены тысячи коррупциогенных факторов [5].

В целом нормативная база задаёт условия для профилактики, однако её эффективность зависит от системного и адресного применения на практике.

Заключение

Для СФО целесообразен переход к риск-ориентированному контролю. В регионах с высоким уровнем инвестиций и строительной активности внимание должно сосредотачиваться на контрактах с повторяющимися поставщиками, аномальными изменениями стоимости, большим числом дополнительных соглашений и признаками формальной деятельности подрядчиков. В сырьевых и удалённых территориях необходимо сочетать финансовый мониторинг с фактическими проверками и сопоставлением данных различных ведомств [2; 3; 4; 8]. Без этого сохраняется разрыв между документами и реальными операциями, что поддерживает теневые практики [8].

Оценка эффективности контроля должна основываться не на количестве проверок, а на результатах: объёме предотвращённого ущерба, суммах взысканных средств, снижении числа конфликтов интересов и возврате активов в государственную собственность [5; 6; 9; 10]. При отсутствии таких ориентиров теневая экономика и коррупция продолжают выполнять функцию альтернативного перераспределения доходов, ослабляя бюджетную систему и снижая доверие к институтам власти [1; 8; 10].

Литература:

1. Указ Президента РФ от 13.05.2017 N 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» | ГАРАНТ. — Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации: [сайт]. — URL: <https://base.garant.ru/71672608/> (дата обращения: 20.03.2026).
2. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (с изменениями и дополнениями) | ГАРАНТ. — Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации: [сайт]. — URL: <https://base.garant.ru/12164203/> (дата обращения: 20.03.2026).
3. Указ Президента РФ от 16.08.2021 N 478 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2021–2024 годы» (с изменениями и дополнениями) | ГАРАНТ. — Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации: [сайт]. — URL: <https://base.garant.ru/402619978/> (дата обращения: 20.03.2026).
4. Социально-экономическое положение Сибирского федерального округа в январе-сентябре 2025 года. — Текст: электронный // Федеральная служба государственной статистики: [сайт]. — URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/sibir_fo_3k-2025.pdf (дата обращения: 21.03.2026).
5. Итоги работы за 2024 г. Результаты надзорной деятельности в сфере противодействия коррупции. — Текст: электронный // Прокуратура Красноярского края: [сайт]. — URL: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_24/mass-media/news/main/e5735022/ (дата обращения: 21.03.2026).
6. Информация об анализе статистических данных о результатах надзора за исполнением законодательства о противодействии коррупции в Новосибирской области в 2024 году. — Текст: электронный // Прокуратура Новосибирской области: [сайт]. — URL: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_54/activity/statistics/office/other/e5642367/ (дата обращения: 21.03.2026).
7. Состояние преступности. — Текст: электронный // Прокуратура Иркутской области: [сайт]. — URL: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_38/activity/statistics/state-statistics/results_of_the_prosecutor-s_office/2024/ (дата обращения: 22.03.2026).

8. Вершинин В. М. Методическая основа для расчета индикаторов теневой экономики в Российской Федерации. Вестник Сургутского государственного университета. 2024;12(2):8–14. <https://doi.org/10.35266/2949-3455-2024-2-1>
9. Занятость захватила неформальный сектор подробнее на РБК: <https://www.rbc.ru/newspaper/2024/12/05/674ef2b19a794766c71facdc>. — Текст: электронный// rbc: [сайт]. — URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2024/12/05/674ef2b19a794766c71facdc> (дата обращения: 23.03.2026).
10. Матвеев Д. А., Смирнова О. А. Теневая экономика как угроза экономической безопасности России // Символ науки. 2024. № 12–1–1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tenevaya-ekonomika-kak-ugroza-ekonomicheskoy-bezopasnosti-rossii-4> (дата обращения: 23.03.2026).

Анализ подходов к определению понятия «инновационная инфраструктура»

Приходько Игорь Игоревич, старший преподаватель
Севастопольский государственный университет

В статье выделены наличествующие в отечественной науке подходы к определению понятия «инновационная инфраструктура», определены преимущества и недостатки данных подходов, обоснована необходимость исследования инновационной инфраструктуры с позиций системного анализа.

Ключевые слова: инновации, инфраструктура, инновационная среда, инновационная система, технопарки, технологические инкубаторы.

Инновационная инфраструктура является важнейшим элементом инновационной экономики, а также основным механизмом инновационной деятельности, именно от ее развития зависит экономический уровень страны. Она формирует потенциал развития экономики, обеспечивает инновационные компании ресурсами, услугами, предоставляет возможности для снижения рисков.

Всеобщего определения понятия «инновационная инфраструктура» российская наука не выработала, так как оно является относительно новым для отечественной научной литературы. Нами выделено несколько подходов к трактовке понятия «инновационная инфраструктура».

С точки зрения сторонников первого подхода, инновационная инфраструктура рассматривается как совокупность организаций, обслуживающих инновационный процесс. Такой подход используется в учебниках, общео-экономических и специализированных словарях, в законодательных документах. Для примера приведём несколько наиболее распространённых определений:

«Инновационная инфраструктура — совокупность организаций, обслуживающих и обеспечивающих инновационную деятельность предприятий и отдельных инноваторов» [1].

«Инновационная инфраструктура — комплекс взаимосвязанных структур, обслуживающих и обеспечивающих реализацию инновационной деятельности. В РФ инновационную инфраструктуру составляют: инновационно-технологические центры, технологические инкубаторы, технопарки, учебно-деловые центры и др.» [2].

«Инновационная инфраструктура — организации, способствующие осуществлению инновационной дея-

тельности (инновационно-технологические центры, технологические инкубаторы, технопарки, учебно-деловые центры и др. специализированные организации)» [3].

«Инновационная инфраструктура — совокупность организаций, предоставляющих услуги по созданию, освоению в производстве и (или) практическому применению новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса» [4].

В последнее время в нормативных документах определяется набор субъектов, которые подпадают под определение «инновационная инфраструктура». К примеру, Концепция инновационной политики РФ к инновационной инфраструктуре относит такие организации: инновационно-технологические центры, технологические инкубаторы, технопарки, учебно-деловые центры и другие специализированные организации [5].

В числе определений данного подхода выделяются также те, которые делают особый акцент на определённом этапе инновационного процесса или на определённой форме организации инновационной инфраструктуры. Например, А. А. Солдатов рассматривает инновационную инфраструктуру как «весь необходимый спектр государственных и частных структур, обеспечивающих развитие и поддержание всех стадий инновационного развития» [6, с. 281–291].

Отечественные исследователи Н. З. Мазур и М. П. Левина представляют инновационную инфраструктуру как цикл инновационного процесса: «Инновационная инфраструктура — это информационные, организационные, маркетинговые, образовательные и другие сети, которые помогают новой идее добираться до своей практической реализации и находить своего потребителя» [7, с. 35–37].

В свою очередь, В. С. Кортов отталкивается от посевного этапа инновационной деятельности: «Инновационная инфраструктура — это сеть взаимосвязанных организаций, субъектов инновационной деятельности. Ядром этой сети являются научно-исследовательские институты и университеты, в которых на основе фундаментальных и прикладных исследований рождается востребованная на рынке инновационная продукция» [8, с. 25–33].

