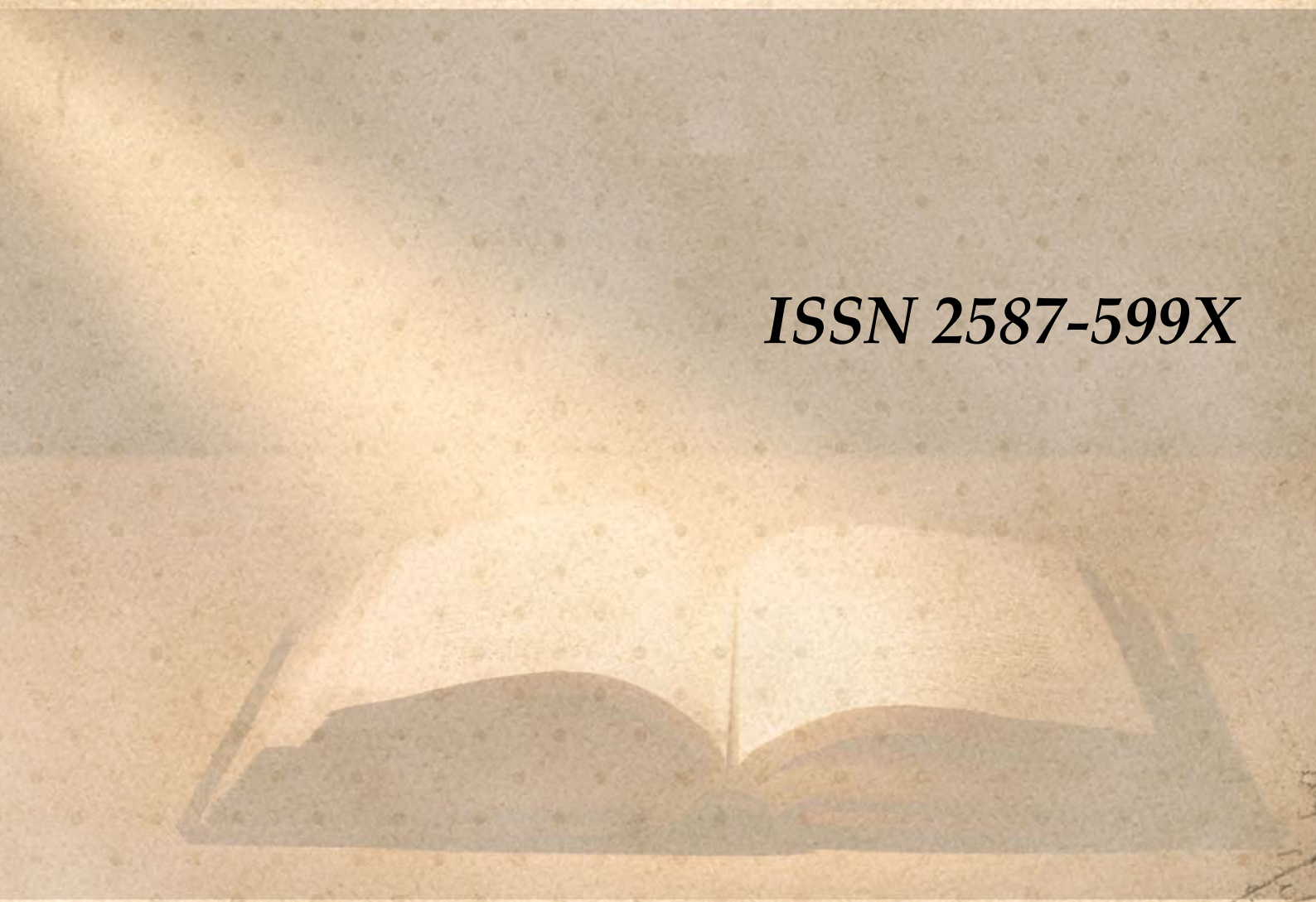
ФИНАНСЫ И УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА

ISSN 2587-599X



Периодическое издание
Выпуск № 1
Казань, 2026

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ

«ФИНАНСЫ И УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА»

Выпущено под редакцией Научного объединения «Вертикаль Знания»



РОССИЯ, КАЗАНЬ

2026 год

Основное заглавие: Финансы и учетная политика
Параллельное заглавие: Finance and accounting policy
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: 2587-599X

Редколлегия выпуска:

1. Асизбаев Рустам Эмилжанович – д-р экон. наук, профессор, зам. председателя Национальной аттестационной комиссии Кыргызстана, г. Бишкек, Кыргызстан.

2. Ангелина Ирина Альбертовна – д-р экон. наук, профессор, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.

3. Королюк Елена Владиславовна – д-р экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.

4. Мезенцева Екатерина Викторовна – канд. экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке

5. Пардаев Абдунаби Халикович – д-р экон. наук, профессор, Ташкентский финансовый институт, г. Ташкент, Узбекистан.



ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА: *Финансы и учетная политика. – 2026. – № 1 (40).*

Оглавление выпуска

МЕЖДУНАРОДНОГО
РЕЦЕНЗИРУЕМОГО
НАУЧНОГО ЖУРНАЛА

«ФИНАНСЫ И УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА»

Выпуск № 1 / 2026

Стр. 6 Ненилина В.Р.
Инструменты минимизации экспортных рисков нефтегазовой компании в условиях геоэкономической неопределенности

Стр. 14 Никитина Е.В.
Модель стратегических ограничений роста строительной компании на раннем этапе развития

Стр. 19 Лукина Е.А., Леонова О.И.
Практика удержания НДФЛ с дивидендов в 2024 году: случай одновременного применения ставок 13% и 15% в одной из организаций Липецкой области

Стр. 23 Щёлоков Д.М., Бабенков В.И.
Контроль (надзор) в системе государственного управления материально-техническим обеспечением

Стр. 35 Васильева О.А., Козин Е.С.
HR-брендинг как маркетинговый инструмент привлечения молодежи в компании химической отрасли РФ

Стр. 46 Чебакова А.И.
Внутренний PR как инструмент формирования корпоративной идентичности организации

Стр. 52 Ермолин Д.С., Силенко А.Н.
Управленческая аналитика и внутренний аудит как механизм развития системы менеджмента качества в средней общеобразовательной организации

Стр. 63 Хенов М.Д.
Регуляторные риски цифрового бизнеса на международных рынках

Стр. 71 Махова А.В., Дорошко А.Ю.
Анализ основных показателей федерального бюджета Российской Федерации в 2023-2024 гг.

Стр. 79 Сергеева И.А., Белоусова А.А., Шакурова В.С.
Финансовый мониторинг как вид государственного финансового контроля

Стр. 84 Бородулина С.А., Фролова В.А., Фролов Д.О.
Синергетический эффект развития воздушного транспорта Арктической зоны Российской Федерации

Стр. 95 Бородулина С.А., Фролова В.А., Фролов Д.О.
Факторы синергии развития воздушного транспорта в Арктической зоне Российской Федерации

УДК 339.564:005.334:622.276

ИНСТРУМЕНТЫ МИНИМИЗАЦИИ ЭКСПОРТНЫХ РИСКОВ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ГЕОЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Ненилина Виктория Романовна,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

Аннотация. *В статье рассматриваются инструменты минимизации экспортных рисков нефтегазовой компании в условиях геоэкономической неопределенности. Обосновано, что экспортные риски имеют комплексный характер и формируются под воздействием санкционных, ценовых, валютных, логистических, регуляторных и контрактных факторов. Особое внимание уделено диверсификации рынков сбыта, развитию транспортной устойчивости, валютной диверсификации, санкционному комплаенсу, сценарному планированию и контролю качества экспортируемой продукции. Предложена матрица инструментов минимизации экспортных рисков, позволяющая связать отдельные виды рисков с управленческими решениями стратегического характера.*

Abstract. *The article examines tools for minimizing export risks of an oil and gas company under conditions of geo-economic uncertainty. It is substantiated that export risks are complex and arise under the influence of sanctions, price, currency, logistics, regulatory and contractual factors. Special attention is paid to sales market diversification, transport resilience, currency diversification, sanctions compliance, scenario planning and quality control of exported products. A matrix of export risk minimization tools is proposed, linking specific types of risks with strategic management decisions.*

Ключевые слова: *экспортные риски, нефтегазовая компания, стратегическое управление, риск-менеджмент, санкции, логистика, валютные риски.*

Key words: *export risks, oil and gas company, strategic management, risk management, sanctions, logistics, currency risks.*

Введение. Актуальность

Экспортная деятельность нефтегазовых компаний традиционно связана с высоким уровнем неопределенности. Для отрасли характерны зависимость от мировой ценовой конъюнктуры, высокая капиталоемкость, технологическая сложность добычи и транспортировки, а также существенная роль внешнеполитических факторов. В последние годы экспортные риски стали еще более заметными: усилилось санкционное давление, изменилась география поставок, возросла значимость альтернативных платежных механизмов, а логистические маршруты стали менее устойчивыми.

В этих условиях нефтегазовая компания сталкивается не просто с отдельными угрозами, а с системой взаимосвязанных рисков. Например, санкционные ограничения могут одновременно усиливать логистические, валютные, контрактные и ценовые риски. Ценовой дисконт, в свою очередь, снижает экспортную выручку и влияет на инвестиционные возможности компании. Все это требует перехода от разрозненного реагирования к стратегическому управлению экспортными рисками.

Актуальность темы подтверждается современными исследованиями. А.А. Коломейцева еще в 2016 году выделяла экономические, транзитные и маркетинговые экспортные риски ПАО «Газпром», подчеркивая региональную специфику газового экспорта [2]. Однако после 2022 года структура экспортных рисков заметно усложнилась: все большую роль стали играть санкционные ограничения, логистическая перестройка, ценовые дисконты и комплаенс-контроль. Международные исследования также показывают, что санкции влияют на экспорт через изменение торговых потоков, ценовые скидки и рост транспортных издержек [9].

Цель статьи – определить основные инструменты минимизации экспортных рисков нефтегазовой компании и показать их роль в системе стратегического управления.

Основная часть

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЭКСПОРТНЫМИ РИСКАМИ

Экспортные риски нефтегазовой компании можно рассматривать как совокупность угроз, возникающих при реализации нефти, газа и нефтепродуктов на внешних рынках. Они связаны с ценовыми колебаниями, транспортировкой, валютными расчетами, действиями зарубежных контрагентов, изменением законодательства, санкционными ограничениями и геополитической нестабильностью.

В научной литературе риск-менеджмент нефтегазовых компаний чаще всего рассматривается как система выявления, оценки и снижения угроз, влияющих на устойчивость бизнеса. М.С. Бочанов подчеркивает, что методический подход к организации риск-менеджмента позволяет системно выстраивать работу по уменьшению рискованности экономической деятельности нефтегазовой компании [1]. Это важно, поскольку экспортные риски нельзя воспринимать как самостоятельный блок, отделенный от корпоративной стратегии. Они должны быть встроены в общую систему управления компанией.

Т.И. Ломаченко рассматривает управление рисками как элемент стратегирования деятельности предприятия нефтегазового комплекса [5]. Такой подход особенно значим для экспортной деятельности. Выбор рынков сбыта, маршрутов транспортировки, валют контрактов, партнеров и механизмов страхования – это не только текущие коммерческие решения. Это элементы долгосрочной стратегии. Ошибка здесь может стоить дорого.

Отдельное значение имеют санкционные риски. О.Б. Скрипник отмечает, что в условиях санкционного воздействия российские нефтегазовые компании сталкиваются с ростом неопределенности [8]. На практике это проявляется в

ограничении доступа к зарубежным рынкам, финансовым инструментам, технологиям, страховым услугам и международной транспортной инфраструктуре. Поэтому управление санкционными рисками должно включать не только юридическую проверку сделок, но и изменение экспортной модели компании.

ФАКТОРЫ УСИЛЕНИЯ ЭКСПОРТНЫХ РИСКОВ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОМПАНИИ

Экспортные риски нефтегазовой компании усиливаются под воздействием нескольких групп факторов.

Во-первых, сохраняется высокая зависимость отрасли от мировой ценовой конъюнктуры. Волатильность цен на нефть и газ влияет на экспортную выручку, инвестиционные программы, налоговую нагрузку и финансовую устойчивость компании. В.А. Незбудей и Е.А. Приходько обращают внимание на специфические риски российской нефтегазовой отрасли, включая рыночные, производственные и природно-климатические факторы [6].

Во-вторых, возрастает значение санкционных и регуляторных ограничений. Они могут затрагивать не только саму экспортную сделку, но и страхование, фрахт, банковское сопровождение, оборудование, технологии и взаимодействие с иностранными контрагентами. В работах Е.В. Курушиной и К.А. Сечной санкции рассматриваются как фактор, влияющий на стратегическое развитие российских нефтегазовых компаний, включая сокращение продаж на европейском рынке и ограничение поставок нефтегазового оборудования [3].

В-третьих, значимым фактором становится логистика. Экспорт нефти и газа зависит от трубопроводов, морских маршрутов, портовой инфраструктуры, доступности флота, стоимости фрахта и транзитных условий. По данным Международного энергетического агентства, в марте 2026 года российский экспорт нефти и нефтепродуктов вырос на 320 тыс. баррелей в сутки к предыдущему месяцу, до 7,1 млн баррелей в сутки, при этом экспортная выручка почти удвоилась – с 9,7 млрд до 19 млрд долларов на фоне роста мировых цен [11]. Этот пример показывает, насколько чувствительна экспортная выручка к сочетанию ценового и логистического факторов.

В-четвертых, усиливается климатический и экологический контур экспортных рисков. Н.И. Пляскина рассматривает ценовые риски нефтегазовой компании в условиях перехода к углеродной нейтральности и предлагает использовать имитационную модель Монте-Карло для оценки ценового риска [7]. Для экспортеров это означает, что климатическое регулирование и трансграничные углеродные механизмы постепенно становятся частью конкурентной среды.

ИНСТРУМЕНТЫ МИНИМИЗАЦИИ ЭКСПОРТНЫХ РИСКОВ

Система минимизации экспортных рисков нефтегазовой компании должна строиться не как набор отдельных защитных мер, а как целостный механизм стратегического управления. В ее основе должны находиться диверсификация, прогнозирование, контроль, адаптация и постоянный мониторинг внешней среды.

Таблица 1

Инструменты минимизации экспортных рисков нефтегазовой компании

Инструмент	Содержание инструмента	Какие риски снижает
Диверсификация рынков сбыта	Распределение экспортных поставок между несколькими регионами и группами покупателей	Санкционный, геополитический, контрагентский
Переориентация экспортных потоков	Изменение направлений поставок с учетом спроса, инфраструктуры и политических ограничений	Рыночный, логистический, страновой
Развитие транспортной устойчивости	Использование альтернативных маршрутов, портов, флота, транзитных схем	Логистический, транзитный
Долгосрочные контракты	Закрепление стабильных условий поставок, ценовых формул и обязательств сторон	Ценовой, сбытовой, контрагентский
Валютная диверсификация расчетов	Использование разных валют и платежных механизмов	Валютный, платежный
Санкционный комплаенс	Проверка контрагентов, маршрутов, банков, страховых и транспортных посредников	Санкционный, правовой, репутационный
Хеджирование ценовых рисков	Использование финансовых инструментов для защиты от неблагоприятной динамики цен	Ценовой, финансовый
Контроль качества продукции	Проверка соответствия нефти, газа и нефтепродуктов условиям экспортного контракта	Контрактно-качественный, финансовый
Сценарное планирование	Разработка нескольких вариантов действий при изменении цен, санкций, маршрутов и спроса	Геополитический, стратегический, рыночный
Цифровой мониторинг цепочек поставок	Отслеживание маршрутов, сроков, платежей, контрагентов и отклонений в поставках	Логистический, операционный, контрагентский

Одним из ключевых инструментов является диверсификация рынков сбыта. Она позволяет снизить зависимость компании от одного региона или ограниченной группы покупателей. Это особенно важно при высоком уровне геополитической неопределенности, когда внешнеполитические решения могут быстро изменить доступ к традиционным рынкам. Однако диверсификация не решает проблему автоматически. Новый рынок может быть менее маржинальным, требовать иной логистики или усиливать зависимость от отдельного крупного покупателя.

Не менее важна транспортная устойчивость. Для нефтегазовой компании логистика – это не техническая деталь, а часть экспортной стратегии. Ограничение морских перевозок, рост стоимости фрахта, проблемы со страхованием или блокировка транзитных маршрутов способны напрямую снизить эффективность экспорта. Следовательно, компании нужны альтернативные маршруты, гибкая портовая инфраструктура, надежные транспортные партнеры и постоянная оценка логистических рисков.

Валютная диверсификация расчетов также приобретает стратегическое значение. При ограничениях международных платежей компания должна учитывать не только курс валюты, но и доступность банковской инфраструктуры, скорость расчетов, риск блокировки платежей и устойчивость финансовых посредников. Поэтому выбор валюты контракта становится частью риск-менеджмента, а не только финансовой политики.

Санкционный комплаенс – еще один обязательный инструмент. Он включает проверку контрагентов, банков, страховых компаний, судов, маршрутов и конечных покупателей. Что немаловажно, комплаенс должен работать не формально, а как постоянный фильтр экспортной деятельности. В международной практике требования к due diligence и проверке деловых партнеров усиливаются, особенно в связи с риском обхода санкционных режимов через третьи страны [12].

Отдельно стоит выделить контроль качества экспортируемой продукции. С.Н. Ланин показывает, что несоответствие компонентного состава природного газа требованиям экспортного контракта способно привести к сокращению выручки ПАО «Газпром» [4]. На первый взгляд, это производственно-технический вопрос. Но в экспортной сделке он быстро становится финансовым и репутационным риском.

МАТРИЦА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКСПОРТНЫМИ РИСКАМИ

Для практического применения инструментов минимизации экспортных рисков целесообразно использовать матрицу, связывающую вид риска, уровень его влияния и управленческое решение. Такая матрица помогает не только перечислить риски, но и определить приоритеты.

Матрица показывает, что часть экспортных рисков имеет прямое стратегическое влияние. К таким рискам относятся санкционный, логистический и ценовой. Они способны изменить географию экспорта, финансовую модель компании и ее долгосрочную конкурентоспособность. Другие риски могут проявляться точечно, но при накоплении последствий тоже становятся стратегически значимыми.

Особенность нефтегазовой отрасли состоит в том, что риски редко действуют по отдельности. Санкции могут усилить логистические затраты. Логистические трудности могут увеличить ценовой дисконт. Валютные ограничения могут осложнить расчеты даже при наличии спроса. Поэтому система управления экспортными рисками должна быть не линейной, а комплексной.

Таблица 2

Матрица стратегического управления
экспортными рисками нефтегазовой компании

Вид риска	Уровень стратегического влияния	Основное управленческое решение
Санкционный риск	Высокий	Развитие санкционного комплаенса, диверсификация рынков, проверка контрагентов
Логистический риск	Высокий	Альтернативные маршруты, развитие транспортных партнерств, мониторинг поставок
Ценовой риск	Высокий	Долгосрочные контракты, хеджирование, сценарный анализ
Валютный риск	Средний/высокий	Валютная диверсификация, выбор устойчивых платежных механизмов
Контрагентский риск	Средний	Проверка покупателей, страхование, гибкие контрактные условия
Регуляторный риск	Средний/высокий	Мониторинг законодательства, адаптация контрактов, юридическое сопровождение
Климатический риск	Средний	Оценка углеродного следа, подготовка к экологическим требованиям внешних рынков
Контрактно-качественный риск	Средний	Контроль качества продукции, технологический мониторинг, ответственность поставщика

РОЛЬ СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Сценарное планирование является одним из наиболее важных инструментов стратегического управления экспортными рисками. Его задача состоит в подготовке компании к нескольким вариантам развития внешней среды. Для нефтегазовой компании могут быть разработаны как минимум три сценария: базовый, стрессовый и адаптационный.

Базовый сценарий предполагает сохранение текущих экспортных направлений и умеренную волатильность цен. Стрессовый сценарий связан с усилением санкций, ростом логистических затрат, снижением доступности расчетов и падением экспортной маржи. Адаптационный сценарий, напротив, ориентирован на постепенную перестройку экспортной модели: расширение рынков сбыта, развитие новых маршрутов, изменение валют контрактов и усиление внутренней системы риск-контроля.

Международные исследования подтверждают значимость геополитического фактора для нефтяной торговли. М. Тао и соавторы показывают, что геополитические риски влияют на структуру глобальных нефтяных торговых сетей, торговую интенсивность и положение стран в мировой системе нефтяных потоков [10]. Следовательно, сценарное планирование должно учитывать не только внутренние показатели компании, но и изменение мировой энергетической архитектуры.

