

**ЭКОНОМИКА  
И ПАРАДИГМА  
НОВОГО ВРЕМЕНИ**

**ISSN 2587-5981**



**Периодическое издание  
Выпуск № 12  
Казань, 2025**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ  
РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ**

**"ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА  
НОВОГО ВРЕМЕНИ"**

**Выпущено под редакцией  
Научного объединения  
«Вертикаль Знаний»**



**РОССИЯ, КАЗАНЬ**

**2025 год**

**Основное заглавие:** Экономика и парадигма нового времени

**Параллельное заглавие:** Economics and the paradigm of the new time

**Языки издания:** русский (основной), английский (дополнительный)

**Учредитель периодического издания и издатель:** Научное объединение  
«Вертикаль Знаний»

**Место издания:** г. Казань

**Формат издания:** электронный журнал в формате pdf

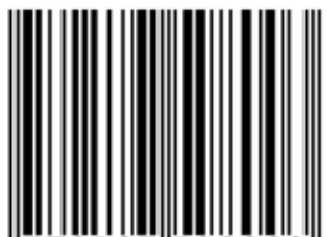
**Периодичность выхода:** 1 раз в месяц

**ISSN:** 2587-5981

**Редколлегия выпуска:**

1. Королук Елена Владиславовна – д-р экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
2. Мезенцева Екатерина Викторовна – канд. экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
3. Самигуллин Эльдар Валиевич – д-р экон. наук, профессор, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.
4. Гасило Елена Александровна – канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.

ISSN 2587-5981



9 772587 598003 >

***ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:***

*Экономика и парадигма нового времени. – 2025. – № 12 (45).*

**МЕЖДУНАРОДНОГО РЕЦЕНЗИРУЕМОГО НАУЧНОГО ЖУРНАЛА  
«ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ»**

**Выпуск № 8 / 2025**

**Стр. 6 Шахворостов А.**

*Комплексный анализ социально-экономических факторов рынка жилья в Российской Федерации*

**Стр. 13 Бирюкова О.В., Донцов А.А.**

*Роль третьих стран в многовекторном развитии МТК «Север-Юг»: перспективы взаимодействия*

**Стр. 21 Плужникова А.О.**

*Интернет-реклама как инструмент современной рекламной кампании*

**Стр. 27 Ивашечкина Л.Г., Гришина О.В.**

*Формирование высокого уровня налоговой культуры в современной России*

**Стр. 34 Вишневская А.С.**

*Стратегии брендинга образовательных центров: тенденции и практические решения*

**Стр. 39 Иванова К.С., Чибисова Е.И.**

*Стратегия повышения эффективности внутреннего аудита в холдинге ОАО «РЖД» на основе внедрения риск-ориентированного и процессного подходов*

**Стр. 49 Иванова К.С., Чибисова Е.И.**

*Разрешение кадровых противоречий в процессе адаптации молодых специалистов в холдинге ОАО «РЖД» с использованием методов ТРИЗ*

**Стр. 57 Павлова И.В., Крыцкий Я.П.**

*Финансовая прозрачность как фактор привлечения инвестиций: инновационные практики раскрытия данных*

**Стр. 61 Мамонова А.А.**

*Интеграция метода анализа иерархий в систему стратегического управления инновациями*

**Стр. 66 Мамонова А.А.**

*Разработка иерархической модели ключевых компетенций для оценки инновационного потенциала компании*

**Стр. 71 Исакова А.И., Чибисова Е.И.**

*Перспективы развития бухгалтерского учета и аудита в индустриальную эпоху*

**Стр. 80 Павлова И.В., Васиков М.И.**

*Поведенческие факторы в принятии корпоративных финансовых решений: современные исследования*

**Стр. 85 Васильева Н.Б.**

*Модели описания транспортных сетей*

**Стр. 92 Смолина Е.Г.**

*Трансформация понятия и сущности занятости населения в условиях цифровой экономики*

**Стр. 98 Дурнева А.А., Устинова Е.Р.**

*Сквозная аналитика: мифы, реалии и пути внедрения*

**Стр. 103 Захарова Л.Ю.**

*Пути совершенствования финансовой политики в организациях потребительской кооперации*

**Стр. 111 Вандтке А.В.**

*Теоретические основы анализа бизнес-возможностей организации*

УДК 001.338

**КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
ФАКТОРОВ РЫНКА ЖИЛЬЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

*Шахворостов Артур,  
Санкт-Петербургский государственный  
университет, г. Санкт-Петербург*

*E-mail: arthur.shakhvorstov@bk.ru*

**Аннотация.** В статье представлен комплексный анализ ключевых социально-экономических факторов, определяющих текущее состояние и динамику рынка жилья в Российской Федерации. Основой исследования выступает аналитика временных рядов, на основе которой выявлены основные тенденции последних лет. Результаты исследования позволяют понять драйверов жилищного рынка и могут служить основой для сценарного моделирования и принятия решений в сфере жилищной и кредитной политики.

**Abstract.** The article presents a comprehensive analysis of the key socio-economic factors determining the current state and dynamics of the housing market in the Russian Federation. The research is based on time series analytics, which has revealed the main trends of recent years. The study's results provide an understanding of the relationship between drivers of the housing market and can serve as a basis for scenario modeling and decision-making in the fields of housing and credit policy.

**Ключевые слова:** рынок, недвижимост, аналитика, государственная политика, цены, спрос, предложение, экономика.

**Key words:** real estate market, analytics, government policy, demand, supply, economy.

**Введение. Актуальность**

Жилищный рынок занимает особое место в структуре экономики страны, поскольку сочетает в себе как экономические, так и социальные функции. Жилищный рынок одновременно представляет населению базовые жизненные блага, необходимым человеку для существования, является инвестиционным активом, а, следовательно и инструментом развития отраслей, таких как строительство, банковская сфера, консалтинг и страхование. В последние годы рынок жилищного строительства и ипотечного кредитования Российской Федерации подвергается влиянию стремительно изменяющейся политико-экономической среды: колебание доходов населения, изменение ставки Центрального Банка, флуктуации валютного курса, санкционное давление и изменение уровня инвестиционной активности. Все эти факторы формируют сложную взаимосвязанную систему, требующую анализа для понимания текущего состояния, тенденций и возможных сценариев развития [1].

**Цель исследования** – проанализировать факторы, оказывающие влияние на рынок жилья и ипотеки в России, на основе временных рядов периода 2019-

2025 годов. Особое внимание уделяется применению методов извлечения трендов из данных для сглаживания краткосрочных флуктуаций.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью создания аналитической базы [2], которая позволит в дальнейшем прогнозировать его развитие [3], принимать обоснованные управленческие решения, разрабатывать стратегии государственной политики и инвестиционные планы.

#### **Данные и методология**

В рамках исследования для определения состояния и анализа тенденций развития рынка используются данные, предоставленные следующими организациями:

- Федеральная служба государственной статистики (Росстат);
- Банк России (Центральный Банк Российской Федерации) [4];
- Акционерное общество «ДОМ.РФ» [5];
- Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС);
- Единая информационная система жилищного строительства (ЕИСЖС);
- Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования [6].

#### **Набор исследуемых показателей**

В ходе анализа рассматривается динамика следующих показателей:

- Медианная зарплата (RUB, USD);
- Общий объем выданных ипотечных кредитов (RUB, USD);
- Объем выданных кредитов на первичном и вторичном рынках (RUB, USD);
- Стоимость 1 квадратного метра жилья (RUB, USD);
- Средняя сумма кредита (RUB, USD);
- Средний срок кредита (RUB, USD);
- Объем привлеченных инвестиций (RUB, USD);
- Средний платеж по кредиту (RUB, USD);
- Ключевая ставка ЦБ;
- Уровень инфляции;
- Курс доллара.

#### **Методы анализа**

В основе анализа лежит комбинация методов для выявления трендов и причинно-следственных связей на рынке недвижимости и ипотечного кредитования

**Анализ временных рядов:** рассматриваются показатели рынка недвижимости и ипотечного кредитования за период 2019-2025 годов. Была проведена декомпозиция временных рядов для выделения трендовой составляющей от сезонности и случайных колебаний.

**Регрессионные методы:** для математического описания динамики трендов использованы регрессионные методы с последующим проведением анализа качества построенных моделей.

**Сравнительный валютный анализ:** была проведена двойная оценка данных в российских рублях и в долларах США, что позволило абстрагироваться от влияния рубля и оценить динамику в стабильной иностранной валюте.

### Кластерный анализ динамики показателей

Рынок недвижимости – сложная социально-экономическая система с большим количеством взаимосвязей. Взяв этот факт во внимание, в исследовании применяется кластерный подход. Все анализируемые показатели были агрегированы в две группы, отражающие различные компоненты рынка недвижимости.

#### Кластер 1. Динамика стоимости недвижимости

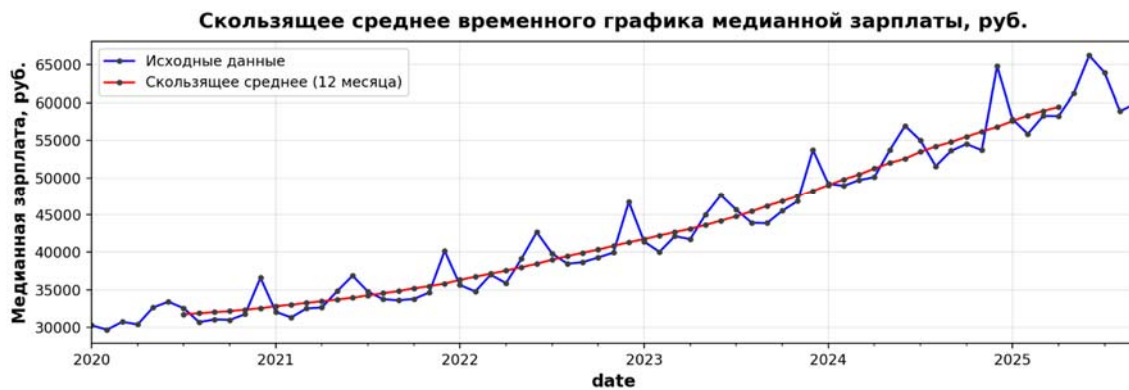


Рис. 1 Скользящее среднее временного графика медианной зарплаты, руб.



Рис. 2 Скользящее среднее временного графика медианной зарплаты, доллар США.



Рис. 3 Стоимость 1 квадратного метра, руб.



Рис. 4 Стоимость 1 квадратного метра, доллар США

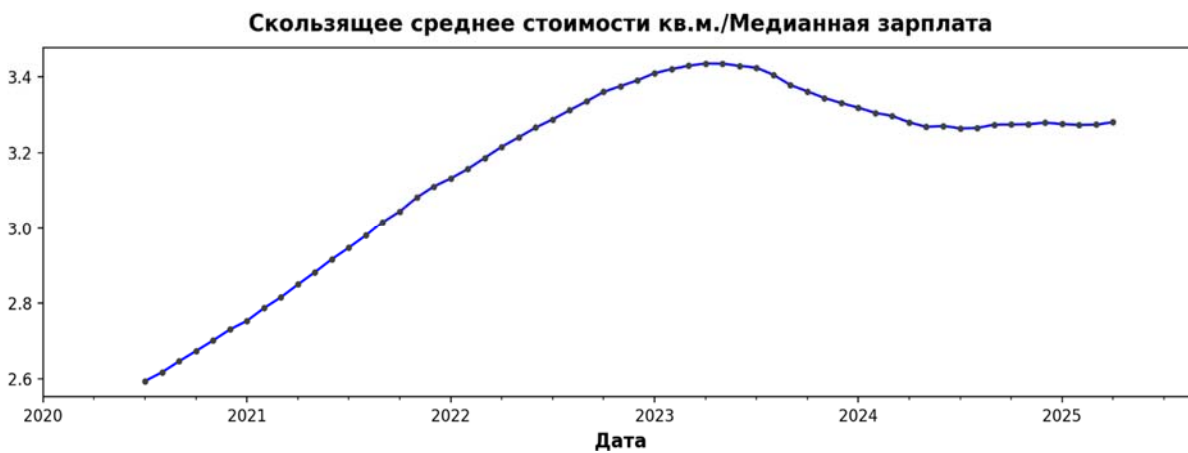


Рис. 5 Скользящее среднее стоимости квадратного метра к размеру медианной зарплаты

### Результаты и их обсуждение

Наблюдается расхождение между динамикой показателей в национальной валюте и в долларах США. Зарплаты в рублях растут, подчиняясь квадратичному тренду, а стоимость квадратного метра в рублях следует линейному восходящему тренду. При этом аналогичные показатели в долларовом выражении, хотя и демонстрируют рост, но имеют качественно иную траекторию.

Наиболее показательным является коэффициент «Стоимость кв.м./ Медианная зарплата», который демонстрирует отношения роста цен к росту доходов. Динамика данного коэффициента с 2.6 в середине 2022 года до 3.3 к середине 2025 представляет собой 26.9% увеличение за трехлетний период, что является неопровержимым доказательством снижения финансовой доступности жилья в условиях отмены государственной программы предоставления льготного ипотечного кредитования. Рост цен на недвижимость значительно опередил темпы роста покупательной способности населения на рынке жилья.

### Кластер 2: Рынок ипотечного кредитования



Рис. 6 Скользящее среднее объема выданных кредитов, доллар США



Рис. 7 Скользящее среднее объемов выданных кредитов на первичном и вторичном рынках, руб.

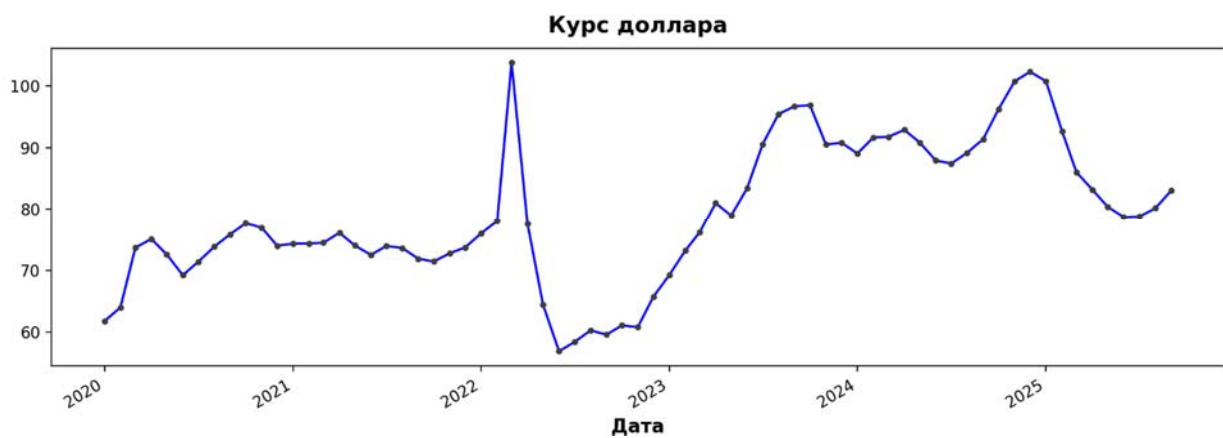


Рис. 8 Курс доллара к рублю

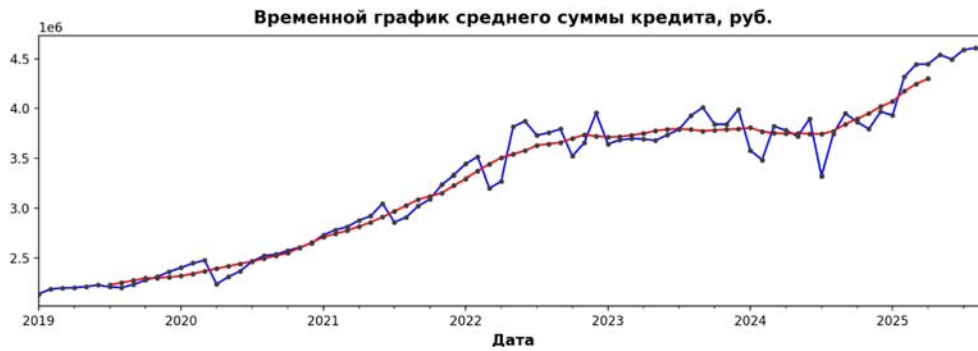


Рис. 9 Временной график среднего суммы кредита, руб.

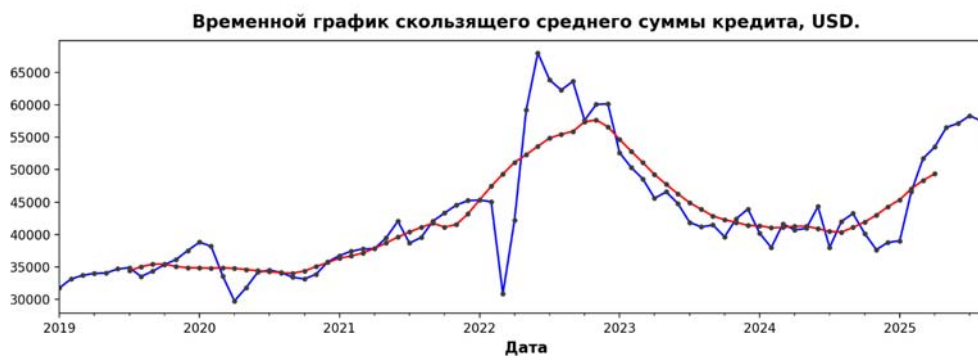


Рис. 10 Временной график скользящего суммы кредита, доллар США

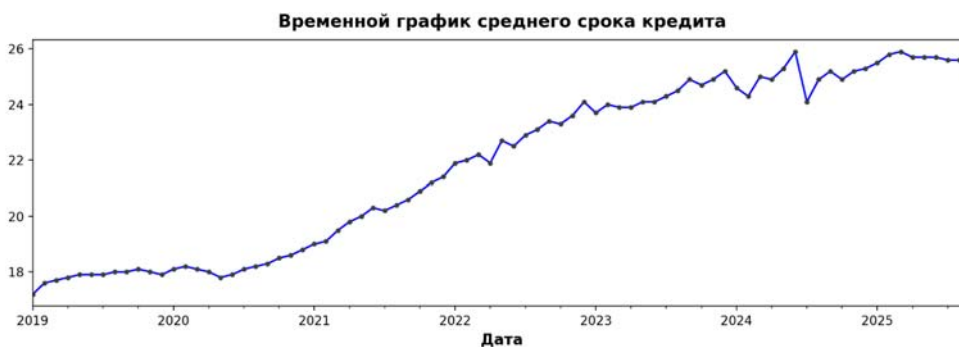


Рис. 11 Временной график среднего срока кредита

### Выводы

Кластер демонстрирует устойчивый рост среднего срока ипотечного кредита в течение всего рассматриваемого периода, достигая максимума в 2025 году. Данный тренд является ответной реакцией на выводы по Кластеру 1 и графику средней суммы кредита, поскольку соотношение «цена/зарплата» растет, для покупки той же площади жилья требуется большая сумма кредита. Банки увеличивают срок кредита, чтобы ежемесячный платеж оставался в рамках приемлемой для заемщика доли дохода. Формируется поколение заемщиков с экстремально долгосрочными обязательствами (30 и более лет), что повышает их уязвимость к будущим шокам (потеря работы, рост ставок, болезнь).

Было выявлено, что активное государственное вмешательство через программы поддержки льготного ипотечного кредитования сыграло роль ключевого драйвера рыночной динамики исследуемого периода. Внедрение и последующее сворачивание мер поддержки привели к формированию ярко выраженного явления «перегрев-охлаждение» на рынке жилой недвижимости.

Период действия программы спровоцировал резкий рост платежеспособного спроса, что вылилось в ускоренный и значительный рост стоимости квадратного метра в условиях ограниченного предложения. Этот рост существенно опередил динамику доходов населения, что привело к снижению финансовой доступности жилья.

Фаза охлаждения, после упразднения обширной поддержки, характеризуется масштабным сокращением активности, о чем свидетельствуют снижающиеся объемы выдачи ипотечных кредитов и замедление темпов ввода нового жилья. За время действия программы предоставления льготных кредитных условий цены на недвижимость достигли уровня, критически ограничивающего доступность без господдержки, что делает дальнейший устойчивый рост в отсутствие искусственных стимулов крайне маловероятным. Был достигнут «ценовой потолок».

Таким образом, исследование демонстрирует, что политика предоставления льготной ипотеки, будучи эффективным инструментом краткосрочного стимулирования спроса, в среднесрочной перспективе вместе со значительным повышением уровня ключевой ставки ЦБ привела к существенным побочным эффектам: ценовому «перегреву», снижению уровня доступности жилья и формированию модели рынка, зависимой от государственных субсидий и несущей в себе значительные экономические риски. Стоимость недвижимости достигла потолка цен, исчерпав все возможные ресурсы для роста и став малодоступной для широких масс населения.

#### **Список использованных источников:**

1. Стерник Г.М., Стерник С.Г. Методология моделирования и прогнозирования жилищного рынка. Монография. – ООО «Проспект». – 2018. – С. 21-105.
2. Стерник Г.М., Стерник С.Г., Альпаков А.А. Актуальные вопросы рынка недвижимости // Урбанистика и рынок недвижимости. – 2015. – С. 6-13.
3. Рубинштейн Е.Д., Кривец В.В., Осипенко Н.С. Особенности анализа рынка недвижимости. ДФУ, Владивосток. – 2015. – С. 1-5.
4. Банк России, Аналитические записки. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.cbr.ru/esc\\_research/analitics/](http://www.cbr.ru/esc_research/analitics/) (дата обращения: 20.11.2025).
5. АО «ДОМ.РФ», Аналитика. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.наш.дом.рф](http://www.наш.дом.рф) (дата обращения: 21.11.2025).
6. Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования. Тренды российской экономики. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.forecast.ru](http://www.forecast.ru) (дата обращения: 21.11.2025).

УДК 33

**РОЛЬ ТРЕТЬИХ СТРАН В МНОГОВЕКТОРНОМ РАЗВИТИИ  
МТК «СЕВЕР-ЮГ»: ПЕРСПЕКТИВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

*Бирюкова Ольга Владимировна,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», г. Москва*

*E-mail: obiryukova@hse.ru*

*Донцов Александр Александрович,  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», г. Москва*

*E-mail: adontsov@hse.ru*

**Аннотация.** В данной статье анализируется роль стран, напрямую не находящихся на основном маршруте международного транспортного коридора «Север-Юг». Также выявлены прямые и косвенные бенефициары проекта. Рассматривается влияние внешнеэкономической политики России в условиях санкционного давления, а также участие Китая и Турции как ключевых партнеров, обеспечивающих финансово-технологическую поддержку и расширение транспортных связей. Особое внимание уделено центральноазиатским республикам, которые, несмотря на отсутствие прямого прохождения основного маршрута через их территории, активно формируют смежные мультимодальные транспортные линии и усиливают транзитный потенциал региона. На основе анализа инфраструктурных инициатив Казахстана, Туркменистана, Узбекистана, Кыргызстана и Таджикистана показано, что развитие МТК «Север-Юг» способствует интеграции евразийского пространства, диверсификации торгово-логистических маршрутов и формированию новых экономических возможностей для стран региона. Делается вывод о стратегической значимости коридора как инструмента международной кооперации, усиления геоэкономической устойчивости и формирования новых цепочек поставок между Европой, Азией и Ближним Востоком.

**Abstract.** This article analyzes the role of countries that are not directly located on the main route of the international North-South transport corridor. The direct and indirect beneficiaries of the project have also been identified. The article examines the impact of Russia's foreign economic policy in the face of sanctions pressure, as well as the participation of China and Turkey as key partners providing financial and technological support and expanding transport links. Special attention is paid to the Central Asian republics, which, despite the absence of a direct main route through their territories, are actively forming adjacent multimodal transport lines and enhancing the transit potential of the region. Based on the analysis of the

*infrastructure initiatives of Kazakhstan, Turkmenistan, Uzbekistan, Kyrgyzstan and Tajikistan, it is shown that the development of the North-South Transport Hub contributes to the integration of the Eurasian space, the diversification of trade and logistics routes and the formation of new economic opportunities for the countries of the region. The conclusion is made about the strategic importance of the corridor as a tool for international cooperation, strengthening geo-economic stability and the formation of new supply chains between Europe, Asia and the Middle East.*

**Ключевые слова:** *Международный транспортный коридор «Север-Юг», транспортная логистика, Евразийская интеграция, Центральная Азия, транзитный потенциал, Китай, Турция, мультимодальные перевозки, санкции, внешнеэкономическая политика, инфраструктурные проекты.*

**Key words:** *International North-South Transport Corridor, transport logistics, Eurasian integration, Central Asia, transit potential, China, Turkey, multimodal transportation, sanctions, foreign economic policy, infrastructure projects.*

**Финансирование.** *Статья подготовлена в рамках исследования «Устойчивые морские перевозки в рамках международного транспортного коридора «Север – Юг» в контексте региональной безопасности» по гранту РНФ (Соглашение № 25-68-00031).*

### **Международный транспортный коридор «Север-Юг»**

Одним из важнейших инструментов развития международной торговли и экономического сотрудничества является создание международных транспортных коридоров (МТК). В ряде международных исследований утверждается, что создание МТК способствует совершенствованию законодательства и нормативных актов, внедрению согласованных процедур пересечения границ, управлению грузоперевозками, привлечению инвестиций в инфраструктуру и повышению эффективности взаимодействия государства и бизнеса [2, с. 159-160].

Для стран, не имеющих выхода к морю, транспортные пути особенно важны. После проведения Среднесрочного обзора высокого уровня хода реализации Венской программы действий для развивающихся стран, не имеющих выхода к морю, на десятилетие 2014-2024 годов [2, с. 160], Генеральная Ассамблея ООН 5 декабря 2019 года приняла резолюцию 74/15, в которой предлагается, чтобы развивающиеся страны, не имеющие выхода к морю и страны транзита, использовали коридорный подход для развития торговли и транзитных перевозок. Учитывая, что четыре из пяти государств-членов Евразийского экономического союза (ЕАЭС) не имеют выхода к морю, транспортные коридоры имеют жизненно важное значение для организации [2, с. 160].

Соглашение о создании Международного транспортного коридора «Север-Юг», подписанное между Россией, Ираном и Индией на II Международной евразийской конференции по транспорту 12 декабря 2000 года, стало значимым событием для сотрудничества в области транспортной инфраструктуры между странами [9, с. 117]. Это соглашение сулило выгоды не только России, но и

другим государствам-членам в условиях свободного рынка ЕАЭС. Международный транспортный коридор «Север-Юг» реализовывался как ключевой проект, позволяющий России и ее партнерам связать запад Евразии с Персидским заливом и Индией посредством сухопутных и морских маршрутов [6].

После десятилетий функционирования МТК можно судить о результатах этого проекта. Заметно сократились сроки и стоимость перевозок, снизилась зависимость поставщиков от традиционных морских путей [6]. При этом редко рассматриваются, какую роль в этой системе занимают центральноазиатские республики, через которые не проходит основная артерия МТК (Россия-Азербайджан-Иран-Индия). По результатам анализа выделяются две группы стран: *прямые участники или бенефициары* (через их территории проходят ключевые ветви коридора) и *косвенные участники*, чьи территории не располагаются на основном маршруте, но связанные с ним смежными проектами и потенциалом. Тем не менее, помимо Центральной Азии, третьи страны имеют не прямое отношение как к развитию МТК, так и к воздействию на агентность стран Центральной Азии в рамках коридора.

#### **Непрямое экономическое сотрудничество как фактор в развитии МТК: Влияние Турции и Китая**

Чтобы сохранить международные экономические отношения, Россия укрепила свой правовой и политический диалог с Китаем и Ближним Востоком после санкций 2014-2022 годов. Прагматичная институциональная основа формализует российско-турецкое партнерство, которое охватывает энергетику, строительство и оборону [4, с. 7-11]. Ключевым инструментом для укрепления коммуникации в условиях санкционного давления стало соглашение 2016 года о «Турецком потоке» (Газпром). Турция продолжает оставаться популярным направлением для россиян. Крупномасштабные проекты в Российской Федерации по-прежнему реализуются турецкими строительными фирмами, в частности благодаря Renaissance Construction до 2024 года.

Китай – это не только экономический партнёр России, но и стратегический инвестор, особенно в сфере транспортной и энергетической инфраструктуры. Инициатива «Один пояс, один путь» создаёт новые возможности для соединения транспортных каналов, таких как Международный транспортный коридор «Север-Юг», с центральноазиатскими и паназиатскими маршрутами. Китайские инвестиции в развитие железных дорог и портов, а также участие в совместных логистических центрах позволяют России значительно повысить свою транзитную конкурентоспособность и диверсифицировать экспортные потоки. Участие Китая особенно важно для стабилизации финансовых потоков и технологической поддержки проектов, которые в противном случае могли бы оказаться под угрозой из-за западных санкций.

Активное участие центральноазиатских республик в развитии МТК, несмотря на то, что основной маршрут МТК не проходит через их территорию, имеет существенные косвенные эффекты. Казахстан, Узбекистан, Туркменистан и Таджикистан активно расширяют соседние транспортные и логистические линии, чтобы оптимизировать маршруты и соединить свои национальные

железнодорожные сети с международными магистралями. Такие проекты, как модернизация железнодорожных станций и создание мультимодальных транспортных узлов, повышают общую пропускную способность и устойчивость логистической системы. Косвенные участники, хотя и не получают немедленной выгоды от основного маршрута, получают дополнительные возможности для привлечения инвестиций, развития национальной инфраструктуры и участия в региональных цепочках поставок.

Особое значение имеет тщательное регулирование внешнеэкономической политики России, направленное на улучшение двусторонних и многосторонних отношений. После введения санкций в 2014-2022 годах Москва активно развивала институциональные основы сотрудничества со странами Ближнего Востока и Азии, в частности, Турцией и Китаем, выстраивая долгосрочные партнёрские отношения в сфере энергетики, строительства и логистики. В ноябре 2025 года были заключены ряд соглашений между Россией и Казахстаном, в том числе в сфере транспорта. Было подписано 14 документов государственной важности. Также в мае того-же года Россия подписала пять меморандумов о взаимопонимании с Афганистаном. Эта стратегия снижает риски, связанные с нестабильностью международных рынков, и одновременно обеспечивает определённость для участников МТК.

С точки зрения экономической эффективности проект международного транспортного коридора «Север-Юг» демонстрирует многообещающие результаты: он значительно сокращает сроки и стоимость доставки, снижает зависимость от традиционных морских путей и открывает возможности для более гибкого реагирования на международные кризисы. Это позволяет российским экспортерам и импортерам снизить транзакционные издержки, одновременно укрепляя свои позиции на мировых рынках. Более того, расширение мультимодальных маршрутов и сопутствующей инфраструктуры укрепляет стратегические позиции России как транзитного узла, соединяющего Европу, Азию и Ближний Восток.

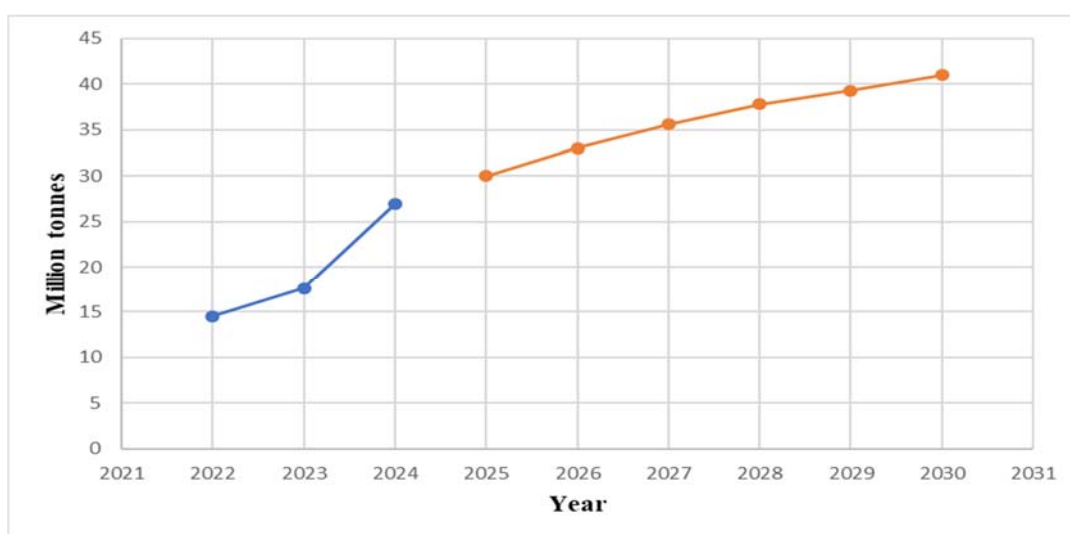


Рис. 1 Грузооборот по МТК «Север-Юг»: фактический и прогнозируемый  
Источник: расчеты автора

Помимо экономических выгод, проект имеет важные политические и геополитические последствия. Участие Турции и Китая в МТК укрепляет экономические связи, а также закладывает основу для регионального стратегического сотрудничества. Россия получает возможность влиять на транспортную и энергетическую политику в Евразии, используя МТК как инструмент международной интеграции и смягчая внешнее давление со стороны западных стран.

Таким образом, анализ показывает, что Международный транспортный коридор «Север-Юг» служит не только транспортным проектом, но и комплексной платформой для формирования новых международных связей, стимулирования экономического роста и укрепления политических и институциональных связей с ключевыми партнерами. Прямые участники получают значительные экономические выгоды, в то время как косвенные игроки – страны Центральной Азии и другие государства – получают выгоду от связанных инфраструктурных проектов, интеграции национальных транспортных систем и расширения возможностей международного сотрудничества.