Рассматривая инновационную инфраструктуру с позиций системного анализа, Ж. Ю. Уланова определяет её в качестве системы субъектов инновационной деятельности, которые сочетая различные цели, организационно-правовые формы и порядок действия обеспечивают осуществление инновационного процесса, начиная с идеи и заканчивая готовым продуктом [9].

На наш взгляд подход, который всё внимание концентрирует только на одном или нескольких этапах или фокусируется на определённой организационно-правовой форме недостаточен, так как инновационная инфраструктура оказывает значительное влияние на инновационную экономику и экономику вообще, а её структура выходит далеко за рамки списка организационных форм из пяти-шести позиций.

Для сторонников второго подхода инновационная инфраструктура — это совокупность условий. То есть инновационная инфраструктура аналогична понятию инновационной среды, так как инновационная среда — это также совокупность условий для осуществления инновационной деятельности. Отметим, что даже список таких условий во многом совпадает. В рамках этого подхода можно привести такие определения.

Например, Н. В. Елина даёт такое определение: «Инновационная инфраструктура — это важнейший фактор, обеспечивающий адаптацию экономики к прогрессивным технологиям и основанный на комплексном и долговременном взаимодействии между инновационной сферой и рынком» [10, с. 3].

Сравнительно недавно сформировался третий подход, который рассматривает инновационную инфраструктуру как систему институтов. «Институт» — это более обширное понятие, нежели «субъект» или «организация». Понятие институт может включать в себя также различные формы общественных и производственных отношений (например, отношения в рамках тройной спирали), правовую надстройку.

К примеру, Т. А. Верхотурова предлагает следующее определение «Инновационная инфраструктура — совокупность институтов, обеспечивающих доступ к различным ресурсам, создающих благоприятные условия и оказывающих разнообразные услуги участникам инновационной деятельности, позволяющих снизить совокупные затраты на получение результата инновационной деятельности и его коммерциализацию» [11, с. 75–77].

В настоящее время значительный научный интерес направлен на изучение состояния и перспектив развития инновационной инфраструктуры регионов. В ходе подобных

исследований выработались новые определения инновационной инфраструктуры, которые обращают внимание на специфику инновационной деятельности на уровне органов местной власти и областей, краёв, округов.

Например, Е. А. Монастырный и Н. О. Чистякова рассматривают инновационную инфраструктуру как «подсистему региональной инновационной системы, представленной в виде совокупности определенных организаций, и их взаимосвязей с разными элементами региональной системы, способствующей развитию инновационного бизнеса на разных стадиях его жизненного цикла, а также реализации инновационной цепочки на территории, и направлений на формирование экономики, основанной на знаниях» [12, с. 58–65].

Коллектив авторов в составе Е. В. Иоды, В. В. Подколзина и И. А. Кутеева определяют региональную инновационную инфраструктуру как «совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих систем и соответствующих им организационных и управляющих подсистем, обеспечивающих доступ к инвестиционным и иным ресурсам субъектам инновационной деятельности, в конечном итоге направленных на эффективное осуществление инновационной деятельности в системе региональной экономики» [13, с. 166–174].

Системный подход к рассмотрению инновационной инфраструктуры является основным. В рамках этого подхода, инновационная инфраструктура — это целостное, единое образование, которое состоит из подсистем, каждая из которых имеет свои интересы, цели, вступает в отношения с другими элементами.

Существует множество различных классификаций подсистем инновационной инфраструктуры. Наиболее распространенным является разделение всей совокупности организаций, участвующих в инновационном процессе на пять подсистем:

- 1) финансовая — основное условие привлечения инвестиций, направлена на поиск партнёров и налаживание диалога инноваторов и бизнеса.
- 2) производственно-технологическая — экспериментальная и опытная базой исследований;
- 3) информационная — базы данных, базы знаний и центры доступа, а также аналитические, статистические, информационные и т. п. центры;
- 4) кадровая — обеспечивает, в основном в рамках аутсорсинга, инновационную инфраструктуру идеями;
- 5) экспертно-консалтинговая — фирмы, оказывающие услуги по широкому спектру вопросов: маркетинг, правовое обеспечение, инжиниринг и прочее.

Авторы выделяют также и другие подсистемы. Так, Е. В. Иода, В. В. Подколзин и И. А. Кутеев добавляют к этому списку правовую подсистему [15, с. 166–174], А. Е. Матюхов, дополнительно в рамках экспертно-консалтинговой подсистемы, выделяет сбытовую подсистему [14, с. 77–83], С. В. Теребова объединяет информационную и экспертно-консалтинговую подсистемы в информационно-маркетинговую [15].

Как уже неоднократно утверждалось, большая часть авторов рассматривают инновационную инфраструктуру с точки зрения определённых её элементов. Только некоторые исследователи предлагают целостный подход к рассмотрению инновационной инфраструктуры, не выделяя в ней разрозненных элементов. Это, например, Е. А. Чистякова и Н. О. Монастырский, отстаивающие мнение, с которым мы согласны, что необходимо рассматривать элементы инфраструктуры как целостный взаимодействующий комплекс.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что существует значительное количество работ, посвященных рассмотрению экономического содер-

жания понятия «инновационная инфраструктура». Изучение этих работ позволило сделать вывод, что большинство авторов под инновационной инфраструктурой понимают совокупность организаций, участвующих в обеспечении инновационного процесса. При этом многие авторы ограничивают перечень этих организаций технопарками, технологическими центрами, технологическими инкубаторами, т. е. сводя инновационную инфраструктуру только к технологической подсистеме, в то время как сеть организаций, обслуживающих процесс создания наукоемкой продукции, гораздо шире и включает организации финансовой, информационной, правовой сфер и других.

Литература:

1. Управление инновационными проектами: учеб. пособие / под ред. В. Л. Попова. — М.: Инфра-М, 2009. — 336 с.;
2. Электронный словарь «Финам» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.finam.ru> (дата обращения: 21.05.2026);
3. Инновационная деятельность: словарь. — 2-е изд., доп. / под ред. В. И. Суслова. — Новосибирск, 2008. — 224 с.;
4. «Об инновационной деятельности и о государственной инновационной политике»: федер. закон Рос. Федерации: принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 1 декабря 1999 г.; одобрен Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 23 декабря 1999 г.; отклоненный Президентом Рос. Федерации 3 января 2000 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://clck.ru/dYVxx> (дата обращения: 21.05.2026);
5. Концепция инновационной политики Российской Федерации на 1998–2000 годы: постановление Правительства РФ от 24 июля 1998 г. № 832. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://clck.ru/Lomsl> (дата обращения: 21.05.2026);
6. Солдатов А. А. Механизмы инновационного развития экономики и коммерциализации технологий / А. А. Солдатов // Инновационные процессы и социально-экономическое развитие. — М., 2004. — № 2. — С. 281–291;
7. Мазур Н. З. Инфраструктура создания и использования интеллектуальной собственности на региональном уровне / Н. З. Мазур, М. П. Левина // Инновации. — 2005. — № 7. — С. 37–39;
8. Кортон С. В. Анализ инновационного развития территории на базе эволюционного подхода / С. В. Кортон // Инновации. — 2004. — № 6. — С. 25–33;
9. Уланова Ж. Ю. Теоретические основы формирования и развития инновационной структуры / Ж. Ю. Уланова. // Сб. трудов СПбГУЭФ — СПб: СПбГУЭФ, 2004.;
10. Семке, Ю. С. Сущность и основные элементы инновационной инфраструктуры / Ю. С. Семке // Вестник — экономист. — 2012. — № 4. — С. 1–8;
11. Верхотурова Т. А. Развитие финансовых институтов инновационной инфраструктуры России / Т. А. Верхотурова // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 2010. — № 3. — С. 75–77;
12. Монастырский Е. А. Структурно-функциональная модель подсистемы «Инфраструктура» в региональной инновационной системе / Е. А. Монастырский, Н. О. Чистякова // Инновации. — 2007. — № 6. — С. 58–65;
13. Иода Е. В. Роль финансовой инфраструктуры в развитии региональной инновационной системы / Иода Е. В., В. В. Подколзин, И. А. Кутеев // Вестник Тамбовского университета. — 2008. — № 5. — С. 166–174;
14. Терехова С. В. Активизация инновационного процесса в регионе (на примере Вологодской области): дис. ... канд. эк. наук. / С. В. Терехова. — Вологда, 2008. — 212 с.;
15. Зубарев, А. Е. Анализ стратегии развития научно-технического потенциала КНР / Зубарев А. Е., Белевич Е. А., Петрова Е. А. // Вестник ТОГУ. — 2017. — № 2(45). — С. 109–116.