Выводы

Экспортные риски нефтегазовой компании в условиях геоэкономической неопределенности приобретают системный характер. Они затрагивают не только внешнеторговые операции, но и долгосрочную стратегию развития компании, ее финансовую устойчивость, инвестиционные возможности и положение на мировом рынке.

Ключевыми инструментами минимизации экспортных рисков выступают диверсификация рынков сбыта, развитие транспортной устойчивости, долгосрочные контракты, валютная диверсификация, санкционный комплаенс, хеджирование, контроль качества продукции, цифровой мониторинг цепочек поставок и сценарное планирование. Эти инструменты должны применяться не изолированно, а в единой системе стратегического управления.

Главный вывод заключается в том, что минимизация экспортных рисков нефтегазовой компании требует перехода от реактивного реагирования к проактивной модели управления. Такая модель предполагает постоянное прогнозирование внешних угроз, оценку их взаимосвязи и заблаговременную подготовку управленческих решений. Именно это позволяет поддерживать устойчивость экспортной деятельности при высокой неопределенности мировых энергетических рынков.

Список использованной литературы:

1. Бочанов М.С. Методические подходы к организации риск-менеджмента в нефтегазовых компаниях // НПЖ «Диалог». – 2024. – № 1 (27). – С. 65-68.

2. Коломейцева А.А. Экспортные риски ПАО «Газпром» // Управление риском. – 2016. – № 1. – С. 54-56.

3. Курушина Е.В., Сечная К.А. Стратегическое развитие российских нефтегазовых компаний в условиях экономических санкций // Общество: политика, экономика, право. – 2024. – № 12. – С. 125-131.

4. Ланин С.Н. Управление качеством природного газа для минимизации финансовых рисков экспортных операций // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2024.

5. Ломаченко Т.И. Стратегирование управления рисками предприятия нефтегазового комплекса // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 12-1. – С. 133-137.

6. Незбудей В.А., Приходько Е.А. Основные риски в деятельности российской нефтегазовой отрасли // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2024. – № 2.

7. Пляскина Н.И. Ценовые риски нефтегазовой компании в условиях углеродной нейтральности / Н.И. Пляскина // Проблемы прогнозирования. – 2025. – № 1.

8. Скрипник О.Б. Оценка рисков и определение направлений развития нефтегазового сектора в условиях санкций // Вестник Евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № s5.

9. Spiro D., Wachtmeister H., Gars J. Assessing the impacts of oil sanctions on Russia // Energy Policy. – 2025. – DOI: 10.1016/j.enpol.2025.114739.

10. Tao M., Che S., Qi L., Wu L,, Saadaoui J. Global oil trading networks: structural patterns and geopolitical risks // Energy Economics. – 2025. – DOI: 10.1016/j.eneco.2025.108965.

11. International Energy Agency. Oil Market Report – April 2026. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.iea.org/reports/oil-market-report-april-2026 (дата обращения: 29.04.2026).

12. KPMG. Regulatory Update: No Russia. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/de/pdf/Themen/2024/12/KPMG-regulatory-update-no-russia.pdf (дата обращения: 29.04.2026).

УДК 330.342

МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОГРАНИЧЕНИЙ РОСТА СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ НА РАННЕМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ

Никитина Екатерина Васильевна,
Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Калуга

E-mail: architector.nikitina@list.ru.

Аннотация. *В статье рассматриваются стратегические ограничения роста строительных компаний на раннем этапе их развития. В работе проведена систематизация факторов внешней и внутренней среды, влияющих на развитие новых предприятий строительного рынка, включая отраслевые, институциональные, ресурсные и организационно-управленческие ограничения. Предложенная модель позволяет выявить взаимосвязь данных факторов и описывает механизм формирования «коридора стратегического роста», определяющего допустимые параметры развития компании на ранних стадиях жизненного цикла.*

Abstract. *The article examines the strategic limitations of the growth of construction companies at an early stage of their development. The paper systematizes the factors of the external and internal environment that affect the development of new enterprises in the construction market, including industry, institutional, resource, and organizational and managerial constraints. The proposed model makes it possible to identify the relationship between these factors and describes the mechanism for forming a "strategic growth corridor" that defines acceptable parameters for the company's development at the early stages of its life cycle.*

Ключевые слова: *стратегия роста; строительная отрасль; барьеры входа на рынок; стратегическое управление; коридор стратегического роста; развитие строительного бизнеса.*

Key words: *growth strategy; construction industry; barriers to market entry; strategic management; strategic growth corridor; construction business development.*

Введение. Актуальность

Строительная отрасль играет значительную роль в развитии национальной экономики и формировании инвестиционной инфраструктуры государства, а в современном мире бизнеса является одной из самых трудных для организации и построения новой компании. Связано это не только с наличием большого количества факторов, влияющих на успех вступления нового игрока в мир предпринимательства, но и с отсутствием комплексной модели ограничений, позволяющей на раннем этапе до открытия бизнеса и выхода на рынок произвести полную проработку возможных конкурентных ограничений роста, выявить слабые места и выполнить предварительную подготовку к их решению.

Целью исследования является разработка модели стратегических ограничений роста строительной компании на раннем этапе развития.

Основная часть

Основные конкурентные ограничения

Стратегическое управление рассматривается как система долгосрочных управленческих решений, направленных на обеспечение устойчивого развития организации. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ организации связано с эффективным использованием имеющихся ресурсов и управленческих компетенций. Стратегический анализ позволяет выявить основные факторы внешней и внутренней среды, влияющие на развитие предприятия.

Синтезируя положения [1], а также учитывая отраслевую специфику строительства, основными конкурентными ограничениями роста выделяются следующие барьеры со стороны крупных компаний:

– экономия на масштабе (большие объемы при ответной реакции действующих фирм либо малые объемы при неблагоприятном уровне издержек);

– дифференциация продукта (барьер предпочтений – также требует увеличения издержек);

– наличие допусков СРО, опыта работ и финансовая устойчивость как главные факторы тендерной системы;

– потребности в капитале;

– ограниченный доступ к оптовым и розничным каналам сбыта;

– профессиональные навыки управленческого персонала;

– контроль над поставками ключевого сырья;

– снижение цен на сырье благодаря эксклюзивным соглашениям с поставщиками или оптовым закупкам;

– вертикальная интеграция производственных процессов [2].

В соответствии с данными положениями, можно классифицировать барьеры по следующим признакам (табл.1):

Таблица 1

Классификация барьеров роста

№ п/п	Классификация	Наименование барьера
1	Отраслевые ограничения	– экономия на масштабе; – тендерная система.
2	Финансовые ограничения	– дифференциация продукта; – потребности в капитале.
3	Ресурсные ограничения	– ограниченный доступ к оптовым и розничным каналам сбыта; – контроль над поставками ключевого сырья; – снижение цен на сырье благодаря эксклюзивным соглашениям с поставщиками или оптовым закупкам.
4	Организационно-управленческие ограничения	– профессиональные навыки управленческого персонала; – вертикальная интеграция производственных процессов [3].

По результатам классификации нетрудно заметить, что ресурсные и организационно-управленческие решения, составляя значительную часть всех барьеров, являются наиболее легко разрешаемыми с точки зрения затратности финансовых средств и отсутствия необходимости привлечения инвестиций, однако также являются наиболее ограниченными по человеческим ресурсам и требуют умения интегрироваться в существующие системы процессов [4].

Отраслевые и финансовые ограничения, напротив, являются сугубо завязанными на привлечении дополнительных инвестиций.

Модель стратегических ограничений

Для оценки возможности влияния вышеупомянутых факторов на процесс входа нового предприятия на строительный рынок, была сформирована авторская модель стратегических ограничений (рис.1).

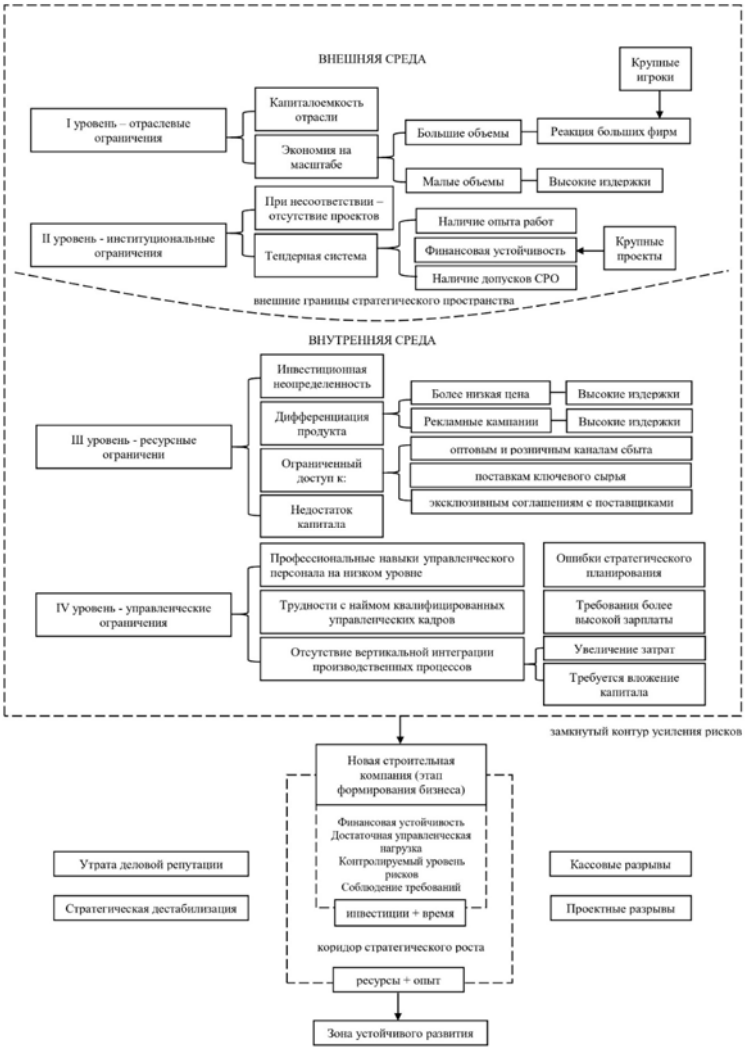


Рис. 1 Модель стратегических ограничений роста строительной компании на раннем этапе развития
Источник: разработано автором

Модель включает четыре уровня стратегических ограничений, образующих иерархическую систему.

I уровень – макроотраслевые ограничения (внешняя среда), задающие внешние границы стратегического пространства. Компания не может повлиять на эти ограничения напрямую.

II уровень – институционально-регуляторные ограничения, связанные с нормативной средой и требованиями к участникам рынка. Они усиливают капитальные и финансовые барьеры входа, а также формируют порог доступа к рынку.

III уровень – ресурсно-финансовые ограничения, зависящие от внутреннего потенциала компании. Эти ограничения частично управляемы, но требуют времени и инвестиций.

IV уровень – организационно-управленческие ограничения, связанные с внутренней зрелостью бизнеса. На раннем этапе они являются критическими, так как определяют способность компании реализовать выбранную стратегию.

Ключевой элемент модели – не перечень факторов, а их взаимное усиление, формирующее замкнутый контур усиления рисков. Необходимо отметить, что представленные ограничения не носят изолированного характера и формируют взаимосвязанную систему факторов, определяющих стратегическое пространство развития новой строительной компании.

Взаимодействие факторов и формирование контура усиления рисков

На ранних этапах формирования бизнеса воздействие данных ограничений проявляется одновременно по нескольким направлениям. В результате формируется комплексная среда стратегических ограничений, в которой отдельные факторы не только действуют самостоятельно, но и усиливают влияние друг друга. Например, высокая капиталоёмкость отрасли усиливает проблему ограниченного доступа к финансовым ресурсам, что, в свою очередь, снижает возможности формирования материально-технической базы и привлечения квалифицированных кадров. Аналогичным образом недостаточная управленческая зрелость организации может увеличивать риски реализации строительных проектов, что негативно отражается на доступе компании к инвестиционным ресурсам и крупным контрактам.

Взаимодействие указанных факторов формирует своеобразный «контур усиления рисков», характерный для компаний, находящихся на этапе выхода на рынок. В рамках данного контура ограниченность ресурсов приводит к повышению операционных и финансовых рисков, что снижает устойчивость компании и усложняет её дальнейшее развитие.

Усиление рисков, в свою очередь, ограничивает возможности привлечения инвестиций и участия в крупных строительных проектах, что вновь воспроизводит проблему недостаточности ресурсной базы [4]. Таким образом, формируется замкнутый механизм, при котором отдельные ограничения взаимно усиливают друг друга и создают устойчивые барьеры для масштабирования бизнеса.

Коридор стратегического роста

В данных условиях стратегическое развитие новой строительной компании осуществляется в пределах определённого диапазона допустимых управленческих и инвестиционных решений, который можно определить как «коридор стратегического роста». Под данным понятием понимается

совокупность условий, при которых развитие компании остаётся управляемым, финансово устойчивым и соответствует институциональным требованиям отрасли [6].

Границы такого коридора определяются доступностью ресурсов, уровнем управленческой нагрузки, возможностями финансирования и степенью риска реализуемых проектов. Выход за пределы данного коридора может приводить к кассовым разрывам, срывам строительных проектов, потере деловой репутации и стратегической дестабилизации компании.

Стоит отметить, что ограничения имеют динамический характер: на раннем этапе ограничения максимальны, затем часть из них трансформируется. Это связывает модель с жизненным циклом компании.

Выводы

Предложенная модель стратегических ограничений роста позволяет рассматривать развитие строительной компании на этапе формирования как процесс функционирования в сложной системе взаимосвязанных ограничений внешней и внутренней среды. В отличие от традиционных подходов, анализирующих отдельные барьеры входа на рынок, данная модель позволяет выявить их системное взаимодействие и показать механизм формирования стратегических рисков на ранних этапах развития бизнеса.

Практическая значимость модели заключается в возможности использования её как аналитического инструмента при разработке стратегии роста новых строительных компаний, позволяющего определить допустимые темпы масштабирования бизнеса, оценить ключевые ограничения развития и сформировать более устойчивую стратегию выхода на рынок.

Список использованной литературы:

1. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник. – 4-е изд. – М.: Магистр. – 2022. – 304 с.

2. Лесина Т.В., Фатеева Т.Н. Современные подходы к управлению рисками // Вестник академии знаний. – 2024. – № 6(65). – С.1198-1203.

3. Мещеряков А. С. Формирование стратегии развития строительных предприятий в условиях неопределённости // Экономика и управление. – 2022. – № 9. – С. 54-61.

4. Фатеева Т.Н., Симашева О.А. Совершенствование инструментария бизнес-анализа финансового развития предприятия // Калужский экономический вестник. – № 3. – 2025. – С. 23-28.

5. Deloitte. Global Construction Industry Outlook 2023. – London : Deloitte Insights, 2023. – 56 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// www.deloitte.com

6. McKinsey & Company. The Next Normal in Construction: How Disruption is Reshaping the World’s Largest Ecosystem. – New York : McKinsey Global Institute, 2020. – 68 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// www.mckinsey.com

УДК 336.22

ПРАКТИКА УДЕРЖАНИЯ НДФЛ С ДИВИДЕНДОВ В 2024 ГОДУ: СЛУЧАЙ ОДНОВРЕМЕННОГО ПРИМЕНЕНИЯ СТАВОК 13% И 15% В ОДНОЙ ИЗ ОРГАНИЗАЦИЙ ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ

Лукина Екатерина Александровна
Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, г. Воронеж

Леонова Ольга Ивановна
Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I, г. Воронеж

E-mail: katalina.pesh@yandex.ru

Аннотация. *Статья посвящена основным изменениям в налоговом учете и введении прогрессивной шкалы ставок на доходы физических лиц в 2024 году и особенностям применения новых правил на практике. Подробно проанализирована ситуация, при которой возникла необходимость применения двух ставок одновременно и рассмотрен порядок определения порога, после которого ставка повышается до 15%. Также в статье проанализированы положения НК РФ, регулирующие учет налоговой базы по дивидендам в условиях прогрессивной шкалы НДФЛ.*

Abstract. *The article focuses on the main changes in tax accounting and the introduction of a progressive income tax rate scale for individuals in 2024, as well as the practical aspects of implementing these new rules. The article provides a detailed analysis of the situation in which it became necessary to apply two rates simultaneously and discusses the procedure for determining the threshold after which the rate increases to 15%. The article also analyzes the provisions of the Tax Code of the Russian Federation that regulate the accounting of the tax base for dividends under the progressive personal income tax scale.*

Ключевые слова: *НДФЛ, 1-НДФЛ, налоговый учет, дивиденды, ставки НДФЛ.*

Key words: *Personal income tax, 1-tax on personal income, tax accounting, dividends, personal income tax rates.*

Введение. Актуальность

На данный момент налоговый учет является наиболее важной частью бухгалтерского учета и играет важную роль в жизни каждой организации. Одной из ключевых составляющих налогового учета является налог на доходы физических лиц (НДФЛ) [1].

НДФЛ – это налог, который удерживается с доходов физических лиц, получаемых от различных источников, таких как заработная плата, арендная плата, проценты по вкладам и другие виды доходов [3]. Вопросы НДФЛ и

дивидендов тесно взаимосвязаны, поскольку правильное исчисление и уплата налога на доходы физических лиц определяет конечную сумму, которую акционер получает на руки.

Основная часть

Дивиденды являются частью прибыли организации, распределяемой между акционерами (участниками) пропорционально акциям (долям), с которой, как правило, происходит удержание налога на доходы физических лиц по установленным ставкам. Также согласно ст. 43 НК РФ дивидендом признается любой доход, полученный участником от организации при распределении прибыли, остающейся после налогообложения. Но для этого действительно важно понимание принципов исчисления и уплаты НДФЛ с дивидендов для корректного исполнения налоговых обязательств. Основанием для начисления дивидендов в бухгалтерском учёте является Решение собрания участников и бухгалтерская справка «Расчет сумм дивидендов» [2].

Начисление дивидендов отражается на дату принятия решения о распределении чистой прибыли общества между участниками. Решение о распределении прибыли принимается в срок, указанный в Уставе.

За этот годы было внесено несколько существенных поправок, в частности, касаемо НДФЛ и введения прогрессивной шкалы.

Рассмотрим подробнее основные изменения в ставках по НДФЛ на рисунке 1.

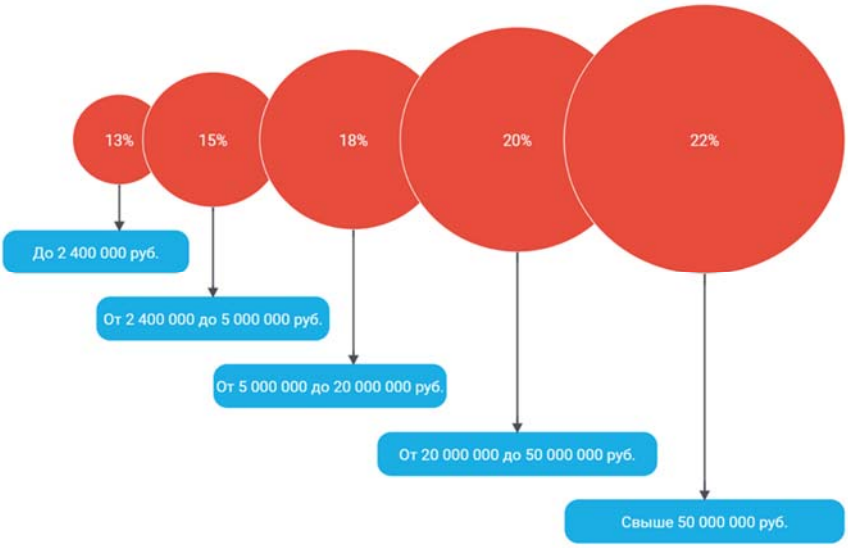


Рис. 1 Прогрессивная шкала ставок по налогу на доходы физических лиц в зависимости от обычного дохода налогоплательщика

Сумма налога определяется как процентная доля (исчисленная по соответствующей ставке) к налоговой базе:

$$\text{Сумма НДФЛ} = \text{Налоговая база} \times \text{Налоговая ставка} \quad (1)$$

Для дивидендов, как и для других доходов, которые облагаются НДФЛ, предусмотрены следующие специальные ставки налога на доходы физических

лиц, применяемые к доходам в виде дивидендов. Отразим в виде схемы на рисунке 2.



Рис. 2 Прогрессивная шкала ставок по налогу на доходы физических лиц в зависимости от размера полученных дивидендов

Расчет сумм дивидендов можно увидеть в документе «Удержание налога на доходы физических лиц». Представим в виде упрощенных таблиц 1 и 2 расчет этого документа.