### **Роль республик Центральной Азии в транспортной интеграции евразийского пространства через МТК «Север-Юг»**

Казахстан принимает непосредственное участие в проекте. Восточная ветка МТК проходит через территорию Казахстана, от Уральска до Зайсана, а затем в Туркменистан и Иран. Казахстан неуклонно расширяет своё влияние в этой сфере. В 2024 году Актау представил концепцию расширения восточного маршрута МТК «Север-Юг» с Россией, Туркменистаном и Ираном. Этот план предусматривает увеличение пропускной способности коридора до 20 миллионов тонн в год к 2030 году [6].

Министр транспорта Казахстана М. Карабаев заявил, что восточная ветка по-прежнему обладает *«наиболее высоким потенциалом роста грузоперевозок до 2030 года»* и является *«самой короткой и безопасной»* транспортной артерией на пути к Индийскому океану [6]. Развитая инфраструктура и железнодорожная система Казахстана способствуют развитию тесных транспортных связей с Ираном [1]. Казахстан подтвердил своё активное участие в создании этого участка транспортного коридора в ходе Регионального форума «Север-Юг» 2024 года в Актау [8].

Туркменистан также является непосредственным участником проекта. Эта страна видит значительные выгоды от охвата той же восточной ветки через свой порт Туркменбаши на побережье Каспийского моря. Однако на саммите «Центральная Азия – Россия» в Душанбе в 2025 году президент Туркменистана С. Бердымухамедов заявил, что коридор вдоль восточного побережья Каспийского моря *«сам по себе ценен»* и *«приносит значительную выгоду всем участникам»* [11].

В Ашхабаде Международный транспортный коридор «Север-Юг» рассматривается как важнейший компонент общеевразийского транспортного проекта. Эта концепция подчёркивает растущую значимость каспийского судоходного узла – морского порта Туркменбаши. Этот порт потенциально

может способствовать росту торговли между странами, не имеющими выхода к морю. Например, этот транспортный узел позволит экспорту из Таджикистана и Кыргызстана выйти на рынки России и Европы [11]. В связи с этим туркменские власти активно модернизируют портовую инфраструктуру региона, а также его автомобильные и железнодорожные сети, чтобы обеспечить сообщение между Центральной Азией и Ираном. Туркменбаши – важный порт на Каспии, расположенный на восточной ветке Международного транспортного коридора «Север-Юг» (МТК). Туркменское правительство видит огромный потенциал в расширении коридора вдоль восточного побережья Каспия [11].

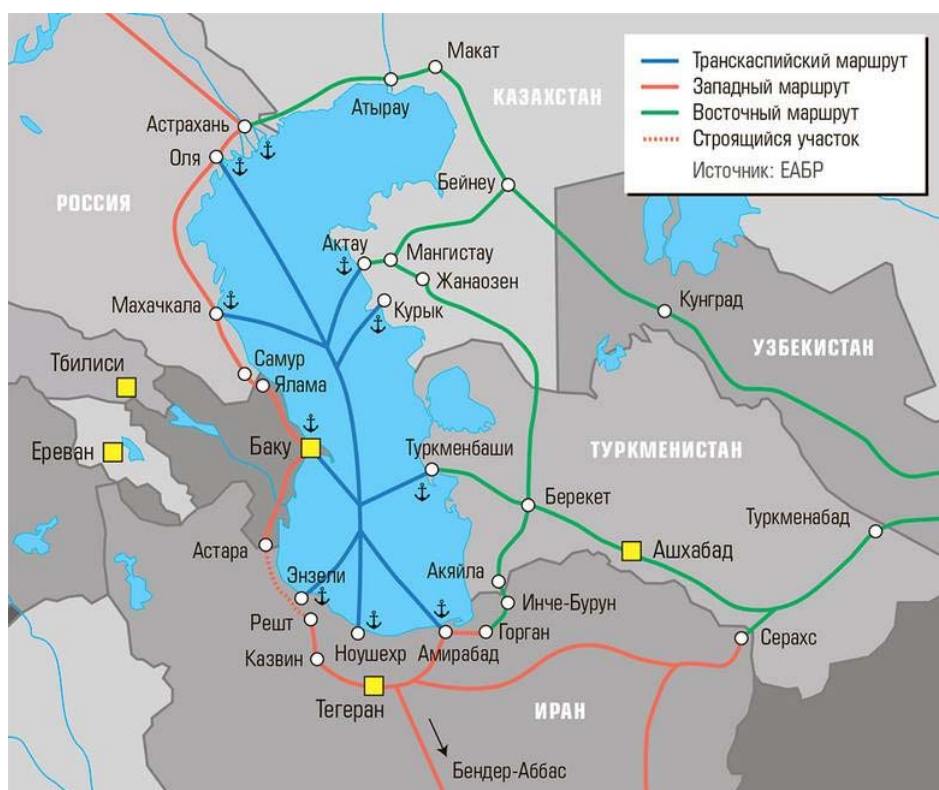


Рис. 2 Карта маршрутов МТК «Север-Юг» фактические и не прямые  
Источник: Монокль [3].

С другой стороны, несмотря на стремление Узбекистан является лишь косвенным участником проекта. Хотя основной маршрут «Север-Юг» не проходит через территорию Узбекистана, его власти активно стремятся интегрироваться в этот проект. В мае 2025 г. Узбекистан официально подал заявку на присоединение к международной коалиции стран МТК «Север-Юг» [12]. Включение в коридор рассматривается как «позитивный момент», ведь Узбекистан «*граничит со всеми остальными странами Центральной Азии и служит для них 'мостом'*» [13]. В следствии чего, Министерство транспорта Узбекистана разрабатывает новые мультимодальные маршруты, связывающие страну с коридором: например, направление Россия-Казakhstan-Узбекистан-Афганистан-Пакистан как альтернативу Восточной ветви [11]. По оценкам экспертов, участие Узбекистана в проекте «Север-Юг» расширит географию его

экспортных поставок в Россию, Иран и Индию и позволит стране стать важным транзитно-логистическим хабом региона [13]. Кыргызстан и Таджикистан тоже относятся к косвенным участникам. Эти страны не имеют прямого выхода к МТК «Север-Юг», но связаны с ним через смежные маршруты. Аналитики отмечают существование «коридора Кыргызстан-Таджикистан-Афганистан-Иран», который может открыть для них доступ к структуре «Север-Юг» [1]. Бишкек и Душанбе активно обсуждают проекты мультимодальных связей. Кыргызстан развивает паромную переправу через Каспийское море от Туркменбаши до Астрахани, которая соединит маршруты Север-Юг и Восток. В ходе переговоров с Ираном кыргызская сторона добивается выгодных тарифов и даже земельного участка в порту Бандар-Аббас для транзита грузов [5]. Таджикские аналитики полагают, что Международный транспортный коридор «Север-Юг» (МТК) предоставит Таджикистану выход к океанам «к западу от Туркменистана или Казахстана», что значительно снизит стоимость и ускорит таджикский экспорт [7].

### **Выводы**

По мере развития проекта и его ответвлений каждая из стран-участниц получит выгоду: Казахстан и Туркменистан – от увеличения транзитных потоков по восточной ветке, а Узбекистан, Кыргызстан и Таджикистан – от альтернативных маршрутов (Афганистан и Каспийское море) и расширения экономических возможностей. Благодаря косвенным торговым интересам и экономическому взаимодействию Китая (через инициативу Один Пояс, Один Путь), Турции с Россией и тюркскими государствами Центральной Азии, МТК «Север-Юг» приобретает все большую важность. Независимо от политического контекста, все эти государства проявили интерес к проекту «Север-Юг»: в официальных заявлениях и аналитических отчётах они подчёркивают экономическую целесообразность интеграции, а также развитие транспортной инфраструктуры вдоль маршрута. При этом, как отмечают эксперты, успех этих инициатив будет зависеть от синхронизации действий всех стран-участниц и преодоления, существующих «узких мест» – от доразвития железнодорожного сообщения (участок Решт-Астара) до унификации тарифов и пограничных процедур.

Центральноазиатские республики – не прямые участники МТК «Север-Юг», но могут стать косвенными бенефициарами проекта за счет улучшения транзитного потенциала и выхода к новым рынкам. Казахстан и Туркменистан уже активно включены в коридор и наращивают инфраструктуру. Узбекистан, Кыргызстан и Таджикистан рассматривают «Север-Юг» как возможность усилить свои транспортные связи: они планируют новые мультимодальные маршруты через собственные территории и договариваются о партнерстве с сопредельными странами и Ираном. Таким образом, развитие МТК «Север-Юг» может принести пользу всем республикам региона – и это выгодно с экономической нейтральной точки зрения.

**Список использованных источников:**

1. Анализ перспектив транспортного коридора «Север-Юг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://anounitedworld.com/анализ-перспектив-трансного-кор/>
2. Винокуров Е.Ю., Ахунбаев А., Забоев А.И. Международный транспортный коридор «Север-Юг»: стимулирование «поворота России на юг» и трансевразийской связанности // Российский экономический журнал. – 2022. – Т. 8. – С. 159-173. DOI: 10.32609/j.ruje.8.86617.
3. Грузооборот по МТК «Север-Юг» и внешнеторговые потоки России с Южной Азией // Монокль [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://monocle.ru/expert/2023/21/mtk-severyug-vneshnetorgovuyue-potoki-rossii-s-yuzhnoy-aziyeu-utroyatsya/>
4. Зуев В., Островская Е., Левченко В. Приоритеты Турции и Китая в российской торговой политике после санкций // Журнал исследований международных организаций. – 2024. – Т. 19, № 1. – С. 149-175. DOI: 10.17323/1996-7845-2024-01-07.
5. Кыргызстан получит выход к морю благодаря коридору «Север-Юг» // Akchabar [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.akchabar.kg/article/ekonomika-fmluaeunoncnjkhkhr/transportnij-koridor-sever-yug-dast-kirgizstanu-vikhod-k-moryu-xrazendhlgpswqg>
6. МТК «Север – Юг»: через тернии к звездам? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/mtk-sever-yug-cherez-ternii-k-zvezdam/>
7. Новые пути: почему Таджикистану выгодно развитие транспортного коридора «Север-Юг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dialog.tj/eurasia/novye-putito-pochemu-tadzhikistanu-vygodno-razvitie-transportnogo-koridora-sever-yug/>
8. Официальный сайт акимата Мангистауской области: Региональный форум «Север-Юг» в Актау [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.gov.kz/memleket/entities/mangystau/press/news/details/813248?lang=ru&utm\\_source](https://www.gov.kz/memleket/entities/mangystau/press/news/details/813248?lang=ru&utm_source)
9. Рожко А.И., Помогаева М.В., Бондаренко И.Н., Бондаренко А.В. Влияние санкций на развитие транспортной логистики в современной России // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2024. – № 2. – С. 116-122. DOI: 10.24143/2073-1574-2024-2-116-122.
10. Туркменистан заявил о существенной выгоде развития транспортного коридора «Север-Юг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://turkmenistan.gov.tm/ru/post/99454/turkmenistan-zayavil-o-sushchestvennoj-vygo-de-perspektiv-razvitiya-transportnogo-koridora-sever-yug>
11. Узбекистан планирует создать новый мультимодальный маршрут по направлению «Север-Юг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mintrans.uz/ru/news/uzbekiston-shimol-zhanub-jonalishi-bojlab-yangi-multimodal-transport-jolagini-tashkil-etmoqchi>
12. Узбекистан подал заявку на присоединение к МТК «Север-Юг» // KazanForum [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://kazanforum.ru/press-center/news/12992/>
13. Узбекистан стал частью проекта «Север-Юг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sng.today/tashkent/40544-uzbekistan-stal-chastju-proekta-sever-jug.html>

УДК 33

**ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА КАК ИНСТРУМЕНТ  
СОВРЕМЕННОЙ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ**

*Плужникова Александра Олеговна,  
Российский государственный гуманитарный  
университет, г. Москва*

*E-mail: aleksandra.pluzhnikova@gmail.com*

**Аннотация.** В статье анализируется интернет-реклама как многоуровневая система маркетинговых инструментов, включающая контекстную, таргетированную, медийную и программатическую рекламу. Исследуются современные форматы и механизмы таргетинга на основе искусственного интеллекта, а также система метрик для оценки эффективности кампаний (CTR, CPC, CPA, CR, ROI, ER). Выявлены актуальные тренды развития интернет-рекламы в 2024-2025 годах: доминирование видеоконтента, активизация инфлюенс-маркетинга с микроблогерами, применение омниканальных стратегий и автоматизация управления кампаниями посредством искусственного интеллекта.

**Abstract.** The article examines internet advertising as a multi-level system of marketing tools, encompassing contextual, targeted, display, and programmatic advertising. The study investigates modern formats and artificial intelligence-based targeting mechanisms, as well as a system of metrics for assessing campaign effectiveness (CTR, CPC, CPA, CR, ROI, ER). Current trends in the development of internet advertising in 2024-2025 are identified: the dominance of video content, the intensification of influencer marketing with micro-bloggers, the application of omnichannel strategies, and the automation of campaign management through artificial intelligence.

**Ключевые слова:** Интернет-реклама, цифровой маркетинг, таргетинг аудитории, метрики эффективности, искусственный интеллект в маркетинге.

**Key words:** Internet advertising, digital marketing, audience targeting, performance metrics, artificial intelligence in marketing.

**Введение. Актуальность.** Цифровизация экономики трансформирует подходы к продвижению товаров и услуг, сделав интернет-рекламу центральным элементом в системе маркетинговых коммуникаций [1]. По данным Ассоциации развития интерактивной рекламы, объем российского рынка интерактивной рекламы в 2024 году достиг 1,236 триллиона рублей (рост на 53% год к году), составив 52% всего рекламного рынка [8].

Вместе с тем рекламодатели сталкиваются с серьезными вызовами: растущая конкуренция, увеличение стоимости привлечения клиентов и постоянные изменения алгоритмов платформ требуют стратегического подхода.

Компаниям необходимо правильно выбирать каналы продвижения, форматы рекламы, настраивать таргетинг и оценивать результаты на основе релевантных метрик [7].

**Целью исследования** является анализ интернет-рекламы как инструмента построения эффективной рекламной кампании и выявление направлений повышения ее эффективности в цифровой среде. Задачи включают систематизацию видов и форматов интернет-рекламы, определение ключевых показателей эффективности и анализ актуальных тенденций применения интернет-рекламы в практике компаний за период 2020-2025 годов.

**Объектом исследования** выступает интернет-реклама в системе маркетинговых коммуникаций. Предметом являются особенности применения интернет-рекламы как инструмента рекламной кампании и факторы, определяющие результативность рекламного воздействия в цифровой среде. Методология включает системный анализ литературы и статистических данных (2020-2025), сопоставление теоретических подходов к классификации видов интернет-рекламы, обобщение практического опыта компаний и систематизацию видов и форматов рекламы.

**Интернет-реклама: виды, форматы и механизмы функционирования.** Онлайн-реклама представляет собой систему инструментов, каждый из которых решает специфические маркетинговые задачи [2]. Контекстная реклама отображается в результатах поисковых систем или на сайтах-партнерах на основе соответствия содержанию страницы и интересам пользователя [5]. Это позволяет захватывать аудиторию с уже сформированным спросом в момент активного поиска решения.

Таргетированная реклама работает по принципу определения узкой целевой аудитории на основе демографических параметров, геолокации, поведенческих факторов и интересов. Система анализирует данные о пользователе и сегментирует аудиторию на группы с высокой вероятностью заинтересованности в продукте. В 2024 году платформы внедрили автоматические таргетинги на основе искусственного интеллекта, которые самостоятельно определяют оптимальные настройки для максимизации конверсий [4]. Telegram и ВКонтакте лидируют в рейтинге платформ таргетированной рекламы благодаря эффективному таргетингу и вовлеченной аудитории.

Медийная реклама охватывает визуальные форматы объявлений (баннеры, графику, анимированные элементы) на сайтах-партнерах. Средняя стоимость за клик медийной рекламы составляет 0,63 доллара при средней кликабельности 0,1%, которая может достигать 2,3% при точной настройке таргетинга [10]. Медийная реклама эффективна для повышения узнаваемости бренда, а не только для обработки существующих заявок.

Программатическая реклама представляет собой автоматизированную систему покупки и продажи рекламных мест через аукционы в реальном времени. Система анализирует информацию о пользователе за доли секунды и показывает релевантную рекламу победителя аукциона. Программатическая

реклама собирает первичные данные от взаимодействия пользователей с сайтами, сторонние данные и информацию о действиях в режиме реального времени.

Форматы интернет-рекламы определяют способ представления сообщения. Текстово-графические объявления применяются преимущественно в контекстной рекламе. Видеоформаты включают In-stream (до, во время, после основного видео), Outstream (вне видеоплеера) и Skippable объявления (можно пропустить после нескольких секунд).

Нативная реклама органично интегрируется в контент площадки, защищая от баннерной слепоты и повышая вовлеченность. К 2025 году используется двадцать форматов нативной рекламы: посты, видеоразборы, статьи, кейсы, отзывы и интерактивные элементы. Интерактивные форматы включают HTML5-баннеры, мини-игры и AR-эффекты.

Механизмы таргетинга и персонализации составляют основу эффективности интернет-рекламы. Рекламные системы анализируют демографические данные пользователя, его историю поисков и поведенческие сигналы. Искусственный интеллект обрабатывает данные о действиях пользователя и создает цифровой портрет для определения интересов. В 2025 году системы переходят от традиционных Look-alike аудиторий к предиктивным моделям, которые предсказывают вероятность целевого действия. Персонализация в режиме реального времени адаптирует объявления под текущее поведение и контекст взаимодействия пользователя.

Социальные сети и мессенджеры стали полноценными экосистемами для размещения рекламы с инструментами таргетинга и аналитики. ВКонтакте предоставляет широкий набор инструментов для медийной рекламы с возможностью создания look-alike аудиторий. Telegram эффективен для контентных интеграций и работы с вовлеченной аудиторией в онлайн-образовании и инфобизнесе. Рекламные платформы в 2024-2025 годах активно внедряют искусственный интеллект для автоматического создания креативов и генерации медийных материалов.

**Оценка эффективности интернет-рекламы и современные тренды ее применения.** Оценка эффективности интернет-рекламных кампаний базируется на комплексе метрик [3]. CTR (Click-Through Rate) – коэффициент кликабельности, рассчитываемый как отношение кликов к показам – показывает, насколько объявление привлекает внимание. Средний CTR составляет 0,045%, а 1-2% считается хорошим результатом. CPC (Cost Per Click) отражает стоимость одного клика и позволяет оценить эффективность привлечения пользователей; средняя цена за клик в медийной рекламе составляет 0,63 доллара. CPA (Cost Per Acquisition) показывает стоимость привлечения одного клиента и является критическим показателем для выбора наиболее выгодных каналов.

Коэффициент конверсии (CR) измеряет процент пользователей, совершивших целевое действие; показатели 10-25% считаются успешными, хотя достаточно 3-5%. ROI (Return on Investment) оценивает рентабельность инвестиций и является основным показателем успешности кампании.

Коэффициент вовлеченности (ER) рассчитывается как отношение взаимодействий (лайки, комментарии, репосты) к количеству показов и помогает повысить рейтинг в поиске и узнаваемость бренда.

ИИ и автоматизация кардинально меняют управление рекламными кампаниями. Алгоритмы анализируют данные из сотен источников и выявляют закономерности, недоступные человеку. Системы управления ставками динамически корректируют стратегию для достижения целевого CPA с учетом задержки конверсий. ВКонтakte внедрила автоматические таргетинги на основе искусственного интеллекта, которые анализируют кампании и определяют оптимальные настройки.

Видеоконтент занял доминирующие позиции в интернет-рекламе [6]. Объем рынка видеорекламы вырос на 20-30% в 2024 году до 36-39 миллиардов рублей. К 2026 году объем программатик-видеорекламы прогнозируется на уровне 436 миллиардов долларов.

Инфлюенс-маркетинг трансформируется в пользу микро- и наноблогеров: в 2024-2025 году рекламу чаще заказывают у микроблогеров и наноблогеров из-за аутентичности и вовлеченности аудитории. Топ платформ изменился – Telegram вышел на первое место, ВКонтakte – на второе, YouTube – на третье. Видеоконтент остается приоритетом у экспертов, т.к. считается наиболее эффективным для рекламы у блогеров.

Омниканальная стратегия повышает ценность клиента за весь период взаимодействия (LTV), увеличивает частоту покупок и улучшает конверсии благодаря снижению барьеров в процессе покупки.

Мобильная реклама остается ключевым направлением: 92% пользователей социальных сетей используют мобильные устройства. Общий объем видеорекламы на телевидении и интернете в 2024 году оценивается в 284,8 миллиарда рублей (рост на 23% год к году). Объем сегмента интернет-сервисов достиг 470,2 миллиарда рублей с ростом на 22% [9]

**Выводы.** Проведенное исследование позволяет заключить, что интернет-реклама окончательно заняла доминирующую позицию в системе маркетинговых коммуникаций. Российский рынок интерактивной рекламы достиг 1,236 триллиона рублей (52% от общего рекламного рынка), глобально объем цифровой рекламы оценивается в 804,8 миллиарда долларов. Эти показатели подтверждают статус интернет-рекламы как основного инструмента продвижения в цифровой экономике.

Классификация интернет-рекламы на контекстную, таргетированную, медийную и программатическую обеспечивает гибкость рекламного воздействия. Разнообразие форматов и технологические механизмы таргетинга с использованием искусственного интеллекта позволяют создавать индивидуализированный контент для каждого пользователя. Социальные сети преобразились в полноценные экосистемы для размещения рекламы.

Система метрик (CTR, CPC, CPA, CR, ROI, ER) обеспечивает объективное измерение результативности кампаний и оптимизацию бюджета. Актуальные тренды – видеоконтент, инфлюенс-маркетинг, омниканальность и искусственный

интеллект – отражают фундаментальные сдвиги в структуре рекламы. 52% маркетологов считают видеорекламу самым эффективным форматом, омниканальные стратегии удерживают до 89% клиентов, 60% компаний внедряют искусственный интеллект для автоматизации маркетинга.

Для маркетологов практическое значение исследования состоит в возможности обоснованного выбора инструментов в соответствии с целями кампании, применении системы метрик для оценки результативности, адаптации к новым трендам (видеоконтент, омниканальность, искусственный интеллект). Компании, которые успешно интегрируют передовые технологии с маркетинговыми принципами, получают конкурентное преимущество и обеспечивают устойчивый рост бизнеса.

### **Список использованных источников:**

1. Контент-маркетинг: почему качественный контент – ключ к успеху // Вестник науки. – 2025. – № 2. – С. 112-120 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontent-marketing-pochemu-kachestvennyu-kontent-klyuch-k-uspehu> (дата обращения: 28.10.2025).

2. Продвижение брендов при помощи интернет-рекламы: актуальные инструменты // Цифровая социология. – 2024. – № 5-2. – С. 156-159 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/prodvizhenie-brendov-pri-pomoschi-internet-reklamy-aktualnye-instrumenty> (дата обращения: 28.10.2025).

3. Перформанс-маркетинг: исследование нового подхода к продвижению в цифровом пространстве // Вестник университета. – 2025. – № 1. – С. 45-53 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/performans-marketing-issledovanie-novogo-podhoda-k-prodvizheniyu-v-tsifrovom-prostranstve> (дата обращения: 28.10.2025).

4. Шишакова, Ю.В. Современные факторы эффективности применения цифровых технологий в продвижении брендов // E-Management. – 2022. – № 4. – С. 234-245 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-factory-effektivnosti-primeneniya-tsifrovyyh-tehnologiy-v-prodvizhenii-brendov> (дата обращения: 28.10.2025).

5. Маркевич А.А. Интернет-реклама: стратегии и инструменты для эффективного продвижения в цифровом маркетинге // Вестник науки. – 2025. – № 1. – С. 88-95 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/internet-reklama-strategii-i-instrumenty-dlya-effektivnogo-prodvizheniya-v-tsifrovom-marketinge> (дата обращения: 28.10.2025).

6. Поддубная М.Н. Тенденции развития digital-маркетинга // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 3. – С. 67-72 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-digital-marketinga> (дата обращения: 28.10.2025).

7. Суюнова К.Б. Необходимость интернет-маркетинга в развитии бизнеса // Journal of marketing, business and management. – 2025. – № 3 [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/neobhodimost-internet-marketinga-v-razvitiie-biznesa> (дата обращения: 28.10.2025).

8. Объем российского рынка рекламы и продвижения в интернете вырос на 53 % / Ассоциация развития интерактивной рекламы (АРИР). – [Москва]: АРИР, 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://interactivead.ru/news/arir-obem-rossijskogo-rynka-reklamy-i-prodvizheniya-v-internete-v-2024-godu-vyros-na-53-do-1236-trln-rublej/> (дата обращения: 28.10.2025).

9. Итоги развития рекламного рынка Российской Федерации за 2024 год / Ассоциация коммуникационных агентств России (АКАР). – [Москва]: АКАР. – 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://akarussia.ru/news/novosti-akar/obem-rynka-marketingovyh-kommunikacij-v-2024-godu/> (дата обращения: 28.10.2025).

10. Google Ads Benchmarks for YOUR Industry [Updated!] / WordStream by LocalIQ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks> (дата обращения: 28.10.2025).

11. Горелов О.И., Горелова С.И. Конкурсы, проекты и фестивали социальной рекламы // Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право : Сборник научных трудов, Москва, 22-23 ноября 2023 года. – Москва: Московский психолого-социальный университет. – 2023. – С. 630-635.

12. Панькив Д.З., Горелов О.И., Горелова С.И. Антикризисный PR в интернете и социальных медиа: примеры успешных и неудачных действий конкретной организации, анализ их последствий // Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право : Сборник научных трудов международных научно-практических конференций, Москва, 07-24 апреля 2023 года // Отв. редакторы: В.П. Вершинин, А.Л. Третьяков. Том 10. – Москва: Московский психолого-социальный университет. – 2023. – С. 694-699.

УДК 336.025

**ФОРМИРОВАНИЕ ВЫСОКОГО УРОВНЯ НАЛОГОВОЙ  
КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ***Ивашечкина Людмила Георгиевна,  
Гришина Ольга Валентиновна,**Национальный исследовательский Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского, г. Нижний Новгород*

**Аннотация.** Данная статья посвящена исследованию проблем формирования налоговой культуры высокого уровня в современной России. Налоговая культура является ключевым фактором обеспечения добросовестного исполнения налоговых обязательств и устойчивого развития экономики. В статье анализируется сущность и структура налоговой дисциплины, рассматривается ее современное состояние в российском обществе. Особое внимание уделяется факторам, влияющим на ее уровень, включая доверие к государству, информированность налогоплательщиков и эффективность работы налоговых органов. В заключении предложены конкретные пути и меры, направленные на повышение налогового просвещения и сознательности граждан.

**Abstract.** This article is devoted to the study of the problems of forming a high tax culture in modern Russia. Tax culture is a key factor in ensuring the fair fulfillment of tax obligations and the sustainable development of the economy. The article analyzes the essence and structure of the tax discipline, examines its current state in Russian society. Special attention is paid to the factors affecting its level, including trust in the state, awareness of taxpayers and the effectiveness of tax authorities. In conclusion, specific ways and measures aimed at increasing tax education and awareness of citizens are proposed.

**Ключевые слова:** налоговая культура, налоговые обязательства, налоговая грамотность, налогоплательщики, Федеральная налоговая служба (ФНС России), налоговое администрирование, цифровизация, теневой сектор экономики, налоговое просвещение, добросовестность налогоплательщика.

**Keywords:** tax culture, tax obligations, tax literacy, taxpayers, Federal Tax Service (FTS of Russia), tax administration, digitalization, shadow economy, tax education, taxpayer integrity.

**Введение. Актуальность**

Актуальность темы статьи обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов, определяющих ключевую роль налоговой культуры в устойчивом развитии российского государства. В условиях современной рыночной экономики налоги выступают не просто фискальным инструментом, но и основным источником доходов государственного бюджета, от которого напрямую зависит выполнение социальных, экономических и оборонных функций государства. Финансирование здравоохранения, образования, науки,

обороноспособности страны и инфраструктурных проектов осуществляется преимущественно за счет налоговых поступлений. Таким образом, эффективность всей государственной машины и качество жизни граждан находятся в прямой зависимости от исправного пополнения казны.

Однако стабильность и эффективность налоговой системы определяются не только совершенством законодательной базы и жесткостью контрольных мер, но и таким тонким, но критически важным социально-психологическим феноменом, как уровень налоговой культуры общества. Технократический подход, направленный исключительно на ужесточение администрирования, без опоры на сознательность налогоплательщиков, демонстрирует свою ограниченность, сталкиваясь с ростом изощренных схем уклонения и латентным недовольством граждан.

### **Основная часть**

Налоговая культура представляет собой сложное, многогранное явление, включающее в себя систему знаний, ценностей, убеждений и моделей поведения членов общества, связанных с исполнением налоговых обязательств [1, с. 45]. Это не свод формальных правил, а глубоко укорененная в общественном сознании система координат, которая определяет, является ли уплата налогов внутренней моральной нормой или вынужденной повинностью. Высокая налоговая культура характеризуется добровольным и добросовестным соблюдением налогового законодательства, пониманием социальной значимости и справедливости налогов как платы за общественные блага, а также низким уровнем теневой экономики и уклонения от уплаты налогов. Она формирует атмосферу, в которой быть добросовестным налогоплательщиком не только выгодно (из-за риска санкций), но и престижно.

В современной России проблема низкого уровня налоговой культуры остается весьма острой и носит системный характер. Несмотря на значительные и признанные на международном уровне усилия Федеральной налоговой службы (ФНС России) по цифровизации и совершенствованию администрирования (внедрение личных кабинетов, онлайн-касс, системы АСК НДС-2), сохраняется значительный разрыв между формальным соблюдением правил и подлинной лояльностью налогоплательщиков. Продолжают существовать глубокий скепсис в отношении целевого и эффективного использования бюджетных средств, а также готовность части экономических агентов к сокрытию доходов при первой возможности.

Налоговая культура является неотъемлемой и крайне важной составной частью общей правовой и экономической культуры общества. Она отражает степень зрелости общественных отношений в фискальной сфере и уровень гражданской ответственности. В научной литературе данный феномен рассматривается комплексно, как на микроуровне отдельного индивида (налогоплательщика), чьи установки и действия формируют общую картину, так и на макроуровне общества в целом, где формируются устойчивые социальные нормы и практики.

Структурно налоговая культура представляет собой целостную систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных компонентов [2, с. 78]. Когнитивный

компонент составляет ее фундамент и включает систему знаний о налоговом законодательстве, понимание механизмов исчисления налогов, осведомленность о правах и обязанностях налогоплательщика. Без этого компонента любое взаимодействие с налоговой системой строится на догадках и страхе, а не на понимании. Именно он позволяет налогоплательщику осознать экономическую сущность и социальное назначение налогов как инструмента финансирования общественных благ, а не как простой повинности.

Ценностно-нормативный компонент является сердцевинной налоговой культуры, определяющей внутренние мотивы поведения. Он предполагает не просто знание законов, но и их внутреннее принятие как справедливых и необходимых. На этом уровне формируется устойчивое убеждение в моральной и гражданской обязанности уплачивать налоги, возникает чувство ответственности перед обществом и государством. Данный компонент трансформирует внешнее принуждение во внутреннюю потребность действовать добросовестно, что является ключевым признаком зрелого налогового сознания.

Поведенческий компонент выступает внешним, практическим воплощением двух предыдущих. Он проявляется в реальных, регулярных и осознанных действиях налогоплательщиков по точному исчислению, своевременной уплате налогов и полному исполнению иных обязанностей, предусмотренных законодательством. Сюда же относится конструктивное и добросовестное участие во взаимоотношениях с налоговыми органами, таких как представление отчетности, предоставление документов по запросу и участие в проверках. Именно по этому компоненту можно объективно судить о реальном, а не декларируемом, уровне налоговой культуры.

Высокий уровень налоговой культуры оказывает многоплановое позитивное влияние на экономику и государство в целом. Прежде всего, он способствует значительному снижению затрат на налоговое администрирование, поскольку добровольное соблюдение законодательства сокращает потребность в дорогостоящих контрольных мероприятиях и судебных разбирательствах. Во-вторых, это напрямую ведет к увеличению доходной части бюджета, обеспечивая стабильность и предсказуемость финансовых потоков, что является критически важным для долгосрочного планирования и реализации масштабных государственных программ. Наконец, распространение прозрачных и добросовестных практик хозяйствования создает крайне благоприятный инвестиционный климат, повышая доверие как местных, так и иностранных инвесторов, которые видят в честной налоговой системе признак надежности и предсказуемости экономики в целом.

Оценка состояния налоговой культуры в России является неоднозначной. С одной стороны, за последние годы был достигнут значительный прогресс. По данным ФНС России, доля поступлений от налога на доходы физических лиц (НДФЛ), уплачиваемого самостоятельно, растет, что может косвенно свидетельствовать о повышении сознательности граждан.

Кроме того, активное внедрение цифровых технологий (например, онлайн-кассы, система «Прозрачный бизнес», личный кабинет налогоплательщика) сделало процесс уплаты налогов более простым, прозрачным и удобным. Это

способствует снижению административных барьеров и формированию позитивного опыта взаимодействия с государством [6].

С другой стороны, в процессе формирования налоговой культуры в России сохраняется ряд глубоких системных проблем, препятствующих ее гармоничному развитию. Ключевой из них остается чрезвычайно низкий уровень доверия граждан к государству как к институту. Значительная часть населения и бизнес-сообщества не уверены в том, что уплаченные ими налоги будут использованы максимально эффективно, прозрачно и строго в общественных интересах. Это порождает у налогоплательщиков ощущение несправедливости фискального обмена, когда их вклад в бюджет не имеет видимой и ощутимой отдачи в виде качественных общественных благ, что подрывает саму моральную основу добровольной налоговой дисциплины [3, с. 124].