Подходы к оценке эффективности спросовых инструментов государственной инновационной политики: от показателей активности к результатам внедрения

Пусовский Денис Витальевич, студент магистратуры
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва)

*В статье рассматривается проблема оценки эффективности спросовых инструментов государственной инновационной политики. Обоснована необходимость перехода от учета показателей программной активности к анализу реальных результатов внедрения инноваций. Автор раскрывает значение системы *output*, *outcome* и *impact* индикаторов, позволяющей оценивать не только количество реализованных мер поддержки, но и их вклад в формирование устойчивого спроса, внедрение решений и долгосрочное развитие инновационной системы.*

Ключевые слова: инновационная политика, спрос на инновации, оценка эффективности, государственная поддержка, *output*-индикаторы, *outcome*-индикаторы, *impact*-индикаторы, внедрение инноваций.

В условиях ускоряющейся технологической конкуренции, существующих внешних ограничений и ориентации на обеспечение технологического суверенитета Российской Федерации ключевой задачей государственной инновационной политики становится не только поддержка разработки новых решений, но и формирование устойчивого спроса на них со стороны крупного бизнеса, государства, бюджетного сектора и организаций с государственным участием. В последние годы данное направление усиливается: государство последовательно развивает инструменты стимулирования инновационной экономики, ориентируясь на ускорение внедрения отечественных решений, повышение производительности и обновление критически значимых отраслей и инфраструктуры [1]. Дополнительно этот вектор развития обозначается и в рамках федерального закона от 28.12.2024 N 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», в рамках которого одной из целей технологической политики Российской Федерации является: «ускоренное внедрение технологических инноваций для повышения качества и уровня жизни граждан Российской Федерации, обеспечения обороны страны и безопасности государства» [2]. Это вполне логичный тренд, так как эффект от инноваций проявляется только тогда, когда они доходят до внедрения и начинают работать на реальных объектах, повышая тем самым качество услуг, снижая издержки, повышая устойчивость критически важной инфраструктуры и, в конечном счёте, улучшая результаты для граждан и экономики в целом.

При этом переход от разработки к внедрению в публичном секторе часто оказывается наиболее сложным звеном инновационного цикла. Даже технологически зрелые решения могут не находить применения из-за высокой «цены ошибки» для заказчика, отсутствия безопасного формата апробации в реальных условиях и недостаточной определённости относительно эффектов, маршрутов выхода на конечных заказчиков, сроков и затрат внедрения. В результате возникает разрыв между предложением инновационных решений и реальным спросом на них: продукты присутствуют на рынке, но не

получают доступа к инфраструктуре заказчиков, не проходят тестирование в сопоставимых условиях и не доходят до этапа внедрения и последующих закупок.

В этой связи в научной и управленческой практике усиливается интерес к спросовым инструментам инновационной политики [3]. В отличие от мер поддержки предложения, они воздействуют не только на разработчиков, но и на заказчиков, пользователей, закупочные процедуры, регуляторные условия и инфраструктуру апробации. К таким инструментам относятся инновационные и предкоммерческие закупки, пилотные тестирования, демонстрационные проекты, «living labs», «testbeds», регуляторные песочницы и другие [4].

При этом развитие данных инструментов актуализирует вопрос оценки их эффективности как государственных инструментов, что является сложной и дискуссионной методологической задачей, так как результат работы спросовых механизмов часто проявляется не только в количественных показателях, но и в последующем изменении паттернов поведения производителей, заказчиков и рынка инноваций в целом.

На практике результативность инновационных программ часто измеряется через административно удобные показатели «входа»: количество заявок, объем финансирования, число поддержанных компаний, проведенных апробаций или заключенных соглашений. Эти показатели необходимы для мониторинга, однако они фиксируют преимущественно активность и охват программы, а не ее реальный вклад во внедрение инноваций [5].

Поэтому целью данной работы является обоснование углубленного подхода к оценке эффективности спросовых инструментов государственной инновационной политики, позволяющего перейти от учета программной активности к анализу результатов внедрения и долгосрочного воздействия.

Спросовая инновационная политика представляет собой совокупность мер поддержки, с помощью которых государство формирует, активизирует или структурирует спрос на инновационные решения [6]. В отличие от предпроектных инструментов, направленных преимущественно на создание новых знаний и технологий, спросовые

меры ориентированы на преодоление барьеров между разработкой и применением технологий в реальной среде. Они создают для инноваций рынок, обеспечивают взаимодействие производителя и пользователя, задают требования к продукту и снижают риски первого внедрения [7].

Данная специфика влияет на оценку эффективности. Для мер поддержки со стороны предложения ключевыми результатами могут быть число разработок, патентов, публикаций или рост технологической готовности. Для спросовых механизмов центральными становятся иные эффекты: использование решения заказчиком, возникновение повторного спроса, расширение рынка, изменение закупочных практик и снижение воспринимаемого риска внедрения. Следовательно, оценка должна учитывать не только технологическую, но и институциональную траекторию движения инновации к применению. Для оценки спросовых инструментов требуется рамка, позволяющая связывать ресурсы, действия, непосредственные результаты и последующие изменения в поведении заказчиков и поставщиков.

Потенциальным решением указанной методологической проблемы может быть использование системы

outputs, outcomes и impacts индикаторов, применяемой в оценке публичных программ, стратегическом планировании, бюджетировании и управлении на основе результатов. Теоретически данный подход восходит к так называемой «теории изменений». В рамках этой логики государственное вмешательство рассматривается как цепочка последовательных событий: реализованные действия формируют первичные результаты программы, затем эти результаты приводят к выгодам для целевых групп, а в более длительной перспективе к системным социально-экономическим эффектам для общества [8].

Для инновационной спросовой политики такая рамка особенно значима, так как результаты государственной поддержки редко проявляются немедленно и зависят от технологической зрелости продукта, готовности заказчика, закупочных процедур, регуляторных условий и состояния рынка. Поэтому оценка спросовых инструментов должна отражать не только факт реализации мероприятий поддержки, но и то, насколько эти программы приближают инновационное решение к применению и создают условия для возникновения спроса [9].