Таблица 1

Сумма НДФЛ с учетом дивидендов и налогооблагаемой базы в ООО «К-Агро» Липецкой области за 2024 год

Месяцы	Дивиденды, руб.		Налогооблагаемая база, руб.
	13%	15%	
А	1	2	3
Январь	–	–	–
Февраль	3 600 000	–	3 600 000
Март	–	–	3 600 000
Апрель	–	–	3 600 000
Май	873 000		873 000 + 3 600 000 = 4 473 000
Июнь			4 473 000
Июль	527 000	1 973 000	527 000 + 1 973 000 + 4 473 000 = 6 973 000
Август	–	–	6 973 000
Сентябрь	–	–	6 973 000
Октябрь		2 370 000	2 370 000 + 6 973 000 = 9 343 000
Ноябрь			9 343 000
Декабрь			9 343 000
Итого	5 000 000	4 343 000	9 343 000

В таблице 2 рассмотрим расчет НДФЛ с дивидендов.

Таблица 2

Отражение суммы начисленного и удержанного налога
на доходы физических лиц с дивидендов ООО «К-Агро» за 2024 год

Месяцы	Начислен НДФЛ, руб.	Удержан НДФЛ, руб.
А	1	2
Январь	–	–
Февраль	3 600 000 * 13% = 468 000	3 600 000 * 13% = 468 000
Март	3 600 000 * 13% = 468 000	0
Апрель	3 600 000 * 13% = 468 000	0
Май	4 473 000 * 13% = 581 950	873 000 * 13% = 113 490
Июнь	4 473 000 * 13% = 581 950	0
Июль	5 000 000 * 13%=650 000 1 973 000 * 15%=295 950 650 000+295 950=945 950	527 000 * 13%=68 510 1 973 000 * 15%=295 950 68 510+295 90=364 460
Август	945 950	0
Сентябрь	945 950	0
Октябрь	5 000 000 * 13%=650 000 4 343 000 * 15%=651 450 650 000+651 450=1 301 450	2 370 000 * 15%=355 500
Ноябрь	1 301 450	0
Декабрь	1 301 450	0
Итого	1 301 450	1 301 450

Напомним, что при расчете задействованы также две ставки: 13% для доходов до 5 млн руб. включительно и 15% – для сумм с превышения над 5 млн руб. Поэтому в июле были задействованы 2 ставки, так как сумма начала превышать 5 млн руб. и следовательно для процесса упрощения было решено оставшуюся сумму перенести по ставке 15%, так как уже превышало допустимый лимит по ставке 13%.

Выводы

Таким образом, налоговый учет, и в частности НДФЛ, играет ключевую роль в финансово-хозяйственной деятельности организации. Правильное исчисление и уплата НДФЛ с дивидендов – важный процесс.

Список использованных источников:

1. Леонова О.И. Учетное обеспечение налоговых расчетов: учебное пособие для обучающихся по направлению 38.03.01 Экономика, профиль "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" // Воронежский государственный аграрный университет; [сост.: О. И. Леонова, И. В. Кузнецова; под ред. В. Г. Широбокова]. – Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет. – 2023.– 97. EDN: ENDEEA.

2. Хайруллова А.И., Насырова В.И., Хафизова А.Р. // Налогообложение физических лиц: учебное пособие – Казань: Казан. ун-т. – 2023. – 100 с.

3. Чернопятов А.М. Налоги и налогообложение : учебник. – Москва : Директ-Медиа. – 2022. – 536 с. – ISBN 978-5–4499-2650-0.

УДК 338

КОНТРОЛЬ (НАДЗОР) В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ

Щёлоков Дмитрий Михайлович,
Главное управление МЧС России, г. Санкт-Петербург

Бабенков Валерий Иванович,
Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России
имени Героя Российской Федерации Генерала
Армии Е.Н. Зиничева, г. Санкт-Петербург

E-mail: 24062024@list.ru

Аннотация. *Статья посвящена анализу системы контроля и надзора в сфере государственного управления материально-техническим обеспечением (МТО). Рассматриваются теоретические основы, нормативно-правовая база и организационная структура контроля с участием ключевых органов (Счётная палата, Казначейство, ФАС). Классифицируются виды и методы контроля – от традиционных ревизий до цифровых инструментов (Big Data). Выявлены основные проблемы: формализм, административная нагрузка и недостаточная цифровизация. Предложены пути совершенствования, включая переход к риск-ориентированному подходу и внедрение единой цифровой платформы для сквозного контроля жизненного цикла материальных ресурсов.*

Abstract. *The article is devoted to the analysis of the control and supervision system in the field of state management of material and technical support (MTS). The theoretical foundations, regulatory framework, and organizational structure of control are examined, including the participation of key bodies (Accounts Chamber, Treasury, FAS). The types and methods of control are classified – from traditional audits to digital tools (Big Data). The main problems are identified: formalism, administrative burden, and insufficient digitalization. Improvement measures are proposed, including the transition to a risk-based approach and the implementation of a unified digital platform for end-to-end control of the lifecycle of material resources.*

Ключевые слова: *государственный контроль, надзор, материально-техническое обеспечение, государственные закупки, эффективность, цифровизация, управление рисками.*

Key words: *state control, supervision, material and technical support, public procurement, efficiency, digitalization, risk management.*

Введение. Актуальность

Эффективность системы государственного управления материально-техническим обеспечением (далее – МТО) является одним из ключевых факторов

стабильного функционирования государственных институтов и реализации социально-экономических программ. В условиях ограниченности бюджетных ресурсов и постоянно растущих требований общества к прозрачности власти вопросы рационального и целевого использования материальных ценностей приобретают первостепенную важность. Именно система контроля и надзора выступает гарантом того, что выделяемые государством средства трансформируются в реальные активы – от медицинского оборудования и компьютерной техники до строительных материалов и транспортных средств – в установленные сроки, в нужном объёме и с должным качеством.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью построения современной, гибкой и проактивной модели контроля, способной не только фиксировать уже совершённые нарушения, но и предотвращать их возникновение. Традиционные подходы, основанные на ретроспективном анализе и выездных проверках, в современных реалиях оказываются недостаточно оперативными и ресурсоёмкими. Возникает потребность в переходе к риск-ориентированным методикам и глубокой интеграции цифровых технологий, которые позволяют осуществлять мониторинг процессов МТО в режиме реального времени [1, с.12].

Цель исследования

Целью исследования настоящей статьи является комплексный анализ существующей системы контроля (надзора) в сфере государственного управления МТО, выявление её сильных и слабых сторон, а также определение перспективных направлений для её совершенствования. Для достижения поставленной цели в работе последовательно рассматриваются нормативно-правовые основы, организационная структура контрольных органов, классификация видов и методов контроля, а также анализируются ключевые проблемы и вызовы, стоящие перед системой на современном этапе.

Основная часть

Материал и методы исследования

В системе государственного управления контроль и надзор выступают ключевыми инструментами обеспечения законности, эффективности и прозрачности процессов МТО. Несмотря на тесную взаимосвязь, эти понятия имеют различную сущность и направленность, что требует их чёткого разграничения для построения эффективной системы управления [1, с. 15].

Контроль представляет собой функцию управления, направленную на сбор, анализ и оценку информации о фактическом состоянии управляемого объекта. В контексте МТО контроль осуществляется с целью выявления отклонений от плановых показателей, оценки эффективности использования материальных и финансовых ресурсов, а также своевременного принятия корректирующих управленческих решений. Ключевая задача контроля – не только фиксация нарушений, но и их предупреждение, а также повышение общей результативности системы снабжения. Как отмечает Л. В. Андреева, контроль носит

преимущественно внутренний характер и служит инструментом для достижения целей, поставленных перед организацией или ведомством [1, с. 15].

Надзор, в свою очередь, носит более узкий, специализированный характер. Это деятельность уполномоченных государственных органов по систематическому наблюдению за соблюдением поднадзорными субъектами (организациями, учреждениями) установленных законодательством норм, правил и стандартов. Если контроль ориентирован на оценку эффективности и достижение целей, то надзор сфокусирован на обеспечении законности и правопорядка в сфере МТО. Надзорные мероприятия направлены на пресечение правонарушений, применение мер административного воздействия и обеспечение единообразного применения правовых норм. В отличие от контроля, надзор всегда является внешним по отношению к объекту управления [1, с. 16].

В системе государственного управления МТО контроль и надзор выполняют взаимодополняющие функции. Контроль обеспечивает внутреннюю эффективность и управляемость процессов снабжения, в то время как надзор выступает внешним гарантом их соответствия действующему законодательству. Комплексное применение этих механизмов формирует основу для построения прозрачной, подотчётной и устойчивой системы материально-технического обеспечения государственных нужд.

Эффективность системы контроля (надзора) в сфере МТО напрямую зависит от качества и полноты нормативно-правовой базы, регламентирующей данную деятельность. В Российской Федерации эта сфера регулируется многоуровневой системой правовых актов, которые устанавливают права и обязанности участников, определяют порядок проведения контрольных мероприятий и предусматривают меры ответственности за нарушения.

Основу правового регулирования составляют следующие ключевые документы:

– Конституция Российской Федерации, закрепляющая принципы государственного управления и разделения властей, что создаёт фундамент для функционирования контрольных и надзорных органов.[2]

– Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации». Это основополагающий документ, который унифицирует подходы к организации и проведению большинства видов государственного контроля и надзора, устанавливает ключевые процедуры, права контролируемых лиц и профилактические меры. [3]

– Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Данный закон является центральным в вопросах МТО, так как регулирует весь цикл закупочной деятельности – от планирования до исполнения контрактов. Он содержит строгие требования к процедурам закупок и предусматривает механизмы контроля за их соблюдением. [4]

– Бюджетный кодекс Российской Федерации, который устанавливает принципы бюджетной системы и определяет порядок осуществления финансового контроля, в том числе за целевым и эффективным использованием бюджетных средств, выделяемых на материально-техническое обеспечение. [5]

Помимо федеральных законов, важную роль играют подзаконные акты: указы Президента РФ, постановления Правительства РФ (например, утверждающие положения о конкретных видах контроля), а также ведомственные приказы и регламенты. На региональном и муниципальном уровнях могут приниматься дополнительные нормативные акты, конкретизирующие порядок контроля в рамках соответствующих полномочий.

Нормативно-правовая база создаёт единое правовое поле для осуществления контроля (надзора) в системе МТО, обеспечивая законность, прозрачность и подотчётность деятельности всех участников процесса снабжения.

Эффективность контроля и надзора в сфере материально-технического обеспечения (МТО) напрямую зависит от слаженной работы и чёткого разграничения полномочий между государственными органами. Система контроля в этой области имеет многоуровневую и функционально-ориентированную структуру, в которой задействованы как органы общей компетенции, так и специализированные ведомства.

Ключевую роль в организации и координации системы играют органы общей компетенции. Правительство Российской Федерации определяет общую стратегию государственной политики в сфере МТО, утверждает ключевые положения о видах контроля и координирует деятельность федеральных органов исполнительной власти. Министерство финансов РФ (Минфин России) осуществляет выработку государственной политики в сфере управления государственными финансами, включая контроль за эффективностью и целевым использованием бюджетных средств, выделяемых на материально-техническое обеспечение. Министерство экономического развития РФ (Минэкономразвития России) курирует вопросы госзакупок, развития контрактной системы и выработки политики в сфере МТО.

Специализированные органы осуществляют непосредственный контроль и надзор в подведомственных сферах. Федеральное казначейство (Казначейство России) обеспечивает предварительный и текущий контроль за соответствием заключаемых государственных контрактов доведённым лимитам бюджетных обязательств. Оно контролирует финансовые операции и нецелевое использование средств. [6] Федеральная антимонопольная служба (ФАС России) осуществляет надзор за соблюдением законодательства о контрактной системе в сфере закупок, выявляет и пресекает нарушения, связанные с ограничением конкуренции, и контролирует исполнение предписаний.[7] Счётная палата Российской Федерации является высшим органом внешнего государственного аудита. Она проводит последующий контроль, проверяя законность, эффективность и результативность использования государственных ресурсов в сфере МТО по завершении финансовых операций. [8]

На региональном и муниципальном уровнях действуют контрольно-счётные органы субъектов РФ и муниципалитеты, которые осуществляют финансовый контроль за использованием средств соответствующих бюджетов на нужды МТО (рис. 1).

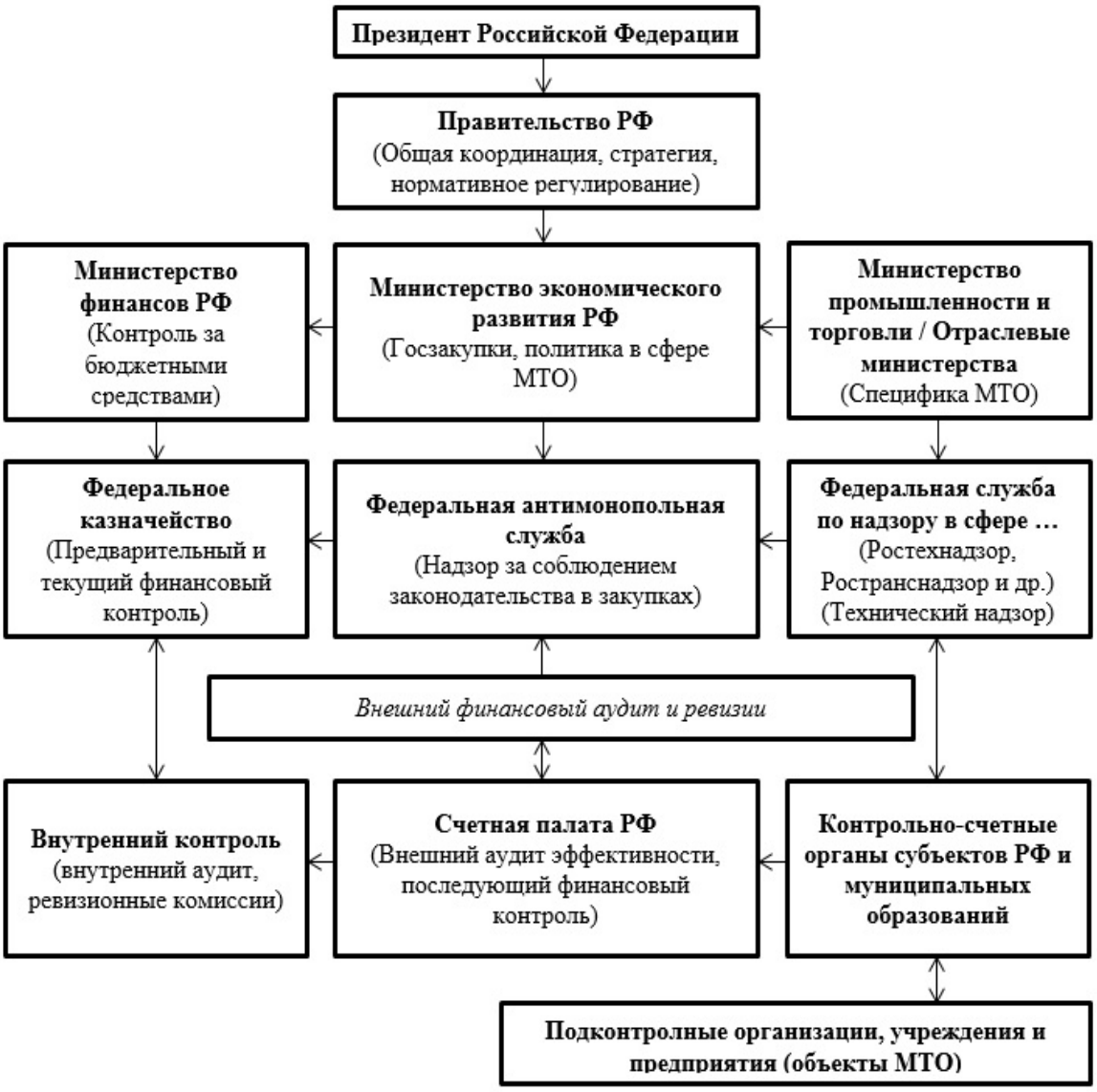


Рис. 1 Организационная структура контроля и надзора в системе МТО

Такая распределённая структура позволяет осуществлять комплексный контроль на всех этапах материально-технического обеспечения: от планирования и закупки до хранения, распределения и использования материальных ресурсов.

В системе государственного управления МТО применяется комплексная классификация контроля, которая позволяет дифференцировать подходы к его организации и проведению в зависимости от времени осуществления, источника инициативы и характера проверяемых вопросов. Понимание этих различий является ключом к построению эффективной и сбалансированной системы надзора.

Таблица 1

Сравнительная характеристика форм и методов контроля в системе МТО

Критерий сравнения	Предварительный контроль	Текущий контроль	Последующий контроль
Время проведения	До совершения хозяйственных операций (на этапе планирования и подготовки).	В процессе совершения хозяйственных операций (в отчётном периоде).	После завершения хозяйственных операций (по итогам периода).
Основная цель	Профилактика нарушений, предупреждение нецелевого и неэффективного расходования средств.	Оперативное выявление отклонений и нарушений, своевременное принятие корректирующих мер.	Оценка законности, эффективности и результативности уже совершённых действий.
Ключевые задачи	Проверка обоснованности заявок, экспертиза технико-экономических обоснований, анализ рынка и цен.	Мониторинг исполнения контрактов, контроль сроков и качества поставок, оперативный анализ отчётности.	Проведение ревизий, аудитов, анализ финансовой и бухгалтерской отчётности, оценка эффективности.
Методы и инструменты	Анализ документации, согласование лимитов, экспертиза проектов договоров.	Проверки в ходе исполнения, мониторинг данных из электронных систем, получение промежуточных отчётов.	Сплошная или выборочная проверка документов, инвентаризация, встречные проверки, анализ показателей.
Результаты	Выдача разрешений на проведение операций, корректировка планов и смет.	Вынесение предписаний об устранении нарушений, приостановка операций, наложение штрафов.	Составление актов и заключений, передача материалов в правоохранительные органы, разработка рекомендаций.

Классификация по времени осуществления является одной из фундаментальных и включает три основные формы:

– Предварительный контроль. Осуществляется на стадии планирования и подготовки к совершению хозяйственных операций. Его главная цель – профилактика нарушений и предупреждение нецелевого или неэффективного использования ресурсов ещё до их расходования. В сфере МТО это включает проверку обоснованности бюджетных заявок, экспертизу технико-экономических обоснований закупок, анализ рынка и цен на планируемые к приобретению материальные ценности.

– Текущий контроль. Проводится непосредственно в ходе выполнения хозяйственных операций или в отчётном периоде. Он направлен на оперативное выявление отклонений от плана, нарушений законодательства и своевременное принятие корректирующих мер. Примерами могут служить мониторинг исполнения государственных контрактов, контроль за соблюдением сроков поставок и проверка качества поступающих материальных ресурсов в режиме реального времени.

– Последующий контроль. Осуществляется после завершения хозяйственных операций путём анализа отчётности, документации и результатов деятельности. Его основная задача – оценка законности, эффективности и результативности уже совершённых действий. К этой форме относятся ревизии,

аудиторские проверки и анализ исполнения бюджета по итогам года, проводимые такими органами, как Счётная палата РФ.

Классификация по источнику инициативы:

– Внутренний (ведомственный) контроль. Организуется внутри самого органа государственной власти или учреждения. Он направлен на самоконтроль, повышение внутренней эффективности и соблюдение установленных регламентов. Такой контроль осуществляется силами подразделений внутреннего аудита или контрольно-ревизионных отделов.

– Внешний контроль. Проводится независимыми от проверяемого органа субъектами. Он обеспечивает объективность оценки и является важнейшим элементом системы сдержек и противовесов. К внешнему контролю относятся проверки со стороны Счётной палаты, Федерального казначейства, Федеральной антимонопольной службы и других надзорных инстанций.

Сочетание этих видов и форм контроля позволяет создать многоуровневую систему защиты государственных интересов в сфере МТО, где профилактические меры дополняются оперативным реагированием и итоговой оценкой эффективности [1, с. 25].

Для реализации контрольных и надзорных функций в системе МТО используется широкий арсенал методов и инструментов – от традиционных проверок до современных цифровых решений. Выбор конкретного метода зависит от цели контроля, его вида (предварительный, текущий, последующий) и специфики проверяемого объекта.

К традиционным методам можно отнести:

– Проверки. Это основной метод сбора информации, который включает в себя анализ документов, осмотр материальных ценностей, получение пояснений от должностных лиц. Проверки могут быть плановыми (проводятся в соответствии с заранее утверждённым графиком) и внеплановыми (назначаются при поступлении информации о нарушениях или для контроля исполнения ранее выданных предписаний).

– Ревизии. Представляют собой наиболее глубокую форму последующего финансового контроля. Ревизия – это комплексное исследование финансово-хозяйственной деятельности, которое включает сплошную или выборочную проверку первичных документов, договоров, регистров бухгалтерского учёта и отчётности. Цель ревизии – установить законность, целесообразность и эффективность расходования средств.