Существенным барьером является сохраняющаяся сложность и, что особенно важно, нестабильность налогового законодательства. Частые, порой точечные и непоследовательные изменения в Налоговом кодексе РФ создают атмосферу правовой неопределенности. Для малого и среднего бизнеса, не обладающего мощными юридическими отделами, постоянное отслеживание и корректное применение новых норм становится серьезным административным бременем. Это не только увеличивает риски несознательных нарушений, но и провоцирует правовой нигилизм, создавая почву для поиска агрессивных схем оптимизации, граничащих с уклонением.

Явным индикатором невысокого уровня налоговой культуры служит устойчивость теневого сектора экономики. По различным экспертным оценкам, его объем в России продолжает оставаться значительным, что прямо указывает на широкие масштабы практик уклонения от налогов и сокрытия доходов [4, с. 109]. Теневая экономика – это не только прямые потери для бюджета, но и мощный деструктивный фактор, искажающий условия конкуренции, поскольку недобросовестные участники рынка, уходящие от налогов, получают неоправданные ценовые преимущества перед законопослушными компаниями.

Важной проблемой является системная недостаточность налогового просвещения. Работа по формированию базовой налоговой грамотности должна начинаться со школьной скамьи, закладывая основы финансовой и гражданской ответственности. Однако в настоящее время такие инициативы носят, как правило, фрагментарный, а не повсеместный характер. Отсутствие целостной государственной стратегии, направленной на разъяснение социально-экономической сущности налогов и формирование позитивного образа добросовестного налогоплательщика, приводит к тому, что у молодого поколения не формируется понимания этой важнейшей сферы общественных отношений.

Повышение налоговой культуры является комплексной задачей, требующей совместных усилий государства, образовательных учреждений, институтов гражданского общества и самих налогоплательщиков. Среди ключевых направлений можно выделить:

1. Совершенствование налогового администрирования и повышение прозрачности:

- дальнейшая цифровизация ФНС России, включая развитие суперсервисов;
- внедрение элементов клиентоориентированности в работу налоговых органов (сервисный подход, консультационная поддержка);
- обеспечение публичной доступности информации о целях и результатах использования бюджетных средств.

2. Развитие системы налогового образования и просвещения:

- включение основ налоговой грамотности в школьные и университетские программы;
- реализация масштабных информационных кампаний в СМИ и интернете, разъясняющих социальную роль налогов;
- создание и популяризация образовательных продуктов для предпринимателей.

3. Стимулирование добросовестного поведения:

- развитие системы поощрений для добросовестных налогоплательщиков (например, упрощенные процедуры, пониженные ставки по некоторым налогам, «зеленый коридор» при проверках);
- публичное признание заслуг компаний и граждан, являющихся образцовыми налогоплательщиками.

4. Ужесточение ответственности и повышение рисков для недобросовестных налогоплательщиков: Совершенствование механизмов контроля и выявления схем уклонения от уплаты налогов, в том числе с использованием технологий big data.

Как отмечает экономист А.В. Аронов, «формирование налоговой культуры – это длительный исторический процесс, который невозможен без построения отношений социального партнерства между государством и налогоплательщиком» [5, с. 112].

### **Выводы**

1. Налоговая культура является критически важным элементом не только эффективной налоговой системы, но и устойчивого социально-экономического развития страны в целом. Она выступает фундаментом, обеспечивающим стабильность бюджетных поступлений без необходимости постоянного ужесточения контрольных мер. Высокая налоговая культура снижает транзакционные издержки бизнеса и государства, способствует формированию конкурентной среды, где успех определяется эффективностью, а не умением уклоняться от обязательств, и в конечном счете создает основу для социального согласия и доверия между гражданами и институтами власти.

2. Современное состояние налоговой культуры в России характеризуется дуализмом и противоречивыми тенденциями. С одной стороны, наблюдаются позитивные сдвиги, инициированные активной цифровизацией ФНС России. Внедрение личных кабинетов, электронного документооборота и прозрачных онлайн-сервисов объективно упрощает соблюдение и повышает удобство для добросовестных налогоплательщиков. С другой стороны, сохраняется комплекс

глубоких системных проблем. К ним относятся исторически обусловленный низкий уровень доверия к государству, при котором налоги воспринимаются как безвозмездная дань, а не как инвестиция в общественные блага; сохраняющийся значительный объем теневой экономики, подрывающий принципы справедливой конкуренции; а также сохраняющаяся сложность и изменчивость налогового законодательства, создающая почву для правового нигилизма.

3. Формирование высокой налоговой культуры – это сложная, многоплановая и долгосрочная задача, не имеющая простых решений. Она не может быть реализована исключительно административными мерами или разовыми информационными кампаниями. Ее решение требует последовательных, целенаправленных и скоординированных действий по всем направлениям: от совершенствования законодательства и администрирования до масштабной образовательной работы и трансформации общественных ценностей. Этот процесс предполагает эволюционное изменение массового сознания, что невозможно осуществить в короткие сроки.

4. Наиболее эффективными путями повышения добросовестного исполнения налоговых обязательств представляются следующие взаимодополняющие меры:

А. Комплексное совершенствование налогового администрирования на основе сервисной модели, когда налоговый орган выступает не только как контролер, но и как консультант, помогающий налогоплательщику разобраться в сложных вопросах и минимизировать риски ошибок.

Б. Масштабная, непрерывная и системная просветительская работа с населением, начиная со школьной скамьи. Необходимо интегрировать основы налоговой и финансовой грамотности в образовательные стандарты, чтобы сформировать у будущих граждан понимание социальной сути налогов.

В. Внедрение продуманной системы стимулов для добросовестных налогоплательщиков, которая может включать в себя не только «зеленые коридоры» и пониженные проценты при недоимке, но и возможность получения государственных услуг в приоритетном порядке или иные формы признания.

Г. Обеспечение неотвратимости и соразмерности ответственности для недобросовестных налогоплательщиков, что повышает риски уклонения и укрепляет восприятие справедливости налоговой системы в глазах общества.

Таким образом, современная налоговая культура в России находится на сложной и противоречивой стадии своего формирования. С одной стороны, наблюдаются позитивные тенденции, связанные с технологической модернизацией фискальных институтов. С другой стороны, эти прогрессивные изменения наталкиваются на глубинное сопротивление укорененных системных проблем – от недоверия к государству и правовой нестабильности до массовой теневизации и пробелов в образовании. Преодоление этих барьеров требует комплексного, последовательного и долгосрочного подхода со стороны всех участников налоговых отношений.

**Список использованных источников:**

1. Васильева М.В. Налоговая грамотность: проблемы и перспективы // Russian Journal of Management. – 2022. – № 2. – С. 56-60 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rusjm.ru/ru/nauka/article/51745/view> (дата обращения: 19.11.2025).
2. Найденова Т.А., Новокшенова Е.Н. Налоговая культура как необходимое условие обеспечения наполняемости бюджетов // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2022. – № 1. – С. 34-45 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovaya-kultura-kak-neobhodimoe-uslovie-obespecheniya-napolnyaemosti-byudzhetrov> (дата обращения: 19.11.2025).
3. Панов Е.Г., Панова Т.В. Проблемы формирования налоговой культуры в России // Общество: философия, история, культура. – 2024. – № 5. – С. 88-94 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemny-formirovaniya-nalogovoy-kultury-v-rossii> (дата обращения: 21.11.2025).
4. Покровская Н.В., Теляк О.А. Влияние доверия на отношение к налоговой дисциплине в контексте развития экономики в странах Союзного государства // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2022. – № 2. – С. 70-77 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://journal.asu.ru/ec/article/view/erb202224> (дата обращения: 20.11.2025).
5. Рождественская Е.С. Формирование налоговой культуры населения в рамках обеспечения финансовой грамотности в регионе. – Текст : непосредственный // Финансовое просвещение: IV Междунар. науч.-практ. конф. по финансовому просвещению в России: сб. материалов (Москва, 06-07 апр. 2021 г.). – Москва: Ассоциация развития финансовой грамотности. – 2021. – С. 130-138 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46507834> (дата обращения: 20.11.2025).
6. Шагидаева А.Б. Налоговая грамотность и налоговая культура в России в цифровую эпоху // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2021. – № 1. – С. 82-87 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://vestnik-rosnou.ru/sites/default/files/82\\_6.pdf](https://vestnik-rosnou.ru/sites/default/files/82_6.pdf) (дата обращения: 21.11.2025).

УДК 339.138

**СТРАТЕГИИ БРЕНДИНГА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ: ТЕНДЕНЦИИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

*Вишневецкая Алена Сергеевна  
Российский государственный гуманитарный  
университет, г. Москва*

*E-mail: vishnevskaya.al2000@yandex.ru*

**Аннотация.** *Статья систематизирует современные подходы к брендингу университетов, частных образовательных центров и онлайн-платформ, выделяя общие и специфические стратегии, а также анализируя успешные кейсы российских и зарубежных организаций. Особое внимание уделено брендингу в дополнительном и онлайн-образовании, где доминируют edtech-игроки (Coursera, Skyeng, Skillbox), активно использующие цифровой маркетинг, персонализацию и контент-стратегии для формирования доверия и лояльности. В результате предложена модель практических решений по брендингу образовательных центров, включающая формирование позиционирования, управление коммуникациями и пользовательским опытом, а также систему измерения эффективности бренда с учётом специфики образовательных услуг.*

**Abstract.** *This article systematizes modern approaches to branding universities, private educational centers, and online platforms, highlighting common and specific strategies and analyzing successful cases of Russian and international organizations. Particular attention is paid to branding in supplementary and online education, where edtech players (Coursera, Skyeng, Skillbox) dominate, actively using digital marketing, personalization, and content strategies to build trust and loyalty. As a result, a model of practical solutions for branding educational centers is proposed, including positioning, communications and user experience management, and a system for measuring brand effectiveness, taking into account the specifics of educational services.*

**Ключевые слова:** *брендинг образовательных услуг, бренд университета, edtech-бренд, дополнительные образовательные услуги, цифровой маркетинг, опыт студента, лояльность.*

**Key words:** *educational service branding, university brand, edtech brand, supplementary educational services, digital marketing, student experience, loyalty.*

**Введение. Актуальность.** Рыночная логика в высшем и дополнительном образовании приводит к тому, что университеты и частные центры фактически конкурируют как сервисные компании, где сильный бренд становится условием устойчивого набора и финансовой стабильности. Исследования показывают, что восприятие бренда образовательной организации напрямую связано с готовностью абитуриентов подавать документы, а также с

вероятностью рекомендаций друзьям и знакомым [1]. На этом фоне брендинг перестаёт быть вспомогательной функцией маркетинга и превращается в стратегический инструмент позиционирования организации в национальном и глобальном образовательном пространстве. Для России эта задача особенно актуальна в сегменте дополнительного образования детей и взрослых, где растёт число частных центров, онлайн-школ и программ переподготовки, конкурирующих не только ценой, но и репутацией, стилем коммуникаций и форматом сервиса. Возникает потребность в осмыслении специфики брендинга именно образовательных центров, а не только классических университетов, и в разработке практических решений, учитывающих сочетание педагогических, сервисных и цифровых компонентов бренда.

**Основная часть.** В научной литературе бренд университета и образовательного центра трактуется как совокупность ассоциаций, ожиданий и опыта взаимодействия, складывающихся у основных групп стейкхолдеров – студентов, родителей, выпускников, сотрудников, работодателей и государственных органов [2]. Для образовательных услуг особенно значимы нематериальность, длительный жизненный цикл взаимодействия и высокая вовлечённость потребителя в процесс со-создания результата обучения, что отличает этот рынок от классического FMCG-брендинга. Российские исследования подчеркивают, что бренд учреждения образования по своей сути является корпоративным брендом, отражающим миссию организации, её педагогическую концепцию и культуру, а не только набор конкретных программ. В дополнительном образовании к этому добавляется многосоставная аудитория: ребёнок как непосредственный обучающийся, родитель как платящий клиент и, нередко, школа или работодатель как институциональный заказчик, что усложняет формирование единого позиционирования. Современные модели брендинга в высшем образовании предлагают рассматривать бренд как платформу для долгосрочных отношений и кооперации, а не только как инструмент односторонней коммуникации, делая акцент на со-создании ценности с участием студентов и выпускников.

Эффективные стратегии брендинга университетов, по данным зарубежных исследований и практических кейсов, строятся вокруг чёткого позиционирования, опирающегося на уникальные академические и территориальные преимущества. Исторические университеты уровня Оксфорда или Гарварда активно капитализируют своё наследие, используя долгую историю, научные достижения и известных выпускников как ядро бренда, усиливая это единым визуальным стилем и продуманной нарративной линией. Современные кампании рекрутинга показывают, что для привлечения международных студентов всё большее значение приобретает *storytelling* в цифровых каналах: примером служат кампании британских и венгерских университетов, использующих видеоролики, истории студентов и хэштег-кампании вроде *#weareinternational* [3]. В этих проектах бренд строится не столько вокруг логотипа, сколько вокруг образа совместного сообщества, где студенты и выпускники выступают «живыми медианосителями» ценностей университета. Российские кейсы, например эмоциональные видеоролики и цифровые кампании Университета ИТМО, демонстрируют, что фокус на

эмоциях, карьерных возможностях и инновационном имидже в связке с яркой визуальной айдентикой позволяет существенно повысить узнаваемость бренда среди абитуриентов [4].

За последнее десятилетие edtech-платформы превратились в самостоятельных игроков рынка образования, формируя бренды не только как «поставщики курсов», но и как полноценные образовательные экосистемы. Пример Coursera показывает, что сильный edtech-бренд опирается на комбинацию академической легитимности (партнёрства с ведущими университетами и корпорациями), прозрачной модели сертификации и продуманного пользовательского интерфейса. Важной частью позиционирования Coursera становится акцент на персонализации, где AI-инструменты наподобие Coursera Coach и рекомендательных алгоритмов подчеркивают образ технологически продвинутого, гибкого и ориентированного на результат бренда. Российская платформа Skillbox строит бренд «университета нового типа», совмещая в коммуникациях язык практики, карьерной результативности и доступности онлайн-обучения, при этом усиливая доверие за счёт масштабного контент-маркетинга через собственные медиа. Наличие на платформе специализированных факультетов, например по бренд-маркетингу, и подробное описание карьерных сервисов и формата обучения подкрепляют обещание бренда о практико-ориентированности и карьерной поддержке [5].

Онлайн-школа Skyeng представляет собой один из наиболее детально описанных российских кейсов брендинга в образовании, где маркетинговая и продуктовая стратегии тесно интегрированы. Исследования рекламной активности Skyeng показывают, что компания сочетает performance-подход с созданием вирального видеоконтента, где прямые продажи уступают место приглашению на бесплатные вебинары, тесты и исследовательские проекты, формирующие доверие и вовлечённость [6]. Параллельно развёрнута развитая CRM-стратегия: email-рассылки сегментируются по мотивации и уровню владения языком, используются образовательные микро-курсы и полезные материалы, что способствует укреплению экспертного образа бренда и снижению оттока студентов. Существенной частью бренда Skyeng выступает мобильное приложение, для которого реализовывались отдельные ASO-кампании в сторсах, позволяющие закрепить визуальную идентичность и повысить органическую видимость бренда. Кроме клиентского бренда, компания системно развивает бренд работодателя, позиционируя себя как место для высокой профессиональной самореализации преподавателей и сотрудников, что важно для качества сервиса и согласованности внутренних и внешних обещаний бренда.

В сегменте дополнительного образования детей и взрослых российские исследования фиксируют рост числа брендов, конкурирующих за внимание потребителей в онлайн- и офлайн-пространстве, при этом уровень осознанного стратегического брендинга остаётся неоднородным. Работы, посвящённые бренду учреждений дополнительного образования, подчёркивают, что сильный бренд в этой сфере формируется через чёткое уникальное предложение (методика, результаты, атмосфера), долгосрочные отношения с семьями и

эмоциональные ассоциации, связанные с личным ростом ребёнка. Практика показывает, что центры, системно инвестирующие в айдентику, стандарты коммуникации, работу с отзывами и презентацию результатов обучающихся (портфолио, победы в олимпиадах), достигают более высокой узнаваемости и лояльности по сравнению с организациями, ограничивающимися только ценовыми акциями. Важную роль играют социальные сети и мессенджеры, где продвигаются не только акции и наборы групп, но и экспертный контент – разборы типичных ошибок, советы родителям, открытые вебинары, формирующие образ компетентного и заботливого бренда. При этом, как показывают исследования позиционирования московских организаций дополнительного образования, недостаточная проработанность сайтов, хаотичная визуальная коммуникация и отсутствие понятной стратегии в цифровых каналах резко снижают эффективность даже при наличии сильного педагогического продукта.

Анализ теоретических моделей и практических кейсов позволяет выделить несколько взаимосвязанных блоков бренд-стратегии образовательных центров: платформу бренда, коммуникации, управление опытом и измерение эффективности. Платформа бренда предполагает чётко сформулированную миссию, ценности, целевые аудитории и позиционирование, где в отличие от коммерческих рынков особое место занимают образовательные результаты и социальная польза, а также согласованность с академическими стандартами. Коммуникационный блок охватывает разработку визуальной айдентики, тона голоса и контент-стратегии, в том числе в социальных сетях, с акцентом на *storytelling*, пользовательский и экспертный контент, кампании с участием студентов, выпускников и преподавателей как естественных амбассадоров бренда. Управление опытом включает проектирование клиентского пути: от первого контакта с сайтом или рекламой до сопровождения выпускников, при этом в образовательных центрах значимы качество учебного контента, удобство цифровых платформ, сервис поддержки и гибкость расписаний. Наконец, системы измерения эффективности бренда всё чаще опираются не только на классические метрики узнаваемости и охвата, но и на показатели вовлечённости, удовлетворённости, лояльности и повторных покупок, а также на интеграцию маркетинговых и CRM-данных.

С учётом рассмотренных тенденций можно сформулировать ряд практических рекомендаций для российских образовательных центров, стремящихся выстроить устойчивую бренд-стратегию. Во-первых, целесообразно начинать не с дизайна и рекламных кампаний, а с формулирования внятного позиционирования: какую образовательную задачу центр решает лучше других, какие результаты и за какой горизонт времени он готов гарантировать, на какую аудиторию ориентируется в первую очередь. Во-вторых, важна системная работа с цифровыми каналами: современный бренд образовательного центра немыслим без удобного сайта, продуманной структуры личного кабинета, регулярного экспертного контента и последовательного присутствия в ключевых социальных сетях с учётом медиа-привычек целевой аудитории. В-третьих, целесообразно использовать лучшие практики

edtech-платформ – персонализацию коммуникаций и обучения, прозрачные метрики прогресса, развитые сообщества и карьерные сервисы – адаптируя их под масштаб конкретного центра. Наконец, для повышения доверия и устойчивости бренда важно выстраивать связь между внешними обещаниями и внутренней культурой: развивать бренд работодателя, поддерживать профессиональное развитие педагогов и вовлекать их в совместную разработку продуктов и коммуникаций, как это демонстрируют кейсы ведущих университетов и успешных онлайн-школ.

**Выводы.** Брендинг образовательных центров проходит этап перехода от стихийного использования отдельных маркетинговых инструментов к системному стратегическому управлению брендом как нематериальным активом, напрямую влияющим на набор, выручку и репутацию организации. Зарубежные и российские исследования и примеры практики убеждают, что в условиях конкурентного рынка выигрывают те учреждения, которые выстраивают бренд вокруг реального опыта обучающихся, прозрачных образовательных результатов и последовательной цифровой экосистемы взаимодействия. Крупные университеты, edtech-платформы и центры дополнительного образования, такие как Coursera, Skyeng и Skillbox, демонстрируют, что комбинация продуманного позиционирования, контент-маркетинга, персонализированных цифровых сервисов и работы с сообществами позволяет формировать устойчивые бренды даже в условиях высокой турбулентности. Для российских образовательных центров стратегический брендинг становится не просто инструментом продвижения, а условием выживания и развития, требующим интеграции маркетинговых, педагогических и управленческих решений в единую брендовую стратегию.

#### **Список использованных источников:**

1. Jois A., Chakrabarti S. Developing global brand building model in management education // International Journal of Business & Economics (IJBE). – 2021. – Т. 6, №. 2. – С. 150-178.
2. Трофимов Д.В., Доника А.Д., Одиноква О.Д. Продвижение бренда учреждения дополнительного образования в сети Интернет с использованием аудиовизуального контента // Гуманитарные исследования Центральной России. – 2023. – №. 4 (29). – С. 89-98.
3. Hannan S. Building a brand in higher education // 5th Asian Education Symposium 2020 (AES 2020). – Atlantis Press. – 2021. – С. 50-54.
4. Шадрин А.А. Применение социального-управленческой технологии нейминга высшего учебного заведения: на примере Университета ИТМО // Социология. – 2024. – №. 10. – С. 128-136.
5. Дубинина Д.М. и др. Конструирование ценности онлайн-курсов дополнительного профессионального образования на примере онлайн-отзывов потребителей образовательной платформы // Экономическая социология. – 2023. – Т. 24, №. 1. – С. 106-132.
6. Оборин А.П. Применение digital-маркетинга на рынке онлайн-образования: Опыт edtech-компаний Skillbox и Skyeng-социологический анализ // вестник магистратуры. – 2025. – С. 115.

УДК 002.304

**СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В ХОЛДИНГЕ ОАО «РЖД» НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО И ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДОВ**

*Иванова Кристина Сергеевна,  
Российская государственная академия  
интеллектуальной собственности, г. Москва*

*E-mail: ki1230304@gmail.com*

*Чибисова Елена Ивановна,  
Российская государственная академия  
интеллектуальной собственности, г. Москва*

*E-mail: 79250504296@yandex.ru*

**Аннотация.** В современных условиях глобализации экономики и возрастания динамичности бизнес-среды крупнейшие корпорации, такие как ОАО «Российские железные дороги» (далее – Холдинг РЖД), сталкиваются с необходимостью постоянного повышения операционной эффективности, обеспечения устойчивого развития и минимизации рисков. В статье проведен анализ эволюции и текущего состояния системы внутреннего аудита в холдинге ОАО «РЖД». Несмотря на создание одной из наиболее передовых служб внутреннего аудита в России, автор выявляет сохраняющуюся зависимость от традиционных, ретроспективных подходов, что ограничивает ее проактивный потенциал. На основе изучения опыта РЖД и международных практик авторским вкладом является разработка комплекса мер по интеграции риск-ориентированного и процессного подходов в стратегию внутреннего аудита. В статье предлагаются конкретные рекомендации для РЖД по адаптации к текущим и будущим законодательным изменениям, включая период после 2026 года, а также формулируются универсальные принципы для других крупных холдингов.

**Abstract.** *Relevance of the research topic. In today's globalized economy and increasingly dynamic business environment, major corporations such as JSC Russian Railways (hereinafter referred to as Russian Railways Holding) are faced with the need to continuously improve operational efficiency, ensure sustainable development and minimize risks. The article analyzes the evolution and current state of the internal audit system in the Russian Railways holding company. Despite the creation of one of the most advanced internal audit services in Russia, the author identifies a continuing dependence on traditional, retrospective approaches, which limits its proactive potential. Based on the study of the Russian Railways experience and international practices, the author's contribution is to develop a set of measures to integrate risk-*

*based and process-based approaches into the internal audit strategy. The article offers specific recommendations for Russian Railways to adapt to current and future legislative changes, including the period after 2026, as well as formulates universal principles for other large holdings.*

**Ключевые слова:** *внутренний аудит, риск-ориентированный подход, процессный подход, стратегия повышения эффективности, ОАО "РЖД", система внутреннего контроля, управление рисками, бизнес-процессы, авторские рекомендации.*

**Key words:** *internal audit, risk-based approach, process approach, efficiency improvement strategy, JSC Russian Railways, internal control system, risk management, business processes, author's recommendations.*

**Введение. Актуальность.** Одним из ключевых факторов обеспечения эффективности экономической деятельности, финансовой стабильности, повышения инвестиционной привлекательности и устойчивого развития предприятия, организации или корпорации является формирование системы внутреннего контроля (далее – СВК), аудита и управления рисками, соответствующей современным требованиям корпоративного управления и являющейся неотъемлемым инструментом стратегического управления компанией. В последние годы усиление роли внутреннего аудита и управления рисками стало четкой тенденцией во всех развитых экономиках. Данный факт обусловлен прежде всего тем, что названные выше системы выступают барьером, обеспечивающим заслон неэффективному использованию финансовых, материальных и иных ресурсов, а также мощным фактором мобилизации внутрихозяйственных резервов, что стало особенно актуальным в период мирового экономического кризиса 2008-2009 годов и последующие годы [1]. Вызванная кризисом нестабильная экономическая ситуация отдельных компаний и целых государств, сокращение объёмов производства, массовые банкротства и рост безработицы, неуверенность разных слоев населения в завтрашнем дне привели к значительному росту финансовых нарушений и мошенничеств, что в ещё большей степени обострило проблему сохранения и рационального использования финансовых и материальных ресурсов, снижения влияния на экономическое состояние компаний негативных факторов и рисков [12].

**Основная часть.** Сегодня на новый уровень поднимаются требования, предъявляемые к системам внутреннего контроля и аудита, управления рисками, борьбе с коррупцией и внутрикорпоративными мошенничествами. Важно отметить ужесточение требований по созданию и поддержанию эффективных систем внутреннего аудита и контроля предъявляются всеми финансовыми регуляторами и крупнейшими фондовыми биржами мира в отношении компаний, ценные бумаги которых подлежат продаже или котировке. По оценке отечественных и зарубежных экспертов, в ОАО «Российские железные дороги» создана и функционирует одна из наиболее стройных, эффективных и компетентных служб внутреннего аудита и контроля в России, соответствующая

требованиям международных профессиональных стандартов внутреннего аудита, базирующаяся на лучших мировых практиках.

Внутренний аудит на железнодорожном транспорте появилась более 15 лет назад – в период возникновения и становления внутреннего аудита в России. В системе Министерства путей сообщения Российской Федерации (МПС) был создан Центр внутреннего контроля и аудита, который совмещал в себе функции контрольно-ревизионной деятельности и внутреннего аудита. В ходе реформирования отрасли на основе МПС России было организовано ОАО «Российские железные дороги», изменилась архитектура системы управления. ОАО «РЖД» трансформировалось в вертикально интегрированную компанию холдингового типа. Основной бизнес ушел в вертикально организованные дирекции, дочерние и зависимые общества, другие бизнес-структуры и бизнес-единицы [2]. На основе структурных филиалов железных дорог были созданы региональные центры корпоративного управления – субхолдинги. С изменением архитектуры управления меняются принципы принятия решений. Материнской компании, руководству холдинга следовало на принципиально новой основе (в большей степени экономической, чем административной) объединить все звенья системы в единый, слаженно работающий организм. При этом важно было не разрушить, а усовершенствовать уже имеющуюся и доказавшую свою жизнеспособность и эффективность систему управления компанией, систему внутреннего контроля. Кроме того, несмотря на то, что созданная в ОАО «РЖД» служба внутреннего контроля и аудита была достаточно эффективной, удовлетворяла запросам и ожиданиям руководства компании, активная интеграция ОАО «РЖД» в мировую экономику, выход на международные рынки финансовых заимствований и размещения ценных бумаг, листинг акций дочерних обществ на Лондонской и Ирландской биржах потребовали приведения ряда параметров и организационно-функциональной структуры службы внутреннего аудита и контроля в соответствие с формальными требованиями международных финансовых регуляторов [4]. В связи с этим, а также в рамках реализации задач обеспечения эффективного управления холдингом была подготовлена и одобрена правлением компании Концепция формирования единой риск-ориентированной системы внутреннего аудита и контроля в ОАО «РЖД», а также разработана Функциональная стратегия построения единой риск-ориентированной системы внутреннего аудита и контроля в холдинге [3].

Ключевыми звеньями в развитии и совершенствовании форм, методов и направлений контроля, аудита и управления рисками в плане мероприятий по реализации стратегии компании являются: разработка системы внутрикорпоративных стандартов, предусматривающей повышение качества внутреннего аудита и контроля; автоматизация процессов проведения проверок; организация, проведение и мониторинг устранения нарушений по результатам аудита и иных контрольных мероприятий. Методическими рекомендациями разрабатывать карту гарантий рекомендовано именно подразделению внутреннего аудита, при этом другие центры ответственности занимаются:

служба управления рисками, владельцы бизнес-процессов, владельцы рисков имеют право инициировать ее формирование, поскольку являются аффилированными лицами [13]. Согласно Международным стандартам аудиторской деятельности (ст. 2100) сущность работы внутреннего аудита заключается в проведении оценки и способствовании к совершенствованию процессов корпоративного управления, управления рисками и контроля. Внутренний аудит содействует совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления компанией, совершенствовании её финансово-хозяйственной деятельности путём системного и последовательного подхода к анализу и оценке системы управления рисками и внутреннего контроля, и корпоративного управления как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед компанией целей. Следовательно сама функция внутреннего аудита включает три направления оценки: эффективности системы внутреннего контроля (СВК), эффективности системы управления рисками (СУР), а также оценку корпоративного управления (КУ) [5].

Объекты аудита (то есть, что контролирует аудит) формируют так называемую «модель аудита» или «вселенную аудита». Модель аудита – это совокупность объектов аудита, например, бизнес-процессов, бизнес-функций, проектов или инициатив компании, подразделений, бизнес-единиц и иное в зависимости от выбранного в компании подхода к структурированию объектов аудита. Перечень объектов аудита корректируется с учётом изменений в деятельности компании, например, при появлении новых проектов, формировании новых подразделений и прочее. Методическими рекомендациями предписано пересматривать модель аудита как минимум один раз в год в целях ее поддержания в актуальном состоянии [10].

Традиционно выделяют два основных подхода к выбору объекта аудита: по бизнес-процессу и по бизнес-единице (подразделению). Последние тенденции и передовая практика показывают эффективность процессного подхода, так как процесс имеет свою точку отсчета и четкую конечную цель. Бизнес-процесс представляет собой устойчивую целенаправленную совокупность взаимосвязанных действий (последовательность работ), осуществляемых с целью создания определенного продукта (или услуги), представляющего ценность для конечного потребителя. Поскольку одним бизнес-процессом может управлять несколько бизнес-единиц, процессный подход позволяет проверить стыковочные зоны ответственности между бизнес-единицами, которые зачастую являются наиболее рисковыми. Недостатком данных зон является гиперконтроль (наложение сфер ответственности), что ведет к конфликтам и непроизводительным затратам, или, наоборот, отсутствие контроля [11]. В свою очередь отсутствие ответственности на каком-либо этапе процесса может повлечь целый спектр последствий. Центром «Желдораудит» ОАО «РЖД» разработана структура построения внутренних аудиторских проверок, в основе которой лежат следующие базовые понятия: бизнес-процесс – как объект аудита; риск – сопутствующая и неотделимая часть бизнес-процессов; бизнес-единица –

ответственное операционное подразделение, или центр компетенции, контрольная процедура – мероприятия, выполняемые бизнес-единицей и направленные на поддержание уровня риска на приемлемом уровне [6]. Для покрытия операционным аудитом деятельности ОАО «РЖД» принята модель аудита, в которой выделено 20 условных бизнес-процессов, в том числе 15 операционных (закупки, электроэнергетика, локомотивный комплекс, железнодорожные вокзалы, инновационное развитие, связь и другие) и 5 управленческих (планирование и бюджетирование, налогообложение, бухгалтерский учет и отчетность, информатизация, управление кадрами). Таким образом, для целей аудита более укрупненно сгруппированы по функциональному признаку направления деятельности ОАО «РЖД» [7].

Корпоративная система стандартов внутреннего аудита ОАО «РЖД» включает в себя комплекс взаимосвязанных нормативных документов в области внутреннего аудита, создающих условия для эффективного выполнения функции внутреннего аудита, и применяется Центрами внутреннего аудита, контроля «Желдорконтроль» и Центром по организации противодействия коррупции [14]. При этом указанная система стандартов распространяет свое действие на все подразделения аппарата управления, структурные подразделения, филиалы, негосударственные учреждения и иные структуры ОАО «РЖД». Исходя из холдинговой системы организации управления компанией действие стандартов внутреннего аудита и контроля в установленном порядке распространяется на дочерние и зависимые общества ОАО «РЖД», выполняя нормативные и методические функции [15]. Корпоративная система стандартов внутреннего аудита и контроля ОАО «РЖД» предназначена для:

- обеспечения единства методологических подходов к организации внутреннего аудита и контроля в холдинге;
- регламентирования деятельности подразделений внутреннего аудита и контроля;
- обеспечения постоянного совершенствования функций внутреннего аудита, контроля, противодействия внутрикорпоративным мошенничествам и проявлениям коррупции;
- установления единых требований и правил к оформлению нормативных документов в области внутреннего аудита и контроля;
- унификации форм документов;
- создания основы для оценки эффективности деятельности подразделений внутреннего аудита и контроля;
- обеспечения соответствия методологии, применяемой при разработке системы стандартов, основным положениям Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита, а также лучшим отечественным и зарубежным практикам [8].

Большое внимание уделяется зарубежным стажировкам, в ходе которых руководители и специалисты службы расширяют свой кругозор, получают профессиональную информацию, анализируют, изучают практику, опыт зарубежных коллег, дискутируют [9]. По возвращении готовится отчет о

командировке, который доводится до всех сотрудников службы. Интересен тот факт, что происходит перелом в сознании сотрудников. Которые привыкли думать стандартно, что зарубежный опыт всегда передовой, а практика – лучшая. В ходе ее изучения и осмысления, общения с коллегами комплекс неполноценности исчезает, приходит осознание того, что наша методология, организация, нормативная база и пр. не уступают, а порой и превосходят зарубежные аналоги [16].