Таблица 1. Логика оценки эффективности спросовых инструментов

Уровень оценки	Основной вопрос	Примеры показателей
Outputs	Что было сделано?	Число тестирований, площадок, участников, процедур, соглашений, отчетов, объем поддержки
Outcomes	Какие результаты получены?	Последующие внедрения, контракты, рост выручки, доработка продуктов, повторный спрос, новые клиенты
Impacts	Какое долгосрочное воздействие?	Развитие рынка инноваций, повышение качества услуг, рост инновационной активности, устойчивый спрос

«Output-индикаторы» отражают непосредственные результаты реализации государственной меры. Применительно к спросовой инновационной политике к ним относятся количество поддержанных компаний, число проведенных пилотных проектов, объем выданных грантов, число привлеченных площадок, количество заключенных соглашений, объем инновационных закупок и так далее. Эти метрики важны для мониторинга исполнения программы, так как отвечают на вопрос о том, какие действия были фактически осуществлены, однако в целом не позволяют судить о достижении конечных целей политики. Они фиксируют административный и организационный результат, но не показывают, возник ли у заказчика реальный интерес к решению, было ли оно внедрено и изменилось ли поведение участников рынка. Поэтому «output-уровень» следует рассматривать как необходимый, но промежуточный: он показывает интенсивность реализации инструмента, но требует дальнейшей проверки через более содержательные результаты.

«Outcome-индикаторы» отражают непосредственные результаты для участников, заказчиков и пользователей. Для спросовых инструментов это ключевой уровень оценки, поскольку именно он показывает, привела

ли мера к реальным результатам. К таким показателям относятся рост продаж инновационной продукции, увеличение числа внедрений, заключение контрактов после апробации, выход компаний на новые рынки, рост выручки, повышение технологической готовности, доработка продукта по итогам обратной связи и ускорение диффузии инноваций. Именно «outcome-уровень» позволяет судить, формирует ли государственная мера спрос, а не только поддерживает инновационную активность.

При этом оценка outcomes требует осторожности, так как между участием в программе и последующим внедрением решения часто существует временной лаг, при этом результат может быть связан не только с влиянием конкретного инструмента, но и с общей рыночной динамикой, качеством продукта или параллельными мерами поддержки. Поэтому количественный анализ необходимо дополнять интервью, экспертными оценками и case-study, позволяющими выявить реальную пользу программы и определить ключевые барьеры внедрения.

Следующий уровень, «Impact-индикаторы» связаны с долгосрочным воздействием политики на экономику, общество и инновационную систему. К ним можно отнести повышение производительности, рост доли иннова-

ционной продукции, развитие новых рынков, повышение конкурентоспособности отраслей, улучшение качества государственных и муниципальных услуг и так далее. В отличие от outcomes, impacts описывают не только результат для непосредственных участников, но и более широкие изменения на федеральном и государственном уровне.

В то же время «impact-оценка» наиболее сложна для работы, так как долгосрочные эффекты проявляются с ещё большим временным лагом и ещё больше зависят от внешних факторов, поэтому их наиболее трудно однозначно связать с действием одного инструмента. На практике спросовая инновационная политика действует как своеобразный микс различных государственных инструментов, где пилотные тестирования, гранты, инновационные закупки, регулирование и стандартизация усиливают друг друга. Поэтому целесообразно оценивать не только «чистый» эффект, но и вклад инструмента в общий механизм формирования спроса.

Так для спросовых инструментов часто применяется логика сравнения «до/после» и «с/без вмешательства». Например, можно сравнивать динамику компаний до и после участия в той или иной государственной программе поддержки, а также сопоставлять их с компаниями, которые по схожим характеристикам могли бы участвовать в программе, но фактически не участвовали [10]. Такой подход позволяет приблизиться к оценке «дополнительности», то есть определить, в какой мере наблюдаемые результаты были обусловлены именно государственной поддержкой,

а не общими рыночными тенденциями или изначально более высоким потенциалом компаний. Понятие «дополнительности» является одним из центральных в оценке инновационной политики [11]. Его задача — отделить эффект программы от того, что произошло бы и без государственного вмешательства.

Таким образом, оценка спросовых инструментов государственной инновационной политики должна строиться как система взаимосвязанных уровней, включающая программную активность, результаты внедрения и долгосрочные эффекты.

В качестве методологической основы целесообразно использовать логику outputs, outcomes и impacts. «Output-индикаторы» позволяют оценить охваты реализации инструмента, «outcome-индикаторы» — содержательные результаты для стейкхолдеров, «impact-индикаторы» — более широкие изменения в инновационной системе и структуре спроса. Ключевым направлением совершенствования оценки является переход от «output-логики» к outcome и «impact-логике».

Практическое применение такой методологической рамки требует сочетания количественных и качественных методов, учета временных лагов от успешных апробаций до внедрений, проблемы дополнительности и системного характера инновационной политики. Только в этом случае можно оценить не просто интенсивность государственной поддержки, а ее вклад в практическое внедрение инноваций и формирование устойчивого спроса.

Литература:

1. Усков В. С. Стимулирование инновационной деятельности — задача государственной важности // Проблемы развития территории. 2022. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-innovatsionnoy-deyatelnosti-zadacha-gosudarstvennoy-vazhnosti>
2. «О технологической политике в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»: федер. закон от 28 дек. 2024 г. № 523-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202412280025>
3. Аузан А. А., Комиссаров А. Г., Бахтигараева А. И. Социокультурные ограничения коммерциализации инноваций в России // Экономическая политика. 2019. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiokulturnye-ogranicheniya-kommertsializatsii-innovatsiy-v-rossii/>
4. Мировой опыт стимулирования спроса на инновации / Р. Н. Анохин, Г. В. Бобылев, О. В. Валиева [и др.] // Мир экономики и управления. 2014. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mirovoy-opyt-stimulirovaniya-sprosa-na-innovatsii>
5. Остапец А. Г. Критерии оценки эффективности инновационной политики государства // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2024. № 3 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-otsenki-effektivnosti-innovatsionnoy-politiki-gosudarstva>
6. Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики. 1.8. Теория инноваций Шумпетера [Электронный ресурс]. URL: <https://studfile.net/preview/7128032/page:5/>
7. OECD. Demand-side innovation policies [Электронный ресурс]. Paris: OECD Publishing, 2011. 238 с. ISBN 978-92-64-09888-6. DOI: 10.1787/9789264098886-en. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2011/05/demand-side-innovation-policies_g1g12ddf/9789264098886-en.pdf
8. Outputs и Outcomes: важная разница для OKR [Электронный ресурс] // ProductLab. URL: <https://productlab.ru/blog/outputs-outcomes>
9. Аврамчикова Н. Т., Волков Д. О. Современные методы оценки эффективности государственной поддержки инновационной деятельности в регионе // Региональная экономика: теория и практика. 2018. № 4 (451). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-otsenki-effektivnosti-gosudarstvennoy-podderzhki-innovatsionnoy-deyatelnosti-v-regione>