– Аудит эффективности. В отличие от ревизии, которая концентрируется на законности операций, аудит эффективности оценивает, насколько рационально, экономно и результативно были использованы государственные ресурсы для достижения поставленных целей. Этот метод позволяет выявить не только нарушения, но и системные недостатки в организации процессов МТО [9, с. 41]. Внедрение цифровых технологий кардинально меняет подходы к контролю, делая его более проактивным и менее обременительным для проверяемых организаций. К современным инструментам и технологиям можно отнести:

Таблица 2

План-график контрольных мероприятий в сфере МТО на год

Месяц	Вид контрольного мероприятия	Объект контроля	Ответственный орган
Январь	Анализ итогов исполнения бюджета за прошедший год. Проверка обоснованности бюджетных заявок на текущий год.	Планирование закупок, бюджетные лимиты.	Министерство финансов РФ, профильное министерство.
Февраль	Мониторинг размещения заказов в ЕИС. Проверка соответствия закупаемых товаров утверждённым планам.	Процедуры закупок, планы-графики.	Федеральная антимонопольная служба (ФАС России).
Март	Выборочная проверка исполнения контрактов I квартала (сроки, качество, объём).	Исполнение госконтрактов.	Внутренний контроль заказчика, отраслевой надзор.
Апрель	Комплексная ревизия финансово-хозяйственной деятельности подведомственного учреждения.	Целевое и эффективное использование средств.	Счётная палата РФ / Контрольно-счётный орган субъекта РФ.
Май	Профилактический визит / консультирование заказчиков по вопросам применения 44-ФЗ.	Соблюдение законодательства о закупках.	ФАС России, профильное министерство.
Июнь	Мониторинг исполнения контрактов II квартала. Анализ причин срывов сроков поставок.	Исполнение госконтрактов, логистика.	Внутренний контроль заказчика.
Июль	Проверка организации хранения и учёта материальных ценностей на складах.	Складской учёт, сохранность имущества.	Федеральное казначейство, Росимущество.
Август	Анализ эффективности использования закупленного оборудования (I полугодие). Оценка эксплуатационных расходов.	Аудит эффективности, жизненный цикл активов.	Внутренний аудит, Счётная палата (выборочно).
Сентябрь	Контроль за подготовкой и утверждением планов закупок на следующий финансовый год.	Планирование закупок.	Профильное министерство, Минфин РФ.
Октябрь	Выборочная проверка исполнения контрактов III квартала. Фокус на сложные технические поставки.	Исполнение госконтрактов, техническая приёмка.	Отраслевой надзор (Ростехнадзор и др.), внутренний контроль.
Ноябрь	Ревизия списания материальных ценностей за год. Проверка соблюдения норм расхода и обоснованности списания.	Бухгалтерский учёт, списание активов.	Федеральное казначейство, Счётная палата.
Декабрь	Итоговый анализ эффективности системы МТО за год. Подготовка отчётов и предложений по совершенствованию контроля на следующий период.	Система МТО в целом.	Все контрольные органы, Правительство РФ.

– Автоматизированные системы учёта и контроля. Ключевую роль играет интеграция данных из систем управления закупками (например, ЕИС в сфере закупок), бухгалтерского учёта и складских программ. Это позволяет контролирующим органам в режиме реального времени отслеживать весь жизненный цикл материального ресурса: от формирования потребности и заключения контракта до поставки, оприходования на склад и списания в эксплуатацию [10, с. 112].

– Аналитика больших данных (Big Data). Современные инструменты анализа данных позволяют выявлять аномалии и косвенные признаки нарушений без проведения выездных проверок. Например, система может автоматически

сигнализировать о резком отклонении цены закупки от среднерыночной, о неоднократных закупках у одного и того же поставщика без конкурентных процедур или о несоответствии объёмов списания материалов установленным нормам.

– Дистанционный мониторинг. Использование цифровых платформ позволяет осуществлять надзор за исполнением контрактов удалённо. Заказчик и контролирующий орган могут в онлайн-режиме отслеживать сроки поставок, этапы выполнения работ и качество поставляемой продукции на основе данных фото– и видеофиксации, передаваемых поставщиком.

Комплексное применение традиционных методов и передовых цифровых инструментов позволяет создать сбалансированную систему контроля, которая не только наказывает за нарушения, но и способствует их предотвращению, повышая общую прозрачность и эффективность управления государственным имуществом [9, с. 42].

Несмотря на наличие развитой нормативно-правовой базы и разветвлённой системы контрольных органов, организация эффективного надзора в сфере МТО сталкивается с рядом системных проблем и вызовов. Их преодоление является ключевым условием для повышения результативности всей системы государственного управления.

К основным проблемам можно отнести:

– Формализм и высокая административная нагрузка. Чрезмерное количество проверок, часто носящих формальный характер, отвлекает сотрудников от выполнения их прямых обязанностей. Проверяемые организации вынуждены тратить значительные ресурсы на подготовку документации к проверкам, что снижает общую производительность. Как отмечают исследователи, это приводит к «отчётоцентричности», когда усилия направляются на создание безупречных документов для проверяющих, а не на реальное повышение эффективности [11, с. 48].

– Недостаток кадрового и методологического обеспечения. Контролирующие органы нередко испытывают дефицит квалифицированных специалистов, обладающих одновременно знаниями в области финансов, права и специфики конкретных отраслей (IT, строительство, медицина). Это приводит к поверхностному анализу и невозможности выявить сложные, системные нарушения [9, с. 55].

– Разрыв между контролем на разных этапах. Часто наблюдается недостаточная координация между предварительным (например, экспертиза заявок), текущим (мониторинг исполнения) и последующим (аудит эффективности) контролем. В результате контрольные мероприятия не образуют единого, замкнутого цикла, что позволяет маскировать неэффективность на одних этапах за счёт формального соблюдения требований на других [1, с. 30].

– Сопротивление внедрению цифровых технологий. Несмотря на наличие законодательной базы для цифровизации, на практике многие процессы остаются бумажными. Это замедляет обмен информацией между ведомствами, создаёт риски

утери документов и затрудняет применение современных аналитических инструментов [10, с. 115].

К современным проблемам можно отнести:

– Рост технической сложности объектов МТО. Закупаемое оборудование и материалы становятся всё более технологичными. Для качественной проверки их соответствия техническому заданию и оценки качества требуются узкопрофильные эксперты, привлечение которых не всегда возможно в рамках штатной структуры контрольных органов.

– Кибербезопасность. С переходом на электронные торговые площадки и цифровые системы учёта возрастают риски кибератак, направленных на искажение данных о закупках, подмену поставщиков или хищение бюджетных средств. Система контроля должна включать эффективные механизмы защиты информации.

– Необходимость оценки долгосрочной эффективности. Традиционный контроль сфокусирован на проверке законности и целевого использования средств «здесь и сейчас». Однако для системы МТО критически важна оценка долгосрочной эффективности: насколько закупленное оборудование будет надёжным в эксплуатации, каковы будут затраты на его обслуживание и каков его жизненный цикл.

Результаты исследования и их обсуждение

Комплексное решение этих проблем требует не только усиления контрольных функций, но и смещения акцентов в сторону профилактики нарушений, риск-ориентированного подхода и глубокой интеграции цифровых технологий во все этапы управления материально-техническими ресурсами.

Для преодоления существующих проблем и адаптации к современным вызовам система контроля и надзора в сфере МТО требует комплексного совершенствования. Ключевые направления развития лежат в плоскости цифровизации, внедрения риск-ориентированного подхода и повышения кадрового потенциала.

Основой для модернизации должен стать переход к единой цифровой экосистеме управления МТО. Это предполагает создание интегрированной платформы, обеспечивающей сквозной контроль за жизненным циклом каждой единицы материального ресурса [10, с. 118].

Цифровой двойник материального ресурса. Каждая закупаемая позиция, от канцелярской скрепки до сложного медицинского оборудования, должна иметь свой уникальный цифровой паспорт. В нём будет отражена вся история: от обоснования потребности и заключения контракта до поставки, постановки на баланс, эксплуатации и списания. Это позволит контролирующим органам в режиме реального времени отслеживать движение активов и выявлять аномалии.

Автоматизация контрольных процедур. Система должна автоматически сопоставлять данные из контрактов, счетов-фактур и складских накладных. Алгоритмы смогут мгновенно выявлять несоответствия по ценам, объёмам и срокам, сигнализируя о потенциальных нарушениях без необходимости ручного анализа сотен документов.

Вместо тотальных проверок всех подряд необходимо внедрять модель управления рисками. Ресурсы контролирующих органов должны быть сконцентрированы на наиболее проблемных зонах.

– Категоризация поднадзорных объектов. Все заказчики и поставщики должны быть проранжированы по уровню риска (например, высокий, средний, низкий) на основе истории их деятельности, наличия нарушений, финансовой устойчивости и сложности закупаемых товаров.

– Адаптивный план проверок. Частота и глубина проверок должны определяться категорией риска. Объекты с высоким уровнем риска подвергаются более частому и тщательному контролю, в то время как добросовестные участники МТО освобождаются от избыточного административного давления [10, с. 120].

Эффективность контроля напрямую зависит от квалификации проверяющих.

– Специализированное обучение. Необходимо внедрять программы повышения квалификации для инспекторов, включающие изучение отраслевой специфики (например, закупки в строительстве, IT или здравоохранении), методов анализа больших данных и основ аудита эффективности [9, с. 57].

– Разработка единых стандартов. Требуется создание унифицированных методик проведения проверок и оценки эффективности использования материальных ресурсов, что обеспечит единообразие подходов на федеральном и региональном уровнях.

Комплексная реализация этих мер позволит трансформировать систему контроля из карательного инструмента в проактивный механизм управления эффективностью, который не только выявляет нарушения, но и способствует их предотвращению, обеспечивая рациональное использование государственных ресурсов (рис. 2).

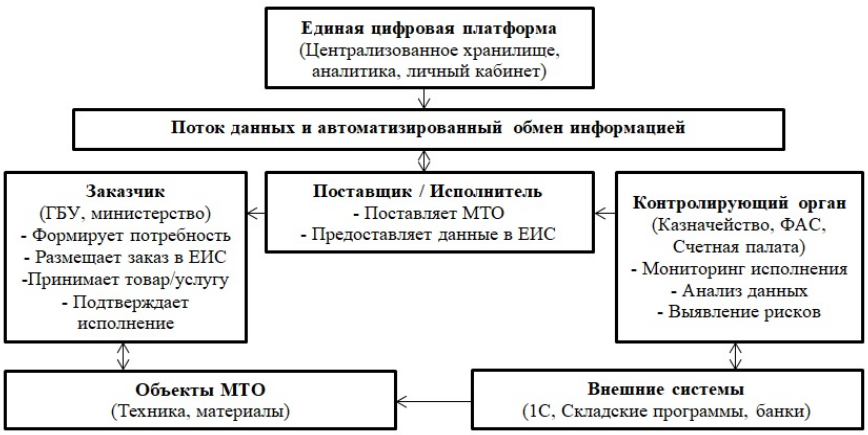


Рис. 2 Модель цифровой системы контроля МТО

Выводы

Подводя итог, можно с уверенностью утверждать, что контроль и надзор являются не просто формальной процедурой, а неотъемлемым и стратегически важным элементом системы государственного управления МТО. Эффективность этого механизма напрямую определяет рациональность расходования бюджетных

средств, своевременность и полноту снабжения государственных учреждений, а также общую устойчивость системы государственного управления.

Проведённый анализ показывает, что существующая система контроля, обладая развитой нормативно-правовой базой и разветвлённой структурой органов, сталкивается с рядом системных вызовов. Формализм, высокая административная нагрузка и отставание в цифровизации снижают её превентивный потенциал [11, с. 48].

В то же время намеченные пути совершенствования – переход к риск-ориентированному подходу, внедрение сквозных цифровых платформ и развитие кадрового потенциала – открывают реальные перспективы для качественной трансформации. Создание единой цифровой экосистемы МТО позволит перейти от последующего реагирования на нарушения к их оперативному предотвращению и прогнозированию [10, с. 118].

Таким образом, построение современной, гибкой и технологичной системы контроля является ключевой задачей для обеспечения прозрачности, подотчётности и, в конечном счёте, эффективности всей системы государственного управления материально-техническими ресурсами. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку практических моделей внедрения цифровых инструментов и методик оценки долгосрочной эффективности закупок.

Список использованной литературы:

1. Андреева Л. В. Контроль и ревизия: учебное пособие. – М.: КноРус. – 2022.

2. Конституция Российской Федерации [Текст]: принята всенар. Голосованием 12.12.1993г.: (офиц. текст с изм. и доп. на 10.11.2015 г.) – Москва: Эксмо-Пресс. – 2015.

3. О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ.

4. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ.

5. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ.

6. О Федеральном казначействе: Постановление Правительства РФ от 01.12.2004 № 703.

7. Об утверждении Положения о Федеральной антимонопольной службе: Постановление Правительства РФ от 30.06.2004 № 331.

8. О Счётной палате Российской Федерации: Федеральный закон от 05.04.2013 № 41-ФЗ.

9. Бровкина Н.Д. Основы финансового контроля: учебное пособие. – М.: Магистр, 2021.

10. Кузнецов А.А. Цифровизация системы государственного финансового контроля: вызовы и перспективы // Управленческое консультирование. – 2024. – № 1.

11. Григорьев А.В. Государственные закупки: практика и проблемы эффективности // Финансовый журнал. – 2023. – № 3.

УДК 338.012

HR-БРЕНДИНГ КАК МАРКЕТИНГОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ МОЛОДЕЖИ В КОМПАНИИ ХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ РФ

Васильева Ольга Анатольевна,
Государственный университет управления, г. Москва

Козин Егор Сергеевич,
Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева, г. Москва

E-mail: voa76@list.ru

Аннотация. *В статье рассматривается вопрос обеспечения химической отрасли РФ трудовыми ресурсами, в частности привлечение молодых специалистов в компании химической промышленности. Целью является исследование потребностей химических предприятий в кадровых ресурсах, а также текущих запросов молодых специалистов-химиков в отношении работодателей. Фокус внимания направлен на мотивационный аспект современной молодежи и ожидания работодателей от уровня компетенций молодых специалистов-химиков. Отдельно рассматриваются способы повышения интереса современной молодежи к построению профессиональной карьеры в химической отрасли. Результатом работы являются рекомендации по использованию HR-брендинга применительно к предприятиям химической промышленности РФ, как одного из эффективных маркетинговых инструментов при коммуникации с целевыми группами.*

Abstract. *The article considers the issue of providing the chemical industry of the Russian Federation with labor resources attracting young specialists to chemical industry companies. The aim is to study the human resource needs of chemical enterprises, as well as the current demands of young chemical specialists in relation to employers. The focus is on the motivational aspect of modern youth and employers' expectations of the competence level of young chemical specialists. Ways to increase the interest of modern youth in building a professional career in the chemical industry are considered separately. The result of the work is recommendations on the use of HR branding in relation to enterprises of the chemical industry of the Russian Federation, as one of the effective marketing tools in communicating with target groups.*

Ключевые слова: *химическая отрасль, HR-бренд, молодежь, рынок труда, маркетинговый инструмент, репутация работодателя.*

Key words: *chemical industry, HR brand, youth, labor market, marketing tool, employer's reputation.*

Введение. Актуальность

Динамично протекающие на рынке труда трансформационные процессы стремительно обостряют вопрос обеспечения отраслей российской экономики квалифицированными молодыми специалистами. По результатам исследования платформы онлайн-рекрутинга HH.ru около 85% работодателей называют дефицит кадров ключевой проблемой 2024 года [1]. Химическая отрасль, как неотъемлемая и значимая составляющая в структуре национальной экономики, не является исключением. Стоит подчеркнуть, что в современных геополитических условиях, реализуемой политике импортозамещения и диверсификации экономики РФ, состояние предприятий химической промышленности напрямую связано со стратегическими задачами нашей страны. Вопрос кадрового обеспечения и формирования резерва в условиях смены поколений и трансформации ценностных ориентаций у молодежи приобретает дополнительную значимость и требует внимания со стороны государства, делового сектора и научного сообщества.

В данной статье речь пойдет о текущем состоянии химической отрасли в контексте кадрового обеспечения, исследовании ожиданий работодателей и начинающих специалистов, а также о маркетинговых инструментах привлечения представителей молодого поколения к работе на предприятиях химической промышленности РФ. Актуальность поднимаемой темы напрямую связана с будущим состоянием этой отрасли национальной экономики, ее развитием и укреплением.

Целью исследования является изучение кадровых запросов со стороны работодателей на рынке химической промышленности и соотнесение их с ожиданиями потенциальных молодых соискателей с учетом выраженной тенденции смены поколений. Материалом для исследования послужили работы российских экспертов, специализирующихся на данной теме (Сутягинский М, Поклад В., Лабашова А., Аржанова К.), опубликованные в открытых источниках, официальная статистика Росстата, статистика информационно-аналитических ресурсов, а также нормативные документы, регулирующие развитие химической отрасли РФ, включая Стратегию развития химической промышленности до 2030 года. Методами исследования стали анализ, синтез и моделирование. Результатами работы являются рекомендации по применению технологии HR-брендинга на предприятиях химической отрасли РФ, как наиболее эффективного формата взаимодействия с молодежной целевой аудиторией.

Основная часть

Химическая отрасль обеспечивает сырьем более 70 смежных отраслей российской экономики, специализируясь на производстве и переработке углеводородного, минерального и вторичного сырья. Данный сектор включает горно-химическую, нефтехимическую, фармацевтическую подотрасли, а также химию органического синтеза, химию полимерных материалов, химию высоких технологий, производство кислот, щелочей и минеральных удобрений. К основной продукции химической промышленности относят: продукты неорганической химии (преимущественно удобрения на основе серной, азотной

и фосфорной кислот), органические химические соединения (углеводороды и их производные), лекарственные средства, лакокрасочные полимерные материалы, эфирные масла и резиноиды, парфюмерные, косметические или туалетные средства, защитные удобрения, пластмассы и изделия из них, синтетический каучук, пневматические резиновые шины и пр.

Таблица 1

Финансово-экономические показатели химической отрасли РФ за 2023-2024 гг.

№	Параметр	Показатель 2023	Показатель 2024
1	Количество предприятий по производству химических веществ и продуктов	10.5 тыс.	10,1 тыс.
2	Оборот предприятий	5490 млрд. руб.	6371,7 млрд. руб.
3	Сальдированный финансовый результат	1518260 млн. руб.	933662 млн. руб.
4	Удельный вес убыточных предприятий	21,6% от общего числа	19,6% от общего числа
5	Сумма убытка от предприятий	41249 млн. руб.	32368 млн. руб.
6	Рентабельность продукции	46,7%	30,3%
7	Рентабельность активов	18,8%	7,7%
8	Объем отгруженных товаров химических предприятий	5962 млрд. руб.	5753 млрд. руб.
9	Экспорт продукции химической промышленности	42,0 млн. долл. США	27,2 млн. долл. США
10	Импорт продукции химической промышленности	57,1 млн. долл. США	55,7 млн. долл. США

Источник: Ежегодник Росстата 2023-2024 гг. [2]

Приведенные финансово-экономические показатели демонстрируют нестабильное состояние химической промышленности в нашей стране. Безусловно макрофакторы напрямую влияют на снижение финансово-экономических результатов. Вместе с тем, несмотря на колебания в объёмах производства (от 6,38 трлн рублей в 2022 году до 8,7 трлн рублей в 2024 году) наблюдается устойчивый рост инвестиционной активности. Объём вложений в основной капитал превысил 1,6 трлн рублей в 2024 году, что более чем вдвое превышает показатели 2022 года (796 млрд рублей) [3]. Этот рост подкреплён как частными инвестициями, так и целенаправленной государственной поддержкой, которая служит основным драйвером развития отрасли. Целевые ориентиры обозначены в Стратегии развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года от 08.04.2014 № 651/172, принятой совместно Минпромторгом РФ и Минэнерго РФ [4]:

– увеличение доли химического комплекса в структуре ВВП РФ до 2,1%

– повышение производительности труда до 21,1 млн руб./ чел.

– осуществление эффективного импортозамещения и снижение доли импорта по основным видам производимой химической продукции;

– наращивание доли экспорта в 3,0 раза по отношению к показателям 2012г.;

– обеспечение возрастающей потребности внутреннего рынка в химикатах, расширение ассортимента выпускаемой продукции;

– развитие нефтехимических кластеров и химических индустриальных парков.

Реализация стратегических задач по химической и нефтехимической отраслям требует консолидированного взаимодействия бизнес-структур, государственных органов и общественных институтов. Ключевую роль в данном процессе играют трудовые ресурсы. Экономический патриотизм, репутация предприятий индустрии и перспективы карьерного развития могут стать базовыми мотивами для привлечения кандидатов с рынка труда.