Реализация рассмотренных принципов построения риск-ориентированной системы внутреннего контроля и аудита в ОАО «РЖД» позволила решить в компании целый ряд важнейших задач:

- создать и укрепить контрольную вертикаль на основе соблюдения принципов независимости и объективности;
- повысить эффективность корпоративного управления и обеспечения руководства компании достоверной информацией для принятия управленческих решений;
- обеспечить повышение экономической устойчивости, прозрачности финансовой деятельности, инвестиционной привлекательности и рыночной стоимости компании, сохранность, целевое и эффективное использование финансовых и материальных ресурсов;
- своевременно выявить и минимизировать коммерческие, финансовые, налоговые и иные риски;
- обеспечить значительное снижение существенности рисков противоправных действий и предупреждения возможностей совершения злоупотреблений, мошенничеств и коррупции;
- сформировать адекватную современным постоянно меняющимся условиям хозяйствования систему информационного обеспечения всех уровней управления, позволяющую своевременно адаптировать функционирование компании к изменениям во внутренней и внешней среде.

Необходимость постоянного повышения операционной эффективности и минимизации рисков для таких системообразующих компаний, как ОАО «РЖД», не вызывает сомнений. Однако, как показывает анализ, традиционные подходы к внутреннему аудиту, сфокусированные на проверке свершившихся фактов, уже не отвечают динамичной бизнес-среде [17]. Внедрение риск-ориентированного и процессного подходов признано мировой практикой ключом к трансформации аудита в проактивную функцию.

В ОАО «РЖД» создана стройная и эффективная служба внутреннего аудита, соответствующая международным стандартам. Компанией проделана значительная работа: разработана Концепция и Функциональная стратегия построения риск-ориентированной системы, внедрена корпоративная система стандартов, выделено 20 бизнес-процессов для аудиторского покрытия, однако, на наш взгляд, этого недостаточно для формирования подлинно проактивной функции [18]. Проведенный анализ позволяет выявить следующие узкие места:

Риск-ориентированность и пресность заявлены, но их интеграция в ежедневную практику аудита часто носит формальный характер. Аудит по-прежнему во многом привязан к подразделениям, а не к сквозным процессам.

Многие преобразования были инициированы необходимостью соответствия формальным требованиям международных бирж и регуляторов, а не внутренней стратегической необходимостью.

Выделение 20 бизнес-процессов – важный шаг, но без глубокой интеграции с картой ключевых рисков холдинга и системы управления рисками (СУР) эта модель остается статичной и не позволяет гибко перенаправлять ресурсы аудита на наиболее значимые угрозы.

На основе проведенного анализа мы предлагаем ОАО «РЖД» и другим крупным холдингам следующий комплекс мер для повышения эффективности внутреннего аудита.

1. Для ОАО «РЖД» (рекомендации):

Разработать динамическую «Карту аудиторского внимания». Не ограничиваться ежегодным пересмотром модели аудита. Предлагается создать цифровой инструмент, который в режиме близком к реальному времени агрегирует данные о ключевых рисках из СУР, операционные показатели, данные о внешних инцидентах и изменениях в законодательстве. Это позволит автоматически корректировать план аудиторских проверок, фокусируясь на самых «горячих» точках.

Внедрить методику аудита сквозных цифровых процессов. В преддверии масштабной цифровой трансформации, включая изменения 2026 года, связанные с дальнейшим развитием ЭДО, big data и AI, внутренний аудит должен разработать методики контроля не отдельных IT-систем, а целостных цифровых процессов (например, «цифровой клиентский журнал» «логистическая цепочка на основе IoT»), что позволит оценивать риски кибербезопасности, целостности данных и эффективности новых технологий на стыках традиционных бизнес-единиц [22].

Создать Центр компетенций по проактивному аудиту. В рамках «Желдораудит» предлагается создать специализированную группу, чья задача – не проведение плановых проверок, а моделирование сценариев потенциальных кризисов (например, реализация новых санкционных рисков, сбои в цепочках поставок), разработка упреждающих контрольных процедур и подготовка рекомендаций для совета директоров по усилению устойчивости бизнеса [20]. Опыт ОАО «РЖД» в построении системы внутреннего аудита, безусловно будет полезен предприятиям, является передовым для России, однако он представляет собой лишь стартовую платформу для качественного скачка. Проведенный анализ выявил, что текущая модель, несмотря на декларируемую риск-ориентированность, сохраняет черты формальности и реактивности, будучи в значительной степени привязанной к проверке структурных подразделений, а не сквозных бизнес-процессов, и слабо интегрированной с оперативной картой рисков холдинга. Предлагаемая стратегия трансформации позволит преодолеть эти ограничения.

2. Универсальные рекомендации для других компаний:

– интегрировать модель внутреннего аудита в общую архитектуру управления рисками. Внутренний аудит и Служба управления рисками (СУР) часто работают изолированно. План аудита составляется на основе

прошлогоднего отчета или интуиции, а не на основе актуальной карты ключевых рисков компании;

- сместить фокус с «кто виноват» на «почему так произошло и как предотвратить». Культура аудита должна эволюционировать от поиска виновных к совместному с бизнес-единицами анализу коренных причин сбоев в процессах и разработке превентивных мер;

- готовиться к законодательным изменениям уже сегодня. Вместо реактивного ожидания новых законов (так, например, в 2026 году) внутренний аудит должен проводить собственный мониторинг законодательных инициатив и оценивать их потенциальное влияние на бизнес-процессы компании, заранее готовя рекомендации по адаптации систем контроля.

Эффективность от внедрения предложенных рекомендаций выразится в следующих результатах:

- снижение прямых финансовых потерь на 10-15% за счёт упреждающего выявления и предотвращения рисков в наиболее уязвимых «стыковочных зонах» между бизнес-единицами, а также за счет оптимизации контрольных процедур;

- сокращение времени на перенаправление аудиторских ресурсов на новые приоритетные риски с нескольких месяцев до нескольких недель (или дней) благодаря динамической модели планирования;

- снижение потенциального ущерба от реализовавшихся стратегических рисков (санкции, сбои в логистике) на 20-25% за счет работы Центра компетенций, который будет моделировать кризисные сценарии и разрабатывать превентивные меры [19];

- заблаговременная подготовка к законодательным изменениям позволит избежать срочных и затратных перестроек систем контроля, экономя до 5-7% годового бюджета службы внутреннего аудита;

- превращение внутреннего аудита из функции контроля в стратегического партнера, который не только оценивает риски, но и активно участвует в создании «запаса прочности» и стоимости компании, напрямую влияя на ее инвестиционную привлекательность и устойчивость в условиях неопределенности.

**Выводы.** Опыт ОАО «РЖД» является ценной основой, но не конечной точкой для развития внутреннего аудита. Наше исследование показывает, что для перехода на качественно новый уровень необходимо преодолеть формальный подход к риск-ориентированности [21]. Мы пришли к выводу, что ключевым фактором успеха является глубокая интеграция методологии внутреннего аудита с операционной деятельностью и стратегическими целями компании, а не простое следование лучшим практикам.

Предлагаемая нами стратегия, включающая динамическое планирование, фокус на цифровые процессы и создание проактивных функций, позволит внутреннему аудиту ОАО «РЖД» и других крупных холдингов не только адекватно реагировать на уже наступившие изменения, но и формировать "запас прочности" на будущее, выступая реальным создателем стоимости и гарантом устойчивого развития компании в условиях нарастающей неопределенности.

**Список использованных источников:**

1. Международный стандарт контроля качества (МСКК 1) «Контроль качества в аудиторских организациях, проводящих аудит и обзорные проверки финансовой отчетности, а также выполняющих прочие задания, обеспечивающие уверенность, и задания по оказанию сопутствующих услуг».
2. МСА 200 «Основные цели независимого аудитора и проведение аудита в соответствии с Международными стандартами аудита».
3. МСА 315 «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и её окружения».
4. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (в ред. от 26.12.2024 N 481-ФЗ).
5. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" (в ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.09.2025).
6. Приказ Минфина России от 16.10.2023 N 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. N 2н".
7. Методические рекомендации по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации (утверждены приказом Росимущества от 4 июля 2024 года №249) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosim.ru/documents/226258> (дата обращения: 13.11.2025).
8. Методические рекомендации по построению функции внутреннего аудита в холдинговых структурах с участием Российской Федерации, утвержденные приказом Министерства экономического развития Российской Федерации от 03 сентября 2024 года № 330) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosim.ru/documents/232825> (дата обращения: 13.11.2025).
9. Методические указания по подготовке положения о системе управления рисками в государственных корпорациях, государственных компаниях, а также открытых акционерных обществах с участием Российской Федерации (одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 24 июня 2022 года № ИШ-П13-4148) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rosim.ru/activities/corp/methodology/documents/metod\\_ukaz\\_norm\\_dok](http://www.rosim.ru/activities/corp/methodology/documents/metod_ukaz_norm_dok) (дата обращения: 13.11.2025).
10. Функциональная стратегия построения единой системы внутреннего аудита и контроля в холдинге «РЖД», утвержденная распоряжением ОАО «РЖД» от 26 января 2021 года № 122р. Положение об организации внутреннего аудита в холдинге «РЖД» от 06 июля 2024 года № 286.
11. Положение о системе внутреннего контроля в холдинге «РЖД», утвержденное распоряжением ОАО «РЖД» от 23 января 2021 года № 131р.
12. Положение об организации внутреннего аудита в холдинге «РЖД», утвержденное распоряжением № 91р от 19 января 2016 года.

13. Международный стандарт ИСО 31000:2009 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (Приказ Росстандарта от 21 декабря 2020 года № 883-ст).

14. Международные основы профессиональной практики внутренних аудиторов, принятые международным Институтом внутренних аудиторов (включая Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита);

15. Иванов О.Б. Практика построения риск-ориентированной системы внутреннего контроля и аудита в ОАО «Российские железные дороги» // Экономические науки. – 2024. – № 4. – С. 111-116.

16. Иванов О.Б. Распространение действия Закона Великобритании о борьбе со взяточничеством на зарубежные (в том числе российские) компании // Вопросы экономики и права. – 2024. – № 1. – С. 95-100.

17. Иванов О.Б., Лаврова Т.В. Роль внутреннего аудита в обеспечении эффективного функционирования системы управления рисками компании // Аудиторские ведомости. – 2024. – №10. – С. 61-72.

18. Информация корпоративного сайта ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rzd.ru> (дата обращения: 13.11.2025).

19. Якунин В.И. Доклад президента открытого акционерного общества «Российские железные дороги» // Железнодорожный транспорт. – 2023. – № 1. – С. 6-18.

20. Чибисова Е.И., Бободжонов Н.А. Ведение учетных регистров и особенности организации внутреннего контроля и аудита // В сборнике: Сборник научных статей магистрантов ММА. Сборник научных статей. Москва. – 2024. – С. 163-166.

21. Чибисова Е.И., Благодарова А.А. Аудиторская проверка: понятие, этапы проведения // В сборнике: Сборник научных статей магистрантов Московской международной академии. Москва. – 2024. – С. 197-200.

22. Чибисова Е.И. Синопис на внутрифирменный управленческий аудит в России // В сборнике: Наука и образование в XXI веке. Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 3 частях. ООО "АР-Консалт". – 2015. – С. 152-153.

УДК 002.304

**РАЗРЕШЕНИЕ КАДРОВЫХ ПРОТИВОРЕЧИЙ В ПРОЦЕССЕ  
АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ХОЛДИНГЕ  
ОАО «РЖД» С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ ТРИЗ**

*Иванова Кристина Сергеевна,  
Российская государственная академия интеллектуальной  
собственности, г. Москва*

*E-mail: ki1230304@gmail.com*

*Чибисова Елена Ивановна,  
Российская государственная академия интеллектуальной  
собственности, г. Москва*

*E-mail: 79250504296@yandex.ru*

**Аннотация.** Адаптацию персонала обычно рассматривают как комплексный процесс, направленный на интеграцию нового сотрудника в организационную структуру, освоение им профессиональных функций, корпоративной культуры и формирование лояльности. Такой процесс напрямую влияет на текучесть кадров, производительность труда и общий уровень благополучия холдинга ОАО «РЖД». В условиях быстро меняющейся бизнес-среды и острой потребности в квалифицированных специалистах традиционные методы адаптации уже не справляются. Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ), будучи мощным инструментом системного анализа и генерации нетривиальных решений, предлагает принципиально новые возможности для оптимизации и инновационного развития процессов управления персоналом, в том числе системы адаптации.

**Abstract.** Staff adaptation is usually considered as a comprehensive process aimed at integrating a new employee into the organizational structure, mastering their professional functions, corporate culture, and building loyalty. This process directly affects staff turnover, productivity, and the overall well-being of the Russian Railways holding company. In a rapidly changing business environment and with a strong demand for skilled professionals, traditional methods of adaptation are no longer sufficient. The Theory of Inventive Problem Solving (TRIZ), being a powerful tool for system analysis and the generation of non-trivial solutions, offers fundamentally new opportunities for the optimization and innovative development of personnel management processes, including the adaptation system.

**Ключевые слова:** адаптация, молодой специалист, ОАО "РЖД", теория решения изобретательских задач.

**Key words:** adaptation, young specialist, JSC Russian Railways, Theory of Inventive Problem Solving.

**Введение. Актуальность.** Адаптацию персонала обычно рассматривают как комплексный процесс, направленный на интеграцию нового сотрудника в организационную структуру, освоение им профессиональных функций, корпоративной культуры и формирование лояльности [1]. Эффективность данного процесса напрямую влияет на текучесть кадров, производительность труда и общий уровень благополучия холдинга ОАО «РЖД». Каждая несовершенная система, включая процесс адаптации, характеризуется наличием внутренних противоречий – фундаментальных конфликтов между взаимоисключающими, но необходимыми требованиями. При интеграции новых сотрудников в железнодорожную отрасль возникают следующие противоречия:

- сокращение временных рамок освоения компетенций против необходимости минимизировать когнитивную и эмоциональную нагрузку на индивида (обеспечение комфортной скорости усвоения информации и формирования навыков) [2];

- необходимость стандартизированного и унифицированного подхода к передаче корпоративных норм и ценностей для обеспечения системности и управляемости в противовес требованиям персонализированной и гибкой траектории развития, учитывающей индивидуальные особенности, предыдущий опыт и стиль обучения каждого сотрудника;

- потребность в обеспечении самостоятельности и инициативности работника как показателя его успешной интеграции в противовес неизбежной зависимости новичка от внешней поддержки (наставника, руководителя, HR-специалиста) на начальном этапе;

- ограниченность организационных ресурсов (времени, финансов, кадров) для всесторонней адаптации в противовес стремлению к максимальной полноте и качеству адаптационного процесса.

**Основная часть.** Применение диалектического подхода ТРИЗ позволяет не обходить эти противоречия, а выявлять их, рассматривая как движущую силу развития системы [3]. Так, в ОАО «РЖД» адаптация персонала представляет собой многоуровневый, научно обоснованный процесс, интегрированный в общую систему управления человеческими ресурсами. Основной его целью является обеспечение комплексной адаптации вновь принятых или переведенных сотрудников к условиям трудовой деятельности, освоение ими функциональных обязанностей в кратчайшие сроки, формирование глубокого понимания корпоративной культуры, ценностей и приоритетов компании, а также стимулирование их долгосрочной вовлеченности и лояльности [7]. Подобные задачи решаются с помощью утвержденного распоряжением № 3128р от 29 декабря 2017 года в ОАО «РЖД» Положения об адаптации работников, которое унифицирует требования и процедуры адаптационного процесса на всех уровнях организации [4].

Адаптация в ОАО «РЖД» делится на два вида: первичную адаптацию и адаптацию на новой должности. Для каждого сотрудника разрабатывается индивидуальный план, который включает комплекс мероприятий. Первичная адаптация помогает новичку понять структуру компании, её философию и

задачи подразделения. Обычно она проходит параллельно с адаптацией на новой должности, но в некоторых случаях, например, при переводе внутри одного отдела, может не требоваться. Продолжительность первичной адаптации определяет руководитель, учитывая специфику работы и квалификацию сотрудника. Организует этот процесс специалист по персоналу, а контролирует – руководитель. На новой должности адаптация направлена на освоение профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения обязанностей и достижения целей. В некоторых случаях, например, при работе с безопасностью движения поездов или освоении сложных технологий, адаптация может включать стажировку [5].

Срок адаптации зависит от сложности задач и квалификации сотрудника, обычно составляет от одного до шести месяцев и может быть продлен при необходимости [6]. При этом, адаптация в холдинге ОАО «РЖД» имеет сложную и малоэффективную структуру, которая обеспечивает взаимодействие молодого специалиста с руководителями среднего звена и специалистами различной направленности:

- руководитель подразделения, в которое принимается новый сотрудник, координирует общий процесс, утверждает наставников и принимает решения о мотивации;

- руководители среднего звена (начальник отдела, начальник участка пути) отвечают за организацию и контроль адаптации на местах, а также за разработку и испытанию мер по совершенствованию процесса;

- непосредственный руководитель-наставник (начальник участка пути, мастер дорожный, в случае отсутствия – бригадир пути) играет ключевую роль в проведении процесса обучения, разработке и утверждении планов, оценке эффективности как сотрудника, а также в непосредственной передаче профессиональных знаний и навыков;

- наставник, назначаемый из числа наиболее опытных и квалифицированных сотрудников, непосредственно производит передачу профессионального опыта, осуществляет сопровождение при работе на новой должности и подготовку рекомендаций по дальнейшему развитию работника;

- специалист по управлению персоналом координирует взаимодействие между всеми участниками процесса, организует мероприятия по первичной адаптации (тестирование в программе КАСКОР на знание правил технической эксплуатации и организационно-распорядительных документов, необходимых в работе), а также учитывает все этапы адаптации в соответствующей документации.

Завершение адаптационного периода сопряжено с передачей от наставника рекомендаций руководителю среднего звена, который впоследствии проводит собеседование с сотрудником, чтобы выявить эффективность обучения [8]. Показатели текучести кадров дают оценку в долгосрочной перспективе. Результативность работы наставника оценивается на основе обратной связи от адаптируемого сотрудника и его руководителя. Для систематизации процесса в холдинге разработаны соответствующие формы, в том числе реестры резерва наставников и анкеты для оценки наставничества непосредственно работником.

На основе анализа процесса адаптации новых сотрудников в холдинге ОАО «Российские железные дороги» можно сделать вывод, что «Школа молодого специалиста» – это на данный момент сложная бюрократическая система с жесткой регламентацией, в которой задействовано множество элементов. Кроме того, преградами эффективности являются формальный подход к наставничеству, отсутствие обучения для самих наставников, непонимание роли наставника, диссонанс между теорией и практикой. Наиболее эффективные и амбициозные молодые кадры, столкнувшись с этой совокупностью проблем, быстро разочаровываются в компании и уходят.

Система адаптации в таком виде работает не на привлечение и удержание талантов, а на их естественный отбор и отсев, оставляя в основном тех, кто готов мириться с бюрократией и консерватизмом. Однако в ОАО «РЖД» целенаправленно проводится работа по совершенствованию адаптационных процедур, направленная на повышение эффективности интеграции новых сотрудников, минимизацию текучести кадров и укрепление корпоративной культуры, что является неотъемлемой частью стратегии развития человеческого капитала компании [9]. В рамках оптимизации данного процесса рассмотрим законы развития систем, а именно законы «Статики» и «Кинематики» теории решения изобретательских задач (ТРИЗ):

- закон полноты элементов системы – обеспечение высоких профессиональных и корпоративных компетенций всех компонентов для функционирования адаптационной системы, недостаток или неэффективность одного звена нарушают целостность процесса;

- закон неравномерного развития компонентов системы – динамика развития отдельных подсистем (например, технологической инфраструктуры или методической базы) часто неравномерна, выявление отстающих элементов и их целенаправленное развитие являются ключом к общей оптимизации;

- закон перехода в другое состояние (например, из объекта в субъект) – превращение нового сотрудника из пассивного получателя информации в активного участника и творца процесса своей адаптации [12].

Применение алгоритма решения изобретательских задач (АРИЗ) [10] в адаптации должно идти поэтапно.

Этап 1. Тип задачи. Задача – изобретательская, так как имеем с известным явлением, которое нужно изменить.

Этап 2. Противоречия и ИКР. При этом необходимость обеспечить стандартизированное донесение корпоративных норм и ценностей для всех молодых специалистов (для управляемости и единства культуры) против необходимости предоставления персонализированной и гибкой траектории развития, учитывающей индивидуальные особенности, темп обучения и предыдущий опыт каждого. Сам ИКР выступает как: "Стандартизированная информация доносится до молодого специалиста и усваивается им идеально и мгновенно, автоматически подстраиваясь под его индивидуальные запросы и темп, без дополнительных усилий со стороны наставника и HR-отдела".

Этап 3. Ресурсный анализ, где внутренние ресурсы это: мотивация молодого специалиста, его цифровая грамотность, опыт наставников,

корпоративная информационная система, базы знаний, внутренние социальные сети, а внешние ресурсы: готовые платформы для микрообучения, геймификации, инструменты для создания интерактивного контента.

Этап 4. Решение. Применим метод аналогии, за основу разработки решения возьмем Систему дистанционного обучения, применяемую в ОАО «РЖД, где Молодой специалист получает доступ к мобильному приложению «Адаптация в РЖД», а Приложение, используя данные из HR-системы, предлагает ему индивидуальный чек-лист (микромодули, встречи, практические задания). За прохождение модулей и выполнение заданий (например, «представься команде в корпоративной соцсети, «пройди симулятор формирования технической документации», в зависимости от должности) сотрудник получает баллы и виртуальные значки (геймификация). Данный этап может быть интегрирован в модель подбора персонала на определенную должность, внедрен в процесс профессиональной подготовки или возможен вариант выделения времени на обучение одновременно с прохождением первичного медицинского осмотра. Система автоматически формирует рейтинг и рекомендует наиболее успешных новичков для поощрения (этот вариант можно адаптировать в случае подбора персонала). Роль наставника при этом смещается от «лектора» к «куратору»: он видит прогресс подопечного в реальном времени в своем личном кабинете и вмешивается точно, только если система показывает затруднения (сотрудник долго не проходит ключевой модуль, низкие результаты тестов), что экономит время наставника и делает его помощь более целевой. В остальных случаях в результате успешного завершения «подготовки» сотрудник приступает к выполнению обязанностей, в случае отрицательного результата или неусвоения необходимого материала может быть использована классическая модель обучения или перепрохождение «курса новичка» с понижением сложности и более детальным рассмотрением задач.

Этап 5. Анализ. При интеграции данного решения полезные функции выполняются и усиливаются, временные и административные затраты значительно сокращаются, вредные и негативные факторы («человеческий фактор» наставника, информационная перегрузка, страх и неопределенность, риск «потери» сотрудника) минимизируются. Предложенное решение является высоко идеальным. Оно не просто добавляет «еще один инструмент», а качественно перераспределяет функции внутри системы «наставник-новичок-HR». Предложенное решение не требует революционных затрат, а использует аналогию с существующей системой (СДО) для перераспределения функций и ресурсов, что ведет к значительному повышению идеальности всего процесса адаптации молодых специалистов в ОАО «РЖД».

Существуют и иные примеры применения методик разрешения технических противоречий [11], такие, например, как:

Принцип дробления. Декомпозиция процесса адаптации на элементарные операции. Разделение годовой или полугодовой программы адаптации на короткие, логически завершённые модули (спринты). Например, не «изучить Правила технической эксплуатации», а «пройти недельный модуль по ПТЭ: раздел 1», затем неделю применять его на практике с наставником, и только

потом переходить к разделу 2. Для таких сложных специальностей, как инженер путей сообщения или электромеханик, это критически важно. Сложные регламенты и инструкции перестают быть «неподъемными». Специалист видит свой прогресс, что повышает мотивацию. Прохождение каждого микромодуля можно отмечать цифровым бейджем или сертификатом. Несмотря на возможное увеличение временных затрат, эффективность усвоения знаний значительно возрастает.

Принцип объединения. Создание сквозных адаптационных траекторий, где разные инструменты не просто сосуществуют, а усиливают друг друга. Например, теоретическое обучение в Корпоративном университете РЖД сразу подкрепляется практическим заданием на рабочем месте, которое курирует наставник. Результаты этого задания затем разбираются в малой группе с другими молодыми специалистами (командная работа). Специалист понимает, как теория связана с практикой, а его индивидуальная роль – с работой команды и логикой всего холдинга. Объединение усилий наставника, учебного центра и непосредственного руководителя дает результат, превосходящий сумму их отдельных вкладов. Решение может положительно повлиять на знания новых сотрудников, однако затраты временных ресурсов значительно увеличатся, а также возможно привлечение большего количества специалистов.

Системное применение АРИЗ и принципов ТРИЗ позволяет трансформировать адаптацию в ОАО РЖД из формальной процедуры в гибкую, эффективную и управляемую систему. Такой подход напрямую способствует сокращению периода «вхождения в должность», снижению текучести среди новичков, повышению их лояльности и, в конечном итоге, ведет к росту производительности и сохранению корпоративных знаний. Среди предложенных решений наиболее эффективен метод аналогии.

Проблема адаптации молодых специалистов в крупных холдингах, таких как ОАО «РЖД», представляет собой не набор разрозненных трудностей, а комплекс системных противоречий. Традиционные подходы, направленные на компромисс (например, между скоростью и качеством, или между нагрузкой на наставника и уровнем поддержки новичка), не способны дать кардинально улучшенный результат. Выходом является применение системного мышления и методологического аппарата Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ). Проведенный анализ демонстрирует, что использование ТРИЗ позволяет провести качественную реконструкцию в существующей системе, направленную на достижение идеального конечного результата (ИКР): адаптация происходит сама собой, максимально используя внутренние ресурсы системы, при минимальном вмешательстве и затратах.

Ключевым инструментом для анализа и формализации проблем выступил Алгоритм решения изобретательских задач (АРИЗ), который позволил: провести микросистемный анализ и декомпозировать процесс на элементарные операции; четко сформулировать ключевые противоречия и выявить внутренние ресурсы, которые становятся основой для решений. На основе проведенного анализа была разработана и проанализирована концепция цифровой платформы адаптации. Такое решение является наглядной реализацией принципов ТРИЗ и

демонстрирует высокую эффективность за счет: персонализации через индивидуальные чек-листы; геймификации для повышения мотивации; автоматизации рутинного контроля и отчетности, а также смещения роли наставника от лектора к целевому куратору, что высвобождает один из самых ценных ресурсов компании [13].

**Выводы.** Таким образом, можно сделать вывод о том, что инструментарий для менеджеров по персоналу и руководителей ОАО «РЖД» – это не абстрактные теории, а чёткие и проверенные принципы. Комбинируя вынесение (рутинные задачи – тесты, нестандартные ситуации – помощь наставника), дробление (разделение на микромодули) и обратную связь, можно построить цифровой скелет системы адаптации сотрудника с учётом особенности функционирования компании и поставленных ей задач [14]. Принципом предварительного действия должны стать (создание индивидуального чек-листа адаптации до выхода сотрудника на работу) и проскока (предоставление чек-листов, шпаргалок и быстрого доступа к базам знаний через мобильное приложение) повысят ее удобство, а самообслуживание (создание цифровой платформы для самостоятельной адаптации) и копирование (виртуальные туры и симуляторы вместо обучения на реальном оборудовании), аналогия (основа – проверенные инструменты) – радикально снизят затраты, приближая весь процесс к идеальному конечному результату.

#### **Список использованных источников:**

1. Зеленская А.М. Совершенствование системы адаптации персонала (на примере ОАО «РЖД») // Молодой ученый. – 2016. – № 10 (114). – С. 704-707 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/114/30287>.
2. Козлова Н.С., Митрофанов А.Н. Идентификация психологической совместимости персонала предприятий железнодорожной отрасли и выпускников транспортного ВУЗа // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 3. – С. 997-1002. – EDN: KSIMUO
3. Козлова Н.С. Слагаемые успеха карьерного роста на предприятиях железнодорожного транспорта. В кн.: Международная научно-практическая конференция: «Инновация в системах обеспечения движения поездов». – Самара: СамГУПС. – 2016. – С. 54-56.
4. Козлова Н.С., Стерликов А.А. Особенности подготовки руководителей на транспорте. В кн.: Материалы XI Международной научно-практической конференции: «Наука и образование транспорту». – Самара: СамГУПС. – 2018. – С. 266-268.
5. Распоряжение ОАО "РЖД" от 18 июля 2017 г. N 1397р "Об утверждении Положения о молодом специалисте ОАО "РЖД" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71649326/> (дата обращения 10.11.2025 г.)
6. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография. Книга 30 // Е. Н. Волк, Б. Даулетбаков, Е. В. Джамай и др. / Под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС. – 2016. – 220 с.

7. Johansson H., McHugh P., Pendlebury J., Wheeler W. Business Process Reengineering: Break point strategies for market dominance, Chichester: John Wiley and Sons. – 2023.

8. Jamali K., Hashmi, S. Managing Projects through the Theory of Inventive Problem Solving (TRIZ). International Research Journal of Finance and Economic. – 2020. – 44. – 169-185.

9. Анисимов А.Ю., Пятаева О.А., Чибисов О.В., Чибисова Е.И., Войтова Л.М. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации: учебное пособие. – Москва: ООО "Издательство "КноРус", 2024.

10. Булат В.С., Чибисова Е.И. КРІ как ключевой показатель эффективности в России и за рубежом // Электронный научный журнал. – 2021. – № 10 (48). – С. 21-26.

11. Филатов М.А., Чибисова Е.И. Усовершенствование системы деловой оценки персонала (на примере ООО "Моно-Карс") // Colloquium-Journal. – 2019. – № 14-5 (38). – С. 59-62.

12. Чибисова Е.И., Чибисов О.В. Проп-трейдинг, как инновационный механизм интеграции процессов эффективного управления знаниями // В сборнике: Scientific Discoveries. Proceedings of articles II International Scientific Conference. – 2017. – С. 309-314.

13. Чибисова Е.И. Роль управления знаниями в руководстве персоналом // В сборнике: Инжиниринг предприятий и управление знаниями (ИП&УЗ-2017). Сборник научных трудов XX юбилейной Всероссийской научной конференции. ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»; Российская ассоциация искусственного интеллекта; Образовательно-научный центр «Кибернетика». – 2017. – С. 196-202.

14. Чибисова Е.И., Солтаханов А.У. К вопросу об эффективности управления финансами инновационного предприятия // Высшая школа. – 2016. – № 8. – С. 36-38.

УДК 336.14

## ФИНАНСОВАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ КАК ФАКТОР ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ: ИННОВАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ РАСКРЫТИЯ ДАННЫХ

*Павлова Ирина Владимировна,  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации, г. Москва*

*E-mail: pr.pavlova@mail.ru*

*Крыцкий Ян Павлович,  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации, г. Москва*

*E-mail: krytskiy06@mail.ru*

**Аннотация.** *Статья посвящена анализу роли финансовой прозрачности и современных практик раскрытия данных (в том числе цифровых и ESG-методов) в повышении инвестиционной привлекательности компаний. Рассматриваются ключевые теоретические подходы к трактовке прозрачности, влиянию открытости отчетности на снижение информационного неравенства между менеджерами и инвесторами. Оцениваются современные практики (использование цифровых платформ, XBRL-формата, интегрированной отчетности) как инструменты повышения доверия. Приведен пример из практики российской нефтегазовой отрасли, демонстрирующий, что раскрытие консолидированной финансовой и нефинансовой информации усиливает доверие инвесторов и стимулирует приток капитала.*

**Abstract.** *This paper examines how financial transparency and modern data disclosure practices (including digital technologies and ESG reporting) affect a company's investment attractiveness. Key theoretical approaches to transparency and the impact of open corporate reporting on reducing information asymmetry are discussed. Contemporary practices (digital platforms, XBRL-format reporting, integrated reporting) are evaluated as tools for increasing investor trust. A case from the Russian oil and gas sector is analyzed, illustrating that publishing consolidated financial and non-financial data enhances investor confidence and attracts capital.*

**Ключевые слова:** финансовая прозрачность, инвестиционная привлекательность, раскрытие информации, ESG, цифровизация.

**Key words:** financial transparency, investment attractiveness, information disclosure, ESG, digitalization.

**Введение. Актуальность.** В современных условиях корпоративная прозрачность рассматривается как важнейший фактор снижения неопределенности для инвесторов. Качество раскрытия финансовой информации напрямую влияет на доверие инвесторов и стоимость капитала: компании с открытой отчетностью могут привлекать средства на более выгодных условиях [1; 2]. Институциональные инвесторы тщательно анализируют раскрываемые данные и придают преимущества компаниям с полнотой отчетности [1]. Введение новых регулятивных требований еще более повышает роль информационной открытости. С одной стороны, это позволяет рынку работать более эффективно, а с другой – усиливает конкурентоспособность компаний с высоким уровнем финансовой прозрачности.

**Основная часть.** Финансовая прозрачность определяется как доступность, полнота и достоверность информации о текущем финансовом состоянии и перспективах компании. Основная цель прозрачности – уменьшить информационное неравенство (асимметрию) между менеджментом и инвесторами. Теория агентских отношений и принципы корпоративного управления предполагают, что открытость отчетности снижает неопределенность и «приводит к более полному раскрытию информации в примечаниях», что обеспечивает высокое качество отчетной информации (понятность, уместность и надежность) [2]. Международные стандарты МСФО, принятые многими российскими компаниями, обязывают к расширенному раскрытию данных. Исследователи отмечают, что нефтегазовые компании первыми в России начали формировать консолидированную отчетность по МСФО, и сама публикация такой отчетности свидетельствует об открытости и прозрачности компании, помогая инвесторам принимать обоснованные решения [5].

Одновременно расширяются понятия нематериальной прозрачности. Например, раскрытие ESG (экологических, социальных и управленческих) данных рассматривается как продолжение финансовой прозрачности: публикация нефинансовых показателей повышает общую прозрачность деятельности и корпоративную ответственность [3]. ESG-декларации дополняют традиционную финансовую отчетность и позволяют инвесторам оценивать компанию более комплексно.