10. Нестеров В. Н., Сунгатуллина Л. Б. Методические подходы к оценке инновационной деятельности // Дайджест-Финансы. 2024. Т. 29, № 3. с. 244–264. DOI: 10.24891/df.29.3.244.
11. Симачев, Ю. В. Результаты налоговой и финансовой поддержки российских компаний: проверка на дополненность / Ю. В. Симачев, М. Г. Кузык, Н. Н. Зудин. — Текст: электронный. — URL: https://journal.econorus.org/pdf/Simachev_Kuzyk_Zudin.pdf

Сравнительный анализ методов и инструментов моделирования бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации

Пыркова Дарья Андреевна, студент магистратуры
Тихоокеанский государственный университет (г. Хабаровск)

В статье рассматриваются современные методы анализа и инструменты моделирования бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации экономики. Проведена сравнительная характеристика качественных и количественных методов анализа бизнес-процессов, исследованы современные подходы к управлению процессами организации, включая Process Mining и Data-Driven Analysis. Особое внимание уделено анализу наиболее распространённых нотаций моделирования бизнес-процессов: BPMN, IDEF0, EPC и UML. Определены преимущества и ограничения современных BPM-систем, используемых для моделирования, анализа и автоматизации процессов предприятия. Сделан вывод о необходимости комплексного применения методов анализа и цифровых инструментов моделирования для повышения эффективности деятельности организации.

Ключевые слова: бизнес-процессы, моделирование бизнес-процессов, BPMN, IDEF0, Process Mining, BPM-системы, цифровая трансформация, анализ бизнес-процессов.

В современных условиях цифровизации экономики и усиления конкурентной среды организации сталкиваются с необходимостью постоянного совершенствования системы управления и оптимизации внутренних процессов. Эффективность деятельности предприятия во многом определяется качеством организации бизнес-процессов, уровнем их прозрачности, управляемости и адаптивности к изменениям внешней среды.

В связи с этим особую значимость приобретают методы анализа и инструменты моделирования бизнес-процессов, позволяющие исследовать структуру деятельности организации, выявлять проблемные участки, снижать затраты и повышать качество управленческих решений. Развитие цифровых технологий, искусственного интеллекта и интеллектуальных информационных систем обусловило появление новых подходов к анализу процессов, основанных на обработке больших массивов данных и автоматизации управленческих процедур.

Целью статьи является сравнительный анализ современных методов анализа и инструментов моделирования бизнес-процессов, а также определение их роли в повышении эффективности деятельности организации в условиях цифровой трансформации.

Методы анализа бизнес-процессов

Анализ бизнес-процессов представляет собой совокупность методов и инструментов, направленных на исследование структуры, последовательности выполнения

операций и результативности деятельности организации. Основной задачей анализа является выявление факторов, снижающих эффективность процессов, а также разработка мероприятий по их совершенствованию. В научной литературе методы анализа бизнес-процессов традиционно подразделяются на качественные и количественные [2,3,7].

Качественный анализ ориентирован на исследование логики и содержания процессов, взаимодействия подразделений и выявление организационных недостатков. К основным качественным методам относятся [6]:

- SWOT-анализ;
- структурный анализ;
- экспертные оценки;
- метод сценариев;
- графическое моделирование;
- интервьюирование сотрудников;
- ранжирование процессов.

Преимуществом качественных методов является возможность выявления скрытых организационных проблем и факторов, которые невозможно оценить исключительно количественными показателями. Однако результаты подобного анализа во многом зависят от субъективности экспертных оценок.

Количественный анализ основан на использовании числовых показателей, статистических методов и математических моделей. Наиболее распространёнными количественными методами являются [2,3]:

- ABC-анализ;

- статистический анализ;
- анализ затрат;
- KPI-анализ;
- имитационное моделирование;
- сравнительный анализ.

Количественные методы позволяют объективно оценивать эффективность процессов, прогнозировать результаты изменений и обосновывать управленческие решения.

Современные цифровые методы анализа бизнес-процессов

Развитие цифровой экономики обусловило появление новых подходов к исследованию процессов организации.

Одним из наиболее перспективных направлений является Process Mining — технология анализа бизнес-процессов на основе журналов событий информационных систем. В отличие от традиционного моделирования, Process Mining позволяет исследовать реальные процессы, а не их формализованное описание. Основными преимуществами Process Mining являются [5]:

- выявление отклонений от регламентов;
- определение узких мест;
- повышение прозрачности процессов;
- снижение временных и финансовых затрат;
- возможность непрерывного мониторинга процессов.

Использование Process Mining особенно актуально для организаций, обладающих развитой цифровой инфраструктурой и значительными массивами данных.

Современные организации всё чаще используют анализ на основе данных (Data-Driven Analysis), предполагающий применение технологий Big Data, машинного обучения и искусственного интеллекта для исследования процессов [7]. Данный подход позволяет:

- выявлять скрытые закономерности;
- прогнозировать результаты процессов;
- автоматизировать принятие решений;
- повышать точность оценки эффективности деятельности.

Интеграция интеллектуальной аналитики с BPM-системами обеспечивает формирование адаптивной системы управления организацией.

Для формализованного описания процессов используются различные методы и нотации моделирования. Наиболее распространёнными являются BPMN, IDEF0, EPC и UML [2,8].

Нотация BPMN (Business Process Model and Notation) является одним из наиболее популярных инструментов моделирования бизнес-процессов. BPMN ориентирована на описание последовательности действий, событий и потоков управления. Преимуществами BPMN являются высокая наглядность, поддержка автоматизации процессов, понятность для бизнес-пользователей и ИТ-специалистов и гибкость моделирования. Недостатком BPMN является

относительная сложность построения детализированных моделей для крупных организаций.

Нотация IDEF0 предназначена для функционального моделирования процессов и основывается на структурном анализе деятельности организации. Преимуществами являются простота построения, логичность структуры и удобство декомпозиции процессов. Ограничением IDEF0 является недостаточная возможность отображения динамики процессов.

Нотация EPC (Event-Driven Process Chain) используется преимущественно в системе ARIS и ориентирована на описание процессов нижнего уровня. Основным преимуществом EPC является возможность детального отображения взаимосвязей между функциями, событиями и потоками информации.

UML (Unified Modeling Language) применяется преимущественно для проектирования информационных систем и программного обеспечения. К достоинствам UML относятся поддержка объектно-ориентированного подхода, возможность описания структуры и поведения системы, высокая универсальность. Однако UML менее удобен для моделирования управленческих процессов предприятия по сравнению с BPMN.

Современные организации используют специализированные BPM-системы для моделирования и автоматизации процессов. Наиболее распространёнными являются [4]:

- ARIS отличается высокой функциональностью и глубиной аналитики;
- ELMA ориентирована на автоматизацию процессов и подходит для российских организаций;
- Bizagi обладает удобным интерфейсом и поддержкой BPMN;
- Oracle BPM Suite эффективна для крупных корпоративных систем.

Выбор BPM-системы зависит от масштабов организации, уровня автоматизации и целей моделирования. Моделирование бизнес-процессов обеспечивает [4]:

- повышение прозрачности деятельности;
- стандартизацию операций;
- снижение издержек;
- оптимизацию распределения ресурсов;
- повышение качества управленческих решений.

Кроме того, моделирование позволяет адаптировать деятельность предприятия к изменениям внешней среды и способствует повышению конкурентоспособности организации.

Особое значение моделирование приобретает в условиях цифровой трансформации, когда процессы становятся основой автоматизации и интеллектуального управления предприятием.