Сегодня к кадровым проблемам химической индустрии РФ можно отнести нехватку специалистов в сфере химического инжиниринга и материаловедения (дефицит кадров по оценкам Минпромторга РФ в 2025 году достиг 30 тысяч специалистов) [13], также присутствуют сложности в узкоспециализированной переподготовке кадров. Стоит отметить естественное возрастное устаревание ключевых специалистов отрасли. В ближайшие годы большая часть из них достигнет пенсионного возраста. В этом ключе особую значимость приобретает системная работа с молодежью по привлечению ее представителей в химическую отрасль.

Таблица 2

Базовые кадровые показатели ведущих компаний химической отрасли РФ, 2024 г.

Компания	Производственная специализация	Численность сотрудников, 2024	Среднемесячная зарплата, 2024	Численность молодых специалистов, 2024
«СИБУР»	производство полимеров, синтетических каучуков, химических реагентов и нефтехимической продукции	свыше 36 000 человек	140 тысяч рублей	более 4300 человек
«ФосАгро»	производство минеральных удобрений, в основном фосфорные и азотные удобрения	21 839 человек	162,6 тысячи рублей	8 000 сотрудников
АО «Акрон»	производство минеральных удобрений и химической продукции, в основном азотные и комплексные удобрения, а также аммиак и метанол	12 283 человека	65 тысяч рублей	62 сотрудника
ООО «РусВинил»	производство поливинилхлорида	187 человек	65 тысяч рублей	отсутствует информация в открытом доступе
«Полипласт Новомосковск»	производство промышленной химии для строительства (высокотехнологичные добавки бетона, отделочных материалов, строительных растворов)	1490 человек	229,5 тысяч рублей	отсутствует информация в открытом доступе

Источник: составлено авторами на основе [5,6]

Лидеры химической индустрии демонстрируют положительную динамику основных кадровых показателей, что позволяет надеяться на оздоровление ситуации с трудовыми ресурсами в отрасли. Вместе с тем естественная смена поколений на рынке труда и ожидания молодежи в отношении карьерных треков требуют адаптации и современных инструментов со стороны работодателей.

У выпускников профильных ВУЗов часто отсутствует понимание реальных процессов, протекающих сегодня в химической индустрии. Современный работодатель нуждается в аналитическом и креативно-стратегическом ресурсе. Способность мыслить, выходя за рамки общепринятых алгоритмов, предопределяет развитие отрасли в целом. Базовые же операционные процессы и алгоритмы в ближайшем будущем будут доступны для осуществления механизмам и искусственному интеллекту. Креативное мышление специалистов позволит развивать отрасль и оптимизировать бизнес-процессы. Стоит дополнительно отметить нехватку конкретных специалистов (например, лаборантов химического анализа). Для качественной и эффективной работы требуется четкое понимание химических процессов во всех областях химии, что невозможно без специальной подготовки. Еще одним значимым фактором является невысокое материальное вознаграждение. Несмотря на растущие заработные платы, предприятиям химической отрасли по-прежнему сложно конкурировать с предложениями на рынке труда от работодателей других профессиональных сфер в части оплаты труда и перспектив развития, современной молодежи.

Ожидания работодателей в отношении навыков и компетенций молодых специалистов можно определить следующим образом:

– знания профессиональных основ в области химических технологий и анализа безусловно являются необходимым минимальным требованием в начале карьеры молодого специалиста;

– дополнительные компетенции в сфере IT-технологий, бизнес-аналитики и автоматизации систем будут являться конкурентным преимуществом, так как влияние цифровизации на химическую отрасль неизбежно и расширяет требования к базовым навыкам специалистов;

– «гибкие» навыки позволяют молодому специалисту грамотно выстраивать карьерный трек, так как предполагают коммуникацию, системное мышление, работу в команде, стрессоустойчивость и лидерский потенциал;

– необходимы знания в области управления проектами, так как проектирование применяется сегодня во всех сферах экономики, включая химическую отрасль. Это отдельный блок компетенций, предполагающий умение планировать, оптимизировать и осуществлять контроль ресурсной базы при достижении поставленных целей.

– растущий тренд на использование искусственного интеллекта становится неотъемлемой частью функционала специалистов, поэтому навыки работы с виртуальными инструментами существенно помогут молодому специалисту в карьерном росте;

Отдельно стоит выделить мотивацию, самообучаемость и карьерные амбиции. Это качества, которые формируют неравнодушного специалиста для химической отрасли и способствуют ее развитию в целом.

Кадровый дефицит сегодня превращает рынок труда в «рынок кандидата». В этих условиях работодатель становится более гибким и открытым к взаимовыгодному диалогу с потенциальным сотрудником. При наличии широкого бизнес-портфеля повышается устойчивость компании на рынке, существует конкурентная возможность привлечения и удержания молодого специалиста в рамках разных направлений одной компании. Карьерные карты в таких компаниях, как правило, адаптированы под молодежь. Для начинающих химиков данная ситуация является шансом быть услышанными и донести свои ожидания от карьеры до работодателя.

Ожидания современной молодежи от будущего места работы можно определить следующим образом:

– интересная и увлекательная профессиональная деятельность;
– сопоставимая со среднерыночной оплата труда;
– дополнительные нефинансовые поощрения и льготы;
– возможность карьерного роста, обучения и дальнейшего развития;
– динамичный и мотивированный коллектив;
– возможность гибкого графика или удаленной работы.

Вместе с тем молодым специалистам предстоит определиться с одним из важнейших решений в жизни – сделать выбор в профессии. Происходит постепенное смещение фокуса внимания с бренда работодателя на личный бренд. При выборе места работы молодые специалисты чаще оценивают потенциал для собственного развития, а не принадлежность к «большому бренду». На рынок труда выходит всё больше представителей так называемого поколения зумеров. Многочисленные исследования явно подчеркивают особенные черты и поведенческие характеристики поколения. Если говорить о деловой практике, то можно выделить следующие особенности делового поведения молодежи [7]:

Хронослепота. Для большинства представителей молодежи регулярное опоздание на 5-10 минут считается нормой. В то время как представители старшего поколения расценивают подобное поведение недопустимым в деловой жизни. Сложности с планированием времени ряд специалистов относят к синдрому дефицита внимания и гиперактивности, характерного для зумеров. Представители молодого поколения трансформируют корпоративную культуру, и мыслящие стратегически руководители компаний гибко реагируют на сигналы от зумеров. Так, к примеру, количество офисных совещаний, проводимых в реальном режиме, сокращается. Вместо них все чаще организуются онлайн-встречи.

Экологическое лидерство. Представители молодого поколения не терпят самодурства, манипуляции и тирании со стороны руководителя, готовы открыто протестовать, покидать компанию или же практикуют «тихое увольнение», т.е. остаются безынициативными и низко продуктивными. Зумеры не способны выносить жесткую коммуникацию. Для менеджмента подобные реакции являются сигналом к изменению стиля руководства, основанном на эмпатии. Более 80% молодых специалистов заинтересовано в менторстве. Открытое,

доверительное и наставническое взаимодействие обеспечат преданность и долгосрочность отношений с молодыми специалистами.

«Тихий отпуск». Эта новая тенденция, означающая симуляцию деловой активности в период несогласованного отпуска или путешествия, проявилась у зумеров из-за неудобства просить регулярные отгулы у руководства. С одной стороны, молодые сотрудники понимают, что начальство ждет от них высокой продуктивности и инициативы решать производственные задачи, с другой стороны, накопившаяся усталость и неготовность жертвовать внутренним комфортом, вынуждают зумеров создавать иллюзию бурной деятельности. Современные технологии и возможность работать на удаленке делают данный тренд устойчивым. В свою очередь, для компаний данный тренд служит сигналом для переосмысления режима труда и отдыха, повышения интереса к организационным задачам и возможности заниматься личными делами в рабочее время при условии контроля производственного процесса.

Свободолюбие. Несмотря на устойчивое мнение, что молодежь ищет удаленную работу, последние исследования демонстрирует обратное – 57% молодых специалистов хотели бы работать в офисе. Однако классический формат пятидневки им не подходит. 42% представителей молодежной среды называют возможность самостоятельно планировать время и гибкий график ключевым мотивом, определяющим выбор компании. Для работодателя встает вопрос перестройки бизнес-процессов с учетом потребности сотрудников в режиме work-life balance. Автоматизация и цифровизация ключевых бизнес-процессов снижает риск влияния человеческого фактора.

Цифровизация. Представители поколения Z готовы поменять место работы на более технологично оснащенное. В связи с тем, что поколение зумеров родилось в цифровую эпоху, технологии являют неотъемлемой частью их жизни. Репутацию компании они связывают с ее цифровым уровнем. Роботы, AR/VR-системы, автоматизированные бизнес-процессы, голосовые помощники, продвинутое программное обеспечение – наличие цифровых возможностей повышает интерес молодого специалиста к компании.

Автоматизация и упрощение. Зумеры, выросшие в бесконечном потоке информации, имеют серьезные проблемы с поиском ответов на конкретно поставленные вопросы. В связи с этим создание ботов, внедрение нейросетей и делегирование поисковой работы выходят на первый план на фоне остальных задач.

HR-бренд. Современная молодежь предпочитает заранее собирать информацию о компании и ее представителях из открытых источников (социальные сети, рейтинги, отзывы, СМИ и пр.) Подобное поведение говорит о том, что не только компания выбирает молодого специалиста, но и специалист выбирает место. Готовность выстраивать «отношения на равных» является еще одной характерной чертой зумеров. В этой связи компании всё больше ресурсов направляют на работу по формированию HR-бренда.

Руководитель проекта Young Professionals Challenge Елена Дрожжина приводит результаты исследования, проведенного компанией Ward Howell, по выявлению основных мотивов молодежи в отношении карьерного развития. В исследовании приняли участие более 3 тыс. респондентов до 30 лет, являющихся

представителями различных индустрий. [8] Так, было выявлено, что российская молодежь более традиционная в своих ожиданиях построения карьерной траектории:

– всего 12% опрошенных видят себя в предпринимательстве, у большей части участников опроса традиционные представления о развитии карьеры в корпоративной среде;

– в зависимости от индустрии 15-22% участников исследования проявляют интерес к матричной структуре организации работы. Речь идет об организационном формате, когда команда собирается под проект, а по его окончании распускается. Для половины респондентов предпочтительнее смешанная организационная структура, т.е. равномерное взаимодействие как с непосредственным руководителем, который ставит четкую задачу и отслеживает этапы выполнения, так и возможность участия в горизонтальных кросс-функциональных проектах;

– около 70% опрошенных ориентированы на профессиональное развитие в одной области с периодическим расширением компетенций в смежных направлениях. Всего 15% нацелены на регулярную осознанную смену карьерных траекторий;

– около 46% респондентов прислушиваются к советам старшего поколения;

– около 86% молодых людей положительно характеризуют роль наставничества и удовлетворенность полученным образованием;

– всего 18% участников исследования высказались о приоритетности построения карьеры, в то время как более 80% участников исследования планируют создание семьи в возрасте до 30 лет.

Приведенные результаты исследования могут стать стимулирующим внешним фактором для современного работодателя. Необходимо обратить внимание на трансформацию кадровой политики, оптимизацию бизнес-процессов, изменение корпоративной культуры и коммуникационных сообщений при взаимодействии с потенциальными сотрудниками из молодежной среды.

Как было сказано выше, молодые специалисты, выходящие на рынок труда, ориентируются на информацию о будущем месте работы из открытых источников. В частности, просматривая профайлы на карьерных ресурсах, изучая корпоративные медиа, знакомясь с публикациями в СМИ, наблюдая полюс отзывов сотрудников и клиентов об опыте взаимодействия с компанией, начинающий специалист формирует первичное представление о потенциальном месте работы. Поэтому сегодня, в условиях кризиса специалистов в ряде отраслей, компаниям следует вести системную работу по формированию и развитию HR-бренда.

Понятие HR-бренда подразумевает под собой имидж работодателя, сформированный через восприятие компании как привлекательного места работы. Термин «бренд работодателя» был введен главой консалтинговой компании People in Business С. Бэрроу и сотрудником Лондонской бизнес-школы Т. Эмблером в 1996 году. Они определяют HR-бренд как совокупность функциональных, экономических и психологических преимуществ, которые

предоставляет работодатель. [9] Это понятие охватывает не только корпоративную культуру, но и репутацию компании, условия труда, возможности для карьерного роста и другие ключевые факторы, влияющие на выбор работника. Исследования показывают, что 54% соискателей при выборе работы обращают внимание на размер зарплаты, а 38% ориентируются на HR-бренд работодателя. В числе его основных составляющих работники называют команду компании (66%), логотип (18%) и слоган (10%). Менее значимые атрибуты – название бренда (4%) и его цвета (2%) [10].

HR-бренд ориентирован как на действующих сотрудников, так и на соискателей и кандидатов. В связи с этим принято выделять два направления: внутреннее и внешнее позиционирование HR-бренда. Первое фокусируется на увеличении вовлеченности и лояльности работников, тогда как второе – на повышении привлекательности бренда работодателя на рынке. При этом восприятие компании сотрудниками, оценка её как места работы и уровень удовлетворенности – все это учитывается при формировании внешнего HR-бренда [11].

Внешний HR-бренд организации демонстрирует имидж и репутацию нанимателя среди таких целевых групп, как будущие соискатели, клиенты, инвесторы, партнеры и общественность.

Работа с внешним HR-брендом включает в себя следующие направления:

– внешняя реклама и маркетинговые материалы, ориентированные на привлечение талантливых специалистов;

– создание уникального ценностного предложения работодателя (EVP) для различных групп целевой аудитории;

– пресс-релизы, статьи и публикации о компании в специализированных изданиях и медиа;

– активное продвижение на конкурсах, конференциях, ярмарках вакансий и других событиях, направленных на найм сотрудников;

– социальные сети и веб-сайты компании, ориентированные на формирование положительного имиджа работодателя;

– информация об открытых вакансиях и предложениях для соискателей;

– сотрудничество с рекрутинговыми агентствами и поиск талантов на трудовом рынке;

– участие в проектах и программах стажировок для студентов и выпускников;

– формирование позитивного HR-имиджа организации через награды, рейтинги лучших работодателей и отзывы работников.

Развитие внутреннего бренда тесно связано с наличием положительной рабочей среды, улучшением корпоративной культуры, качественным общением с сотрудниками и обеспечением для них оптимальных условий труда. Внутреннее позиционирование формируется благодаря следующим практикам:

– регулярный сбор обратной связи от сотрудников;

– проведение таких мероприятий, как тренинги, корпоративные вечеринки, спортивные тимбилдинги;

– погружение сотрудника в корпоративную культуру компании при трудоустройстве (онбординг);

– выстраивание системы мотивации и карьерного роста;

– соотношение работы и личной жизни.

В силу высокой конкуренции брендам необходимо следовать ожиданиям целевой аудитории для того, чтобы поддерживать интерес у имеющейся общественности и привлекать новую. [12]. Что касается внешнего позиционирования, его можно охарактеризовать как образ компании для соискателей, её восприятие на рынке труда. К инструментам создания и продвижения имиджа относят сайт компании, ведение социальных сетей и блогов, активность в ярмарках вакансий и мероприятиях ВУЗов, рекламу, участие в благотворительных и социальных проектах.

Выводы

В заключении стоит отметить, что предприятиям химической отрасли РФ необходимо уделять внимание современным подходам по формированию репутации и системной коммуникации с целевыми сегментами. Усиление маркетинговой составляющей поможет привлечь представителей из молодежной среды и будет являться одним из способов решения кадрового вопроса. HR-брендинг является одним из эффективных инструментов создания имиджа компании. Однако стоит подчеркнуть, что внешний образ должен отражать реалии внутренних бизнес-процессов. Дисбаланс внутреннего и внешнего может привести к обратному репутационному эффекту. Для предотвращения негативных последствий на предприятиях химической промышленности РФ необходима скоординированная работа руководства и функциональных специалистов, а также системный мониторинг запросов потенциальных кандидатов на рынке труда.

Список использованной литературы:

1. HH.RU Рынок труда: почему стало труднее искать работу. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hh.ru/article/

2. Федеральная служба государственной статистики. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/

3. Поклад В. Химическая отрасль России – 2025: трансформация, вызовы и стратегия роста. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://delprof.ru/press-center/open-analytics/khimicheskaya-otrasl-rossii-2025-transformaciya-vyzovy-i–strategiya-rosta/?ysclid=mkzfekkipf140889196

4. Стратегия развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/420245722?marker=6560IO

5. Сутягинский М. Кадровая формула: как химпром борется с дефицитом работников. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/opinions/economics/20/02/2024/

6. Лабашова А. Химическая отрасль дает людям развитие и смыслы. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/ideas/personnel/characters/2025/09/23/1140918-lyudyam-razvitie

7. «Тихий отпуск» и хронослепота: как зумеры делают офисную культуру более человечной. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vfokuse.mail.ru/article/tihiy-otpusk-i–hronoslepota-kak-zumery-delayut-ofisnuyu-kulturu-bolee-chelovechnoy-62942589/

8. Не такие «не такие»: три мифа о поколениях Y и Z. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hbr-russia.ru/biznes-i–obshchestvo/fenomeny

9. HR-бренд компании: формирование и продвижение // Skorozvon.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://skorozvon.ru/articles/hr-brend-kompanii

10. 40% соискателей обращают внимание на HR-бренд компании // Sostav.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.sostav.ru/publication/40-soiskatelej-obrashchayut-vnimanie-na-hr-brend-kompanii-60053.html

11. Как построить HR-бренд компании: 6 лучших мировых практик // Artitera.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://artitera.ru/stati/kak-razvivat-hr-brend-kompanii-6–luchshih-mirovyh-praktik/

12. Работка программ продвижения брендов: актуальный инструментарий / К. А. Аржанова, И. С. Павлова, Р. Р. Умаров [и др.]. – Москва: ОнтоП. – 2022. – 258 с. – ISBN 978-5–00121-463-2. – EDN OYOBCH.

13. Химическая промышленность России 2027. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://chemistryrussia.ru/

УДК 33

ВНУТРЕННИЙ PR КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Чебакова Алена Игоревна,
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет, г. Санкт-Петербург

E-mail: alenacebakova1@gmail.com

Аннотация. *В статье рассматривается внутренний PR как инструмент формирования корпоративной идентичности организации. Теоретической основой исследования выступают концепции корпоративной культуры, организационной идентичности и внутренних коммуникаций. Проанализированы подходы российских и зарубежных авторов к пониманию внутреннего PR и его роли в формировании ценностного единства коллектива. Обоснована взаимосвязь между эффективной системой внутренних коммуникаций и уровнем корпоративной идентичности сотрудников. Сделан вывод о том, что внутренний PR выступает стратегическим механизмом укрепления организационной целостности и повышения вовлеченности персонала.*

Abstract. *The article examines internal PR as a tool for shaping the corporate identity of an organization. The theoretical basis of the study is the concepts of corporate culture, organizational identity, and internal communications. The article analyzes the approaches of Russian and foreign authors to understanding internal PR and its role in shaping the value unity of an organization. The article substantiates the relationship between an effective internal communication system and the level of corporate identity among employees. The article concludes that internal PR is a strategic mechanism for strengthening organizational integrity and increasing employee engagement.*

Ключевые слова: *внутренний PR, корпоративная идентичность, корпоративная культура, внутренние коммуникации, вовлеченность персонала.*

Key words: *internal PR, corporate identity, corporate culture, internal communications, and employee engagement.*

Введение. Актуальность

В современных социально-экономических условиях организации функционируют в пространстве высокой турбулентности, цифровизации и постоянных трансформаций управленческих моделей. Конкурентоспособность компании определяется не только качеством продукции или услуг, но и уровнем внутренней согласованности, степенью вовлеченности сотрудников и устойчивостью корпоративной идентичности. В этих условиях внутренний PR приобретает стратегическое значение, поскольку именно он обеспечивает формирование единого ценностного поля и поддержание эффективных коммуникационных процессов внутри организации.

Современные организации все чаще рассматривают человеческий капитал как ключевой стратегический ресурс, обеспечивающий устойчивость и конкурентоспособность компании [7, с. 41]. В этой связи возрастает значимость нематериальных факторов управления, связанных с формированием благоприятной внутренней среды, поддержанием лояльности сотрудников и развитием корпоративной культуры. Внутренний PR становится механизмом, который позволяет не только информировать персонал о происходящих изменениях, но и формировать эмоциональную привязанность работников к организации [8, с. 56]. Через систему внутренних коммуникаций сотрудники получают возможность осознавать собственную роль в достижении стратегических целей компании, что способствует укреплению организационной идентичности.