Современные компании используют различные инструменты для повышения прозрачности отчетности. Среди ключевых инновационных практик можно выделить несколько инструментов. Внедрение машиночитаемых

форматов раскрытия данных (XBRL) повышает качество и доступность информации. Например, Центробанк России разработал таксономию XBRL для ESG-отчетности, сделав раскрытие данных об устойчивом развитии обязательным для крупнейших публичных компаний [7]. Это означает переход от текстовых PDF-отчетов к стандартизированным цифровым форматам с верификацией данных. Открытые онлайн-платформы, сервисы анализа данных (справочники СПАРК, Контур.Фокус, Rusprofile и др.) преобразуют раскрытую корпоративную информацию в инструменты оценки риска. Это облегчает доступ к проверенной информации и делает прозрачность конкурентным преимуществом. Интегрированная и ESG-отчетность. Многие компании публикуют не только финансовые, но и нефинансовые данные (по стандартам GRI, SASB, TCFD и МСФО S1/S2). ESG-отчетность повышает прозрачность непрофильных сфер (экология, социальная ответственность), поддерживая доверие долгосрочных инвесторов.

В совокупности данные практики создают цифровой экосистему раскрытия данных. Стандартизация устраняет разброс формата, а открытые реестры и онлайн-ресурсы делают процесс анализа информации оперативным.

Высокий уровень прозрачности отчетности существенно влияет на оценку компании рынком. Исследования показывают, что открытость в раскрытии информации повышает рыночную репутацию фирмы и привлекает более качественные капитальные потоки [2]. Как отмечается в статьях [1], компании с высоким качеством раскрытия способны привлекать финансирование на более выгодных для себя условиях [1]. Это связано с тем, что прозрачность снижает воспринимаемые риски, инвесторы получают достоверную информацию и могут оценивать риски более объективно, что ведет к снижению ожидаемой доходности и стоимости капитала. В условиях глобальной конкуренции за инвестиции факт прозрачности отчетности часто становится конкурентным преимуществом.

Ярким примером влияния прозрачности на инвестиции служит практика российских нефтегазовых корпораций. Нефтегазовые компании России среди первых стали публиковать консолидированные финансовые отчеты по МСФО. Анализ такой отчетности показывает, что публикация отчетности в соответствии с международными стандартами свидетельствует об открытости и прозрачности компании, а также помогает инвесторам и кредиторам принимать обоснованные решения [4]. Например, ПАО «Газпром нефть» и ПАО «ЛУКОЙЛ» регулярно размещают отчеты и презентации с расширенными примечаниями, что позволяет внешним инвесторам лучше понимать структуру бизнеса и инвестиционные проекты.

С конца 2025 года крупные компании, в том числе нефтегазовые, должны переходить на обязательное цифровое раскрытие ESG-данных [4]. Внедрение формата XBRL для нефинансовых показателей означает, что экологические и

управленческие метрики компаний (выбросы, энергопотребление, политика корпоративного управления и пр.) будут представлены в машиночитаемом виде и строго регламентированы. Эта инициатива Центрального банка РФ нацелена на повышение доверия инвесторов и борьбу с «зеленым камуфляжем» [4].

**Выводы.** В современных условиях финансовая прозрачность выступает неотъемлемым фактором инвестиционной привлекательности компаний. Теоретические подходы и эмпирические данные свидетельствуют, что качественное раскрытие финансовых и нефинансовых данных снижает информационное неравенство, тем самым повышая доверие инвесторов. Инновационные практики: XBRL-формат отчетности, цифровые аналитические платформы, интегрированные ESG-отчеты способствуют открытости информации и делают ее более доступной для анализа. Перспективы повышения прозрачности, определенно в будущем усилят доверие инвесторов и будут способствовать устойчивому росту компаний на фоне глобальных изменений.

#### **Список использованных источников:**

1. Stupina A.A., Kuzmich R.I., Rouiga I.R. Financial Transparency as a Factor of a Company's Attractiveness in the Era of Change. *Studies in Systems, Decision and Control*. – vol. 283. – Springer. – 2021. – pp. 3-12.
2. Гольцблат А. Прозрачность и открытость финансовой информации – гарантия инвестиционного успеха. *Российская газета*. – 01.12.2025.
3. Zhang L., Chang Z. Institutional investors' site visits and ESG disclosure: The mediating role of environmental legitimacy pressure. *Finance Research Letters*. – 2024.
4. Банк России обновил подход к раскрытию устойчивости. *Коммерсантъ*. – 31.10.2025.
5. Медведева Н.В. Раскрытие информации в консолидированной финансовой отчетности нефтегазовых компаний // *Корпоративная финансовая отчетность. Международные стандарты*. – 2014. – № 6. – С. 43-50.

УДК 33

**ИНТЕГРАЦИЯ МЕТОДА АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ В СИСТЕМУ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ**

Мамонова Антонина Александровна,  
Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург

E-mail: tosyu.mamonoaa.01@mail.ru

**Аннотация.** В статье исследуется процесс интеграции метода анализа иерархий в систему стратегического управления инновациями. Цель исследования заключается в разработке комплексной модели интеграции и определении этапов ее практической реализации. В работе проанализированы существующие подходы к интеграции метода анализа иерархий в системы управления. Материалом для исследования послужили научные публикации по проблемам стратегического управления и многокритериального принятия решений. В качестве основного метода использовано системное моделирование процессов организационных изменений. В результате разработана поэтапная модель внедрения, охватывающая диагностику системы управления, построение иерархических структур, интеграцию в управленческий цикл, цифровизацию процессов и развитие организационной культуры. Выявлены ключевые барьеры внедрения, такие как сопротивление персонала, методологические сложности и ресурсные ограничения, и предложены механизмы их минимизации. Определена система показателей эффективности интеграции метода анализа иерархий, включающая операционные, качественные и результативные параметры. Обсуждение результатов подтверждает, что предложенная модель позволяет системно подойти к внедрению метода, минимизируя риски и максимизируя полезный эффект. В заключении делается вывод о том, что интеграция метода анализа иерархий представляет собой многоэтапный процесс организационных преобразований, ключевыми факторами успеха которого являются постепенность внедрения, адаптация метода к специфике организации и развитие соответствующей организационной культуры.

**Abstract.** The article investigates the process of integrating the Analytic Hierarchy Process into the strategic innovation management system. The purpose of the study is to develop a comprehensive integration model and define the stages of its practical implementation. The paper analyzes existing approaches to the integration of the Analytic Hierarchy Process into management systems. The research materials included scientific publications on strategic management and multi-criteria decision-making. The main method used was systemic modeling of organizational change processes. As a result, a phased implementation model has been developed, covering the diagnosis of the management system, the construction of hierarchical structures, integration into the management cycle, digitalization of processes, and the

*development of organizational culture. Key implementation barriers, such as staff resistance, methodological complexities, and resource constraints, were identified, and mechanisms for their minimization were proposed. A system of indicators for assessing the effectiveness of the Analytic Hierarchy Process integration has been defined, including operational, qualitative, and performance parameters. The discussion of the results confirms that the proposed model allows for a systematic approach to implementation, minimizing risks and maximizing benefits. In conclusion, it is stated that the integration of the Analytic Hierarchy Process is a multi-stage process of organizational transformation, the key success factors of which are the gradual implementation, adaptation of the method to the specifics of the organization, and the development of an appropriate organizational culture.*

**Ключевые слова:** метод анализа иерархий, стратегическое управление, инновационное развитие, управленческие решения, система показателей, интеграция.

**Key words:** Analytic Hierarchy Process, strategic management, innovation development, managerial decisions, performance indicators, integration.

## **Введение**

Современный подход к управлению инновациями требует перехода от интуитивных решений к формализованным процедурам выбора приоритетов. Метод анализа иерархий (МАИ), обладая строгой математической основой, представляет собой эффективный инструмент структурирования сложных проблем стратегического характера. Однако его интеграция в действующую систему управления сопряжена с необходимостью организационных изменений и комплексного подхода, что обуславливает актуальность данного исследования.

## **Цель исследования**

Целью исследования является разработка комплексной модели интеграции МАИ в систему стратегического управления инновациями и определение этапов ее практической реализации.

## **Материал и методы исследования**

Материалом для исследования послужили фундаментальные труды в области метода анализа иерархий (Т. Саати), научные публикации, посвященные стратегическому управлению и управленческим решениям, а также аналитические обзоры практик внедрения формализованных методов в управленческие процессы. В качестве основного метода использовано системное моделирование, позволившее разработать поэтапную модель интеграции. Также применялись методы анализа и синтеза для выявления барьеров и формирования системы показателей.

## **Результаты исследования и их обсуждение**

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- анализ существующих подходов к интеграции МАИ в системы управления;
- разработка поэтапной модели внедрения метода;
- идентификация барьеров внедрения и разработка механизмов их преодоления;
- формирование системы показателей эффективности интеграции.

Разработанная модель внедрения МАИ включает пять последовательных этапов:

1. Диагностико-подготовительный этап: анализ текущей системы принятия решений, формирование рабочей группы, обучение, выбор пилотного проекта.
2. Этап структурного моделирования: построение иерархических структур, формирование библиотеки критериев, разработка методик.
3. Этап интеграции в управленческий цикл: внедрение МАИ в процессы планирования, адаптация систем информации и контроля.
4. Этап цифровизации: разработка программного модуля, создание баз данных экспертных оценок.
5. Этап развития организационной культуры: формирование компетенций, внедрение практик доказательного управления, создание системы мотивации.

Представленная модель внедрения является последовательным и циклическим процессом. Визуально процесс можно представить следующей схемой (рисунок 1):



Рис. 1 Модель интеграции МАИ в систему стратегического управления инновациями. Источник: разработка автора

Описание схемы: Процесс начинается с диагностики и подготовки, после чего последовательно реализуются этапы моделирования, интеграции, цифровизации и развития культуры. Результаты этапа развития организационной культуры и данные системы показателей эффективности служат обратной связью для постоянного совершенствования как метода, так и всей системы управления. Это обеспечивает адаптивность и непрерывное развитие системы.

Однако на пути внедрения МАИ существуют барьеры. Анализ практики позволил выявить ключевые из них и разработать механизмы минимизации, которые систематизированы в таблице 1.

Таблица 1

Барьеры внедрения МАИ и пути их преодоления

Барьер	Проявление	Пути преодоления
Сопrotивление персонала	Консерватизм, недоверие к формальным методам, опасение увеличения нагрузки.	Постепенное внедрение, демонстрация успешных кейсов, вовлечение лидеров мнений, обучение.
Методологические сложности	Ошибки в построении иерархий, низкая согласованность оценок, неадекватный выбор критериев.	Разработка типовых моделей, обучение методике, автоматизация расчетов, экспертный контроль.
Ресурсные ограничения	Дефицит времени экспертов, затраты на внедрение, необходимость специального ПО.	Оптимизация процедур, планирование ресурсов, расчет ROI, использование облачных решений.

*Источник: разработка автора.*

Для оценки результативности внедрения МАИ предложена система показателей:

1. Операционные показатели:

- Время принятия стратегических решений (целевое сокращение на 25-40%).
- Количество учитываемых критериев при выборе проектов (целевой рост на 50-70%).
- Согласованность экспертных оценок (индекс согласованности < 0,1 в 90% случаев).

2. Качественные показатели:

- Удовлетворенность руководителей качеством аналитической поддержки.
- Прозрачность и обоснованность принятых решений.
- Глубина проработки альтернативных сценариев развития.

3. Результативные показатели:

- Доля успешных инновационных проектов (целевой рост на 15-25%).
- Эффективность распределения ресурсов (целевое снижение потерь на 20-30%).
- Скорость адаптации к изменениям рынка.

Обсуждение результатов подтверждает, что предложенная модель позволяет системно подойти к внедрению метода, минимизируя риски и максимизируя полезный эффект за счет комплексного охвата организационных, методических и технологических аспектов.

### **Выводы**

Интеграция МАИ в систему стратегического управления инновациями представляет собой многоэтапный процесс организационных преобразований.

Разработанная модель, включающая диагностический, структурный, интеграционный, цифровой и культурный этапы, позволяет обеспечить системность внедрения.

Ключевыми факторами успеха являются учет и минимизация барьеров внедрения, а также мониторинг эффективности через систему операционных, качественных и результативных показателей.

### **Список использованных источников:**

1. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. – М.: Радио и связь. – 1993. – 278 с.
2. Антонов А.В., Царев В.В. Метод анализа иерархий в стратегическом управлении инновационной деятельностью предприятия // Инновации. – 2018. – № 5 (235). – С. 84-91.
3. Тихомирова А.Н. Интеграция многокритериальных методов в систему поддержки принятия стратегических решений // Экономика и менеджмент систем управления. – 2020. – Т. 36. – № 2. – С. 45-55.
4. Forman E., Gass S. The Analytic Hierarchy Process – An Exposition // Operations Research. – 2001. – Vol. 49, № 4. – P. 469-486.
5. Мухин В.И., Голубков Е.П. Исследование систем управления: анализ и проектирование управленческих решений. – М.: КНОРУС. – 2019. – 432 с.
6. Беляев И.А., Шмелева А.Н. Организационные барьеры внедрения процессных методов управления и пути их преодоления // Менеджмент сегодня. – 2019. – № 1. – С. 32-41.

УДК 33

**РАЗРАБОТКА ИЕРАРХИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ**

Мамонова Антонина Александровна,  
Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург

E-mail: [tosya.mamonoaa.01@mail.ru](mailto:tosya.mamonoaa.01@mail.ru)

**Аннотация.** В статье решается актуальная задача формирования структурированного инструментария для диагностики способности компании к генерации и внедрению новшеств. Целью исследования является разработка и визуализация иерархической модели ключевых компетенций, позволяющей провести комплексную диагностику инновационного потенциала организации. Материалом для исследования послужили научные публикации по проблемам стратегического управления, инновационного менеджмента и многокритериального принятия решений. В качестве основного метода использовано моделирование на основе компетентностного подхода и метода анализа иерархий. В результате разработана авторская четырехуровневая иерархическая модель, интегрирующая стратегические, ресурсные, процессные и результативные аспекты деятельности организации. Для перехода от качественного описания к количественной оценке обосновано применение метода анализа иерархий, позволяющего объективно определить вклад каждого элемента структуры в интегральный показатель. Подробно описан алгоритм применения метода, включая этапы парного сравнения, расчета векторов приоритетов и синтеза глобальных приоритетов. Обсуждение результатов подтверждает, что разработанная модель обладает структурной полнотой, адаптивностью и математической строгостью, а ее применение позволяет не только ранжировать альтернативы, но и выявлять «слабые звенья» в структуре компетенций. В заключении делается вывод о практической значимости работы, которая заключается в создании готового методологического инструмента для глубокой диагностики и сравнительного анализа инновационных возможностей компаний.

**Abstract.** The article addresses the current task of forming a structured toolkit for diagnosing a company's ability to generate and implement innovations. The purpose of the study is to develop and visualize a hierarchical model of key competencies that allows for a comprehensive diagnosis of an organization's innovation potential. The research materials included scientific publications on strategic management, innovation management, and multi-criteria decision-making. The main methods used were modeling based on the competency-based approach and the Analytic Hierarchy Process. As a result, an original four-level hierarchical model has been developed, integrating strategic, resource, process, and performance aspects

*of an organization's activities. The application of the Analytic Hierarchy Process is justified to transition from a qualitative description to a quantitative assessment, allowing for an objective determination of each structural element's contribution to the integral indicator. The algorithm for applying the method is described in detail, including the stages of pairwise comparison, calculation of priority vectors, and synthesis of global priorities. The discussion of the results confirms that the developed model possesses structural completeness, adaptability, and mathematical rigor, and its application allows not only for ranking alternatives but also for identifying "weak links" in the competency structure. In conclusion, the practical significance of the work is stated, which lies in creating a ready-made methodological tool for in-depth diagnostics and comparative analysis of companies' innovation capabilities.*

**Ключевые слова:** инновационный потенциал, компетенционный подход, метод анализа иерархий, диагностическая модель, стратегическое развитие, многокритериальная оценка.

**Key words:** innovation potential, competency-based approach, Analytic Hierarchy Process, diagnostic model, strategic development, multi-criteria assessment.

## **Введение**

В условиях турбулентности внешней среды и глобальной конкуренции устойчивость организации все в большей степени определяется ее способностью к систематическому обновлению. Инновационный потенциал, рассматриваемый как совокупность условий и возможностей для реализации инновационных процессов, становится ключевым объектом управления. Однако его диффузная природа затрудняет прямую оценку, создавая потребность в структурированных моделях, переводящих скрытые (латентные) способности компании в систему измеряемых параметров.

## **Цель исследования**

Целью исследования является разработка и визуализация иерархической модели ключевых компетенций, позволяющей провести комплексную диагностику инновационного потенциала организации с применением аппарата метода анализа иерархий для верификации значимости ее элементов.

## **Материал и методы исследования**

Методологическую основу исследования составили: компетенционный подход, методы системного анализа, теория многокритериального принятия решений (Multi-Criteria Decision-Making, MCDM), в частности, метод анализа иерархий. Материалом для исследования послужили научные публикации, посвященные проблемам оценки инновационного потенциала и управленческих решений.

## **Результаты исследования и их обсуждение**

Для достижения цели был решен следующий комплекс задач:

- проведен критический анализ существующих подходов к декомпозиции инновационного потенциала;
- идентифицированы и кластеризованы ключевые компетенции, составляющие основу потенциала;

- спроектирована многоуровневая иерархическая структура модели;
- разработан алгоритм применения метода анализа иерархий для определения весовых коэффициентов компетенций.

Концептуальные основания моделирования инновационного потенциала

В рамках данного исследования инновационный потенциал определяется как динамическая система стратегически значимых компетенций, обеспечивающих идентификацию, развитие и коммерциализацию инноваций. Ключевые компетенции рассматриваются как устойчивые, трудно трансферируемые комбинации знаний, активов и организационных процессов, образующие конкурентное преимущество. Следовательно, оценка потенциала редуцируется к оценке конфигурации и уровня развития данных компетенций.

Разработка и визуализация иерархической модели

На основе синтеза теоретических подходов и эмпирических исследований предложена четырехуровневая иерархическая структура. Для наглядности представлена визуальная схема модели (рисунок 1).

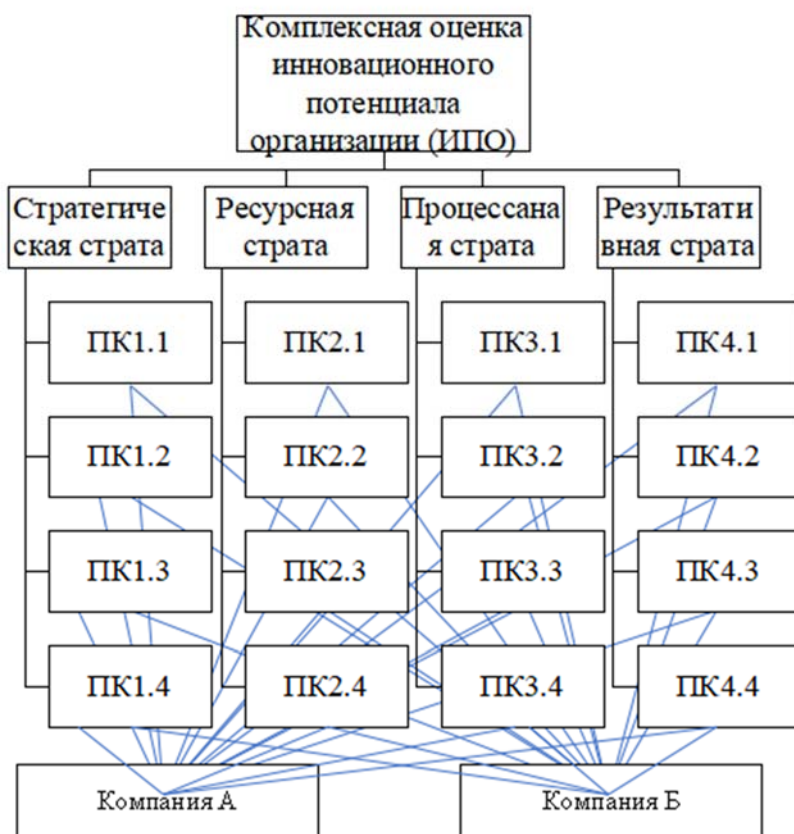


Рис. 1 Иерархическая модель ключевых компетенций инновационного потенциала.

Источник: разработка автора

Уровень 1: Цель – Комплексная оценка инновационного потенциала организации (ИПО).

Уровень 2: Критерии (Страты компетенций):

1. Стратегическая страта: компетенции в области стратегического управления, включая форсайт-мышление, управление портфелем инновационных проектов и принятие решений в условиях неопределенности.

2. Ресурсная страта: компетенции по мобилизации и развитию ключевых ресурсов: интеллектуального капитала, технологической базы, финансовых и информационных активов.

3. Процессная страта: компетенции в области организации и оптимизации инновационных процессов: от генерации идей до вывода продукта на рынок, включая кросс-функциональное взаимодействие.

4. Результативная страта: компетенции, связанные с извлечением ценности из инноваций: коммерциализация результатов, управление интеллектуальной собственностью, построение инновационного бренда.

Уровень 3: Подкритерии (Конкретные компетенции). Пример детализации для страты «Стратегическая страта»:

I. ПК1.1 – Четкость и коммуникация инновационной стратегии.

II. ПК1.2 – Адаптивность стратегии к изменениям внешней среды.

III. ПК1.3 – Эффективность системы корпоративного венчурига.

IV. ПК1.4 – Склонность руководства к стратегическому риску.

Уровень 4: Альтернативы – Оцениваемые объекты (Компания А, Компания Б) или временные срезы одной организации (Отчетный период 2023 г./2024 г.).

Методика применения метода анализа иерархий

Для количественного обоснования значимости элементов модели используется следующий алгоритм МАИ:

1. Экспертное парное сравнение. Формируется пул экспертов (топ-менеджеры, руководители исследований и разработок (R&D), ведущие технологи). Эксперты попарно сравнивают элементы каждого уровня относительно управляющего элемента вышестоящего уровня, используя стандартную 9-балльную шкалу Саати.

2. Построение матриц парных сравнений и расчет векторов приоритетов. Для каждого узла иерархии строится квадратная матрица сравнений. Весовые коэффициенты (локальные приоритеты) вычисляются через нахождение главного собственного вектора матрицы с последующей нормировкой.

3. Верификация согласованности суждений. Для каждой матрицы рассчитывается индекс согласованности (ИС) и отношение согласованности (ОС). Значение  $ОС < 0,10$  свидетельствует о приемлемой непротиворечивости экспертных оценок. В противном случае производится пересмотр суждений.

4. Синтез глобальных приоритетов. Локальные приоритеты элементов нижних уровней последовательно агрегируются с весами элементов верхних уровней, формируя интегральную оценку инновационного потенциала для каждой альтернативы.

### **Анализ результативности предлагаемого подхода**

Разработанная модель обладает рядом преимуществ, повышающих ее практическую ценность и оригинальность:

1. Структурная полнота: модель охватывает не только внутренние ресурсы, но и стратегические установки и результативные выходы, что обеспечивает целостность оценки.

2. Адаптивность конфигурации: состав компетенций на уровне подкритериев является гибким и может кастомизироваться под специфику отрасли или стратегические приоритеты конкретной компании.

3. Математическая строгость: применение МАИ позволяет минимизировать субъективный произвол на этапе взвешивания факторов, обеспечивая прозрачность и воспроизводимость процедуры оценки.

4. Диагностическая направленность: результаты расчета не только ранжируют альтернативы, но и выявляют «слабые звенья» в структуре компетенций, предоставляя менеджменту точечные ориентиры для корректирующих воздействий.

Ключевым вызовом при внедрении является ресурсоемкость этапа сбора экспертных оценок и необходимость обеспечения репрезентативности и компетентности экспертной группы.

### **Выводы**

В ходе исследования разработана и визуализирована оригинальная иерархическая модель ключевых компетенций для оценки инновационного потенциала, систематизирующая его компоненты в четыре страты.

Интеграция модели с методом анализа иерархий переводит качественное описание в плоскость количественного измерения, обеспечивая объективность и обоснованность выводов.

Практическая значимость работы заключается в создании готового методологического инструмента для глубокой диагностики и сравнительного анализа инновационных возможностей компаний.

### **Список использованных источников:**

1. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. – М.: Радио и связь. – 1993. – 278 с.

2. Прахалад К., Хамел Г. Ключевые компетенции корпорации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2003. – № 4. – С. 18-42.

3. Тихомирова А.Н. Интеграция многокритериальных методов в систему поддержки принятия стратегических решений // Экономика и менеджмент систем управления. – 2020. – Т. 36. – № 2. – С. 45-55.

4. Forman E., Gass S. The Analytic Hierarchy Process – An Exposition // Operations Research. – 2001. – Vol. 49, № 4. – P. 469-486.

5. Мухин В.И., Голубков Е.П. Исследование систем управления: анализ и проектирование управленческих решений. – М.: КНОРУС. – 2019. – 432 с.

УДК 33

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И АУДИТА В ИНДУСТРИАЛЬНУЮ ЭПОХУ

*Исакова Алёна Игоревна,  
Российская государственная академия интеллектуальной  
собственности, г. Москва*

*E-mail: alena0920.dmitrieva@yandex.ru*

*Чибисова Елена Ивановна,  
Российская государственная академия интеллектуальной  
собственности, г. Москва*

*E-mail: 79250504296@ya.ru*

**Аннотация.** Стремительное развитие цифровых технологий радикально меняет экономические процессы, деловую среду и механизмы управления организациями. Современное общество и технологические решения не просто повышают эффективность, но изменяют саму логику построения учетных и контрольных процессов, создавая одновременно новые возможности и новые вызовы для специалистов в сфере учета и аудита. При этом бухгалтерский учет и аудит остаются ключевыми элементами финансовой системы предприятия, обеспечивающие достоверность данных, прозрачность хозяйственной деятельности и формируют основу доверия со стороны инвесторов, партнеров и государственных институтов, однако их содержание и инструменты неизбежно трансформируются в соответствии с требованиями экономики, основанной на данных и интеллектуальных технологиях.

**Abstract.** The rapid development of digital technologies is radically transforming economic processes, the business environment, and organizational management mechanisms. Modern society and technological solutions not only enhance efficiency but also change the very logic of accounting and control processes, creating both new opportunities and new challenges for professionals in accounting and auditing. At the same time, accounting and auditing remain key elements of an enterprise's financial system, ensuring data reliability, transparency of business activities, and forming the foundation of trust from investors, partners, and government institutions. However, their content and tools are inevitably transforming in accordance with the demands of a data-driven and intelligent technology-based economy.

**Ключевые слова:** цифровизация, бухгалтерский учет, аудит, цифровая эпоха, трансформация, автоматизация, искусственный интеллект, облачные технологии, финансовая информация, проблемы учета, развитие аудита, инновации, цифровые решения, экономическая среда, эффективность управления.

**Key words:** *digitalization, accounting, auditing, digital era, transformation, automation, artificial intelligence, cloud technologies, financial information, accounting issues, audit development, innovation, digital solutions, economic environment, management efficiency.*

**Введение. Актуальность.** Современное состояние бухгалтерского учета и аудита характеризуется глубокой трансформацией, вызванной не столько процессами цифровизации, сколько быстрыми изменениями законодательной и нормативной базы [2; 3], а также развитием технологических укладов Индустрии 4.0. Искусственный интеллект, облачные технологии, большие массивы данных, смарт-технологии и другие инновации формируют новые условия функционирования учетно-аналитических систем и предъявляют новые требования к профессиональной деятельности бухгалтеров и аудиторов [5; 6; 11]. Сегодня учетные процессы выходят за рамки традиционного ведения документации и формирования отчетности. Они становятся динамичными, автоматизированными и ориентированными на оперативную обработку больших массивов данных. Цифровизация привела к тому, что многие рутинные операции выполняются программными решениями, что позволяет бухгалтеру сосредоточиться на аналитической и консультативной функции. [5; 9].

Использование облачных сервисов делает доступ к финансовой информации более гибким, а также обеспечивает более высокий уровень безопасности данных и возможность взаимодействия специалистов в режиме реального времени [11; 19]. Одной из ключевых тенденций в развитии современного бухгалтерского учета является широкое внедрение искусственного интеллекта и машинного обучения. Технологии позволяют автоматически классифицировать хозяйственные операции, выявлять несоответствия, прогнозировать финансовые показатели и предупреждать возможные ошибки еще до их появления в отчетности. Благодаря цифровому документообороту снижается количество бумажных носителей, ускоряется процесс обмена информацией между подразделениями и контрагентами, а также повышается точность и прозрачность данных. Изменяются и профессиональные требования: бухгалтеру необходимо владеть цифровыми инструментами, понимать принципы работы аналитических систем и ориентироваться в сфере информационных технологий [4; 13].

**Основная часть.** Современный аудит также переживает значительные преобразования. Традиционный подход, основанный на выборочной проверке документов, постепенно уступает место технологиям непрерывного аудита [6; 14], когда финансовые данные анализируются в реальном времени с использованием специализированных цифровых платформ [11]. Такой подход позволяет выявлять отклонения и риски на ранней стадии, повышая качество и достоверность аудиторских заключений.

Большое значение приобретает использование методов анализа больших данных, что позволяет аудитору исследовать огромные массивы информации, недоступные для ручной обработки. Аудиторский процесс становится более глубоким, комплексным и ориентированным не только на проверку фактов, но и

на оценку эффективности управления, устойчивости бизнес-процессов и уровня кибербезопасности компании [7]. Роль аудитора значительно расширяется: помимо контроля финансовой отчетности специалисты всё чаще выполняют функции консультантов, помогая организациям адаптироваться к новым технологическим условиям, повышать эффективность внутренних процессов и управлять рисками цифровой среды [14; 20]. Возрастают требования к квалификации аудиторов, которые должны обладать знаниями не только в области финансов и права, но и в области IT, цифровых систем защиты данных и аналитики. Следовательно, современное состояние бухгалтерского учета и аудита показывает, что эти сферы находятся в фазе активного обновления. Технологические инновации открывают перед организациями новые возможности для повышения прозрачности, точности и оперативности учета, а также совершенствуют методологию аудита. Одновременно растут и вызовы, связанные с необходимостью адаптации специалистов, модернизации инфраструктуры и обеспечения защиты данных. Бухгалтерский учет и аудит в цифровую эпоху постепенно превращаются в высокотехнологичные, интеллектуальные и стратегически важные элементы управления организацией.

Активное внедрение цифровых технологий заметно преобразило подходы к ведению бухгалтерского учета и осуществлению аудиторской деятельности. Технологическая среда, которой сегодня пользуются организации, формирует новые принципы работы с финансовой информацией и меняет требования к специалистам, отвечающим за её обработку и контроль. Современные цифровые инструменты не только ускоряют выполнение учетных операций, но и радикально изменяют содержание профессиональной деятельности [7; 23]. В бухгалтерском учете цифровизация проявляется прежде всего в переходе к автоматизированным и облачным системам. Такие решения позволяют значительно уменьшить количество ручных операций, сделать процесс подготовки отчетности более точным и оперативным. Алгоритмы искусственного интеллекта и машинного обучения помогают автоматически распознавать и группировать хозяйственные операции, выявлять ошибки в документации и прогнозировать дальнейшие финансовые показатели. Благодаря этому учет приобретает более аналитический и превентивный характер, а его результаты становятся надёжнее и функциональнее для управленческих решений.

Использование электронного документооборота снижает зависимость предприятий от бумажных процессов и ускоряет обмен информацией между контрагентами. Облачные сервисы обеспечивают безопасное хранение данных и удобный удалённый доступ для всех участников учетного процесса. Формируется современная цифровая инфраструктура, позволяющая достигать высокой точности, прозрачности и скорости обработки финансовых данных. Аудиторская деятельность под воздействием цифровых технологий также претерпевает значительные изменения. Одной из ключевых тенденций является переход к непрерывному аудиту, предполагающему постоянный мониторинг финансовых данных с применением интеллектуальных систем анализа. Такой подход позволяет фиксировать признаки нарушений или отклонений

практически в момент их возникновения, что существенно повышает уровень достоверности аудиторской проверки. Большие массивы данных, доступные аудитору благодаря цифровым платформам, дают возможность применять более глубокие и точные методы аналитической оценки [7; 23].

Программные инструменты способны выявлять нетипичные операции, анализировать цепочки транзакций и определять потенциальные риски, которые могут быть незаметны при традиционной выборочной проверке. Всё это меняет содержание аудиторской профессии: аудиторы всё чаще выступают экспертами по вопросам цифровой безопасности, эффективности внутренних процессов и управлению рисками. В итоге влияние цифровых технологий на учет и аудит выражается в переходе от классической, преимущественно бумажной модели к системе, основанной на автоматизации, оперативности и высоком уровне аналитики. Эти изменения повышают точность финансовой информации, создают более прозрачную среду для бизнеса и способствуют укреплению доверия между участниками экономических отношений. Процесс цифровой трансформации учетно-аудиторской сферы сопровождается не только серьёзными преимуществами, но и целым спектром новых трудностей, которые существенно влияют на качество и организацию профессиональной деятельности. Переход от традиционных методов работы к цифровым инструментам требует не просто установки программного обеспечения, а глубокого изменения подходов к ведению учета и проведению аудита. Одним из наиболее заметных препятствий становится неравномерный уровень цифровой компетентности специалистов. Многие бухгалтеры и аудиторы продолжают работать в привычных, устаревших программах и не обладают достаточными навыками для использования современных аналитических платформ, облачных сервисов или интеллектуальных систем [8; 19]. Затрудняет внедрение новых технологий и нередко приводит к ошибкам, связанным с неправильной настройкой или интерпретацией данных. Существенную проблему представляет и высокая уязвимость цифровой инфраструктуры. Переход на электронные документы и удалённую обработку данных усиливает риски киберугроз. Организации вынуждены инвестировать значительные средства в системы защиты, создание резервных копий и мониторинг информационной безопасности. Однако даже при наличии современных защитных механизмов полностью исключить возможность утечки данных или внешних атак невозможно. Помимо технических аспектов, остаётся нерешённым вопрос несоответствия между технологическим развитием и нормативно-правовой базой. Законодательство часто не успевает адаптироваться к инновациям и это касается правил хранения электронных документов, признания юридической силы цифровой подписи, использования искусственного интеллекта при подготовке отчетности и проведения аудита. Недостаточная регламентация создаёт правовые коллизии и вызывает сложности при подтверждении достоверности данных.