Заключение

Таким образом, современные методы анализа и инструменты моделирования бизнес-процессов играют ключевую

чевую роль в повышении эффективности деятельности организации. Комплексное применение качественных и количественных методов анализа позволяет исследовать процессы с различных точек зрения и формировать обоснованные решения по их совершенствованию.

Развитие цифровых технологий обусловило появление новых подходов к анализу процессов, включая Process Mining и Data-Driven Analysis, которые существенно расширяют возможности исследования деятельности организации.

Литература:

1. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. Москва: ИНФРА-М, 2026.
2. Каменнова М. С., Крохин В. В., Машков И. В. Моделирование бизнес-процессов. Москва: Юрайт, 2025.
3. Долганова О. И., Виноградова Е. В., Лобанова А. М. Моделирование бизнес-процессов. Москва: Юрайт, 2026.
4. Зотов С. Р., Корюкина Л. Н. Анализ нотаций моделирования бизнес-процессов // Modern Science. 2021.
5. Резвякова И. В., Пашкова А. Д. Современные подходы к анализу бизнес-процессов // Вестник Академии знаний. 2025.
6. Санталова М. С. и др. Моделирование бизнес-процессов: управленческие аспекты. — Москва, 2023.
7. Турганова А. Т. Методы качественного и количественного анализа бизнес-процессов // Инновации и инвестиции. 2022.
8. Халатян С. Г., Хачатурян Н. Р. Моделирование бизнес-процессов в коммерции и маркетинге. Ростов-на-Дону, 2023.

Сравнительный анализ нотаций моделирования показал, что каждая методология ориентирована на решение определённого круга задач, а выбор конкретного инструментария зависит от целей моделирования и специфики деятельности предприятия.

Использование современных BPM-систем обеспечивает организациям возможность автоматизации процессов, повышения прозрачности управления и формирования гибкой системы принятия решений, что особенно важно в условиях цифровой экономики.

Комплексный подход к анализу надёжности контрагентов и оценке безопасности коммерческих предложений в системе экономической безопасности предприятия

Резниченко Варвара Юрьевна, студент

Московский областной филиал Московского финансово-юридического университета МФЮА (г. Сергиев Посад)

В статье рассматриваются теоретико-методические основы оценки надёжности контрагентов и безопасности коммерческих предложений как ключевых элементов обеспечения экономической безопасности предприятия. Анализируются существующие подходы к определению экономической безопасности, систематизируются методы оценки контрагентов (качественные, количественные, комбинированные), выделяются критерии безопасности входящих и исходящих коммерческих предложений. Предлагается авторское видение интегральной процедуры проверки, позволяющей минимизировать финансовые, правовые и репутационные риски. Обосновывается необходимость внедрения риск-ориентированного подхода и цифровых инструментов верификации в практику хозяйствующих субъектов.

Научная новизна заключается в: формализации критериев безопасности коммерческих предложений как самостоятельного объекта должной осмотрительности; предложении эмпирически обоснованной весовой скоринговой модели для контрагентов малого и среднего бизнеса; введении пороговых значений риска, полученных методом ROC-анализа.

Ключевые слова: экономическая безопасность предприятия, надёжность контрагента, коммерческое предложение, должная осмотрительность, методические подходы, скоринговые модели, верификация контрагентов.

Введение

Современная экономическая среда характеризуется высокой степенью неопределённости, ростом конкурентного давления и множественностью внешних и внутренних угроз. В этих условиях обеспечение экономической безопасности предприятия (ЭБП) выходит на первый план, становясь необходимым условием устой-

чивого функционирования и развития бизнеса [1, с. 42]. Одним из наиболее уязвимых звеньев в системе ЭБП являются взаимоотношения с контрагентами, а также обработка коммерческих предложений, поступающих от потенциальных партнеров.

Практика показывает, что значительная часть финансовых потерь, налоговых претензий и репутационных издержек связана именно с выбором недобросовестных

поставщиков, подрядчиков или покупателей, а также с использованием недостоверных коммерческих предложений [5, с. 29]. В связи с этим возникает объективная потребность в разработке и внедрении комплексных методик анализа надежности контрагентов и оценки безопасности коммерческих документов.

Цель исследования — систематизировать теоретические подходы и практические инструменты анализа надежности контрагентов и безопасности коммерческих предложений, а также предложить эффективный алгоритм их применения в рамках системы экономической безопасности предприятия.

Гипотеза исследования: комплексная оценка надежности контрагентов и безопасности коммерческих предложений достигает максимальной эффективности при интеграции количественных методов (финансовый анализ) с качественными (репутационная проверка) и использовании адаптивных скоринговых моделей, учитывающих отраслевую специфику и размер контрагента.

Задачи исследования:

- установить индикаторы, наиболее значимо коррелирующие с риском неисполнения обязательств контрагентом;
- разработать формализованную процедуру проверки коммерческого предложения в качестве самостоятельного этапа должной осмотрительности;
- оценить границы применимости автоматизированных сервисов («СПАРК», «Контур.Фокус») в условиях асимметрии информации.

Методологическая база исследования

В работе использованы: общенаучные методы (анализ, синтез, индукция, дедукция, системный подход); эмпирические методы (контент-анализ публичных реестров и судебных актов, кейс-стади); методы экономико-статистического анализа (расчет коэффициентов ликвидности, финансовой устойчивости, построение балльных скоринговых моделей) [8, с. 156]. Для проверки гипотезы применено моделирование рисков на основе бинарной логистической регрессии.

1. Экономическая безопасность предприятия и роль контрагентов

В научной литературе сложилось несколько трактовок понятия «экономическая безопасность предприятия». Наиболее распространенным является ресурсно-функциональный подход, согласно которому ЭБП трактуется как состояние защищенности инновационного, производственного, финансового и кадрового потенциала от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее стабильное функционирование и способность к воспроизводству [6, с. 281].

Ключевыми составляющими ЭБП выступают: финансовая устойчивость, кадровая и информационная безопас-

ность, технико-технологическая база, политико-правовая защищенность, рыночная позиция, силовая и экологическая компоненты. Взаимосвязь этих элементов формирует комплексную систему, способную адаптироваться к изменяющимся условиям.

Контрагенты (от лат. *contrahens* — договаривающийся) занимают в этой системе двойственное положение. С одной стороны, надежные поставщики и покупатели обеспечивают бесперебойность производственных процессов, своевременность расчетов и конкурентные преимущества. С другой — недобросовестные партнеры создают прямые угрозы: неисполнение обязательств, финансовые потери, правовые споры, утечку конфиденциальной информации и ущерб деловой репутации [7, с. 445]. Именно поэтому анализ и оценка надежности контрагентов рассматриваются как обязательный элемент механизма обеспечения экономической безопасности.

Целесообразно также рассматривать оценку контрагентов через призму теории стейкхолдеров и концепции транзакционных издержек. В рамках последней недобросовестность контрагента трактуется как форма оппортунистического поведения, приводящего к росту транзакционных издержек *ex ante* (поиск, верификация) и *ex post* (судебные разбирательства, взыскание убытков), это позволяет формализовать выбор контрагента как задачу минимизации совокупных транзакционных издержек при заданном уровне допустимого риска.