Особенно актуальной данная проблема становится в условиях высокой кадровой мобильности и дефицита квалифицированных специалистов. Современный сотрудник оценивает организацию не только с точки зрения материального вознаграждения, но и через призму корпоративных ценностей, психологического климата и качества коммуникаций. Именно поэтому внутренний PR постепенно трансформируется из вспомогательной коммуникационной функции в самостоятельный инструмент стратегического управления персоналом. Его эффективность напрямую связана со способностью организации поддерживать доверие, прозрачность управленческих решений и вовлеченность сотрудников в корпоративные процессы.

Основная часть

Паблик рилейшнз традиционно рассматривается как управленческая функция, направленная на установление и поддержание взаимовыгодных отношений между организацией и ее общественностью [1, с. 24]. Однако в современной научной парадигме все чаще подчеркивается, что приоритетной аудиторией выступает именно внутреннее сообщество – сотрудники организации. Без сформированной лояльности персонала невозможно устойчивое внешнее позиционирование, поскольку сотрудники являются непосредственными трансляторами корпоративных ценностей во внешнюю среду.

Корпоративная идентичность представляет собой совокупность представлений работников о миссии, целях, ценностях и стратегии организации. В отличие от имиджа, ориентированного на внешнюю аудиторию, идентичность формируется внутри коллектива и отражает степень принятия сотрудниками организационной философии. Э. Шейн подчеркивает, что основой организационной культуры являются разделяемые базовые предположения, формирующие модели поведения и восприятия действительности [2]. Следовательно, идентичность возникает как результат интернализации этих норм через систему внутренних коммуникаций.

В научной литературе корпоративная идентичность рассматривается как сложный социально-психологический феномен, отражающий степень самоотождествления сотрудников с организацией. Идентичность организации формируется на пересечении корпоративной культуры, имиджа и стратегических коммуникаций [11, с. 219]. Исследователи подчеркивают, что сотрудники

воспринимают организацию не только как место профессиональной деятельности, но и как социальное пространство, в рамках которого выстраиваются ценностные ориентиры и модели поведения. Следовательно, внутренний PR выполняет функцию интеграции персонала в единое символическое пространство компании.

Корпоративная идентичность оказывает влияние на уровень организационной приверженности, снижение текучести кадров и качество внутренних взаимодействий [3, с. 148]. Сотрудники, разделяющие ценности организации, демонстрируют более высокий уровень ответственности и инициативности. Кроме того, идентичность способствует формированию единого стиля коммуникации и поведения, что особенно важно для компаний, ориентированных на развитие бренда работодателя. В данном контексте внутренний PR выступает механизмом поддержания единства организационной культуры и обеспечения стабильности внутрикорпоративных отношений.

Исследования М. Уэлч и П. Джексон демонстрируют, что внутренняя коммуникация должна рассматриваться не как односторонняя трансляция информации, а как сложная система взаимодействий, включающая горизонтальные и вертикальные связи [3, с. 78]. Эффективность внутреннего PR во многом определяется степенью открытости управленческих процессов и наличием механизмов обратной связи. Отсутствие диалога приводит к формированию неформальных каналов передачи информации, что способно искажать корпоративные смыслы и снижать доверие к руководству.

В структуре внутреннего PR можно выделить несколько ключевых направлений: информационное, ценностное, мотивационное и интеграционное. Информационная функция связана с регулярным доведением до сотрудников стратегических целей, изменений в организационной структуре и текущих результатов деятельности. Ценностная функция направлена на закрепление миссии и корпоративных принципов. Мотивационная функция реализуется через признание достижений, систему нематериального стимулирования и публичное поощрение. Интеграционная функция способствует формированию чувства принадлежности к единой команде.

Инструментарий внутреннего PR разнообразен и включает как традиционные, так и цифровые каналы коммуникации. К традиционным инструментам относятся корпоративные издания, собрания, тренинги, конференции, тимбилдинговые мероприятия. Цифровые каналы представлены корпоративными порталами, мессенджерами, интранет-платформами, видеоконференциями и электронными рассылками. По мнению Ф.И. Шаркова, двусторонний характер коммуникации является обязательным условием ее эффективности, поскольку позволяет учитывать мнение сотрудников и формировать атмосферу доверия [4, с. 118].

Особое значение внутренний PR приобретает в условиях удаленного и гибридного формата занятости. В таких условиях физическая разобщенность сотрудников может приводить к ослаблению корпоративной идентичности. Систематическая коммуникационная поддержка, единая визуальная и ценностная концепция, регулярное информирование и вовлечение в корпоративные инициативы позволяют минимизировать риски фрагментации коллектива.

Л. Мен и С. Боуэн отмечают, что стратегически выстроенная система внутренних коммуникаций напрямую коррелирует с уровнем вовлеченности персонала и его организационной приверженности [5, с.237]. Вовлеченный сотрудник не только демонстрирует более высокие показатели продуктивности, но и выступает амбассадором бренда работодателя. Таким образом, внутренний PR становится фактором укрепления не только идентичности, но и репутационного капитала организации.

Внутренние коммуникации являются основой эффективного функционирования любой организации, поскольку обеспечивают координацию деятельности подразделений и формирование общего информационного пространства. Наличие прозрачной системы коммуникаций способствует снижению уровня неопределенности среди сотрудников и предотвращает возникновение организационных конфликтов [10, с. 203]. В условиях постоянных изменений сотрудники нуждаются в своевременном получении информации о стратегических решениях руководства, целях компании и перспективах развития.

Особую роль в системе внутреннего PR играет обратная связь. Возможность сотрудников выражать мнение, участвовать в обсуждении организационных изменений и получать реакцию со стороны руководства способствует укреплению доверия и развитию партнерских отношений внутри коллектива. При отсутствии механизмов обратной связи сотрудники начинают ориентироваться на неформальные каналы коммуникации, что повышает риск распространения недостоверной информации и снижает эффективность управленческих решений.

Следует отметить, что современные цифровые технологии существенно изменили характер внутренних коммуникаций. Использование корпоративных платформ, онлайн-конференций и интерактивных сервисов позволяет поддерживать постоянное взаимодействие между сотрудниками независимо от их территориального расположения [9, с. 188]. Цифровизация внутренних коммуникаций способствует ускорению обмена информацией и формированию более гибкой организационной структуры.

Формирование корпоративной идентичности через инструменты внутреннего PR представляет собой поэтапный процесс. На первом этапе осуществляется формулирование миссии и ценностей, на втором – их системная коммуникация через различные каналы, на третьем – закрепление через практики признания, корпоративные ритуалы и организационные традиции. При отсутствии системности данный процесс носит фрагментарный характер и не обеспечивает устойчивого результата.

Эффективная система внутреннего PR оказывает непосредственное влияние на уровень мотивации сотрудников и их вовлеченность в деятельность организации. Вовлеченность персонала представляет собой степень эмоциональной и профессиональной включенности работников в достижение целей компании. Исследования в области управления персоналом показывают, что высокий уровень вовлеченности способствует росту производительности труда, повышению качества выполняемой работы и укреплению организационной лояльности [7, с. 126].

Внутренний PR способствует формированию мотивационной среды через механизмы признания достижений сотрудников, развитие корпоративных традиций и создание позитивного эмоционального климата. Публичное признание профессиональных успехов работников формирует ощущение значимости их вклада в развитие организации [2, с. 73]. Кроме того, важным фактором выступает регулярное информирование персонала о достижениях компании, поскольку это позволяет сотрудникам ощущать сопричастность к общему результату.

Одним из наиболее эффективных инструментов внутреннего PR являются корпоративные мероприятия [4, с. 264]. Они способствуют развитию горизонтальных связей между подразделениями, укреплению командного взаимодействия и формированию чувства принадлежности к организации. Корпоративные мероприятия могут включать обучающие программы, профессиональные конкурсы, тимбилдинги, форумы и социальные инициативы. Их значение заключается не только в повышении уровня коммуникации, но и в укреплении корпоративной культуры.

В современных организациях возрастает значение нематериальной мотивации, которая тесно связана с внутренними коммуникациями и корпоративной идентичностью. Для многих сотрудников важными становятся возможности профессионального развития, признание со стороны руководства и участие в принятии решений. Внутренний PR позволяет создать условия, при которых сотрудник воспринимает себя не просто исполнителем трудовых функций, а полноценным участником корпоративного сообщества.

Несмотря на значительный потенциал внутреннего PR, его реализация в организациях нередко сопровождается рядом проблем. Одной из наиболее распространенных является формальный характер внутренних коммуникаций. В ряде компаний информационная политика сводится исключительно к передаче распоряжений руководства без учета интересов и потребностей сотрудников. Подобный подход не способствует формированию доверия и не обеспечивает устойчивой корпоративной идентичности [1, с. 211].

Еще одной проблемой является недостаточная согласованность между декларируемыми корпоративными ценностями и реальной управленческой практикой. Если руководство заявляет о принципах открытости и партнерства, но при этом игнорирует мнение сотрудников, уровень доверия к внутренним коммуникациям существенно снижается. В результате корпоративная идентичность формируется фрагментарно и не оказывает значимого влияния на организационное поведение персонала.

Сложности возникают и в условиях цифровизации коммуникационных процессов. С одной стороны, цифровые технологии обеспечивают оперативность передачи информации, однако с другой – увеличивают риск информационной перегрузки сотрудников [9, с. 201]. Избыточный поток сообщений способен снижать эффективность восприятия информации и вызывать эмоциональное выгорание персонала. Поэтому организациям необходимо выстраивать сбалансированную систему коммуникаций, сочетающую цифровые и традиционные формы взаимодействия.

Кроме того, эффективность внутреннего PR во многом зависит от уровня компетентности руководителей среднего звена. Именно они выступают

посредниками между высшим руководством и персоналом, транслируя корпоративные ценности и управленческие решения. Недостаточный уровень коммуникационных навыков у руководителей может приводить к искажению информации и снижению доверия внутри коллектива.

Выводы

Таким образом, внутренний PR представляет собой не только инструмент информирования сотрудников, но и важнейший механизм формирования организационного единства. Его стратегическая функция заключается в создании устойчивой корпоративной идентичности, основанной на разделяемых ценностях, доверии и вовлеченности персонала. Эффективность внутреннего PR определяется системностью коммуникационной политики, готовностью руководства к открытому взаимодействию и способностью организации адаптировать коммуникационные практики к современным условиям цифровой среды [10, с. 311].

Список использованной литературы:

1. Алешина И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров . – М. : Экмос. – 2020. – 480 с.
2. Бердникова Э.Н. Внутрикорпоративный PR и событийный маркетинг : учебное пособие. – СПб. : Издательские решения. – 2018. – 157 с.
3. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие : учебно-методическое пособие : в 2 частях. Ч. 1. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та. – 2019. – 332 с.
4. Зайнуллин С.Б., Зайнуллина О.А. Корпоративная культура и корпоративный PR. – М. : Директ-Медиа. – 2023. – 536 с.
5. Катлип С., Сентер А., Брум Г. Паблик рилейшнз. Теория и практика. – М. : Вильямс. – 2016. – 624 с.
6. Кривоносов А.Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью. – СПб. : Питер. – 2018. – 288 с. – Текст : непосредственный.
7. Кузнецов, И. В. Корпоративная культура и управление персоналом. – М. : Инфра-М. – 2021. – 304 с.
8. Минаева Л.В. Внутрикорпоративные связи с общественностью. Теория и практика: учеб. пособие для студентов вузов. – М. : Аспект Пресс. – 2010. – 287 с.
9. Рудакова Л.А., Тышковская Е.В. Корпоративная культура, внутрикорпоративные коммуникации и бренд работодателя. – М. : КноРус. – 2025. – 429 с.
10. Шарков, Ф. И. Коммуникология: основы теории коммуникации. – М. : Дашков и К. – 2022. – 496 с.
11. Hatch M.J., Schultz M. Organizational Identity. – Текст : непосредственный // The Oxford Handbook of Organizational Studies. – Oxford : Oxford University Press. – 2019. – С. 211-234.
12. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. – 5th ed. – San Francisco : Jossey-Bass. – 2017. – 464 p. с.

УДК 33

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ АНАЛИТИКА И ВНУТРЕННИЙ АУДИТ КАК МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В СРЕДНЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ермолин Даниил Сергеевич,
Силенко Аркадий Николаевич,
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, г. Москва

E-mail: ermolin.daniil.02@mail.ru

Аннотация. *В статье предложена модель развития системы менеджмента качества средней общеобразовательной организации на основе управленческой аналитики, внутренней системы оценки качества образования и внутреннего аудита. Работа продолжает тему экономической эффективности внедрения СМК в школе: если первая статья обосновывает потенциальный экономический эффект проекта, то настоящая статья показывает, каким образом этот эффект может быть достигнут и проверен на практике. Рассмотрены нормативные основания, система показателей, интегральный индекс зрелости, риск-ориентированный подход и программа внутренних аудитов. Приведены таблицы, расчётный пример и диаграммы, позволяющие использовать модель в управленческом проекте или выпускной квалификационной работе.*

Abstract. *The article proposes a model for developing a quality management system in a secondary school through management analytics, internal quality assessment and internal audit. The study continues the topic of economic efficiency of QMS implementation: the previous paper justified the potential effect, while this paper explains how this effect can be achieved and verified through indicators, audit procedures, corrective actions and risk-based management.*

Ключевые слова: *система менеджмента качества; школа; ВСОКО; управленческая аналитика; внутренний аудит; ISO 9001; ISO 21001; экономическая эффективность; PDCA.*

Key words: *quality management system; school; internal quality assessment; management analytics; internal audit; ISO 9001; ISO 21001; economic efficiency; PDCA.*

Введение. Актуальность

Система менеджмента качества в школе всё чаще рассматривается не как формальный набор локальных актов, а как инструмент стратегического управления. В предыдущем исследовании было показано, что внедрение СМК может создавать прямой, косвенный и организационный экономический эффект: снижать потери от неуспешной аттестации, повышать устойчивость контингента и уменьшать дублирующие трудозатраты. Однако расчёт потенциальной

эффективности сам по себе не гарантирует результата. Для практики важнее понять, через какие процессы школа может перейти от расчётной модели к устойчивому управленческому эффекту.

Ключевым условием такого перехода является управленческая аналитика. Под ней понимается не только сбор показателей, но и полный цикл работы с данными: определение источников, проверка достоверности, интерпретация причин отклонений, принятие решений, контроль корректирующих действий и последующая оценка результата. Такая логика соответствует принципу принятия решений на основе фактов, закреплённому в стандартах менеджмента качества [1].

Цель статьи – разработать продолжение экономической модели СМК через систему управленческой аналитики и внутреннего аудита. Для этого необходимо показать место ВСОКО в СМК школы, предложить показатели и интегральный индекс зрелости, описать механизм внутренних аудитов и дать расчётный пример связи зрелости аналитического контура с реализацией экономического эффекта.

Таблица 1

Переход от экономического обоснования к управленческому механизму СМК

Элемент	Первая статья	Продолжение темы
Главный вопрос	Стоит ли внедрять СМК с экономической точки зрения?	Как обеспечить и проверить достижение эффекта?
Инструменты	ROI, NPV, прямой и косвенный эффект	показатели, индекс зрелости, внутренний аудит, корректирующие действия
Результат	расчёт потенциальной эффективности	модель регулярного управления качеством на основе данных

Основная часть

1. Нормативные и методические основания модели

В основе предлагаемой модели лежит процессный подход. Для школы это означает описание ключевых видов деятельности как взаимосвязанных процессов: планирование диагностики, проведение оценочных процедур, анализ результатов, методическая работа, сопровождение обучающихся группы риска, информирование родителей и проверка результативности мер. Такой подход позволяет видеть не только итоговую отметку, но и причины, по которым результат формируется или ухудшается.

Федеральный закон № 273-ФЗ закрепляет ответственность образовательной организации за качество образования и внутреннюю оценку качества [2]. Поэтому ВСОКО должна быть встроена в СМК как рабочий инструмент управления, а не как самостоятельная отчётная процедура. Внутренняя система оценки качества становится полезной тогда, когда её данные используются для принятия решений, а не только для подготовки справок.

ГОСТ Р ИСО 9001-2015 задаёт общую логику системы менеджмента качества, ГОСТ Р ИСО 9004-2019 развивает идею устойчивого успеха организации, а ГОСТ Р ИСО 19011-2021 даёт подходы к внутреннему аудиту систем менеджмента [3-5]. Специфика образовательной сферы дополнительно раскрывается в ISO 21001:2025, который ориентирован на менеджмент образовательных организаций и подчёркивает необходимость согласования процессов с потребностями обучающихся, персонала и других заинтересованных сторон [6].

Научные публикации по ВСОКО показывают, что школа должна переходить от декларативного контроля к управлению на основе данных. В исследованиях подчёркивается значение объективности, регулярности, открытости оценки и связи мониторинга с управленческими решениями [7]. Следовательно, экономическая эффективность СМК зависит не от количества документов, а от зрелости аналитического контура.

Таблица 2

Источники требований и их значение для аналитического контура СМК

Источник	Значение для статьи	Практический вывод
ГОСТ Р ИСО 9001-2015	процессный подход и решения на основе фактов	каждый показатель должен быть связан с процессом и ответственным
ГОСТ Р ИСО 9004-2019	ориентация на устойчивый успех	качество оценивается в динамике, а не по разовой проверке
ГОСТ Р ИСО 19011-2021	принципы аудита систем менеджмента	внутренний аудит проверяет выполнение процедур и качество данных
ISO 21001:2025	специфика образовательных организаций	учитываются обучающиеся, родители, персонал и социальная ответственность
ФЗ № 273-ФЗ	правовые основания внутренней оценки качества	ВСОКО включается в систему управленческих решений школы

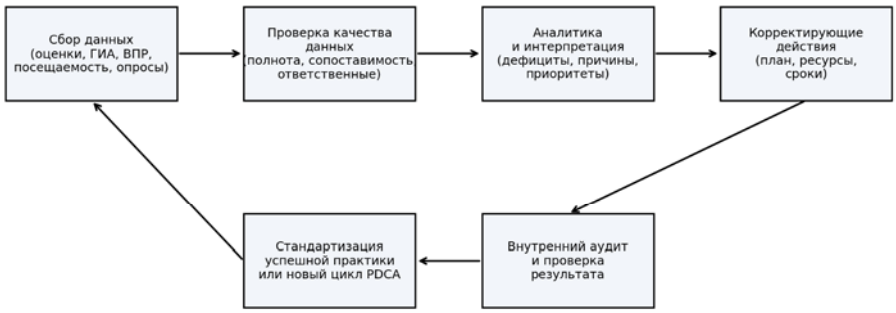


Рис. 1 Управленческий контур СМК на основе данных

2. Показатели и интегральный индекс зрелости СМК

Для регулярного управления качеством школе нужен ограниченный набор показателей. Избыточная система индикаторов создаёт бюрократическую нагрузку, а слишком узкая система не позволяет увидеть причины отклонений. Поэтому предлагается группировать показатели в четыре блока: образовательные результаты, устойчивость процессов, ресурсы и методическая поддержка, удовлетворённость и открытость.

Первый блок отражает миссию школы и включает качество знаний, успешность ГИА, долю обучающихся с дефицитами и расхождение между текущими и итоговыми оценками. Второй блок показывает, насколько регулярно и предсказуемо работают управленческие процессы: соблюдаются ли сроки диагностики, закрываются ли корректирующие действия, используются ли аналитические справки. Третий блок связан с ресурсами: методической помощью, адресной работой с группами риска, участием педагогов в разборе результатов. Четвёртый блок фиксирует доверие заинтересованных сторон: удовлетворённость родителей и педагогов, понятность критериев оценивания, открытость коммуникации.

Интегральный индекс зрелости СМК рассчитывается по формуле: $Iсмк = \Sigma (wj \times Bj)$, где wj – весовой коэффициент блока, Bj – нормированное значение блока от 0 до 1. Нормирование необходимо потому, что показатели имеют разные единицы измерения. Для показателей, где рост означает улучшение, фактическое значение сопоставляется с целевым уровнем. Для показателей, где улучшением является снижение, используется обратная шкала.

В базовой модели наибольший вес получает блок образовательных результатов – 0,35. Устойчивость процессов имеет вес 0,25, ресурсы и методическая поддержка – 0,20, удовлетворённость и открытость – 0,20. Такое распределение сохраняет приоритет образовательного результата, но одновременно не позволяет игнорировать процессы и условия, без которых результат не становится устойчивым.

Индекс зрелости не заменяет содержательный анализ. Он нужен как управленческий индикатор, показывающий, насколько система качества становится рабочей. Если общий индекс растёт, но один блок снижается, администрация должна анализировать не только итоговую цифру, но и структуру изменения. Именно поэтому в СМК важно сочетать интегральные показатели с расшифровкой по блокам.