Дополнительные трудности возникают из-за слабо согласованной цифровой среды внутри организаций. Предприятия нередко используют разрозненные программные продукты, которые плохо взаимодействуют между

собой. Это приводит к информационным разрывам, дублированию данных и снижению оперативности отчетности. Переход к комплексным ERP-системам требует финансовых вложений, времени и масштабного обучения персонала.

Отдельного внимания заслуживают риски чрезмерной автоматизации. Несмотря на высокую точность алгоритмов, автоматические системы не всегда способны корректно распознавать нетипичные операции, мошеннические схемы или контекстуальные ошибки. Полная зависимость от цифровых технологий может привести к снижению профессионального суждения и внимательности специалистов. Для аудиторской деятельности актуальной становится проблема низкой прозрачности алгоритмов искусственного интеллекта. Поскольку принципы работы многих интеллектуальных систем недоступны для анализа, аудитору бывает сложно объяснить, каким образом программа пришла к определённому выводу. Это ограничивает возможности использования ИИ в качестве аудиторского доказательства и вызывает сомнения у контролирующих органов. Таким образом, цифровизация учетно-аудиторской деятельности сопровождается рядом системных вызовов, требующих комплексного подхода. Повышение цифровой грамотности специалистов, развитие нормативно-правовой базы, усиление защиты данных и формирование единых цифровых платформ – ключевые условия успешного внедрения современных технологий в бухгалтерский учет и аудит.

Перспективы развития бухгалтерского учета и аудита в условиях стремительной цифровой трансформации связаны с глубоким изменением технологий, профессиональных стандартов и подходов к работе с финансовой информацией. Будущее учетно-аудиторской деятельности постепенно формируется на основе интеллектуальных систем, высокой степени автоматизации и расширения аналитического потенциала, которые позволяют рассматривать учет не просто как техническую функцию, а как важный инструмент стратегического управления организацией.

Одним из ключевых направлений развития станет дальнейшее укрепление роли автоматизированных учетных систем нового поколения. Такие платформы будут способны самостоятельно обрабатывать большинство операций, формировать отчетность без участия человека и обеспечивать непрерывный контроль за корректностью данных. Благодаря внедрению искусственного интеллекта бухгалтерская работа будет ориентирована не на механическое выполнение процедур, а на интерпретацию информации, оценку эффективности бизнес-процессов и формирование аналитических выводов. Важная перспектива связана с развитием **прогностической и интеллектуальной аналитики**. «Умные» системы смогут строить сценарные модели, выявлять потенциальные риски, анализировать тенденции и предлагать варианты управленческих решений на основе больших массивов данных. Такой подход позволит компаниям более точно прогнозировать финансовые результаты и повышать устойчивость в условиях неопределённости. Расширение цифровой среды будет сопровождаться дальнейшим укреплением **электронного документооборота и облачных технологий**. Они обеспечат создание единого цифрового пространства, где финансовые данные хранятся безопасно, доступны из любой точки и могут

передаваться между участниками экономического процесса без задержек. Это позволит ускорить закрытие отчетных периодов, уменьшить рутинные операции и повысить прозрачность взаимодействия между бизнесом и регуляторами.

Аудит также ожидают существенные изменения. На первый план выходит концепция **интеллектуального и непрерывного аудита**, основанного на постоянном анализе транзакций и мониторинге ключевых показателей. Использование технологий Big Data и ИИ даст возможность аудиторам переходить от проверки выборки к анализу всего массива данных, что значительно повысит качество выводов и точность аудиторских доказательств. Кроме того, всё большее значение будет иметь **аудит кибербезопасности и цифровых систем**, поскольку финансовая информация становится элементом общей информационной экосистемы предприятия. Специалистам потребуется оценивать не только корректность финансовых показателей, но и надежность цифровых инструментов, алгоритмов искусственного интеллекта, процесс обработки данных и защиту информационных потоков. Параллельно с этим будут меняться и требования к профессиональной подготовке. Бухгалтерам и аудиторам понадобится владение цифровыми компетенциями: от работы с аналитическими платформами и основ программирования до понимания архитектуры информационных систем. Профессия станет более междисциплинарной, объединяя знания в области экономики, информационных технологий и анализа данных.

Перспективы развития учета и аудита определяются движением в сторону интеллектуализации, интеграции в цифровое пространство и усиления аналитической функции. По мере внедрения современных технологий эти направления будут формировать новую профессиональную реальность, в которой ключевым ресурсом станет способность эффективно работать с данными, интерпретировать результаты и обеспечивать высокое качество финансовой информации. В условиях ускоренной цифровизации экономики участие государства и профессиональных объединений в развитии учетно-аудиторской сферы приобретает стратегическое значение. Эти структуры выступают не только регуляторами, но и активными участниками процесса трансформации, задавая направления развития, формируя стандарты и обеспечивая устойчивость профессиональной среды. Благодаря их деятельности цифровые изменения в бухгалтерском учёте и аудите приобретают системный характер и проходят более организованно.

Государство играет ключевую роль в формировании нормативно-правовой базы, определяющей направление цифровой трансформации бухгалтерского учета и аудита. Именно законодательные инициативы создали условия для перехода от традиционного документооборота к цифровым форматам работы [1; 2; 3; 12]. Существенное влияние оказывают изменения, внесённые в Федеральный закон «О бухгалтерском учёте», которые закрепили правовой статус электронных первичных документов и позволили организациям полностью отказаться от бумажных носителей. Важным шагом стало развитие законодательства об электронной подписи, обеспечившее юридическую значимость электронного документооборота и безопасную идентификацию

пользователей. Значительные преобразования связаны и с созданием государственной системы ГИР БО, где бухгалтерская отчётность размещается в электронном виде и становится доступной для контроля и анализа. Нормативные акты ФНС, регламентирующие электронные форматы счетов-фактур, УПД и других документов, фактически стандартизировали цифровые процессы внутри компаний.

Изменения в законодательстве об аудиторской деятельности усилили требования к информационной безопасности, качеству проверки и применению цифровых инструментов. Таким образом, государство выступает главным инициатором и регулятором цифровых преобразований, формируя правовую основу, которая обеспечивает прозрачность, достоверность и технологическую устойчивость учетно-аудиторской системы. Специальные законы и подзаконные акты определяют порядок ведения электронного документооборота, правила применения цифровой подписи, требования к защите данных и использованию автоматизированных систем. От своевременности таких решений зависит безопасность экономических процессов и доверие к финансовой информации. Государственные инициативы по развитию цифровых платформ, модернизации IT-инфраструктуры и внедрению технологий искусственного интеллекта способствуют ускорению цифровой трансформации предприятий и расширяют возможности для внедрения инноваций в учётно-аудиторскую деятельность [4; 11; 19].

Значительный вклад в развитие профессии вносят и профессиональные организации бухгалтеров и аудиторов, которые обеспечивают отраслевой контроль качества, разрабатывают методические рекомендации и стандарты, адаптированные к новым цифровым реалиям, а также поддерживают специалистов в процессе освоения современных технологий. Профессиональные объединения формируют этические требования, проводят сертификацию специалистов, организуют курсы повышения квалификации, что помогает специалистам адаптироваться к новым условиям и снижает риски ошибок в цифровой среде [4; 6; 20]. Помимо этого, профессиональные организации выполняют важную аналитическую функцию. Они изучают мировой опыт, проводят исследовательскую работу, выявляют проблемы, возникающие в процессе цифровизации, и предлагают комплексные решения для улучшения практики. Особое внимание уделяется разработке рекомендаций по внедрению систем искусственного интеллекта, автоматизированных аналитических платформ, а также по проверке безопасности цифровых систем, на которые опираются бухгалтеры и аудиторы.

Взаимодействие государства и профессиональных организаций создаёт условия для формирования целостной системы регулирования, которая учитывает интересы бизнеса, требования информационной безопасности и необходимость модернизации профессии. Совместные проекты по обучению, стандартизации процессов, цифровому мониторингу и совершенствованию нормативных актов позволяют формировать новую профессиональную среду, адекватную вызовам цифровой экономики. Таким образом, роль государства и профессиональных объединений заключается в обеспечении прозрачности,

стандартизации и безопасности учетно-аудиторских процессов, а также в поддержке специалистов, которым предстоит работать в высокотехнологичной цифровой среде. Их совместная деятельность способствует стабильному развитию профессии и формированию доверия к финансовой информации в обществе.

**Выводы.** Таким образом, цифровизация бухгалтерского учёта и аудита стала ключевым фактором, определяющим траекторию развития этих сфер в современных условиях. Быстрое распространение информационных технологий, внедрение автоматизированных систем, облачных платформ и инструментов искусственного интеллекта меняют содержание профессиональной деятельности, усиливая её аналитический и прогностический характер [1; 4; 12]. Цифровая трансформация повышает точность и оперативность обработки данных, способствует росту прозрачности финансовой информации и улучшает качество управленческих решений [5; 9; 13]. Однако дальнейшее развитие невозможно без решения системных вызовов. Одним из наиболее значимых направлений является **адаптация нормативно-правовой базы**, которая должна успевать за технологическими изменениями, обеспечивать юридическую силу электронных документов, регламентировать использование искусственного интеллекта и устанавливать требования к защите данных. Не менее важным становится **переустройство системы бухгалтерского учета**, переход к полностью электронному документообороту, машинно-читаемым форматам отчётности и интеграции учётных процессов в единую цифровую среду предприятия. Ключевое значение имеет и **объединение технологической инфраструктуры**, поскольку фрагментированность используемых систем снижает эффективность цифровизации. Создание совместимых платформ, стандартизированных форматов данных и единого информационного пространства финансовой отчётности позволит обеспечить непрерывность, достоверность и сопоставимость информации. Успешная цифровая трансформация возможна только при сочетании нескольких взаимосвязанных факторов: обновления нормативной базы, модернизации системы бухгалтерского учёта и консолидации технологических решений. При условии активного взаимодействия государства, бизнеса и профессионального сообщества эти изменения способны обеспечить рост качества финансовой информации, усилить доверие к отчётности и сформировать конкурентоспособную, устойчивую экономику [12].

#### **Список использованных источников:**

1. Минфин РФ. Концепция развития бухгалтерского учета и отчетности в РФ. – Официальный сайт Минфина РФ.
2. Федеральный закон «О бухгалтерском учёте» № 402-ФЗ от 06.12.2011 (с изм. на 2023 г.). – Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
3. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» № 307-ФЗ от 30.12.2008 (с изм. на 2023 г.). – Доступ из СПС «Гарант».
4. Андреева Н.В. Профессиональные организации бухгалтеров и аудиторы: роль в развитии цифровой среды : учебное пособие. – СПб. : Питер. – 2022. – 240 с.
5. Бабаев, Ю. А. Бухгалтерский учет в условиях цифровой экономики : учебное пособие. – М. : РИОР. – 2021. – 296 с.

6. Беляева, Т. М. Инновационные технологии в аудиторской деятельности : учебное пособие. – СПб. : Питер. – 2021. – 256 с.
7. Гришин В.А. Информационная безопасность и цифровые технологии в аудите : учебное пособие. – СПб. : Питер. – 2021. – 256 с.
8. Ефимова О.В. Анализ финансовой отчетности в цифровой экономике : учебник. – М. : Юрайт. – 2021. – 350 с.
9. Ковалева А.М. Цифровая трансформация бухгалтерского учета и аудита: вызовы и риски : монография. – М. : КноРус. – 2022. – 284 с.
10. Лосаберидзе Т.Л., Чибисова Е.И. Проблема застоя в IT-индустрии рынка смартфонов, где корпорации, теряют прибыль из-за отсутствия инноваций // Электронный научный журнал. – 2017. – № 5-2 (20). – С. 160-164.
11. Моисеева Е.И. Информационные системы и технологии в бухгалтерском учете и аудите: учебное пособие. – М.: КноРус. – 2023. – 352 с.
12. Мельников В.П. Государственное регулирование бухгалтерского учета в условиях цифровой экономики: монография. – М.: Юрайт. – 2021. – 284 с.
13. Макарова А.И. Автоматизация бухгалтерского учета и анализа : учебное пособие. – М. : КноРус. – 2022. – 276 с.
14. Семенов Л.П. Аудит: современная практика и цифровые решения. – М. : Дело. – 2021. – 310 с.
15. Сухарева Е.А. Цифровая экономика и трансформация бухгалтерского учета : монография. – М. : Инфра-М,. – 2022. – 312 с.
16. Соколов Я.В. Бухгалтерский учет: история, современность, перспективы. – М. : Финансы и статистика. – 2020. – 400 с.
17. Сухомлинова Е.В., Чибисова Е.И. Методы комплексного анализа и оценка эффективности бизнеса // В сборнике: Образовательная среда сегодня и завтра. Сборник научных трудов IX Международной научно-практической конференции. под общей редакцией Г.Г. Бубнова, Е.В. Плужника, В.И. Солдаткина. – 2014. – С. 358-360.
18. Симанов М.Д., Воронов И.Д., Чибисова Е.И. Возможные причины возникновения "искаженной" бухгалтерии, методы решения и минимизация шанса возникновения // Теория и практика современной науки. – 2017. – №6(24). – С. 772-775.;
19. Федорова, И. А. Цифровые технологии в корпоративных финансах. – СПб. : Питер. – 2022. – 298 с.
20. Чибисова Е.И. Синописис на внутрифирменный управленческий аудит в россии. В сборнике: Наука и образование в XXI веке. Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 3 частях. ООО "АР-Консалт". – 2015. – С. 152-153.
21. Чибисов О.В., Чибисова Е.И. Особенности перехода от традиционной экономики к экономике устойчивого развития в условиях государственного частного партнерства // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2020. – № 11. – С. 80-85.
22. Чибисова Е.И., Чибисов О.В. Реинжиниринг бизнес-процессов с использованием цифровых технологий при построении системы взаимодействия государства и частного сектора // В книге: Интеллектуальная собственность в цифровую эпоху. Сборник материалов Международной конференции. – 2020. – С. 98-105.
23. ISO. Information Security Management Systems Requirements (ISO/IEC 27001:2022). – Geneva : ISO. – 2022. – 36 p.

УДК 336.64

## ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ В ПРИНЯТИИ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВЫХ РЕШЕНИЙ: СОВРЕМЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

*Павлова Ирина Владимировна,  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации, г. Москва*

*E-mail: pr.pavlova@mail.ru*

*Васиков Михаил Игоревич,  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации, г. Москва*

*E-mail: vasikovmihail@mail.ru*

**Аннотация.** *Статья посвящена анализу поведенческих факторов, влияющих на процесс принятия корпоративных финансовых решений. В работе обобщены современные исследования, демонстрирующие, что психологические особенности руководителей и инвесторов – такие как когнитивные искажения, эмоциональные состояния, социальное окружение – существенно воздействуют на финансовые стратегии и результаты компаний. Особое внимание уделяется таким распространенным поведенческим феноменам, как чрезмерная уверенность руководства, избегание потерь, эффект «якоря» и влияние эмоций [3]. Приведен пример из банковского сектора России для иллюстрации проявления этих факторов на практике. В заключение предложены подходы к минимизации негативного влияния поведенческих искажений при финансовом управлении компанией.*

**Abstract.** *This article analyzes the behavioral factors influencing corporate financial decision-making. It summarizes current research showing that psychological characteristics of managers and investors – such as cognitive biases, emotional states, and social environment – significantly affect companies' financial strategies and outcomes [3]. Special attention is paid to common behavioral phenomena including managerial overconfidence, loss aversion, anchoring effect, and the influence of emotions. An example from the Russian banking sector is provided to illustrate how these factors manifest in practice. In conclusion, the paper suggests approaches to minimize the negative impact of behavioral biases in corporate financial management.*

**Ключевые слова:** *поведенческие финансы; корпоративные финансы; когнитивные искажения; психологические факторы; финансовые решения; корпоративный менеджмент.*

**Key words:** *behavioral finance; corporate finance; cognitive biases; psychological factors; financial decisions; corporate management.*

**Введение. Актуальность**

В традиционной финансовой теории корпорации предполагается, что руководители принимают решения рационально, стремясь максимизировать стоимость компании. Однако в реальности поведение лиц, принимающих финансовые решения, нередко отклоняется от предпосылок полной рациональности [2]. Формирующаяся дисциплина поведенческих корпоративных финансов исходит из признания того, что на выбор менеджеров влияют субъективные психологические факторы и когнитивные искажения. Поведенческие финансы как направление исследований приобрели особую актуальность, так как дополняют классические финансовые модели с учетом иррациональных аспектов поведения человека.

В России данное направление также развивается, подтверждая, что и в отечественной практике финансового менеджмента решения часто далеки от рациональных моделей [2]. Таким образом, изучение поведенческих факторов в корпоративных финансах позволяет лучше понять природу финансовых решений и улучшить их результаты. Цель данной статьи – рассмотреть ключевые поведенческие факторы, влияющие на корпоративные финансовые решения, опираясь на современные исследования, и предложить подходы к учету и нейтрализации этих факторов.

**Основная часть****Ключевые поведенческие факторы в корпоративных финансах**

Современные исследования выделяют ряд ключевых поведенческих факторов, способных существенно влиять на финансовые решения компаний. Когнитивные искажения менеджеров могут приводить к систематическим отклонениям от оптимальных стратегий [4]. Ниже рассмотрены наиболее распространенные факторы.

**Чрезмерная уверенность руководства.** Одним из самых изученных явлений является избыточная уверенность (*overconfidence*) топ-менеджеров и особенно генеральных директоров. Уверенные в своих навыках и прогнозах руководители склонны переоценивать будущие результаты проектов и недооценивать риски [4]. Это может приводить к чрезмерному инвестированию и расширению бизнеса даже при сомнительной окупаемости проектов, либо к агрессивной структуре капитала. Так, обнаружено, что компании под руководством сверхуверенных CEO чаще финансируют инвестиции за счет долга и реже выпускают акции, полагая, что их акции недооценены рынком. Эмпирические данные показывают, что *overconfident*-руководители банков перед финансовым кризисом увеличивали объемы рискованного кредитования и долговую нагрузку, что усугубило уязвимость организаций [4]. Это опровергает предположение классической теории о полностью рациональном менеджере и подтверждает необходимость учета психологических факторов.

**Избегание потерь.** Руководители, подобно обычным инвесторам, подвержены склонности сильнее воспринимать потери, чем приобретения. Эффект избегания потерь проявляется в излишней осторожности: например, менеджеры могут откладывать или вовсе отказываться от прибыльных, но рискованных проектов, опасаясь возможных убытков, даже если вероятность

успеха высока. Кроме того, руководители могут удерживать убыточные направления бизнеса дольше рационально обоснованного срока, не желая фиксировать убытки – это связано с ошибкой невозвратных затрат. Принятое однажды инвестиционное решение защищается, несмотря на новые данные о его неэффективности, из-за нежелания признать прошлые ошибки. Такой эффект ведет к тому, что ресурсы компании продолжают тратиться на проекты с отрицательной перспективой, снижая общую эффективность деятельности. Современные работы отмечают, что склонность продолжать инвестирование в убыточные проекты – широко распространенная проблема корпоративного управления, связанная с психологическим дискомфортом от фиксации убытков [4].

Эффект привязки, якоря. При оценке финансовых показателей или сделок руководители нередко опираются на первоначально полученную информацию или произвольно выбранный ориентир, даже если впоследствии появляются новые данные. Этот эффект «якоря» может сказаться, например, при переговорах о цене сделки слияния или поглощения: первая названная сумма становится отправной точкой и привязывает ожидания сторон. Аналогично, формируя бюджет или прогноз, финансовый директор может неосознанно «привязаться» к прошлогодним цифрам, недостаточно учитывая изменившиеся условия. В результате решения и оценки отклоняются в сторону исходной, возможно случайной, отправной информации [4].

Эмоциональные и социальные факторы. Психологическое состояние и окружение лиц, принимающих решения, также играют значительную роль. Эмоции – страх, беспокойство, эйфория способны смещать отношение к риску и восприятию информации. Классический пример – влияние настроения на решения: показано, что даже такие внешние факторы, как погода, могут влиять на финансовую активность. В частности, эмпирическое исследование банковского кредитования выявило, что на солнечных днях кредитные специалисты склонны одобрять займы чаще и на более мягких условиях, тогда как в пасмурную погоду критерии ужесточаются [2]. Социальное окружение и групповая динамика также влияют на корпоративные финансы. В коллегиальных органах, таких как совет директоров или инвестиционный комитет, может возникать групповое мышление – стремление к консенсусу без достаточной критической оценки. Авторитет лидера или общая корпоративная культура могут подавлять альтернативные мнения, вследствие чего принимаются не оптимальные, а конформные решения. Кроме того, личные связи управленцев могут сказываться на сделках. В совокупности, эмоциональные и социальные факторы формируют поведенческий фон, на котором принимаются финансовые решения.

Рассмотрим пример из банковского сектора Российской Федерации. Банки как корпоративные субъекты регулярно принимают важные финансовые решения, от кредитной политики до управления рисками и распределения капитала. Поведенческие факторы могут проявляться на всех этих этапах. Предположим, крупный российский банк в период экономического подъема демонстрирует впечатляющие темпы роста прибыли. Руководство банка,

вдохновленное успехом, начинает верить в собственные исключительные способности предвидеть рыночные тенденции и недооценивает вероятность неблагоприятного развития событий, проявляется эффект чрезмерной уверенности. Под влиянием оптимистичных ожиданий менеджмент смягчает стандарты отбора заемщиков и агрессивно наращивает объемы кредитования рискованных проектов. Такое решение временно усиливает финансовые показатели, что еще более укрепляет уверенность руководства в правильности стратегии. Однако когда макроэкономическая конъюнктура ухудшается (например, вслед за падением цен на сырье или введением внешних ограничений), портфель выданных займов сталкивается с волной невозвратов. Избыточный оптимизм помешал своевременно распознать кредитные риски и создать достаточные резервы. В результате банку требуется экстренная поддержка капитала и вмешательство регулятора для выполнения. В ретроспективе становится ясно, что уверенность в продолжении прежних тенденций не позволили менеджменту объективно оценить обстановку [1].

Приведенный пример демонстрирует, что поведенческие факторы не абстрактны, они напрямую влияют на устойчивость и эффективность финансовых решений даже в таких строго регламентированных структурах, как банки. Поэтому учет психологических аспектов становится частью обязательной практики корпоративного управления рисками. Некоторые крупные банки внедряют методы снижения влияния человеческого фактора: автоматизированные скоринговые модели кредитования компенсируют субъективизм кредитных экспертов, а комитеты по рискам включают определенного участника, чьей задачей является критический разбор предложений, чтобы избежать группового мышления. Эти меры отражают осознание того, что решения должны приниматься с поправкой на возможные когнитивные искажения.

### **Выводы**

Поведенческие факторы стали неотъемлемой частью анализа корпоративных финансовых решений в современных исследованиях. Психология руководителей и инвесторов во многом определяет, как компания инвестирует средства, привлекает капитал и управляет рисками. Когнитивные искажения – от чрезмерной уверенности до эффекта привязки – могут приводить к систематическим ошибкам в стратегиях, снижая эффективность финансового менеджмента. Современные исследования свидетельствуют: фактор человеческого поведения заметно влияет на результаты фирм и не может игнорироваться традиционными моделями [4].

В то же время развитие поведенческой корпоративной финансовой науки открывает пути для улучшения качества решений. Во-первых, повышается осведомленность менеджеров о типичных предубеждениях. Крупные компании начали проводить тренинги по поведенческой экономике для своих управленческих команд, чтобы те распознавали ловушки мышления (например, излишний оптимизм или склонность к подтверждению своего мнения) и сознательно корректировали процесс принятия решений. Во-вторых, в корпоративное управление внедряются механизмы защиты от ошибок, как

отмечалось, независимые комитеты, второе мнение экспертов, алгоритмы и модели, не подверженные эмоциям. Наконец, акционеры и советы директоров все чаще учитывают поведенческий профиль руководителей при найме и оценке их деятельности. Очевидным решением является модернизация процедуры отбора и мотивации топ-менеджеров с целью, смягчить влияние личностных факторов, например, разнообразить состав руководства по опыту и взглядам. Прозрачная информационная среда и открытая дискуссия в компании служат противовесом от группового мышления.

Таким образом, минимизация негативного влияния поведенческих факторов требует сочетания образовательных, организационных и технологических мер. Поведенческие финансы уже сегодня дают практические рекомендации для бизнеса [3]. Признание человеческого фактора не слабостью, а объективной данностью управления позволяет компаниям выстроить более устойчивую финансовую политику. Сочетая классические количественные методы с пониманием психологии принятия решений, корпоративные финансы становятся более адаптивными и эффективными, особенно в условиях высокой неопределенности.

#### **Список использованных источников:**

1. Богатырев С.Ю. Поведенческие финансы: актуальность и обоснование // *Финансы и кредит.* – 2019. – №3. – С. 464-476.
2. Крюкова О.Г., Черкашина Т.Ю. Поведенческие аспекты в системе управления банковскими рисками // *Финансы и кредит.* – 2018. – Т. 24, № 6. – С. 1294-1308.
3. Варфоломеева В.А., Архипова И.И. Взаимосвязь поведенческих аспектов с принятием финансовых решений в компаниях // *Экономика и управление: проблемы, решения.* – 2025. – Т.9, №3. – С. 123-130.
4. Guenzel M., Malmendier U. Behavioral Corporate Finance: The Life Cycle of a CEO Career // *NBER Working Paper No. 27635.* – 2020.

УДК 338.2

**МОДЕЛИ ОПИСАНИЯ ТРАНСПОРТНЫХ СЕТЕЙ**

*Васильева Наталья Борисовна,  
Дальневосточный федеральный  
университет, г. Владивосток*

*E-mail: cgi-bn@mail.ru*

**Аннотация.** Эффективность функционирования городских территорий существенно зависит от транспортных сетей. Модели описания транспортных сетей позволяют анализировать транспортные потоки, планировать развитие инфраструктуры и оптимизировать логистику. В данной работе рассматриваются современные подходы к моделированию и анализу транспортных сетей, а также классификации современных моделей.

**Abstract.** *Transport networks are an important area of research because of its' influence on the cities' and regions' efficiency. The models for describing transportation networks enable the analysis of traffic flows, planning infrastructure development, and optimizing logistics. This paper examines modern approaches to modeling and analysis of transport networks, as well as classifications of modern models.*

**Ключевые слова:** *транспортные сети, моделирование, методы анализа, графовые модели, классификация моделей транспортных сетей*

**Key words:** *transport networks, modeling, analysis methods, graph models, classification of transport network models*

**Введение. Актуальность.** Транспортные сети являются важнейшим элементом городской инфраструктуры, влияющим на качество жизни, экономическое развитие и экологическую устойчивость региона.

Развитие эффективных моделей описания транспортных сетей играет ключевую роль в принятии решений относительно строительства новых дорог, улучшения существующей инфраструктуры и управления транспортными потоками.

Рассмотрим подробнее преимущества и недостатки основных современных подходов к моделированию и анализу транспортных сетей.

**Целью исследования** является классификация существующих моделей описания транспортных сетей.

**Материал и методы исследования:** исследование основано на применении методов системного анализа. Анализ базируется на информации из открытых источников, таких как научные статьи, нормативно-правовые акты, официальные документы стратегического планирования, монографии, учебники и специализированные журналы по управлению транспортом и прикладной математике, аналитические и методические материалы российских и международных конференций.

Анализировались труды ученых из разных стран, включая Россию, Европу, Северную Америку и Азиатско-Тихоокеанский регион, что позволило охватить широкий спектр подходов и выявить тенденции развития теории и практики транспортных исследований.

**Результаты исследования и их обсуждение.** В работе сформировано общее представление о современном состоянии науки и практики в области классификации моделей транспортных сетей. Полученные знания позволят исследователям выбрать подходящие инструменты и методики для разработки и улучшения транспортных систем городов и регионов.

Классификация моделей включает ряд ключевых направлений, отражающих специфику и сложность решаемых задач. Далее рассмотрим подробнее каждую группу моделей, выделяя их сильные стороны, недостатки и условия оптимального применения. Это даст возможность глубже понять принципы функционирования транспортных сетей и выбирать наиболее эффективные стратегии их анализа и проектирования.

Согласно исследованию Швецова [1], предлагается следующая классификация моделей, различающаяся по типу решаемых ими задач:

Прогнозные модели – предназначены для предсказания будущих состояний системы после изменений в транспортной сети или размещения объектов. Данным моделям необходимы данные о геометрии сети, ее характеристиках, размещении объектов, образующих основной транспортный поток.

Имитационные модели – позволяют воспроизводить поведение сложных систем (определить скорость движения, задержки на перекрестках, динамику и длину очередей и другие характеристики движения) путем моделирования реальных процессов и явлений.

Оптимизационные модели – направлены на поиск наилучших решений среди множества возможных вариантов, минимизируя затраты или максимизируя выгоды. Решают задачи оптимизации маршрутов пассажирских и грузовых перевозок, выбора оптимальной конфигурации сети, расчёта оптимальных сигнальных планов работы светофорной сигнализации и др.

В данной классификации в связи с тенденциями современных исследований предлагается выделить категорию «Экологических и устойчивых моделей транспортных сетей». Выделяется данная категория по особому критерию, который относится к задаче и целевой направленности модели.

Предложение выделить отдельную категорию «Экологических и устойчивых моделей транспортных сетей» в существующей классификации обусловлено несколькими важными факторами, которые стали актуальными в современных исследованиях:

1. Рост значимости экологических вопросов: современные тенденции требуют большего внимания к проблемам сохранения окружающей среды и снижению антропогенного воздействия на экосистемы. Транспортные сети играют ключевую роль в загрязнении воздуха, шумовом воздействии и разрушении природной среды. Для эффективной борьбы с негативными последствиями необходимы специальные модели, направленные на учет экологических требований и минимизацию вреда.

2. Развитие концепции устойчивого развития: идея устойчивого развития стала важным элементом государственных и корпоративных стратегий. Транспортные сети рассматриваются не только как средство доставки грузов и пассажиров, но и как источник долгосрочных рисков и угроз для природы и здоровья людей. Выделенная категория необходима для рассмотрения экологических аспектов наряду с экономическими и техническими показателями.

3. Необходимость интеграции эколого-экономических критериев: современная практика требует объединения экономических и экологических показателей при принятии решений о строительстве и модернизации транспортных сетей. Без специального класса моделей невозможно эффективно сравнивать проекты по показателям углеродного следа, потребления ресурсов и воздействию на биосферу.

4. Воздействие цифровых технологий: появление инновационных технологий, таких как беспилотные автомобили, электромобили и «зеленые коридоры», создает потребность в специальных моделях, способных учитывать технологические новшества и их последствия для экологии и устойчивого развития.

5. Регуляторные требования и международные стандарты: возрастающее количество нормативных актов и стандартов, направленных на защиту окружающей среды, требует специализированного инструментария для оценки соответствия транспортных проектов международным требованиям и стандартам.

К этой категории моделей можно причислить следующие существующие модели:

1. Модели минимальной эмиссии (Low Emissions Transport Model): Модели основаны на оптимизации маршрутов транспортировки таким образом, чтобы минимизировать количество вредных выбросов ( $\text{CO}_2$ ,  $\text{NO}_x$ ,  $\text{SO}_2$  и др.). Путём включения экологических показателей в целевую функцию существует возможность выбирать маршруты, сокращающие негативное воздействие на атмосферу. Этот подход активно применяется в крупных европейских городах для формирования более экологически чистых транспортных схем. В таких моделях зачастую используется комбинация алгоритмов оптимизации маршрутов и геоинформационной аналитики, применяется машинное обучение для точного прогнозирования уровня загрязнений на каждом участке сети [2; 3].

2. Транспортные модели энергетического баланса (Transport Energy Balance Models). Модели, рассчитанные на снижение энергозатрат транспортных систем. Основное внимание уделяется максимальному снижению потребления энергии при движении транспортных средств. В модели интегрируются показатели энергоэффективности автомобилей, качество дорожного покрытия и потенциальные альтернативные виды топлива. Реализовывается оценка экономического эффекта перехода на электромобили и гибридные автомобили [4; 5].

3. Модели экологической мобильности (Green Mobility Models). Представляет собой комбинированную модель, совмещающую графовую

структуру с показателями социальной и экологической приемлемости перемещений. В моделях учитываются пешие прогулки, использование велосипеда и общественный транспорт, снижая зависимость от частных автомобилей. Таким образом, достигается сокращение антропогенной нагрузки на окружающую среду и улучшение здоровья населения. В моделях введены индикаторы доступности зеленых зон и комфортности передвижений пешком и на велосипеде. Используются статистические данные для расчета углеродного следа в динамике [6].

4. Комплексная городская система оценки устойчивого развития (Urban Sustainability Evaluation System). Исследователи по данному направлению предлагают целостную систему оценки степени соответствия транспортной инфраструктуры критериям устойчивого развития путем внедрения цифровых аналитических платформ, работающих как единая экосистема. Предполагается включение в систему как количественных, так и качественных показатели, среди которых состояние озеленённости территорий, инфраструктура велосипедных дорожек, эффективность утилизации отходов, расход воды на содержание улиц и др. Данные модели включают механизм ранжирования районов города по уровню устойчивости и экоэффективности [7; 8].

Кроме того, существуют классификации моделей транспортных сетей по другим признакам, например:

- по изменяемости данных с течением времени (динамические, статические),
- по методу расчётов (компьютерные, математические),
- по непрерывности (непрерывные, дискретные),
- по наличию вероятностной составляющей (стохастические, детерминированные),
- по уровню детализации (макроскопические, микроскопические, мезоскопические).