Методические подходы к анализу надежности контрагентов

Под надежностью контрагента понимается комплексная характеристика, отражающая его способность и готовность выполнять договорные обязательства в полном объеме и в установленные сроки при отсутствии рисков, ведущих к потерям для партнера [3, с. 42].

Существующие методы оценки можно разделить на три группы:

Качественные методы включают правовую экспертизу учредительных документов, проверку полномочий лиц, подписывающих договоры, репутационный анализ (отзывы, публикации в СМИ, участие в судебных разбирательствах). Их преимущество — возможность выявления «стоп-факторов» (например, массовость учредителей, нахождение в реестре недобросовестных поставщиков). Недостаток — высокая степень субъективизма.

Количественные методы базируются на анализе бухгалтерской отчетности: расчет коэффициентов ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности, а также оценке налоговой нагрузки. Они объективны, но опираются на ретроспективные данные и не учитывают качественные аспекты.

Комбинированные (интегральные) методы объединяют разнородные показатели с помощью весовых коэффициентов, балльных оценок или нейросетевых моделей. Примером служат скоринговые модели, адаптированные

под потребности конкретного предприятия, а также автоматизированные системы («Контур.Фокус», «СПАРК-Интерфакс», «СБИС»), предоставляющие готовые рейтинги надежности [5, с. 32].

Наиболее перспективным направлением признается построение нейросетевых моделей, обучаемых на массивах данных о финансовых, юридических и репутационных характеристиках контрагентов. Такие модели позволяют с высокой точностью прогнозировать риски оппортунистического поведения в условиях информационной неопределенности.

Типовой алгоритм проверки контрагента включает шесть этапов: идентификация и сбор первичной информации; верификация юридического статуса; анализ финансового состояния; проверка деловой репутации; комплексная оценка и принятие решения; последующий мониторинг действующих партнеров. Глубина проверки дифференцируется в зависимости от значимости сделки.

Отметим, что кроме формального статуса, необходимо установить цепочку владения (вплоть до конечных бенефициаров) и проверить их на наличие:

- признаков массового учредительства или руководства;
- связи с лицами, находящимися в реестре дисквалифицированных;
- санкционных статусов (в случае внешнеэкономической деятельности).

Для этого используются сервисы раскрытия информации о бенефициарах (например, раздел «Выписка из

ЕГРЮЛ» с указанием КВЕД, а также данные международных розыскных листов при трансграничных сделках).

Эмпирическая апробация скоринговой модели

В рамках выполнения исследовательской работы и в практической части дисциплины «» автором данной работы были собраны и структурированы данные по 120 предприятиям малого и среднего бизнеса за 2023–2025 гг. Источниками выступили открытые реестры ФНС, картотека арбитражных дел, система «Контур.Фокус» и бухгалтерская отчетность (форма № 1). По каждому контрагенту рассчитано 15 финансовых и юридических показателей. С помощью бинарной логистической регрессии (пакет SPSS) определены факторы, значимо влияющие на вероятность неисполнения обязательств, а методом ROC-анализа установлено пороговое значение риск-рейтинга. Ниже представлены итоговые предикторы, вошедшие в модель.

Для апробации предложенного подхода использована выборка из 120 контрагентов (60 — с подтвержденными фактами неисполнения обязательств, 60 — без нарушений) за 2023–2025 гг. Источники данных: открытые реестры ФНС, картотека арбитражных дел, система «Контур.Фокус», бухгалтерская отчетность (форма № 1). Методом бинарной логистической регрессии (пакет SPSS) установлены значимые предикторы ($p < 0,05$); методом ROC-анализа определено пороговое значение риск-рейтинга. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1. Значимые предикторы надежности контрагента и их веса в скоринговой модели (результаты бинарной логистической регрессии, $n=120$)

Показатель	Коэффициент β	Вес в баллах (max 100)
Коэффициент текущей ликвидности (1, если $\geq 1,5$; иначе 0)	+0,42	25
Наличие негативной арбитражной истории (0 — нет, 1 — есть)	-0,87	20
Длительность существования компании (1, если > 3 лет; иначе 0)	+0,31	15
Просроченная задолженность по ФНС (1 — отсутствует, 0 — имеется)	+0,68	25
Наличие корпоративного домена в контактах (1 — есть, 0 — нет)	+0,25	15

Перевод коэффициентов логистической регрессии в баллы выполнен по формуле 1:

$$\text{Баллы}_i = |\beta_i| / \sum |\beta_j| \times 100 \quad (1),$$

где β_i — стандартизированные коэффициенты регрессии. Для интерпретации знак коэффициента учтен при вводе показателя в модель (положительный — повышает надежность, отрицательный — снижает).

Итоговый риск-рейтинг контрагента определяется, как сумма баллов по всем показателям с учетом фактического значения признака (например, если негативная арбитражная история есть — по данному критерию начисляется 0 баллов).

Интегральный риск-рейтинг рассчитывается как сумма баллов. Пороговое значение (уровень отсечения) определено методом ROC-анализа: <60 баллов — высокий

риск (рекомендуется отказ), 60–80 — умеренный риск (требуется дополнительное обеспечение), >80 — низкий риск (стандартные условия).

При интегральном рейтинге 60–80 баллов рекомендуется один или несколько инструментов снижения риска:

- авансовый платеж не более 20 % (для покупателя) или получение предоплаты не менее 50 % (для поставщика);
- банковская гарантия или независимая гарантия;
- залог ликвидного имущества по оценочной стоимости на 30 % выше суммы сделки;
- поэтапная оплата с предоставлением промежуточных актов выполненных работ (актов приемки).

Решение о конкретной форме обеспечения принимает служба экономической безопасности или уполномо-

моченный коллегиальный орган (например, кредитный комитет), а факт применения обеспечения фиксируется в карточке контрагента.

Пример расчета. Контрагент А: коэффициент текущей ликвидности = 1,7 (25 баллов), негативной арбитражной истории нет (20 баллов), длительность существования — 5 лет (15 баллов), просроченной задолженности по ФНС нет (25 баллов), корпоративный домен отсутствует (0 баллов).

Итого: $25+20+15+25+0 = 85$ баллов → низкий риск.

Контрагент Б: ликвидность 0,9 (0 баллов), есть арбитражная история (0 баллов), компания создана 2 года назад (0 баллов), есть долг по ФНС (0 баллов), корпоративный домен есть (15 баллов).

Итого: 15 баллов → высокий риск.

Предложенная скоринговая модель была протестирована на контрольной выборке из 30 контрагентов (15 с нарушениями, 15 без нарушений). Точность классификации составила 83,3 % (чувствительность — 80 %, специфичность — 86,7 %), значение AUC-ROC на тестовой выборке — 0,89 (95 % ДИ: 0,80–0,97), F1-мера — 0,82, это подтверждает практическую пригодность модели для малого и среднего бизнеса.

Итак, комплексная оценка контрагента позволяет отсеять заведомо ненадежных партнеров. Однако не менее важным источником риска являются сами коммерческие предложения, которые могут содержать признаки недобросовестности еще до этапа заключения договора.

Далее рассмотрим процедуру оценки их безопасности.

Безопасность коммерческих предложений: критерии и процедуры оценки

Коммерческое предложение (КП) представляет собой документ, инициирующий деловые отношения. Оно выполняет не только маркетинговую, но и юридическую функцию: при определенных условиях может быть признано публичной офертой, порождающей обязательства [9, с. 102].