Для иллюстрации модели приведён условный расчёт. Значения должны заменяться фактическими данными конкретной школы, однако сама логика может быть использована без изменения. В базовом состоянии школа уже имеет отдельные элементы контроля качества, но они не всегда связаны в единый цикл. Поэтому индекс зрелости составляет 0,57: образовательные результаты находятся на приемлемом уровне, но устойчивость процессов и закрытие корректирующих действий развиты слабее.

Таблица 3

Состав показателей интегрального индекса СМК

Блок	Примеры показателей	Направление улучшения
Образовательные результаты	качество знаний; успешность ГИА; доля обучающихся с дефицитами; расхождение текущей и итоговой оценки	рост качества, снижение дефицитов и расхождений
Устойчивость процессов	доля диагностик по графику; доля закрытых корректирующих действий; соблюдение сроков аналитики	рост регулярности и управляемости
Ресурсы и методическая поддержка	адресная работа с группами риска; участие педагогов в методических мероприятиях; наличие аналитических материалов	рост обеспеченности и адресности
Удовлетворённость и открытость	обратная связь родителей и обучающихся; понятность критериев оценивания; удовлетворённость педагогов поддержкой	рост доверия и прозрачности

Таблица 4

Весовые коэффициенты базовой модели

Блок	Вес	Обоснование
Образовательные результаты	0,35	главный результат деятельности школы
Устойчивость процессов	0,25	показывает регулярность и управляемость действий
Ресурсы и методическая поддержка	0,20	характеризует способность помогать педагогам и группам риска
Удовлетворённость и открытость	0,20	отражает доверие и качество коммуникации
Итого	1,00	сумма весов модели

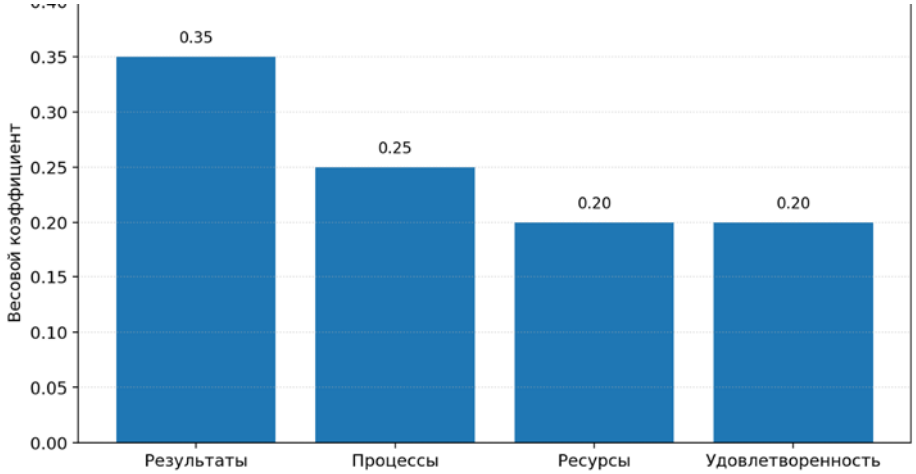


Рис. 2 Структура весов интегрального индекса СМК

3. Расчётный пример и связь с экономическим эффектом

После первого года внедрения аналитического контура индекс повышается до 0,68. Это связано не столько с мгновенным ростом итоговых результатов, сколько с улучшением управляемости: появляются единые формы аналитических справок, календарь мониторинга, реестр корректирующих действий и ответственность за закрытие дефицитов. На втором году индекс достигает 0,76, поскольку школа начинает регулярно использовать данные для методической работы.

Экономическая интерпретация строится через коэффициент реализации потенциального эффекта. Если потенциальный годовой эффект зрелой СМК рассчитан как 5 027 400 руб., то фактическая реализуемая часть зависит от зрелости управленческого контура. Используется формула: Эпрогн = Эпот × Кзр − Заналит, где Эпот – потенциальный эффект, Кзр – индекс зрелости, Заналит – затраты на аналитику, аудит и обучение.

Такая формула не утверждает, что индекс автоматически создаёт денежный поток. Она показывает управленческую вероятность реализации эффекта. Если данные недостоверны, решения не исполняются, а корректирующие действия не проверяются, расчётный эффект останется на бумаге. Если же аналитический контур стабилен, школа может более уверенно снижать потери и подтверждать результат.

Таблица 5

Иллюстративный расчёт индекса зрелости СМК

Блок	Вес	База	1 год	2 год	Цель
Рез.	0,35	0,62	0,70	0,76	0,82
Проц.	0,25	0,50	0,65	0,74	0,82
Рес.	0,20	0,55	0,68	0,78	0,85
Откр.	0,20	0,60	0,70	0,78	0,84
Индекс	1,00	0,57	0,68	0,76	0,83

Таблица 6

Сценарная оценка реализации экономического эффекта

Период	Индекс зрелости	Потенциальный эффект, руб.	Затраты на аналитику и аудит, руб.	Реализуемый эффект, руб.
База	0,57	5 027 400	0	2 865 618
1 год	0,68	5 027 400	420 000	3 016 632
2 год	0,76	5 027 400	300 000	3 535 306
Цель	0,83	5 027 400	250 000	3 922 742

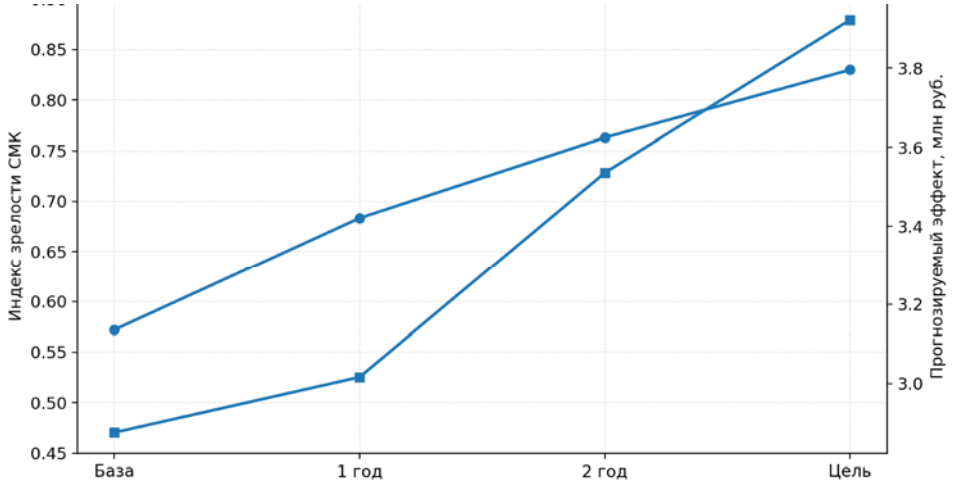


Рис. 3 Связь зрелости аналитического контура и реализации эффекта

4. Внутренний аудит и корректирующие действия

Внутренний аудит является механизмом проверки того, что СМК реально работает. В школьной практике он не должен превращаться в карательный контроль. Его задача – установить, выполняются ли утверждённые процедуры, достаточно ли достоверны данные, закрываются ли корректирующие действия и есть ли доказательства результата. Такой подход близок к циклу PDCA: планирование, выполнение, проверка и закрепление улучшения [8].

Объектами аудита могут быть подготовка к итоговой аттестации, работа с обучающимися группы риска, объективность оценивания, анализ результатов диагностических работ, методическая помощь педагогам и коммуникация с родителями. Для каждого объекта нужно определить критерии: наличие регламента, соблюдение сроков, качество записей, выполнение решений и изменение показателей после принятых мер.

Аудит качества данных имеет особое значение. Если данные неполны или несопоставимы, управленческое решение становится случайным. Поэтому аудиторская проверка должна отвечать на вопросы: кто вносит данные, как они проверяются, совпадают ли источники, можно ли сопоставлять результаты разных периодов, используются ли данные при принятии решений. Проверка данных снижает риск ошибочного перераспределения ресурсов.

Результатом аудита должен быть не только акт, но и реестр несоответствий и возможностей для улучшения. Для каждого пункта указываются причина, корректирующее действие, ответственный, срок и способ проверки результата. Это позволяет перейти от общего вывода «усилить контроль» к конкретному управленческому действию.

Если внутренний аудит показывает, что решения принимаются на основе данных и затем проверяются по результатам, экономическая модель СМК становится более надёжной. Если же отчёты существуют, но корректирующие действия не закрываются, то потенциальный эффект не реализуется. Следовательно, аудит связывает финансовое обоснование проекта с фактической управленческой дисциплиной.

Таблица 7

Пример реестра несоответствий и корректирующих действий

Проб.	Прич.	Мера	Отв.	Срок	Итог
Справки позже срока	нет шаблона	шаблон + даты	зам.	1 мес.	90 % в срок
Оценки различаются	критерии	единые критерии	МО	2 мес.	меньше расхожд.
Действия формальны	нет реестра	реестр фактов	адм.	1 мес.	80 % закрыто

5. Риск-ориентированное управление качеством

Экономический результат СМК во многом связан с предотвращением потерь. В школе такие потери часто проявляются с задержкой: поздно выявленные предметные дефициты приводят к затратам на дополнительную подготовку, несогласованность критериев оценивания снижает доверие родителей, а перегрузка отчётностью уменьшает время педагогов на содержательную работу. Поэтому СМК должна включать риск-ориентированное управление.

Для приоритизации рисков можно использовать простую модель $R = P \times U \times D$, где P – вероятность риска, U – значимость последствий, D – сложность раннего обнаружения. Значения задаются по шкале от 1 до 5. Чем выше итоговый балл, тем раньше риск должен попадать в план аудита и корректирующих действий. Такая модель не требует сложной статистики, но помогает администрации дисциплинировать обсуждение и распределять ресурсы.

Риск-ориентированный подход меняет саму логику управления. Вместо реакции на уже возникший провал школа усиливает раннюю диагностику, методическую поддержку, согласование критериев и работу с группами риска. Это соответствует экономике качества: предупреждение несоответствий обычно дешевле, чем исправление их последствий [9].

При этом риски должны формулироваться не персонально, а процессно. Не «педагог плохо работает», а «не сформирован единый подход к оцениванию»; не «класс слабый», а «поздно выявлены устойчивые предметные дефициты». Такая формулировка помогает сохранить доверие педагогов и сделать СМК инструментом развития, а не давления.

Таблица 8

Пример риск-матрицы СМК школы

Риск	P	U	D	R	Мера
Дефициты поздно	4	5	4	80	ранние срезы
Оценки разнятся	3	4	4	48	единые критерии
Перегрузка	4	4	3	48	единые шаблоны
Формальность	3	5	4	60	реестр фактов

6. Дорожная карта внедрения аналитического контура

Внедрение аналитического контура СМК целесообразно проводить поэтапно. На первом этапе школа проводит диагностику текущих данных: какие показатели уже собираются, какие отчёты дублируются, где возникают задержки и какие решения принимаются без достаточного фактического основания. Результатом является карта текущего состояния и перечень управленческих дефицитов.

На втором этапе формируется минимальная система показателей. Для каждого показателя фиксируются источник, формула, периодичность, ответственное лицо, целевое значение и управленческое действие при отклонении. Лучше выбрать 12-16 действительно управляемых показателей, чем включить десятки цифр, которые не используются для решений.

На третьем этапе запускается пилотный контур, например на уровне 5-9 классов как наиболее рискованном участке. В течение полугодия собираются данные, проводятся аналитические совещания, фиксируются корректирующие действия и выполняется внутренний аудит. После пилота модель уточняется и масштабируется на другие процессы школы.

На четвёртом этапе проводится оценка эффекта. Администрация сопоставляет динамику индекса зрелости, результаты обучения, трудозатраты, выполнение корректирующих действий и удовлетворённость заинтересованных сторон. Если экономический эффект ниже ожидаемого, нужно проверять не только внешние факторы, но и качество аналитического контура.

Таблица 9

Дорожная карта внедрения аналитического контура СМК

Этап	Содержание работ	Ожидаемый результат
1. Диагностика	инвентаризация данных, отчётов, показателей и управленческих дефицитов	карта текущего состояния
2. Проектирование	выбор показателей, формул, ответственных и целевых значений	реестр показателей
3. Пилот	апробация модели на выбранной ступени или процессе	проверка работоспособности
4. Масштабирование	распространение практик на ключевые процессы школы	единый управленческий контур
5. Оценка эффекта	сравнение затрат, результатов, рисков и трудозатрат	уточнённая экономическая модель

Выводы

Система менеджмента качества в средней общеобразовательной организации способна давать экономический эффект только тогда, когда она становится регулярным управленческим механизмом. Если СМК ограничивается локальными актами и отчётами, её влияние на результат будет слабым. Если же она объединяет показатели, аналитику, аудит, корректирующие действия и оценку рисков, школа получает инструмент повышения управляемости.

В статье предложена модель аналитического контура СМК, включающая четыре блока показателей и интегральный индекс зрелости. Индекс позволяет оценивать, какая часть потенциального экономического эффекта может быть реализована при текущем уровне управляемости. Такой подход связывает финансовую модель внедрения СМК с фактической организационной зрелостью школы.

Внутренний аудит показан как ключевой механизм проверки системы. Он позволяет оценить качество данных, выполнение процедур, закрытие корректирующих действий и наличие доказательств результата. Риск-ориентированный подход помогает заранее выявлять наиболее опасные отклонения и направлять ресурсы на предупреждение, а не на исправление последствий.

Практическая значимость исследования состоит в том, что оно дополняет экономическое обоснование внедрения СМК конкретным механизмом реализации эффекта. Первая статья отвечает на вопрос о потенциальной целесообразности проекта, а настоящая работа показывает, как обеспечить и проверить достижение результата в управленческом контуре школы.

Список использованной литературы:

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Стандартинформ. – 2015.

2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 26.04.2026).

3. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ. – 2015.

4. ГОСТ Р ИСО 9004-2019. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации. – М.: Стандартинформ. – 2019.

5. ГОСТ Р ИСО 19011-2021. Оценка соответствия. Руководящие указания по проведению аудита систем менеджмента. – М.: Стандартинформ. – 2021.

6. ISO 21001:2025. Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use. – Geneva: International Organization for Standardization. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.iso.org/standard/21001 (дата обращения: 26.04.2026).

7. Еремина Е.В. Внутренняя система оценки качества образования как инструмент управления общеобразовательной организацией // Научно-методическое обеспечение оценки качества образования. – 2020.

8. Савиных Г.П., Илюхин Б. В., Машарова Т. В. О состоянии внутренних систем оценки качества образования в школах России // Перспективы науки и образования. – 2021. – № 2 (50). – С. 501-512. – DOI: 10.32744/pse.2021.2.35.

9. ASQ. PDCA Cycle – What is the Plan-Do-Check-Act Cycle? – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle (дата обращения: 26.04.2026).

10. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер. – 2019. – 418 с.

11. Пронина Л.Н. Система менеджмента качества в образовательной организации в условиях реализации ФГОС нового поколения // Ученые записки Забайкальского государственного университета. Серия: Педагогические науки. – 2015.

12. Samuel S. Integrating the PDCA Cycle for Continuous Improvement and Academic Quality Enhancement in Higher Education // Journal of Comparative and International Higher Education. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://eric.ed.gov/?id=EJ1473081 (дата обращения: 26.04.2026).

13. Джуран Дж. Планирование качества. – М.: Стандарты и качество. – 2018. – 392 с.

14. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70, No. 1. – P. 71-79.

15. Ермолин Д.С., Силенко А.Н. Экономическая эффективность внедрения системы менеджмента качества в средней общеобразовательной организации. – Рукопись. – 2026.

УДК 339.9:346.5

РЕГУЛЯТОРНЫЕ РИСКИ ЦИФРОВОГО БИЗНЕСА НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ

Хенов Максим Денисович,
Научный руководитель: Игнатова Ольга Владимировна,
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации, г. Москва
E-mail: 244515@edu.fa.ru

Аннотация. *В статье исследуется феномен регуляторных рисков, возникающих у компаний, ведущих цифровой бизнес на международных рынках. В условиях ускоренного развития нормативно-правовой базы в сфере оборота данных, цифровой торговли и защиты прав пользователей компании сталкиваются с необходимостью одновременного соответствия требованиям множества юрисдикций. В работе систематизированы актуальные регуляторные режимы в области защиты персональных данных и цифровой деятельности, выявлены основные источники регуляторных коллизий при трансграничной деятельности, проанализированы финансовые и репутационные последствия несоблюдения требований. Особое внимание уделено механизмам экстерриториального действия регуляторных норм, проблематике трансграничной передачи данных и тенденциям регуляторной фрагментации цифрового пространства. По результатам исследования сформулированы практические рекомендации по построению системы управления регуляторными рисками для компаний, осуществляющих международную цифровую деятельность.*

Abstract. *This paper examines the phenomenon of regulatory risks arising for companies conducting digital business in international markets. Amid the rapid development of regulatory frameworks governing data flows, digital commerce, and user rights protection, companies face the challenge of simultaneously complying with the requirements of multiple jurisdictions. The study systematizes current regulatory regimes in the field of personal data protection and digital activities, identifies the main sources of regulatory conflicts in cross-border operations, and analyzes the financial and reputational consequences of non-compliance. Special attention is given to the extraterritorial application of regulatory norms, issues related to cross-border data transfers, and trends in the regulatory fragmentation of digital space. Based on the findings, practical recommendations are formulated for building a regulatory risk management system for companies engaged in international digital activities.*

Ключевые слова: *регуляторные риски; цифровой бизнес; защита персональных данных; GDPR; трансграничная передача данных; цифровое право; compliance; регуляторная фрагментация.*

Key words: *regulatory risks; digital business; personal data protection; GDPR; cross-border data transfer; digital law; compliance; regulatory fragmentation.*

Введение. Актуальность

Цифровизация бизнеса создала принципиально новые условия для ведения международной деятельности: географические границы для компаний, оказывающих услуги в цифровой форме, утратили прежнее значение, тогда как границы правовые, напротив, приобрели возросшую значимость [5]. Компания, размещающая серверы в одной стране, обрабатывающая данные пользователей из другой и зарегистрированная в третьей, неизбежно попадает в сферу действия нескольких правовых систем одновременно.

Именно это обстоятельство порождает особую категорию предпринимательских рисков – регуляторные риски цифрового бизнеса [1]. В отличие от традиционных правовых рисков, связанных с нарушением конкретных договорных обязательств, регуляторные риски в цифровой сфере характеризуются высокой степенью неопределённости: нормы принимаются и изменяются быстро, их экстерриториальный охват расширяется, а правоприменительная практика формируется неравномерно в разных юрисдикциях [3].

Практическая значимость данной темы подтверждается масштабом санкций, применяемых регуляторами. Только совокупный объём штрафов, наложенных на основании европейского регламента GDPR [6] за период с 2018 по 2023 год, превысил 4 млрд евро, причём ряд взысканий был адресован компаниям, чей зарегистрированный офис находился за пределами Европейского союза [8]. Это наглядно демонстрирует, что регуляторные риски цифрового бизнеса приобрели подлинно глобальный характер [4].

Цель исследования

Цель настоящего исследования состоит в систематизации и анализе регуляторных рисков, возникающих у компаний при ведении цифрового бизнеса на международных рынках, а также в разработке подходов к управлению данными рисками в условиях нарастающей регуляторной фрагментации [4].

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи: выявление ключевых регуляторных режимов, формирующих правовую среду международного цифрового бизнеса [1; 2]; анализ механизмов возникновения регуляторных коллизий при трансграничной деятельности [3]; оценка последствий регуляторных нарушений для международных компаний [8; 9]; определение эффективных стратегий управления регуляторными рисками в цифровой среде [5; 10].

Основная часть

Материал и методы исследования

Методологическую основу исследования составляет совокупность общенаучных и специальных методов: сравнительно-правового анализа,

системного подхода, структурно-функционального анализа [2]. Метод сравнительного правоведения применялся при сопоставлении регуляторных режимов различных юрисдикций; метод ситуационного анализа – при рассмотрении конкретных случаев правоприменения [3].

Эмпирическую базу исследования составили: тексты нормативно-правовых актов в сфере защиты персональных данных и регулирования цифровой деятельности – GDPR [6], PIPL [7]; аналитические доклады Международной торговой палаты (ICC) [10], Всемирной торговой организации (ВТО) [11] и Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) [5]; данные реестра штрафов GDPR [8]; публикации в специализированных изданиях по международному цифровому праву и compliance-менеджменту [1-4]. Временной горизонт исследования охватывает период 2018-2024 годов.

Результаты исследования и их обсуждение

1. Регуляторная среда международного цифрового бизнеса: фрагментация как системная проблема

Принципиальной особенностью современной регуляторной среды в сфере цифрового бизнеса является её глубокая фрагментированность [4]. В отличие от международной торговли товарами, в значительной мере унифицированной в рамках ВТО [11], цифровое пространство регулируется преимущественно на национальном и региональном уровнях, причём применяемые подходы существенно расходятся.