Следует отметить, что для транспортных сетей классификация по структуре и методам исследования приобретает особую важность, так как отражает особенности построения и анализа моделей в этой специфичной предметной области. Таким образом, предлагаются следующие классификации моделей по структуре и методам исследования, изображенные на рисунке 1 и на рисунке 2 соответственно.

#### 1. По структуре.

Данная классификация фокусируется на том, как организованы внутренние компоненты модели, и какую геометрию и уровни агрегирования они предполагают.

##### А. Графовые модели.

Основная форма представления состоит из вершин (перекрёстки) и рёбер (транспортная сеть от одного до другого перекрестка). Удобны для анализа топологии сети, нахождения кратчайших путей, расчёта пропускной способности и т.д.

##### Б. Многоуровневые (иерархические) модели.

Отличаются наличием нескольких уровней детализации, начиная от мелких участков и заканчивая крупными регионами. Могут сочетать локальное и глобальное рассмотрение транспортной сети.

В. Пространственно-временные модели.

В дополнение к обычной графовой структуре учитывают временной фактор, влияющий на изменение состояния сети (например, интенсивность движения в разное время суток). Обычно используются для анализа транспортных потоков и прогнозирования изменений в движении.

Г. Топологические модели.

Акцентируют внимание на соединениях и отношениях между компонентами сети, не учитывая точное положение на карте. Используется для быстрого анализа возможностей перехода между районами или странами.

Д. Интегральные (гибридные) модели.

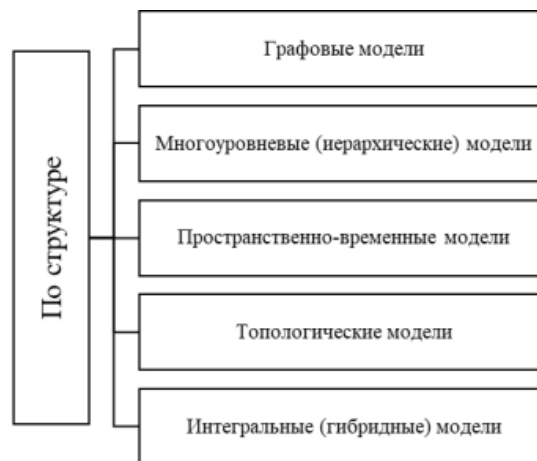


Рис. 1 Классификация моделей транспортных сетей по структуре.

Объединяют элементы различных видов моделей, сочетая преимущества каждого из них. Примером может служить комбинация графового и пространственно-временного подхода для комплексного анализа транспортной сети.

2. По методам исследования.



Рис. 2 Классификация моделей транспортных сетей по методам исследования

Основным принципом группировки моделей является различие в применяемых техниках и процедурах, которые используются для анализа моделей транспортных сетей.

А. Модели анализа чувствительности и устойчивости.

Изучается реакция транспортной сети на внешние возмущения (поломки оборудования, аварии, погодные условия). Такие модели позволяют оценить уязвимости и слабые места сети.

Б. Оптимизационные модели.

Используются для поиска лучшего способа организации движения, минимизации заторов, повышения энергоэффективности и снижения расходов. Часто применяется линейное и нелинейное программирование, генетические алгоритмы и эвристические методы.

В. Имитационные модели.

Создаются виртуальные копии реальных транспортных систем, позволяющие наблюдать реакцию на различные сценарии и изменения условий эксплуатации. Может быть полезно для тестирования нового маршрута, внедрения технологий автономного вождения и пр.

Г. Модели сценарного анализа.

Строятся альтернативные сценарии развития сети, с учётом возможного изменения окружающей среды, демографии, экономики и прочих факторов. Помогает заранее подготовиться к возможным изменениям и выработать устойчивые стратегии.

Д. Прогнозные модели.

Фокусируются на предсказании тенденций в развитии транспортных потоков, состоянии инфраструктуры и потребности в ресурсах. Широко применяются методы экстраполяции, тренд-анализа и регрессионного анализа.

Е. Модели машинного обучения и искусственного интеллекта.

Использование алгоритмов машинного обучения и нейронных сетей для автоматического распознавания паттернов и прогнозирования. Например, применение глубокого обучения для прогнозирования дорожного трафика.

Е. Композитные модели.

Комплексные методики, совмещающие несколько подходов, чтобы обеспечить полную картину и повысить точность анализа. Например, комбинации имитации и оптимизации для одновременного улучшения качества сети и точности прогнозов.

Подобная двухкомпонентная классификация помогает глубже понять сложность транспортных сетей и способствует выбору наиболее подходящего инструмента для каждой конкретной задачи. Она сочетает архитектурные свойства моделей (их внутреннее устройство) и практические процедуры их анализа и совершенствования.

**Выводы.** Современные модели описания транспортных сетей демонстрируют значительный прогресс в области анализа и планирования транспортных систем. Использование моделей позволяет эффективно решать широкий спектр задач, связанных с транспортом. Предложение выделить категорию «Экологических и устойчивых моделей транспортных сетей» обосновано современными потребностями и вызывает очевидную пользу для практической деятельности. Оно служит важнейшим дополнением к

традиционным классификационным схемам и позволяет создавать более полные и информативные модели транспортных систем, соответствующие современным реалиям и задачам устойчивого развития.

Представленные классификации моделей по структуре и методам исследования являются глубокой и всесторонней систематизацией существующих научных подходов к исследованию сложных систем, открывая новые перспективы для дальнейших исследований и прикладных разработок.

#### **Список использованных источников:**

1. Швецов В.И. Математическое моделирование транспортных потоков / В.И. Швецов // Автоматика и телемеханика. – 2003. – № 11. – С. 3-46.
2. Ge Ying-en, Long Jiancheng, Xiao Feng, Sh Q. Traffic Modeling for Low-emission Transport // Transportation Research. Part D. Transport and Environment. – 2017. – 60(5). 10.1016/j.trd.2017.11.001 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/319442737\\_Editorial\\_Traffic\\_Modeling\\_for\\_Low-emission\\_Transport](https://www.researchgate.net/publication/319442737_Editorial_Traffic_Modeling_for_Low-emission_Transport) (дата обращения: 06.11.2025).
3. Loesser Larissa. A Procedure Model for Low Emission Transportation Chain Planning / Promet – Traffic&Transportation. – 2021. – 33. 893-904. 10.7307/ptt.v33i6.3935 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/357042637\\_A\\_Procedure\\_Model\\_for\\_Low\\_Emission\\_Transportation\\_Chain\\_Planning](https://www.researchgate.net/publication/357042637_A_Procedure_Model_for_Low_Emission_Transportation_Chain_Planning) (дата обращения: 06.11.2025).
4. Felea I., Csuzi I., Barla E. Modelling and Assessing Energy Performance of an Urban Transport System with Electric Drives // 498 Promet – Traffic&Transportation. – 2013. – Vol. 25. – No. 5. – P. 495-506.
5. Яворовский Ю.В., Султангузин И.А., Калякин И.Д., Яшин А.П. Методология стратегического планирования развития города на основе моделирования и оптимизации топливно-энергетического баланса // СОК. – 2022. – № 9. – С. 72-79.
6. Imbugwa G.B., Gilb T., Mazzara M. (2025). A Green Intelligent Transport Model for Urban Mobility // Razminia, A., Nguyen, D.H. (eds)/ Intelligent Technology for Future Transportation. – ITFT 2024. – Communications in Computer and Information Science. – Vol. 2378. – Springer, Cham [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/389944493\\_A\\_Green\\_Intelligent\\_Transport\\_Model\\_for\\_Urban\\_Mobility](https://www.researchgate.net/publication/389944493_A_Green_Intelligent_Transport_Model_for_Urban_Mobility) (дата обращения: 05.12.2025).
7. Zavyalov Dmitry. The Concept of Sustainable Mobility in Modern Megacities / MIR (Modernization. Innovation. Research). – 2021. – 12. 288-305. 10.18184/2079-4665.2021.12.3.288-305 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/355064465\\_The\\_Concept\\_of\\_Sustainable\\_Mobility\\_in\\_Modern\\_Megacities](https://www.researchgate.net/publication/355064465_The_Concept_of_Sustainable_Mobility_in_Modern_Megacities) (дата обращения: 03.12.2025).
8. Гришаева Ю.М., Матанцева О.Ю., Спирин И.В., Савосина М.И., Ткачева З.Н., Васин Д.В. Устойчивое развитие транспорта в городах России: опыт и актуальные задачи // Юг России: экология, развитие. – 2018. – №4. – С 24-46 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-transporta-v-gorodah-rossii-opyt-i-aktualnye-zadachi> (дата обращения: 07.12.2025).

УДК 331.5

**ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОНЯТИЯ И СУЩНОСТИ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

Смолина Елена Григорьевна,  
Волгоградский институт управления – филиала  
РАНХиГС, г. Волгоград

E-mail: [smolina\\_elena1989@mail.ru](mailto:smolina_elena1989@mail.ru)

**Аннотация.** Статья посвящена анализу понятия «занятость населения» и его основным характеристикам. Автор приводит перечень современных тенденций, отмечаемых в вопросах занятости, а также определяет проблемные области трудовых отношений. В статье анализируется актуальная статистика и результаты социологических исследований, связанных с современным состоянием рынка труда в условиях цифровой экономики. Автор делает вывод о трудностях и преимуществах новых форм занятости, а также предлагает анализ поведенческих траекторий на рынке труда представителей разных поколений с уточнением функциональной роли органов власти в этом вопросе.

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of the concept of «population employment» and its main characteristics. The author provides a list of current trends in employment issues, as well as identifies problematic areas in labor relations. The article analyzes current statistics and the results of sociological studies related to the current state of the labor market in the digital economy. The author concludes on the difficulties and advantages of new forms of employment, and also offers an analysis of behavioral trajectories in the labor market of representatives of different generations, with clarification of the functional role of government bodies in this matter.

**Ключевые слова:** занятость населения, рынок труда, традиционная занятость, платформенная занятость, дистанционная занятость, платформенная экономика, цифровая экономика.

**Key words:** population employment, labor market, traditional employment, platform employment, remote employment, platform economy, digital economy.

**Финансирование.** Статья подготовлена при финансовой поддержке Российского научного фонда и Комитета образования и науки Волгоградской области по гранту № 24-28-20066 «Состояние рынка труда Волгоградской области: поведенческие траектории с учетом дистанционной и платформенной занятости» (<https://rscf.ru/project/24-28-20066/>)

**Введение.** Занятость населения, определяющая уровень вовлеченности трудовых ресурсов в экономическую деятельность, представляет собой одно из

ключевых социально-экономических понятий. В Российской Федерации обеспечение высокого уровня занятости является приоритетной задачей государственной политики, ведь от него зависит качество жизни граждан. В современных условиях на фоне цифровой трансформации общества, а также глобальных и внутренних вызовов вопросы регулирования занятости приобретают особую актуальность.

**Цель исследования:** на основе теоретического анализа определить ключевые характеристики понятия и сущности занятости населения в условиях цифровой экономики.

**Материалы и методы исследования.** Материалами для исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов по теме занятости, экономической и социальной политике государства, а также статистические данные, связанные с характеристиками трудоспособного населения и рынка труда, в целом. Отдельно следует отметить результаты актуальных социологических исследования в области занятости населения в современный период в РФ.

В исследовании были применены следующие методы: анализ научной, учебной и методической литературы; систематизация информации, полученной из литературных источников и интернет-ресурсов; с помощью сравнительного анализа было представлено содержание понятий «рынок труда» и «занятость населения»; метод классификации был применён при рассмотрении форм занятости; при написании основных выводов и заключения был применен метод индукции.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Настоящий этап развития именуется в нашей стране как период формирования и развития цифровой экономики, основанный на применении информационно-коммуникативных технологий (Интернет, мобильные устройства, облачные сервисы и, наконец, искусственный интеллект). В отличие от традиционных экономических моделей современный формат базируется не на материальных активах, а переходит в область услуг, больших данных и информации. Одним из принципов цифровой экономики является высокая ориентация на потребности клиентов и упрощение процесса получения и оказания услуг, что, в конечном счете, приводит к размыванию четких границ между производителем, продавцом и потребителем. Данный факт, являющийся результирующей автоматизации и цифровизации, влияет, в том числе, и на категорию занятости. Обратим внимание, что занятость населения является важной социально-экономической категорией, связанной с реализацией права человека «свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию», что закреплено в п.1 статьи 37 Конституции Российской Федерации.

На протяжении длительного периода времени правовой основой регулирования занятости в Российской Федерации служил Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 № 1032-1. Этот нормативно-правовой акт заложил базовые принципы государственной политики

в сфере занятости, закрепил права и гарантии граждан, а также определил функции органов службы занятости.

Однако стремительное развитие общества, появление новых форм занятости, таких как удалённая работа и самозанятость, значительные изменения в экономике, потребовали адаптации законодательства к современным реалиям.

Согласно данным ВЦИОМ, на вопрос: «А как Вы работаете в настоящее время: удалённо из дома или на работе вне дома?» были получены следующие данные: в 2025 году преимущественно удалённо из дома работает 13% от работающих россиян, в свою очередь преимущественно на работе вне дома – 74% опрошенных, каждый десятый опрошенный совмещает обе формы занятости. Несмотря на высокий процент работников в офисе или на предприятии, с 2022 года по настоящее время наблюдается устойчивый рост дистанционной занятости на 3% [1].

В ответ на эти вызовы был принят Федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации» от 12.12.2023 № 565, вступивший в силу 1 января 2024 года. Согласно новому закону, занятость населения представляет собой трудовую и иную деятельность граждан, осуществляемую ими в целях производства товаров, выполнения работ или оказания услуг и направленную на получение дохода. Ранее же в соответствии с Законом РФ от 19.04.1991 № 1032-1, занятость населения представляла собой деятельность граждан, связанную с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащую законодательству Российской Федерации и приносящую, как правило, им заработок, трудовой доход.

Проанализировав два понятия «занятости населения» (см. таблицу 1), видно, что новое определение обращает внимание на экономическую направленность деятельности – производство товаров, работ или оказание услуг, тем самым связывая занятость с предпринимательской и трудовой активностью, направленной на получение дохода. В то время как в прежней редакции закона упор делался на удовлетворении потребностей, что допускало более широкий подход, включая волонтерскую деятельность и иные формы занятости.

Если обратиться к точкам зрения учёных, следует отметить, что среди них нет единого подхода к определению сущности занятости.

Так, Сулейманова Г.В. рассматривает понятие «занятость» в широком и узком смысле, в зависимости от её содержания. В широком смысле понимается участие в любой социально значимой деятельности, независимо от её формы. В узком смысле понимается непосредственно трудовая деятельность, связанная с экономическим содержанием труда [2, с. 5]. В первом случае понятие охватывает не только деятельность, приносящую доход, но и любой труд, например, уход за детьми или ведение домашнего хозяйства. С точки зрения второго подхода, содержанием занятости выступает сам труд или подготовка к нему в виде профессионального обучения.

Таблица 1

## Сравнительный анализ понятий «занятость»

№ п/п	Критерии сравнения	Закон РФ № 1032-1	ФЗ № 565
1.	Цель	Удовлетворение личных и общественных потребностей	Производство товаров, выполнение работ, оказание услуг
2.	Доход	Доход упоминается как «как правило», то есть допускается деятельность без дохода	Доход является обязательным критерием
3.	Гибкие формы занятости	Косвенно учтены	Явно учитываются современные формы занятости: самозанятость, фриланс и другие
4.	Фокус	Социальный аспект занятости	Экономическая эффективность и результативность, стабильность

*Источник: составлено автором на основе анализа федерального законодательства*

В «Современном экономическом словаре» Райзберг Б.А. понятие занятости характеризует как участие населения в трудовой деятельности, включая службу в армии, ведение домашнего хозяйства, учёбу и уход за детьми и престарелыми. Согласно мнению автора, занятость связана с общественно полезной деятельностью, приносящей заработок [3, с. 139]. Таким образом, занятость охватывает не только формальное трудоустройство, но и более широкий спектр видов деятельности.

При этом Павловская О.Ю. рассматривает занятость как социально-экономическое отношение, которое складывается между работодателями и желающими работать индивидуумами по обеспечению последних соответствующими их подготовке рабочими местами в целях зарабатывания дохода для удовлетворения потребностей – собственных и членов семьи, а также самореализации [4, с. 25]. Встречается и более широкая формулировка занятости. Так, по мнению Бреева Б.Д., сущность занятости можно раскрыть с двух позиций: с позиции производства и накопления, где речь идёт об обеспечении населения рабочими местами и как процесс обеспечения человека первостепенными средствами существования [4, с. 25].

Следовательно, понятие «занятость» может быть интерпретировано по-разному, однако оно не перестаёт быть ключевой характеристикой экономики, определяющей уровень благосостояния общества и влияющей на стабильность населения.

Для наиболее полного понимания сущности занятости необходимо раскрыть формы, в которых она протекает. Именно в этих формах и проявляется трансформационный характер современного состояния данной категории в рамках рынка труда.

На современном этапе выделяют стандартную и нестандартную формы занятости. В соответствии со статьей 56 Трудового Кодекса Российской Федерации (или ТК РФ) стандартная занятость предполагает оформление трудовых отношений между работником и работодателем на основе трудового договора. Нестандартная занятость, в свою очередь, согласно действующему законодательству, это все форматы осуществления профессиональной деятельности, которые не подпадают под формы стандартной занятости. По мнению Бузулуцкой М.В., нестандартные формы занятости отличаются от классического формата трудового договора и характеризуются временным характером, гибкими условиями работы и большей зависимостью от внешних обстоятельств [5, с. 171].

На современном этапе большинство исследователей относят к нестандартным формам занятости самозанятость, фриланс и удаленную работу.

Самозанятый – это физическое лицо, которое осуществляет трудовую деятельность без оформления статуса индивидуального предпринимателя и уплачивает налог на профессиональный доход (НПД). Этот режим в России действует с 2019 года.

По мнению исследователей Самаевой Е.В. и Самаевой А.Д., фриланс – это деятельность, при которой лица работают без заключения долгосрочного договора с работодателем, нанимаемые только для выполнения определённых видов работ. [6, с. 62]. Характерными чертами фриланса являются использование информационных технологий в трудовой деятельности, определенная независимость от работодателя, а также гибкий график работы.

В соответствии с ТК РФ удаленной (дистанционной) работой является выполнение определённой трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с её выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей. Ведущей отраслью, с которой характеризуется фриланс и удаленная работа, являются ИТ-сфера.

Одной из новейших форм нестандартной занятости является платформенная занятость. Данная форма занятости возникла с развитием цифровых технологий. Ее основное отличие от традиционных трудовых отношений заключается в том, что взаимодействие между работником и заказчиком осуществляется через цифровую платформу, а не напрямую.

Таким образом, занятость населения является динамичной социально-экономической категорией, изменяющейся под влиянием технологического прогресса и трансформации рынка труда. Наряду со стандартной занятостью, основанной на стабильных трудовых отношениях и социальных гарантиях, всё

большее распространение получают нестандартные формы – самозанятость, фриланс, удалённая и платформенная работа. Их развитие отражает адаптацию системы занятости к изменениям рынка труда.

**Список использованных источников:**

1. ВЦИОМ: офиц. сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rabota-iz-doma-kak-novaja-norma> (дата обращения: 22.10.2025).
2. Сулейманова Г.В. Правовое регулирование обеспечения занятости населения : учеб. пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 250 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-004781-2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/929688> (дата обращения: 20.10.2025).
3. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М. – 2024. – 512 с. – (Библиотека словарей «ИНФРА-М»). – ISBN 978-5-16-009966-8 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2136248> (дата обращения: 20.10.2025).
4. Павловская О.Ю. Правовое регулирование занятости населения : учебник для вузов. – Москва: Издательство Юрайт. – 2025. – 125 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-19979-6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/581107> (дата обращения: 26.10.2025).
5. Бузулуцкая М.В., Беспалова В.В., Герасименко И.И. и др. Нестандартные формы трудовой занятости в России в условиях цифровой трансформации рынка труда // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – № 7, Т. 2. – С. 169-178.
6. Самаева Е.В., Самаева А.Д. Современные формы занятости в Российской экономике // Современные социальные и экономические процессы: проблемы, тенденции, перспективы регионального развития. – 2023. – № 1. – С. 61-66.

УДК 339.54.012

**СКВОЗНАЯ АНАЛИТИКА: МИФЫ, РЕАЛИИ И ПУТИ ВНЕДРЕНИЯ**

Дурнева Анна Александровна,  
Санкт-Петербургский университет технологий  
управления и экономики, г. Санкт-Петербург  
Устинова Екатерина Руслановна,  
Санкт-Петербургский университет технологий  
управления и экономики, г. Санкт-Петербург

E-mail: [durneva.22@mail.ru](mailto:durneva.22@mail.ru)

**Аннотация.** В статье рассматривается концепция сквозной аналитики как инструмента повышения эффективности управления бизнес-процессами в современных экономических условиях. Анализируются распространенные мифы, связанные с ее внедрением и эксплуатацией, такие как высокая стоимость, необходимость наличия Big Data и полная автоматизация принятия решений. Выявляются ключевые реалии и практические проблемы, с которыми сталкиваются предприятия при интеграции сквозной аналитики, включая вопросы согласованности данных, сопротивления персонала и выбора технологических решений. Предлагаются поэтапные пути успешного внедрения системы, начиная с определения конкретных бизнес-задач и заканчивая созданием культуры, основанной на данных. Особое внимание уделяется роли сквозной аналитики в условиях цифровой трансформации и ее влиянию на повышение конкурентоспособности компании.

**Abstract.** The article examines the concept of end-to-end analytics as a tool for improving the efficiency of business process management in modern economic conditions. Common myths associated with its implementation and operation are analyzed, such as high cost, the need for Big Data, and complete automation of decision-making. Key realities and practical problems that enterprises face when integrating end-to-end analytics are identified, including issues of data consistency, staff resistance, and the choice of technological solutions. Step-by-step paths for the successful implementation of the system are proposed, starting from the definition of specific business tasks and ending with the creation of a data-driven culture. Special attention is paid to the role of end-to-end analytics in the context of digital transformation and its impact on improving the company's competitiveness.

**Ключевые слова:** сквозная аналитика, управление данными, бизнес-процессы, эффективность, цифровая трансформация, KPI, внедрение, ROI.

**Key words:** end-to-end analytics, data management, business processes, efficiency, digital transformation, KPI, implementation, ROI.

**Введение**

В эпоху цифровой экономики данные становятся одним из ключевых активов предприятия. Однако разрозненность информации, хранящейся в

различных учетных системах, CRM, ERP и маркетинговых сервисах, не позволяет получить целостную картину бизнес-процессов. Ответом на этот вызов является концепция сквозной аналитики – методологии, которая позволяет отслеживать и анализировать весь путь клиента от первого касания (например, просмотра рекламы) до конечной конверсии (покупки, повторного заказа) и далее, по всем каналам взаимодействия.

Несмотря на растущую популярность, вокруг сквозной аналитики сформировался ряд стереотипов и мифов, которые часто мешают компаниям объективно оценить ее потенциал и приступить к внедрению. Цель данной статьи – развеять основные мифы, описать реальные проблемы и предложить практические пути для успешной интеграции сквозной аналитики в деятельность организаций.

### **Мифы о сквозной аналитике**

**Миф 1:** Это исключительно инструмент для крупного бизнеса с огромными бюджетами.

Реальность такова, что на рынке присутствует широкий спектр решений – от мощных корпоративных платформ (Google Analytics 360, Adobe Analytics) до доступных облачных сервисов и открытых библиотек (Apache Superset, Metabase), которые делают сквозную аналитику доступной для среднего и даже малого бизнеса. Внедрение можно начинать с решения конкретных, точечных задач, не требуя сразу глобальных инвестиций.

**Миф 2:** Для ее использования необходимы большие данные (Big Data).

Парадокс заключается в том, что для многих компаний первостепенной задачей является не анализ «больших данных», а наведение порядка в «малых данных». Качество данных важнее их объема. Сквозная аналитика начинается с консолидации и очистки тех данных, которые уже генерируются компанией: данные о продажах, трафике на сайт, звонках, рекламных кампаниях.

**Миф 3:** Система сама принимает решения за менеджеров.

Сквозная аналитика – это не искусственный интеллект, который управляет бизнесом. Это инструмент, который предоставляет руководителям и специалистам релевантные, своевременные и точные данные для принятия обоснованных решений. Она отвечает на вопрос «Что происходит?», но интерпретация «Почему это происходит?» и «Что делать?» остается за человеком.

**Миф 4:** Внедрение гарантирует мгновенный рост прибыли.

Внедрение сквозной аналитики – это инвестиция в инфраструктуру и процессы. Ее ценность раскрывается со временем, по мере того как компания учится правильно задавать вопросы данным и оперативно реагировать на полученные инсайты. Рост прибыли является следствием множества оптимизированных решений, а не прямолинейным результатом установки системы.

## **2. Реалии и проблемы внедрения**

На пути внедрения сквозной аналитики компании сталкиваются с рядом объективных трудностей. Первой и наиболее часто встречающейся проблемой является феномен «данных в силосах» (Data Silos), когда различные отделы, такие как маркетинг, продажи и служба поддержки, используют изолированные

друг от друга информационные системы, не настроенные на обмен данными [1, с. 47]. Преодоление этой разобщенности требует не только технических решений, но и серьезных организационных изменений.

Еще одним критическим барьером считается низкое качество данных. Неполные, некорректные или несвоевременно внесенные данные сводят на нет всю ценность даже самой совершенной аналитической системы, поскольку выводы и решения, основанные на них, будут ошибочными. Как следствие, необходимым условием становится внедрение сквозных процессов валидации и очистки данных на этапе их поступления [2, с. 98].

С техническими сложностями тесно переплетаются и кадровые вопросы. Сопротивление персонала – распространенная реакция, при которой внедрение новой системы воспринимается сотрудниками как угроза их стабильности, дополнительная нагрузка или инструмент тотального контроля. Ключевым фактором успеха в данном контексте является разъяснение непосредственных преимуществ системы для самих сотрудников и их активное вовлечение в процесс изменений на ранних этапах [3, с. 25].

Проблема отсутствия внутренних компетенций также представляет собой серьезный вызов для многих организаций. Наблюдается острая нехватка специалистов (Data Analysts, BI-специалистов), способных не только работать с данными, но и транслировать бизнес-задачи в конкретные аналитические запросы, что является краеугольным камнем для извлечения практической пользы из аналитики [4, с. 230].

Наконец, сложность выбора и интеграции технологий усугубляет ситуацию. Широкий выбор платформ и инструментов на рынке может привести к ошибкам на этапе выбора, когда решение не соответствует реальным бизнес-потребностям компании. Поэтому критически важно четко формулировать требования к системе, исходя как из текущих операционных задач, так и из долгосрочных стратегических целей [5, с. 58].

Как следует из данных таблицы 1, большинство проблем носят комплексный характер, затрагивая как технологические, так и человеческие аспекты. Например, проблема «данных в силосах» (Data Silos), когда различные отделы используют изолированные системы, требует не только технических решений (внедрение хранилища данных, использование API), но и организационных изменений, таких как создание межфункциональных рабочих групп для управления данными [1, с. 47]. Не менее критичным является вызов, связанный с низким качеством данных, поскольку неполные или некорректные данные сводят на нет ценность любой аналитической системы. Борьба с этим требует внедрения строгих регламентов и закрепления персональной ответственности за качество данных на уровне бизнес-подразделений [5, с. 60].

Успешное внедрение сквозной аналитики требует целостного системного подхода, который представляет собой непрерывный цикл, а не линейную последовательность шагов. Фундаментом всего процесса является определение стратегических целей и ключевых показателей эффективности (KPI). Как справедливо отмечают Р. Каплан и Д. Нортон, система показателей должна быть производной от общей стратегии компании [2, с. 45]. На этом этапе критически

важно начать не с выбора программного обеспечения, а с формулировки конкретных бизнес-вопросов, таких как: «Какой канал привлечения клиентов является наиболее рентабельным?», «Каковы основные причины отказа от корзины?» или «Какова пожизненная ценность (LTV) клиентов из разных источников?». Ответы на эти вопросы должны быть строго измеримы с помощью KPI, что задает вектор для всей последующей работы.

Таблица 1

## Сравнительный анализ проблем и их потенциальных решений

Проблема	Потенциальное негативное влияние	Возможные пути решения
Data Silos	Искаженная картина, невозможность построить полный путь клиента	Внедрение DWH (хранилища данных), использование API для интеграции систем
Низкое качество данных	Принятие неверных управленческих решений	Разработка и внедрение регламентов сбора и обработки данных
Сопrotивление персонала	Срыв проекта внедрения, саботаж	Обучение, геймификация, демонстрация личной выгоды для сотрудников
Отсутствие компетенций	Невозможность извлечь ценность из системы	Обучение действующих сотрудников, аутсорсинг, найм узких специалистов

*Источник: составлено автором на основе [1; 3; 5].*

### 3. Пути внедрения сквозной аналитики

Следующей фазой становится тщательный аудит и консолидация данных. На этом этапе проводится полная инвентаризация всех источников информации, оценивается их качество, актуальность и согласованность, а также разрабатывается архитектура будущего хранилища данных (Data Warehouse). Исследователи подчеркивают, что без наведения порядка в данных и создания единого «источника правды» все последующие аналитические усилия теряют смысл [1, с. 48]. Критически важно наладить процессы автоматической передачи данных из всех операционных систем в единое хранилище, чтобы обеспечить их целостность и своевременность.

После подготовки данных наступает этап выбора и адаптации технологической платформы. Выбор конкретного инструментария – будь то комплексные BI-решения (например, Power BI, Tableau) или специализированные платформы для сквозной аналитики – должен напрямую зависеть от ранее определенных целей, бюджета, объема данных и уровня внутренних компетенций [4, с. 234]. Этот выбор является стратегическим, так как технология становится основой для будущей аналитической экосистемы компании.

Далее необходимо внедрить систему коллаборации и практической отчетности. Важно не просто разработать набор дашбордов, а органично

встроить их в ежедневные процессы принятия управленческих решений. Отчеты и визуализации должны быть интуитивно понятными, релевантными для конкретных сотрудников и доступными в режиме реального времени, чтобы стимулировать активное использование данных в повседневной работе [6, с. 112].

Завершающим и наиболее сложным элементом является формирование устойчивой культуры, основанной на данных (Data-Driven Culture). Этот долгосрочный процесс требует целенаправленных усилий по поощрению инициативы, основанной на данных, проведению регулярных разборов ключевых показателей и непрерывного обучения сотрудников. Как отмечает Т. Дэвенпорт, именно культурная трансформация, а не технологии сама по себе, является главным фактором успеха в становлении компании, управляемой данными [6, с. 154]. Весь этот процесс носит итеративный характер: полученные результаты и инсайты порождают новые, более глубокие бизнес-вопросы, что запускает цикл заново на качественно новом уровне.

### **Выводы**

Сквозная аналитика перестает быть опцией и становится необходимостью для компаний, стремящихся сохранить конкурентоспособность в условиях цифровой трансформации. Несмотря на существующие мифы и реальные препятствия на пути ее внедрения, системный и поэтапный подход позволяет минимизировать риски и раскрыть ее полный потенциал.

Основной вывод заключается в том, что успех определяется не столько технологией, сколько готовностью компании изменить свои внутренние процессы и корпоративную культуру. Инвестиции в сквозную аналитику – это, прежде всего, инвестиции в качество управленческих решений, которые в долгосрочной перспективе окупаются за счет роста эффективности, оптимизации затрат и увеличения лояльности клиентов.

### **Список использованных источников:**

1. Власенко А.В. Актуальные вопросы управления данными в условиях цифровой трансформации // Бизнес-информатика. – 2020. – № 2. – С. 34-42.
2. Каплан Р.С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – Москва: Олимп-Бизнес. – 2019. – 320 с.
3. Домакур О.В. Цифровая трансформация бизнеса: преимущества и потенциальные проблемы // Электронная версия журнала. – 2021. – № 5. – С. 50-63.
4. Туленков М.В. Big Data и бизнес-аналитика: технологии и кейсы. – Санкт-Петербург: Питер. – 2020. – 256 с.
5. Ватутина Л.А. Цифровизация и цифровая трансформация бизнеса: современные вызовы и тенденции // Экономика и управление. – 2021. – № 4. – С.22-29.
6. Davenport T.H., Harris J.G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. – Harvard Business Review Press. – 2017. – 254 p.

УДК 334.735

**ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ  
В ОРГАНИЗАЦИЯХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ**

Захарова Лилия Юрьевна,  
Волгоградский кооперативный институт (филиал)  
АНОО ВО Центросоюза Российской Федерации  
«Российский университет кооперации», г. Волгоград

E-mail: liliya.zaharowa2016@yandex.ru

**Аннотация.** В данной статье освещены основные проблемы формирования финансовой политики в организациях потребительской кооперации на примере конкретного предприятия – Николаевского районного потребительского общества. Рассмотрены основные пути по совершенствованию финансовой политики общества. Это прежде всего разработка учетной и налоговой политики, оптимизация торгово-производственного процесса, повышение конкурентоспособности общественного питания организации, внедрение рекламы, пополнение оборотных средств за счет займов и вкладов, организация управленческого учета и др.

**Abstract.** This article highlights the main problems of forming a financial policy in consumer cooperation organizations on the example of a specific enterprise – the Nikolaevsky District Consumer Society. The main ways to improve the financial policy of the society are considered. This is primarily the development of accounting and tax policy, optimization of the trade and production process, increasing the competitiveness of the organization's public catering, the introduction of advertising, replenishment of working capital through loans and deposits, the organization of management accounting, etc.

**Ключевые слова:** финансовая политика, потребительская кооперация, направления совершенствования, учетная политика, налоговое планирование, управленческий учет.