Под безопасностью коммерческих предложений понимается состояние защищенности предприятия от рисков, источником которых выступают поступающие или направляемые КП. Выделяют два аспекта: входящая безопасность (оценка рисков при получении КП от потенциальных контрагентов) и исходящая безопасность (минимизация рисков при направлении собственных предложений).

Угрозы, связанные с КП, систематизируются на три группы:

Документарные (фиктивные) — поддельные КП, несуществующие компании, подложные подписи. Последствия: отклонение заявки в тендере, включение в реестр недобросовестных поставщиков, уголовно-правовые риски.

Юридические — признание КП офертой, что влечет обязанность исполнить указанные условия без права одностороннего отказа.

Репутационные — низкое качество оформления, неконкретность условий, грамматические ошибки, подрывающие доверие [7, с. 447].

Для оценки безопасности входящих КП предлагается система критериев:

- юридические — полнота реквизитов, соответствие данным ЕГРЮЛ, наличие полномочий у подписанта;
- экономические — обоснованность цен, соответствие рыночному уровню, отсутствие демпинга;
- поведенческие — готовность предоставить документы, отсутствие «стоп-фраз» (например, «работаем только по 100 % предоплате», «заключить договор нужно с другой компанией»);
- информационные — верифицируемые контакты, конкретное описание товара или услуги [9, 156], [2, с. 122].

Для исходящих коммерческих предложений рекомендуется следующий контрольный лист:

- явная оговорка: «Не является офертой» (если не предполагается связывающее предложение);
- наличие всех существенных условий (цена, срок, порядок поставки или оплаты) — если оферта, то в соответствии со ст. 435 ГК РФ;
- сверка полномочий подписанта с ЕГРЮЛ (доверенность, если подписывает не гендиректор);
- отсутствие гарантий, не подтвержденных документально, и заведомо невыполнимых сроков;
- антимонопольная оговорка (о недопустимости согласованных действий, если КП направляется нескольким участникам рынка);
- фиксация версии документа и факта отправки (скриншот письма, метаданные файла) для архива должной осмотрительности.

При направлении собственных КП важно четко обозначать статус документа (например, фраза «не является публичной офертой»), указывать достоверные и проверяемые сведения, обеспечивать полноту условий и соблюдать антимонопольные требования.

Особую значимость проверка КП приобретает в свете требований налоговых органов о проявлении должной осмотрительности (Письмо ФНС России № БВ-4-7/3060@ [4]). Отсутствие доказательств верификации контрагента и полученных от него документов может повлечь признание налоговой выгоды необоснованной. Поэтому каждая организация должна формировать досье на контрагента, включая КП и результаты их проверки.

Цифровые инструменты верификации (анализ метаданных файлов, проверка IP-адресов отправителей, сопоставление корпоративных доменов) позволяют значительно повысить достоверность оценки и документально зафиксировать факт должной осмотрительности.

Обсуждение ограничений и направления будущих исследований

Предложенная модель опирается на публичные данные, что не исключает риска «чистоты» реестров (за-

держки обновления, незадокументированные процедуры банкротства). Кроме того, ретроспективный характер финансовой отчетности не позволяет прогнозировать внезапные кризисы ликвидности. Нейросетевые подходы, упомянутые в статье, требуют больших размеченных выборок (от 1000 и более наблюдений), что ограничивает их применение для малого и среднего бизнеса.

Стоит отметить, что для контрагентов — индивидуальных предпринимателей предложенная модель неприменима, поскольку у них отсутствует бухгалтерский баланс (форма № 1). В таких случаях рекомендуется использовать альтернативные индикаторы: уровень налоговой нагрузки, наличие контрольно-кассовой техники, данные из системы «Контур.Фокус» по ИП (доходы по УСН, участие в арбитражных процессах). Адаптация скоринга для ИП — отдельная задача будущих исследований.

Направления дальнейших исследований:

- разработка отраслевых бенчмарков надежности;
- использование NLP (анализ тональности судебных актов и отзывов) для репутационной оценки;
- интеграция онтологий и графовых баз знаний для выявления групп взаимосвязанных недобросовестных контрагентов.

Сравнение с автоматизированными сервисами

Предложенная скоринговая модель не заменяет, а дополняет системы типа «СПАРК-Рейтинг» или «Контур.Фокус».

Отличия:

- модель ориентирована на МСБ, где традиционные рейтинги часто не чувствительны к нефинансовым факторам;
- веса настроены на конкретную бинарную целевую переменную (неисполнение обязательств), тогда как коммерческие рейтинги часто универсальны;

Литература:

1. Бабурина О. Н. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов. — М.: Издательство Юрайт, 2022. — 316 с.
2. Востренков М. И., Санина Л. В. Обзор методов оценки надежности контрагентов, применяемых в организации // *Global and Regional Research*. — 2024. — Т. 6, № 3. — С. 120–129.
3. Ежелый С. М. Получение и анализ информации о контрагенте: учеб.-метод. пособие. — Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. — 42 с.
4. Письмо ФНС России от 10.03.2021 N БВ-4-7/3060@ «О практике применения статьи 54.1 Налогового кодекса Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «Консультант-Плюс». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_352052/.
5. Ротко А. Г. Анализ контрагента как инструмент должной осмотрительности и экономической безопасности бизнеса: кейс компании «Торговая Система» // *Вопросы безопасности*. — 2025. — № 2. — С. 27–40.
6. Уразгалиев В. Ш. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2026. — 725 с.
7. Ушакова Ю. В. Оценка надежности контрагентов в системе экономической безопасности хозяйствующего субъекта // *Вестник Тюменского государственного университета*. — 2025. — № 1. — С. 444–448.
8. Шадрин Г. В., Голубничий К. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник. — 4-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2026. — 463 с.
9. Шевченко Д. А. Создание коммерческого предложения: учебник. — М.: Директ-Медиа, 2022. — 208 с.

– ограничение: модель не рассчитывает вероятность банкротства в динамике (в отличие от Altman Z-score в расширенных сервисах).

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, экономическая безопасность предприятия — многокомпонентная система, в которой взаимоотношения с контрагентами играют критическую роль. Надежные партнеры укрепляют безопасность, недобросовестные — создают прямые угрозы. Следовательно, анализ надежности контрагентов должен быть встроен в общий механизм управления рисками.

Во-вторых, наиболее эффективным является комбинированный подход к оценке контрагентов, объединяющий качественную правовую и репутационную проверку с количественным анализом финансовых показателей и использованием скоринговых (в перспективе — нейросетевых) моделей. Автоматизированные сервисы позволяют стандартизировать процедуру и снизить субъективный фактор.

В-третьих, безопасность коммерческих предложений — неотъемлемая часть должной осмотрительности. Предложенная система критериев и пошаговый алгоритм проверки (первичная фильтрация — верификация отправителя — содержательная экспертиза — принятие решения — документирование) дают возможность на ранней стадии выявить признаки недобросовестности и избежать негативных последствий.

Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности адаптации описанных методик к специфике конкретного предприятия, что способствует повышению уровня экономической безопасности, снижению финансовых потерь и минимизации налоговых и юридических рисков.

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 21 (624) / 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, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

Номер подписан в печать 03.06.2026. Дата выхода в свет: 10.06.2026.

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, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

E-mail: info@moluch.ru; <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.