**Key words:** financial policy, consumer cooperation, areas of improvement, accounting policy, tax planning, and management accounting.

**Введение. Актуальность.** В современных условиях динамичности рынка, стремительных изменений во времени – структуры, уровня, объема продаж товаров, его рентабельности и оборачиваемости, в условиях наихудшей конкуренции, предприятиям потребительской кооперации приходится особенно нелегко.

Единственно правильным выходом является формирование и разработка единой концепции, системы, механизмов управления, распределения, использования денежных потоков организации для реализации ее

стратегических целей. Грамотное формирование финансовой политики организации – это единственное оптимальное решение для вывода предприятий потребительской кооперации из кризиса для возможности их дальнейшего успешного функционирования и процветания.

На данном этапе перед потребительской кооперацией встает масса проблем – это критическая нехватка собственных и заемных оборотных активов, вызванная практическим отсутствием господдержки и невозможностью кредитования. Резкое повышение налогового бремени (из-за налоговой реформы 2025 года), физический и моральный износ основных средств, нехватка квалифицированных специалистов, отсутствие глобальной автоматизации учета тоже ведут систему к неминуемому банкротству.

В последние годы в средствах массовой информации часто упоминается об устаревших методах работы системы потребительской кооперации, о том, что данная система в условиях современного рынка себя уже изжила. Но даже в самом, казалось бы, безнадежном положении есть выход – это грамотно продуманная и сформированная финансовая политика организации, ориентированная конкретно, под каждое предприятие. Примером могут являться потребительские кооперативы и общества Чувашпотребсоюза. Данные предприятия смогли вовремя приспособиться к меняющимся условиям экономического рынка. Внедрение полной автоматизации учета, господдержка со стороны Республики, прилив молодых квалифицированных кадров позволили Чувашпотребсоюзу и сегодня успешно развиваться и расширяться.

Вывод – во избежание кризиса предприятий потребительской кооперации, для дальнейшего их развития и успешного функционирования необходимо разработать ряд оптимальных направлений для совершенствования финансовой политики организации.

В данной статье разработаны основные пути совершенствования финансовой политики на примере конкретного предприятия – Николаевского районного потребительского общества Волгоградской области.

**Основная часть.** Сегодня Волгоградская область не может похвастаться своей системой потребительской кооперации. Потребительские общества области переживают нелегкие времена. Одним из наиболее стабильных является – Николаевское районное потребительское общество. На сегодняшний день (на 01.12.2025 года) в организации работает до 170 человек, основными видами деятельности общества являются розничная торговля (12 магазинов), общественное питание (3 кафе), производство (хлебозавод, рыбный цех, 2 кондитерских цеха, цех по производству полуфабрикатов) и сельскохозяйственный рынок по предоставлению мест для торговли сельскохозяйственной продукцией.

Но, как и упоминалось выше, перед Николаевским Райпо встает тот же ряд проблем, что и перед всей системой потребительской кооперации в целом. Стремительно падают объемы производства собственной продукции, розничная торговля из-за жесткой конкуренции терпит неминуемые убытки, требуется

прилив новых идей, но молодые кадры из-за массового оттока населения в областной центр, практически отсутствуют, состояние зданий, транспорта, технического и производственного оборудования оставляет желать лучшего, система автоматизации учета значительно устарела, целый ряд торговых объектов являются на сегодняшний день рентабельно неоправданными, что ведет к их неизбежному закрытию, и др. В течении пяти лет организация была вынуждена закрыть 6 магазинов и 1 кафе в районном центре и 4 магазина в сельских населенных пунктах, из них – 5 магазинов и кафе пришлось продать. Но несмотря на тяжелые времена, руководство организации не сдаётся и пытается найти выход из сложившейся ситуации. Для этого разработано несколько основных путей по совершенствованию финансовой политики общества.

Одним из основополагающих направлений по совершенствованию финансовой политики Николаевского Райпо является грамотно разработанные учетная и налоговая политика организации. Ведь именно учетная и налоговая политика являются прочным фундаментом для ведения и организации учета на предприятии. Стоит в первую очередь заметить, что при разработке учетной и налоговой политики необходимо руководствоваться действующими законодательными и нормативными актами. Для этого очень важно провести анализ всех действующих регламентов и определить какие из них устарели, какие обновились и какие созданы вновь. Затем внести изменения или дополнения в уже существующие формулировки документов. Автоматизировать систему формирования учетной и налоговой политики для того, чтобы не пропустить не одного значимого изменения в законодательстве. Кроме того, необходимо позаботиться о том, чтобы документ был разработан и утвержден хотя бы за месяц до начала его вступления в действие (до начала отчетного периода).

Для формирования учетной политики Николаевского Райпо необходимо определиться с рабочим планом счетов, а именно, провести анализ действующих аналитических и синтетических счетов. В связи с изменениями 2026 года, введением нового ПБУ 9/2025 «Доходы», необходимо дополнить план счетов новыми субсчетами и исключить устаревшие, дать субсчетам правильные наименования. В учетной политике 2026 года важно прописать новые правила признания и оценки активов и обязательств и определения доходов и расходов. Кроме того, обеспечить полный переход на электронный документооборот, который позволит бухгалтерскому учету шагать в ногу со временем. В данный момент организация перешла на ЭДО лишь частично, большая часть документального обмена происходит вручную.

Что касается налоговой политики, то здесь основным нюансом является – разработка налогового планирования. Для этого необходимо подробнейшим образом изучить все старые и вновь созданные законодательные акты, которые позволили бы Николаевскому Райпо законно снизить налоговую нагрузку. В-первых, нужно определить какие наиважнейшие условия для работы

организации выгодны в рамках его режима налогообложения. Затем произвести расчет по всем налоговым платежам, тщательно ознакомиться с возможными налоговыми льготами. После разработать подробный план с четкими сроками налоговых платежей. Благодаря правильному налоговому планированию, Николаевское Райпо может ощутимо сэкономить на налоговых обязательствах.

При разработке учетной и налоговой политики важно иметь ввиду, что они должны быть ориентированы не на краткосрочное достижение целей, а на долгосрочную стратегическую перспективу. Николаевскому Райпо критически необходимо смотреть в будущее.

Проблемы разработки правильной учетной и налоговой политики тесно переплетаются с проблемой отсутствия в организации глобальной автоматизации учета. В связи с постоянно меняющимися условиями современного экономического рынка, Николаевскому Райпо как никогда важно обеспечить процесс автоматизации бухгалтерского и налогового учета, внедрить автоматизацию в производственную и торговую деятельность. В данный момент организация для частичной автоматизации процессов учета применяет программу «Бэст 5+», которая сильно отстает от других современных автоматизированных систем, например «1С: Предприятие». В связи с тем, что бухгалтерский и налоговый учет сильно погряз в ручной работе, возникают трудности с соблюдением новых стандартов и правил ведения учета, огромный объем ввода данных, расчетов, сверок приводит к возникновению непоправимых ошибок.

Внедрение программного обеспечения «1С: Предприятие» – это еще одно приоритетное направление по совершенствованию финансовой политики Николаевского Райпо, которое значительно ускорит и оптимизирует работу бухгалтерии, производственные и торговые процессы. Позволит вести учет без ошибок и исправлений, поможет бухгалтерам и другим сотрудникам организации вовремя реагировать на изменения в законодательстве, приведет к сокращению числа сотрудников, в результате – снизит расходы организации. Благодаря глобальной автоматизации, общество сможет ввести новые современные методы и способы ведения учета. Если Николаевское Райпо автоматизирует весь рабочий процесс, то это в корне повлияет на деятельность предприятия в целом. У «осовремененного» общества появится возможность привлечения молодых специалистов, а ведь приток «новой крови» организации сегодня катастрофически необходим.

Следующим направлением совершенствования финансовой политики Николаевского Райпо является оптимизация производственного и торгового процесса. И здесь снова все упирается в необходимость глобальной автоматизации. Из-за нехватки квалифицированных кадров, новых идей, физического и морального износа оборудования страдает весь торгово-производственный процесс в целом – резкое падение объемов производства, снижение качества товаров, заикленность на одном и том же ассортименте продукции, на одних и тех же рынках сбыта, одних и тех же поставщиках сырья и товаров, и др.

Внедрение автоматизации позволит ускорить и упростить процессы производства и торговли, что поспособствует росту объемов производства собственной продукции. Современный производственный и торговый процесс повысит интерес молодых специалистов к организации, а это, в свою очередь, новые идеи и возможности, а значит и расширение ассортимента продукции собственного производства, увеличение рынков сбыта. Очень важно в условиях непростого финансового положения Николаевского Райпо пересмотреть все договора по поставкам товаров и сырья, провести тщательный анализ всех закупок, промониторить ближайшие возможные торговые точки, определить, с какими поставщиками товаров и сырья организация может пообщаться, с какими продолжить сотрудничество или найти новых поставщиков, которые будут организации наиболее выгодны. Также просто необходимо пересмотреть весь ассортимент собственной продукции Николаевского Райпо. Провести экономический анализ и выделить из общего ассортимента продукции наиболее рентабельные и нерентабельные позиции. Затем повысить объем производства более рентабельной продукции и сократить или вовсе закрыть производство нерентабельной, плохо продающейся.

В условиях жесточайшей конкуренции, у Николаевского Райпо есть только один выход – это повышение качества своей продукции, ориентирование на своего покупателя, потребителя. Сегодня, к сожалению, по сравнению с прошлыми годами, Николаевское Райпо не может похвастаться высоким качеством своей продукции. Этому способствует нежелание работников производства выполнять достаточным образом свою работу. Небольшая заработная плата, отсутствие должного контроля за рабочим процессом и его участниками со стороны руководящего состава приводит к «работе спустя рукава». В результате – ухудшение качества продукции. Для повышения качества собственной продукции необходимо повысить интерес и инициативность со стороны производственных рабочих. Для этого необходимо ввести систему премирования не только за наиболее высокие показатели по объему производства, но и качеству продукции, провести конкурс проектов по разработке нового вида продукции на лучшего пекаря или кондитера, что позволит пополнить ассортимент более качественной продукцией. Но и про контроль не забывать. Технологам тщательнее следить за производственным процессом. Контролировать рецептуру, гигиену и скорость процессов готовки.

Те же пути совершенствования необходимо внедрить и в торговый процесс. Омолодить кадры, усилить контроль, ввести систему премирования, проводить мероприятия для повышения уровня инициативности работников торговли, и др. Кроме того, весь акцент сосредоточить на продаже собственной продукции. Для этого необходимо следить за бесперебойностью поставок наиболее рентабельной продукции, сроками годности, правильной «подачей» товара. Некоторые наиболее нерентабельные торговые точки необходимо репрофилировать в специализированные магазины, где фишкой будет являться реализация продукции собственного производства.

Оптимизация торгово-производственного процесса – это важнейшее направление по совершенствованию финансовой политики организации, которое позволит повысить уровень конкурентоспособности Николаевского Райпо и упрочить его финансовое положение.

Как и торгово-производственный процесс, общественное питание Николаевского Райпо тоже нуждается в преобразовании. Период пандемии губительно сказался на оборотах общественного питания организации. Сегодня ситуация значительно улучшилась, но не в той мере, в которой бы могла. Повышение конкуренции со стороны вновь открывшихся предприятий общественного питания на территории районного центра, не могли положительно повлиять на финансовое положение общества. Негативными моментами также явились – нехватка квалифицированных специалистов, отсутствие молодых кадров, работа «по привычному маршруту», отсутствие рекламы, акцент на банкеты с большим количеством клиентов, и др.

Для повышения оборотов общественного питания Николаевского Райпо необходимо – омоложение коллектива, правильное рекламное продвижение в тех средствах массовой информации, которые более востребованы, распределение акцента не только на крупные мероприятия (банкеты), но и завтраки, бизнес-ланчи, вечерние посиделки, и др. Продвижение собственного бренда – эмблемы на одежде сотрудников, посуде, картах меню, предметах интерьера. Разработка детского меню и организация детских праздников тоже сможет повысить рейтинг общественного питания Николаевского Райпо. Небольшой косметический ремонт и смена интерьера с современными нотками позволит привлечь новых клиентов.

Еще одним немаловажным направлением по совершенствованию финансовой политики организации, как бы не банально это звучало, является правильно продуманная и красиво преподнесенная реклама. Реклама, как известно, «двигатель прогресса». Сегодня такой «двигатель» Николаевскому Райпо критически необходим, ведь в данный момент наблюдается его полное отсутствие. Реклама должна быть везде – в торговле, производстве, общественном питании, даже на сельскохозяйственном рынке. Во всех средствах массовой информации должны появиться яркие рекламные видеоролики с продвижением полного ассортимента продукции собственного производства, красочные баннеры на специализированных магазинах Николаевского Райпо повысят интерес покупателей, размещение напольных уличных стоек с меню, меню-борды – это еще один эффективный способ для привлечения клиентов и увеличения продаж в общественном питании.

Как упоминалось выше, одной из наиболее серьезных проблем финансовой политики Николаевского Райпо является стабильная нехватка собственных и заемных оборотных средств. Так как господдержка и кредитование организации недоступны, можно рассмотреть собственный способ привлечения заемных средств. Еще одно направление по совершенствованию финансовой политики организации – это пополнение оборотных средств за счет

займов от населения и сотрудников. Для этого необходимо предложить такие условия, которые будут выгодны и организации, и займодавцу. Пополнение оборотных средств за счет безвозмездных вкладов сотрудников – тоже может стать выходом из непростого финансового положения организации. Положительным моментом является то, что не вклады, не займы не являются доходами и не повышают налоговую базу при расчете налога по УСН или налога на прибыль, также вклады и займы не образуют обязанность по уплате НДС.

Внедрение и организация управленческого учета – это еще одно направление по совершенствованию финансовой политики Николаевского Райпо. В настоящее время в организации наблюдается его полное отсутствие. Как известно, управленческий учет – это система сбора, анализа и представления информации о финансово-хозяйственной деятельности предприятия. То есть о его доходах, расходах, денежных потоках и результатах отдельных видов деятельности. В отличие от бухгалтерского учёта, который ориентирован на внешние требования и единые правила, управленческий учёт настраивается под задачи конкретной организации.

Сущность управленческого учета – это данные о финансах, производстве, продажах и других процессах. Система не ограничивается только финансовыми показателями – включает данные о производительности, качестве продукции, удовлетворённости клиентов и других аспектах деятельности. Плюсами внедрения управленческого учета для Николаевского Райпо являются главным образом своевременное предоставление актуальной информации аппарату управления для принятия важных управленческих решений, выявление отклонений при сравнении фактических и плановых экономических показателей учета, планирование и бюджетирование, подробный анализ доходов и расходов организации, оптимизация затрат и прибыльности общества. Внедрение управленческого учета позволит руководству Николаевского Райпо ежедневно получать актуальную информацию о его финансово-хозяйственной деятельности, о финансовых результатах по каждому виду деятельности, об объемах производства и качестве продукции, уровне продаж и ориентированности покупателей, вести контроль над денежными потоками организации во избежание кассовых ошибок, обеспечить информацию для ценообразования, с легкостью рассчитать себестоимость продукции, систематизировать информацию о расходах и доходах организации.

**Выводы.** Итак, для успешного функционирования Николаевского Райпо, для повышения его конкурентоспособности и финансовой устойчивости, организации критически необходима грамотная и эффективная финансовая политика. Но, в настоящее время, как говорилось выше, финансовое положение Николаевского Райпо никак нельзя назвать стабильным и прочным, а его финансовая политика оставляет желать лучшего. Вследствие чего, обществу важно внедрить все направления по совершенствованию финансовой политики общества, которые были освещены в данной статье. Пути совершенствования позволят организации оценить свои ресурсы и возможности, провести

подробный анализ всех экономических показателей, оптимизировать производственный и торговый процесс, законно снизить налоговую нагрузку организации, упростить и ускорить бухгалтерский и налоговый учет, вовремя получать актуальную информацию о финансовом состоянии общества и др. Правильно организованная финансовая политика организации – это залог здоровья любого предприятия и его деятельности.

#### **Список использованных источников:**

1. Закон РФ "О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации" от 19.06.1992 N 3085-1 (последняя редакция).

2. Крамаренко И.А. Финансовая политика: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для направления подготовки 38.03.01 Экономика. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ». – 2022. – 105 с.

3. Волкова О.Н., Чуракова И.Ю. Управленческий учет: учебник и практикум для вузов. – 2-е изд., доп. – Москва: Издательство Юрайт. – 2025. – 547 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17965-1 // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/561275> (дата обращения: 30.11.2025).

4. Финансовая политика: учеб. пособие // Л. И. Юзвович, Н. Ю. Исакова, Е. А. Смородина и др.; под общ. ред. Л. И. Юзвович; М-во науки и высшего образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та. – 2020. – 189 с. – (Современные финансы и банковское дело).

5. Курасова Е.А., Стенькина Е.Н. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие; Дальневост. федерал. ун-т. – Электрон. дан. – Владивосток: Изд-во Дальневост. федерал. ун-та. – 2019. – 1 CD-ROM. – Систем. требов.: процессор с частотой 1,3 ГГц (Intel, AMD); оперативная память от 256 МБ, Windows (XP; Vista; 7 и т.п.). – Загл. с экр. – ISBN 978-5-7444-4474-7.

УДК 33

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА  
БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Вандтке Анна Владимировна,  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации, г. Москва*

*E-mail: 241477@edu.fa.ru*

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются основные вопросы бизнес-анализа как важного инструмента современного управления, позволяющего организациям эффективно адаптироваться к изменениям на рынке и удовлетворять потребности стейкхолдеров. Подчеркивается, что бизнес-анализ содействует выявлению и анализу потребностей стейкхолдеров, что критически важно для успешного моделирования бизнес-процессов и реализации проектов. В статье также упоминается важность правильного определения ключевых терминов, распределения ресурсов и оценки эффективности деятельности, с акцентом на методологии анализа бизнес-возможностей. Бизнес-возможности определяются как способности организации удовлетворять потребности стейкхолдеров.

**Abstract.** This article explores the main issues of business analysis as an important management tool that enables organizations to effectively adapt to changes in the market and meet the needs of stakeholders. It emphasizes that business analysis facilitates the identification and analysis of stakeholder needs, which is critically important for successful modeling of business processes and project implementation. The article also discusses the importance of correctly defining key terms, resource allocation, and assessing organizational performance, with a focus on methodologies for analyzing business opportunities. Business opportunities are possibilities of the company to fulfill requirements of its stakeholders.

**Ключевые слова:** бизнес-анализ, управление, адаптация, изменения, рынок, стейкхолдеры, потребности, моделирование, бизнес-процессы, проекты, терминология, распределение ресурсов, эффективность, методологии, анализ, бизнес-возможности.

**Key words:** business analysis, management, adaptation, changes, market, stakeholders, needs, modeling, business processes, projects, terminology, resource allocation, efficiency, methodologies, analysis, business opportunities

**Введение.** В условиях усиливающейся конкуренции, ускоренной цифровизации и постоянных изменений во внешней среде анализ бизнес-возможностей приобретает ключевое значение для обеспечения устойчивого развития организаций. Эффективное выявление и оценка стратегических возможностей позволяет компаниям своевременно адаптироваться к рыночным изменениям, формировать конкурентные преимущества и повышать

результативность управленческих решений. Теоретические основы анализа бизнес-возможностей представляют собой совокупность концепций, методов и инструментов, направленных на изучение внутренних ресурсов, компетенций и внешних факторов, определяющих потенциал роста организации.

Исследование данной темы позволяет систематизировать научные подходы к пониманию природы бизнес-возможностей, определять их роль в стратегическом управлении и обосновать необходимость применения комплексных аналитических моделей.

### **Актуальность**

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью системного осмысления факторов, определяющих конкурентоспособность и устойчивое развитие компаний в условиях высокой динамики внешней среды. Современные организации сталкиваются с ускоренной трансформацией рынков, технологическими изменениями и усложнением моделей взаимодействия с потребителями и партнерами, что требует научно обоснованных подходов к выявлению, оценке и использованию стратегических возможностей. Теоретическое обобщение методов анализа бизнес-возможностей позволяет формировать эффективные управленческие решения, повышать адаптивность и обеспечивать долгосрочный рост, что делает данное исследование значимым как в научном, так и в практическом аспектах.

### **Основная часть**

Бизнес-анализ, как важный инструмент современного управления, обеспечивает предприятиям и организациям возможность глубоко понимать и адаптироваться к быстро меняющимся требованиям рынка и интересам различных стейкхолдеров. Он не только помогает в выявлении тенденций, но и способствует формированию стратегии и бизнес-модели, необходимой для достижения долгосрочных целей.

Бизнес-анализ – деятельность по обоснованию управленческих воздействий, изменений в компании и стратегии ее развития на основе выявления требований ключевых заинтересованных сторон, связанных с ними проблем и определения путей их возможных решений, способных принести пользу как самой компании, так и тем заинтересованным сторонам, которые влияют на нее и определяют ее судьбу.

Бизнес-возможности характеризуют потенциал фирмы воздействовать на все то, что способно обеспечить достижение ее целей и выполнение требований ее стейкхолдеров. Они отражают способности фирмы генерировать ценности для различных групп своих заинтересованных сторон.

Бизнес-возможности – способности предприятия генерировать ценности, которые необходимы стейкхолдерам. Бизнес-способности – наличие ресурсов и технологий, кадров, проектно-конструкторских решений. Требования заинтересованных сторон сопоставляются с возможностями компании. Если возможности есть, а требований нет – создать требования или переориентировать возможности.

Бизнес-аналитик выступает в роли посредника между бизнесом и его заинтересованными сторонами. Бизнес-аналитик выявляет требования сторон, а

затем занимается анализом их выполнения посредством сопоставления требований с фактическими показателями. Если имеется невыполненное требование, то необходимо выявить причину данного факта. Причиной невыполнения требований может служить обычное нарушение технических регламентов, в данном случае можно решить проблему посредством усиления контроля, но не будет происходить коренных изменений в деятельности фирмы.

В случае невозможности выполнения требований с помощью имеющихся бизнес-возможностей возникает истинная бизнес-проблема. В таком случае имеющиеся ресурсы (технологии, оборудование) не позволяют выполнить возникающее требование, тогда нужно менять работу бизнеса: отказаться от устаревшей технологии, купить новое усовершенствованное оборудование.

При этом важно отметить, что бизнес-анализ не является изолированной дисциплиной – он органично интегрируется в систему управления предприятием. Это значит, что хороший бизнес-аналитик должен быть не просто экспертом в своей области, но и обладать навыками коммуникатора, что позволяет ему успешно взаимодействовать с различными стейкхолдерами.

Более того, конкурентоспособность российских предприятий на мировом рынке во многом зависит от их способности к внедрению практик бизнес-анализа. Успех в этот переходный период требует от организаций гибкости и готовности перенимать передовые методы, используемые зарубежными конкурентами. Системный подход к бизнес-анализу особенно важен для существующих организаций, поскольку они должны постоянно адаптироваться к изменениям в рыночной среде.

Результативность работы организаций в значительной мере определяется правильным решением ряда методических и процедурных вопросов на границе экономической науки и юридической практики. основополагающими основами анализа бизнес-возможностей организации являются [2, с. 17]:

- точное определение таких терминов, как продукт, объем производства и объем продаж;
- ясное установление полномочий управленческого аппарата и директорского совета;
- аспекты, касающиеся трудовых ресурсов и оплаты персонала;
- вычисление показателей использования трудовых ресурсов;
- корректное распределение основных и оборотных средств производства и их финансовая оценка;
- учет рабочего времени и времени простоев;
- разграничение между инвестициями и капитальными вложениями; труд как экономическую и правовую категорию;
- феномены, такие как безработица, инфляция, низкое качество услуг и системы вознаграждения за работу;
- вопросы, связанные с ответственностью владельцев в контексте корпоративного управления;
- защита конфиденциальной информации и последствия ее утечки и пр. [4, с. 46].

Важно пристально следить за этими элементами для поддержания эффективного функционирования предприятий.

В современной практике анализа бизнес-возможностей организаций особое внимание уделяется оценке эффективности их деятельности. Для этой цели применяются разнообразные методики, среди которых широкое распространение получил классический метод, фокусирующийся на исследовании внутренних показателей организации и исключая влияние внешних факторов.

Эффективность оценивается по финансовым показателям ( $NPV > 0$  – проект эффективен) – этим занимается финансовый аналитик. Бизнес аналитики должны посмотреть выполняются ли требования, которые решал проект. Нужно сравнить полученный результат с актуальными требованиями заинтересованных сторон. Бизнес-аналитик обеспечивает сбалансированное выполнение социальных, экологических и экономических требований. Бизнес-аналитик следит за источниками финансирования и условиями выполнения. Кроме того, необходимо следить за обеспечением устойчивого развития, не только своей компании, но и региона.

Всесторонний анализ компонентов и структуры финансов, а также эффективности их применения, предоставляет возможность оценить конкурентные преимущества фирмы, выявить перспективы для партнерства и определить уровень защиты экономических интересов как самой организации, так и её союзников в финансово-экономических взаимоотношениях.

Стратегический менеджмент является одним из самых сложных и динамично эволюционирующих сегментов современной сферы управления, который активно изучается специалистами как внутри страны, так и за её пределами в контексте анализа бизнес-возможностей. Его ключевая задача заключается в обеспечении долговременной жизнеспособности и процветания компаний через продуманное формирование стратегий, направленных на выявление новых возможностей. В мировой практике сформировалась обширная база знаний в данной области, а также устойчивая теоретическая основа для разработки стратегических планов, которые ориентированы на различного рода бизнес-возможности. Тем не менее, основная задача заключается в том, чтобы адаптировать универсальные методики к специфике отдельных предприятий и их условиям для максимально эффективного использования всех имеющихся возможностей.

В сфере стратегического управления основное внимание сосредоточено на двух важных аспектах анализа бизнес-возможностей [5]:

1. Выбор курса дальнейшего развития организации среди многообразия альтернатив;
2. Мобилизация ресурсов и направление усилий коллектива по избранному пути.

Решив задачи по анализу бизнес-возможностей, стратегический план становится основным инструментом руководства, обеспечивающим эффективную работу предприятия. Процесс подбора стратегии требует углубленного анализа всех аспектов деятельности организации и рыночной среды, а также тщательного взвешивания различных сценариев развития. Стратегический подход определяет целевые сегменты рынка, способы

конкуренции, методы удовлетворения потребностей клиентов, необходимые ресурсы и структуру бизнеса. Четкие ориентиры в стратегии способствуют повышению результативности и операционной эффективности.

При анализе бизнес-возможностей невозможно предвидеть все долгосрочные тренды и изменения внешней среды, как и учесть все варианты развития. Стратегические планы разрабатываются в условиях ограниченной информации, что требует от управленцев гибкости мышления и способности к интуитивному принятию решений [6].

Определение стратегии – это лишь первый шаг. Следующим этапом является реализация намеченных действий, контроль их выполнения и анализ достигнутых результатов. В этот процесс входит создание эффективных систем управления кадрами, стимуляции и организации труда, а также разработка корпоративной структуры и культуры, соответствующих стратегическим целям. Важным аспектом также является децентрализация управленческих процессов и вовлечение интуитивных подходов и гибких систем управления для корректировки в зависимости от изменяющихся обстоятельств.

Стратегическое управление в рамках бизнес-анализа представляет собой последовательный и систематический процесс анализа бизнес-возможностей организации, в котором ключевую роль играют подходы к принятию решений. Этот выбор направлен как на выявление новых возможностей, так и на решение возникающих проблем. Основным инструментом анализа бизнес-возможностей является стратегия – план, который определяет долгосрочные меры для достижения главных целей фирмы.

В современной экономической атмосфере, насыщенной переменами и повышенной конкурентной борьбой, требования к результативности и добротности управленческих постановлений усиливаются на всех ступенях корпоративной иерархии. Для того чтобы обеспечить эффективное руководство компанией, непрерывное внедрение новаторских методов, способствующих адаптации и совершенствованию, становится ключевым. Принятие подкрепленных фактами стратегических решений предполагает доступ к обширной и свежей информации о текущем положении дел в бизнесе и его перспективах. Тем не менее, объем сведений, необходимых для разработки сбалансированных стратегий, растет с огромной скоростью [4, с. 18].

В управленческой деятельности организаций происходит внедрение множества инноваций, обусловленных изменениями в научных подходах и углублением глобализационных процессов. В анализ и руководство экономическими системами внедряются новшества: начиная с принципов и заканчивая концепциями, которые часто поддаются разным толкованиям. Одним из таких понятий становится бизнес-анализ. Сегодня существуют различные точки зрения на определение этого термина. С одной стороны, под бизнесом понимают любую деятельность, ориентированную на извлечение прибыли или индивидуальной пользы, что схоже с определением «предпринимательства». Объединение «анализа» с «бизнесом» дает начало новому направлению исследований, фокусируясь на изучении внутренних процессов организаций – бизнес-анализе. Существует множество трактовок данного аспекта. Так,

например, В.И. Бариленко предлагает смотреть на бизнес-анализ как на инструмент, который способствует осуществлению принципов социально ответственного бизнеса и способствует устойчивому развитию как отдельных компаний, так и общества в целом. Этот подход также служит стимулом и обоснованием для внедрения новшеств.

Необходимо осознавать, что преимущественно классические подходы к рассмотрению деятельности организаций ориентированы на обоснование важности их непрерывной функциональности как субъектов производства, задачей которых является выполнение заранее установленных целей. Такие методы редко затрагивают аспекты регулирования трансформаций. Транзиция к рыночным отношениям показала, что прогресс в бизнесе осуществим лишь при условии его гибкости и способности адаптироваться к экономическим переменам. Таким образом, современная предпринимательская деятельность должна базироваться на эффективной системе управления изменениями, основывающейся на учете конкретных потребностей организации. Другими словами, анализ бизнеса необходимо рассматривать как фундаментальный элемент, поскольку способность компании к адаптации к внешним переменам и быстрое реагирование на них является залогом поддержания конкурентоспособности и долгосрочного пребывания на рынке.

Анализ внутрифирменных аспектов подразумевает оценку уровня успеха в достижении намеченных целей, изыскание факторов, препятствующих выполнению планов, а также оценку продуктивности применяемой стратегии в сфере маркетинга, рассмотрение наличия ресурсов и определение ключевых структурных слабостей предприятия. Такой анализ способствует улучшению устойчивости организаций и их способности конкурировать. Он также assisteрует в выявлении корпоративных потребностей, обосновании необходимости трансформаций и разработке стратегий, приносящих заметные преимущества.

При сопоставлении рынков России и других стран становится очевидным, что на западе основной толчок для роста даёт корпоративный сектор. В нашей стране картина иная: во-первых, основными потребителями аналитических сервисов служат государственные структуры и финансовые институты. Местный бизнес, особенно среднего масштаба, лишь недавно начал осознавать значимость аналитических инструментов как ценного ресурса и стал интегрировать их в свою деятельность. Во-вторых, ключом к полноценному использованию аналитики служит развитая информационная инфраструктура организации.

### **Выводы**

Интеграция делового анализа в структуру управления компанией влечет за собой требование к аналитикам владеть навыками общения для эффективного взаимодействия с разнообразными заинтересованными лицами. Конкурентные преимущества российских предприятий на международном уровне определяются их возможностями по внедрению современных методик анализа в деловую деятельность. Систематический подход к анализу является неотложной потребностью для скорейшей адаптации к динамике рыночных условий.

Бизнес-анализ – деятельность по обоснованию управленческих воздействий, изменений в компании и стратегии ее развития на основе выявления требований ключевых заинтересованных сторон, связанных с ними проблем и определения путей их возможных решений, способных принести пользу как самой компании, так и тем заинтересованным сторонам, которые влияют на нее и определяют ее судьбу.

Бизнес-возможности характеризуют потенциал фирмы воздействовать на все то, что способно обеспечить достижение ее целей и выполнение требований ее стейкхолдеров. Они отражают способности фирмы генерировать ценности для различных групп своих заинтересованных сторон.

#### **Список использованных источников:**

1. Бариленко В.И. Методология бизнес-анализа: учебное пособие. – Москва: КНОРУС, 2018, 2022. (Магистратура)
2. Болотнова Е.А., Колбасникова М.А., Добедченкова А.А. Принятие бизнес-решений на основе анализа ликвидности и платежеспособности организации // Журнал экономики и управления. – 2024. – № 2. – С. 45-58.
3. Бариленко В.И. Роль бизнес-анализа в обосновании направлений инновационного развития // Анализ и аудит в управлении инновациями
4. Сериков К.Н., Анисимов А.Ю. Формирование методики стратегической оценки факторов внутренней среды организации ресторанного бизнеса // Экономика и социум. – 2024. – Т. 17, № 3. – С. 15-30.
5. Се Сяобо. Анализ особенностей стратегий развития экономического механизма управления организацией в международном бизнесе // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2024. – Т. 19, № 1. – С. 5-20.
6. Бардаков А.А. Совершенствование инструментария реинжиниринга бизнес-процессов в управлении организацией [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://diss.unn.ru/files/2019/1000/diss-Bardakov-1000.pdf>
7. Бариленко В.И. Особенности методологии бизнес-анализа / В. И. Бариленко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2014. – № 3. – С. 20-26. – EDN RZMSVV.

# ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

*Международный научный рецензируемый журнал*

Выпуск № 12 / 2025

Подписано в печать 15.12.2025

*Рабочая группа по выпуску журнала*

Главный редактор: Барышов Д.А.

Верстка: Сятынова А.В.

Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке

Научного объединения

«Вертикаль Знаний»

Россия, г. Казань

**Научное объединение «Вертикаль Знаний»** приглашает к сотрудничеству студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов, а также других лиц, занимающихся научными исследованиями, опубликовать рукописи в электронном журнале **«Экономика и парадигма нового времени»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56

E-mail: [nauka@znanie-kzn.ru](mailto:nauka@znanie-kzn.ru)

Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>