Анализ действующих регуляторных режимов позволяет выделить три основные модели регулирования цифрового бизнеса [2]. Первая – «проактивная защитная» модель, характерная для ЕС [6], – строится на приоритете прав субъектов данных, жёстких требованиях к согласию и экстерриториальном применении норм. Вторая – «государственно-ориентированная» модель [7] – акцентирует вопросы локализации данных и государственного контроля над информационными потоками. Третья – «отраслевая» модель, преобладающая в США, – предполагает регулирование по секторам при отсутствии единого федерального закона о защите данных [1].

Эта фрагментация порождает для международного бизнеса специфический феномен «регуляторного арбитража» [4]: компании могут быть заинтересованы в регистрации в юрисдикциях с менее строгими требованиями, что, в свою очередь, стимулирует регуляторов к распространению экстерриториального действия своих норм [3]. Именно этим объясняется появление в GDPR критерия «нацеленности на европейских пользователей» (targeting criterion) как основания для применения регламента вне зависимости от места регистрации компании [6].

2. Источники регуляторных рисков и механизмы их возникновения

Регуляторные риски для цифрового бизнеса формируются на нескольких уровнях [1]. На уровне нормативного дизайна ключевым источником рисков выступает динамизм регуляторной среды: нормы в сфере цифрового права принимаются и пересматриваются значительно быстрее, чем традиционное

коммерческое законодательство. Так, за период с 2018 по 2024 год более 130 государств приняли или существенно обновили законодательство о защите персональных данных [5]. Это означает, что система compliance компании, разработанная несколько лет назад, может оказаться неактуальной без проведения систематического мониторинга [4].

Таблица 1

Сравнительный анализ ключевых
регуляторных актов в сфере защиты данных [6; 7]

Регуляторный акт	Юрисдикция	Ключевые требования	Санкции за нарушение
GDPR [6]	Европейский союз	Защита персональных данных, согласие пользователя, право на забвение, ограничение трансграничной передачи	До 4% мирового годового оборота или 20 млн евро
PIPL [7]	Китай	Локализация данных, ограничение трансграничной передачи, обязательная оценка безопасности	До 50 млн юаней или 5% годовой выручки компании
PDPA	Сингапур	Согласие на обработку данных, уведомление об инцидентах, назначение ответственного лица	До 1 млн сингапурских долларов
CCPA	США (Калифорния)	Право на удаление данных, отказ от их продажи, прозрачность сбора информации	До 7 500 долл. США за каждое умышленное нарушение

Источник: составлено автором по материалам официальных текстов нормативно-правовых актов [6; 7].

На уровне правоприменения существенным источником рисков является неравномерность интерпретации норм различными регуляторами [3]. Показательна ситуация с применением GDPR [6]: несмотря на единый текст регламента, национальные органы по защите данных государств – членов ЕС нередко занимают расходящиеся позиции по одним и тем же вопросам. Ирландский регулятор (Data Protection Commission), в силу концентрации европейских штаб-квартир крупнейших технологических компаний на территории Ирландии, стал де-факто главным регулятором для глобальных платформ, однако его решения неоднократно обжаловались именно вследствие разногласий с коллегами из других стран ЕС [8].

На уровне взаимодействия юрисдикций возникают коллизии требований, когда нормы одного государства прямо противоречат нормам другого [3]. Наиболее известный пример – противоречие между требованием GDPR [6] о

запрете передачи данных в третьи страны без надлежащего уровня защиты и американским законом CLOUD Act, обязывающим американские компании предоставлять данные по запросу властей вне зависимости от места их хранения. Европейский суд справедливости трижды рассматривал вопрос о допустимости механизмов трансатлантической передачи данных: решения Schrems I в 2015 году, Schrems II в 2020 году [12] и принятие нового Рамочного соглашения ЕС-США о конфиденциальности данных в 2023 году [10], – что само по себе свидетельствует о неурегулированности данной проблематики.

3. Оценка последствий регуляторных нарушений

Последствия несоответствия требованиям цифрового регулирования имеют многомерный характер. Финансовые санкции представляют собой наиболее очевидный, но далеко не единственный вид потерь. Анализ данных реестра GDPR Enforcement Tracker [8] показывает, что по состоянию на начало 2024 года было вынесено свыше 1 800 решений о наложении штрафов, совокупный размер которых превысил 4,5 млрд евро. При этом десять крупнейших взысканий составили около 75% этой суммы: штраф в отношении Meta (1,2 млрд евро, 2023), Amazon (746 млн евро, 2021) и Google (150 млн евро, 2022) [8].

Помимо прямых штрафов, регуляторные нарушения влекут операционные последствия: предписания регулятора могут обязывать компанию приостановить обработку данных, перестроить технологические процессы или провести независимый аудит в сжатые сроки [3]. Так, по итогам расследования ирландского регулятора компания Meta была обязана в течение шести месяцев прекратить передачу данных европейских пользователей на серверы в США, что повлекло масштабную реструктуризацию глобальной IT-инфраструктуры компании [8; 12].

Репутационные последствия зачастую оказываются долгосрочными и труднее поддаются количественной оценке. Исследование Deloitte [9] показало, что около 43% потребителей, узнавших о регуляторном нарушении в сфере защиты данных, отказываются от использования услуг соответствующей компании. Для B2B-сегмента последствия ещё значимее: корпоративные клиенты, в свою очередь несущие ответственность перед собственными регуляторами, предпочитают разрывать отношения с партнёрами, имеющими нарушения в сфере compliance [1].

4. Стратегии управления регуляторными рисками

Анализ лучших практик международных компаний в сфере управления регуляторными рисками позволяет выделить несколько ключевых стратегий [2; 5].

Privacy by Design и Data Governance. Встраивание принципов защиты данных на этапе проектирования продуктов и процессов признано наиболее эффективным подходом к управлению регуляторными рисками. Концепция Privacy by Design закреплена в статье 25 GDPR [6] и предполагает, что защита данных должна обеспечиваться по умолчанию на всех этапах жизненного цикла

информации. Для международных компаний это означает необходимость разработки глобальных стандартов обработки данных, соответствующих наиболее строгим применимым требованиям [4].

Регуляторный мониторинг и система раннего предупреждения. В условиях динамичного изменения нормативной среды компании, работающие в нескольких юрисдикциях, вынуждены выстраивать специализированные функции отслеживания регуляторных изменений [1]. Использование инструментов RegTech (regulatory technology) позволяет автоматизировать мониторинг нормативной базы, снизить операционные издержки на compliance и сократить период адаптации к новым требованиям [5].

Локализация данных как стратегия снижения трансграничных рисков. Ряд компаний избирает стратегию проактивной локализации – создания отдельной инфраструктуры обработки данных для каждой ключевой юрисдикции присутствия [7]. Эта стратегия позволяет минимизировать риски, связанные с трансграничной передачей данных и экстерриториальным применением иностранных норм [3], однако сопряжена со значительными капитальными затратами.

Engagement с регуляторами и участие в консультативных процессах. Передовые международные компании рассматривают взаимодействие с регуляторами как элемент проактивной стратегии управления рисками [10]. Участие в публичных консультациях при разработке нормативных актов, членство в отраслевых ассоциациях, диалог с регуляторами в форматах «регуляторных песочниц» позволяют влиять на формирование требований ещё до их вступления в силу [11].

Договорное распределение регуляторных рисков. В отношениях с контрагентами международные компании всё активнее практикуют включение в договоры специальных положений о распределении регуляторных рисков [2]. Стандартные договорные клаузулы (Standard Contractual Clauses, SCC), одобренные Европейской комиссией [6], де-факто стали обязательным элементом договорной документации при трансграничной передаче данных из ЕС, что подтверждается в том числе практикой дела Schrems II [12].

Выводы

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Во-первых, регуляторные риски стали одной из центральных категорий рисков для компаний, ведущих цифровой бизнес на международных рынках [1; 4]. Экстерриториальное действие современного цифрового законодательства означает, что ни одна компания, ориентированная на зарубежных пользователей или партнёров, не может игнорировать требования иностранных регуляторов [3; 6].

Во-вторых, нарастающая регуляторная фрагментация цифрового пространства является долгосрочной тенденцией, а не временным явлением [4]. Конвергенция требований различных юрисдикций возможна лишь в отдельных областях и в долгосрочной перспективе [10; 11]; в ближайшие годы компании

должны рассчитывать на работу в условиях сохраняющейся правовой неоднородности [2].

В-третьих, управление регуляторными рисками в цифровом бизнесе эффективно только при системном подходе, интегрирующем правовую, технологическую и управленческую составляющие [5]. Изолированные меры – разовый юридический аудит или внедрение отдельных технических инструментов – не обеспечивают устойчивой защиты от регуляторных рисков в динамичной нормативной среде [1].

В-четвёртых, регуляторные требования в сфере защиты данных и цифровой деятельности следует рассматривать не только как источник ограничений и затрат, но и как потенциальное конкурентное преимущество [9]. Компании, демонстрирующие высокий уровень compliance и прозрачности в обращении с данными пользователей, формируют доверие со стороны клиентов и партнёров [9], что в условиях усиления регуляторного контроля приобретает всё большую рыночную ценность [8].

Таким образом, выстраивание зрелой системы управления регуляторными рисками становится необходимым условием долгосрочной конкурентоспособности международного цифрового бизнеса [5, 10]. Компании, инвестирующие в compliance-инфраструктуру и проактивный мониторинг регуляторной среды, получают устойчивое преимущество в эпоху глобальной цифровой трансформации [2; 4].

Список использованной литературы:

1. Архипова Н.И., Поляков Д.Н. Регуляторные барьеры в международной цифровой торговле: сравнительный анализ // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – № 3. – 2022. – С. 28-40.

2. Буторина О.В., Захаров А.В. Цифровое право в условиях глобализации: регуляторные подходы ведущих экономик // Международные процессы. – Т. 20. № 2. – 2022. – С. 56-72.

3. Дорошенко А.С. Экстерриториальное применение законодательства о персональных данных: проблемы и перспективы // Право и цифровая экономика. – № 1 (19). – 2023. – С. 14-21.

4. Троицкая А.А. Регуляторная фрагментация цифрового пространства как вызов для международного бизнеса // Мировая экономика и международные отношения. – Т. 67. № 4. – 2023. – С. 33-44.

5. ОЭСР. Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. Paris: OECD Publishing. – 2019. – 196 p.

6. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council (General Data Protection Regulation). Official Journal of the European Union. – L 119. – 2016. – P. 1-88.

7. Personal Information Protection Law of the People's Republic of China. Adopted at the 30th Session of the Standing Committee of the 13th National People's Congress on August 20. – 2021.

8. CMS Law. GDPR Enforcement Tracker Report 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.enforcementtracker.com (дата обращения: 12.02.2024).

9. Deloitte. Digital Trust Insights 2022: The C-suite guide to data and privacy risks. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.deloitte.com (дата обращения: 15.03.2024).

10. ICC. Data Free Flow with Trust (DFFT): Paths Towards Free and Trusted Data Flows. Paris: International Chamber of Commerce. – 2021. – 38 p.

11. WTO. Work programme on electronic commerce: Report to the General Council. Geneva: World Trade Organization. – 2023. – 24 p.

12. Court of Justice of the EU. Case C-311/18 (Schrems II), Judgment of 16 July 2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://curia.europa.eu (дата обращения: 10.03.2024).

УДК 336.13.051

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В 2023-2024 ГГ.

Махова Анна Владимировна,
Кубанский государственный университет, г. Славянск-на-Кубани
E-mail: mahova.av05@yandex.ru

Дорошко Анастасия Юрьевна,
Кубанский государственный университет, г. Славянск-на-Кубани
E-mail: nastya.doroshko.05@mail.ru

Аннотация. *Статья посвящена анализу основных показателей федерального бюджета Российской Федерации в 2023-2024 гг. Основными целями данной работы явились обозначение структуры федерального бюджета РФ, анализ доходов, расходов и профицита федерального бюджета РФ, с последующим построением причинно-следственных связей между состоянием бюджета и политической и экономической обстановкой в исследуемый период. Выводы выявленные в ходе статьи указывают на то, что несмотря на тяжелую экономическую и политическую ситуацию, вызванную переходом экономики России на военные рельсы, государство смогло сосредоточить значение показателей федерального бюджета в адекватных для страны значениях, что позволило после череды санкций и военной ситуации не скатится в кризис.*

Abstract. *The article is devoted to the analysis of the main indicators of the federal budget of the Russian Federation in 2023-2024. The main objectives of this work were to identify the structure of the federal budget of the Russian Federation, to analyze revenues, expenditures and the surplus of the federal budget of the Russian Federation, followed by the construction of cause-and-effect relationships between the state of the budget and the political and economic situation in the period under study. The conclusions revealed in the course of the article indicate that despite the difficult economic and political situation caused by the transition of the Russian economy to a military track, the state was able to concentrate the value of federal budget indicators in adequate values for the country, which allowed it not to slip into crisis after a series of sanctions and a military situation.*

Ключевые слова: *федеральный бюджет, экономическая обстановка, политическая ситуация, экономика, импортозамещение, санкции.*

Key words: *federal budget, economic situation, political situation, economy, import substitution, sanctions.*

Введение. Актуальность

Федеральный бюджет Российской Федерации представляет из себя план, в котором указаны сметы доходов и расходов государства, он выполняет ряд важнейших функций бюджетной системы в число которых входит функция

распределения, включающая в себя стратегическую деятельность по выбору направлений расходов в сферы производства, социального обеспечения, здравоохранения, образования, магистрального и дорожного сообщения, и множества других важных направлений, аккумулирующая, предполагающая сбор и констатацию возможностей всех смет доходов, а также прогнозирующая функция, позволяющая определить тенденции роста или спада уровня ВВП, при поэтапном планировании возможных трат и приобретений на конкретные периоды времени.

Анализ федерального бюджета позволит выявить ряд тенденций, связанных с экономической и политической обстановкой внутри страны и в контексте мирового устройства, предопределить уровень основных показателей развития экономики, обозначить в каком состоянии находилась экономика страны в анализируемые периоды времени, и, следовательно, отметить причины связанные с уровнем развития экономической системы государства.

Основная часть

В начале работы при анализе показателя доходов федерального бюджета РФ в 2023-2024 гг. была выявлена тенденция постепенного роста уровня финансовых средств в исследуемых годах (рисунок 1).

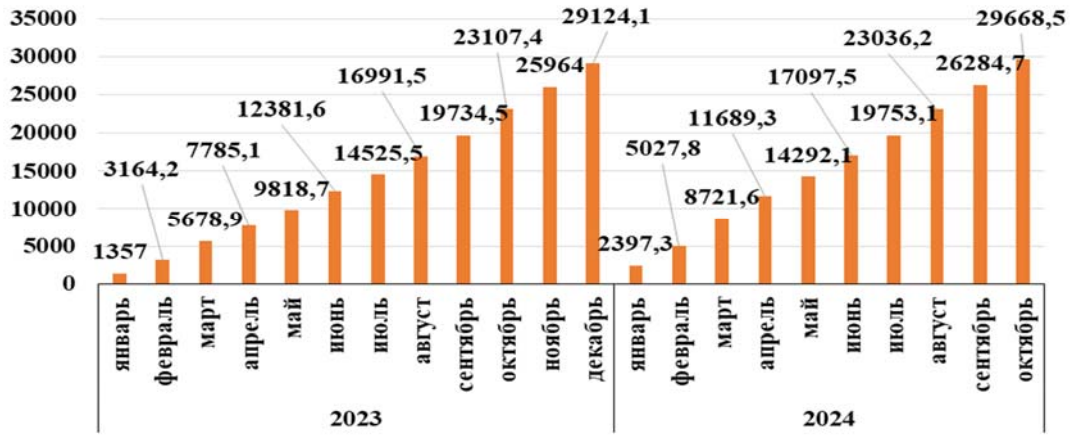


Рис. 1 Доходы федерального бюджета (млрд руб.).

За весь рассматриваемый 2023 г доходы федерального бюджета постепенно возрастали, на начало года значения показателя находилось на отметке 1357 млрд. руб. и вплоть до последнего месяца исследуемого года поэтапно возрастало. Таким образом, прирост дохода федерального бюджета РФ составил 27767,1 млрд. руб., в конце года он достиг отметки 29124,1 млрд. руб. Идентичная тенденция наблюдается и в 2024 г., на начало года приходится значение 2397,3 млрд. руб. доходов федерального бюджета, следовательно, конечный прирост исследуемого показателя составил 27271,2 млрд. руб. и в последнем месяце рассматриваемого периода он достиг отметки 29668,5 млрд. руб.

Прежде всего необходимо отметить положительную тенденцию роста доходов федерального бюджета, так как ранее предполагалось, что число доходов может сократиться в 2023 г. вследствие тяжелой политической и экономической ситуации связанной со спецоперацией РФ в Украине, начавшейся в 2022 г. Государству в срочном порядке пришлось перестроить промышленность и политику экспорта и импорта в связи с санкциями, наложенными на российские продукты, а также обеспечить переход на национальное производство в связи с запретом на поставки экспортных товаров в РФ. Таким образом можно выявить факт того, что государству необходимо было построить налоговую политику таким образом, чтобы можно было покрыть расходы, связанные с обороной, военной промышленностью и национализацией промышленного сектора, то есть обеспечить развитие собственной промышленности, способной покрыть отсутствие зарубежных товаров на рынке.

Структура доходов федерального бюджета РФ состоит из разного рода налоговых вычетов во внутренний бюджет среди которых выделяются нефтегазовые и ненефтегазовые доходы, в первую категорию относятся налоги производимые в рамках добычи углеводородов, полезных ископаемых, нефти и газа, а во вторую привычные для экономики нашей страны налоги: НДС внутренний и ввозной, НДФЛ, таможенные пошлины, налоги на прибыль, акцизы внутренние и ввозные. В структуре нефтегазовых доходов преобладают следующие налоги: НДД (налог на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья), НДПИ (налог на добычу полезных ископаемых), налоги на нефть, газ, и газовый конденсат, вывозные пошлины на газ, сырую нефть и товары, произведенные из неё. В связи с раннее описанной политической ситуацией, и снижением средней цены на нефть, нефтегазовые доходы в начале 2023 г. сократились по сравнению с 2022 г. однако, ситуация располагается в исследуемом периоде не в тенденции серьезного ухудшения, хотя и доля нефтегазовых доходов значительно ниже ненефтегазовых. Закрытие западного рынка ознаменовало открытие рынка азиатского, потеряв часть приобретателей нефти и нефтесодержащих продуктов из государств Запада, страны Азии в частности Индия и Китай предоставили возможность для экспорта российских углеводородов в эти страны, по-другому можно сказать, что рынок российской нефти выровнялся, судя по-практически идентичными тенденциям, происходящим и в следующем исследуемом 2024 г. Нельзя не отметить также изменения российского законодательства в отношении налогообложения деятельности не связанной с добычей полезных ископаемых. Сфера предпринимательства в РФ в связи с санкциями, также претерпела изменения, бизнесы, ориентированные на внешний рынок, были вынуждены переключится в сфере производства товаров и услуг на сторону национальных потребителей, тем самым несколько расширяя свою потребительскую базу, в связи с этим государству понадобилось переориентировать такого рода предпринимателей в свою сторону, допуская возможность повышения цен товаров, при этом увеличивая процентную ставку по налогам. Налоговая политика в отношении национальных производств также не стояла на месте, экспорт российских

товаров значительно сократился, однако полное отсутствие завоза товаров в другие государства замечено не было, открытие азиатского рынка сбыта позволило выровнять сложившуюся ситуацию в допустимые для экономики состояния, была предпринята попытка увеличить долю товаров национальных производств на рынке, ознаменовавшаяся успехом, хоть и не без минусов, цены на товары российского производства значительно выросли однако это не помешало предприятиям развивать свою деятельность. Множество проектов предполагавших разработку планов по модернизации промышленного сектора позволили сберечь российский бизнес от застоя, тем самым сняв при этом ношу от поднятия уровня налогов, позволяя предприятиям минимизировать расходы с производства своей продукции.

Теперь предлагается перейти к рассмотрению изменений объемов расходов федерального бюджета Российской Федерации, однако перед началом анализа нужно отметить, что тенденции изменений расходов и доходов федерального бюджета будут идентичными, так как в связи с непростой экономической ситуацией, расходы бюджета будут покрываться доходами полностью, без намека на профицит, так как средства, растрачиваемые государством в ходе своей деятельности, покрывают не только потребности страны, но и последствия экономического кризиса, вызванного санкциями, наложенными Западом на экономику Российской Федерации. Отметив данный тезис, можно сделать вывод о том, что за весь 2023 г объемы расходов федерального бюджета постепенно росли, в начале года значение рассматриваемого показателя находилось на отметке 3006,3 млрд. руб. и затем возрастало вплоть до декабря 2023 г. (рисунок 2).

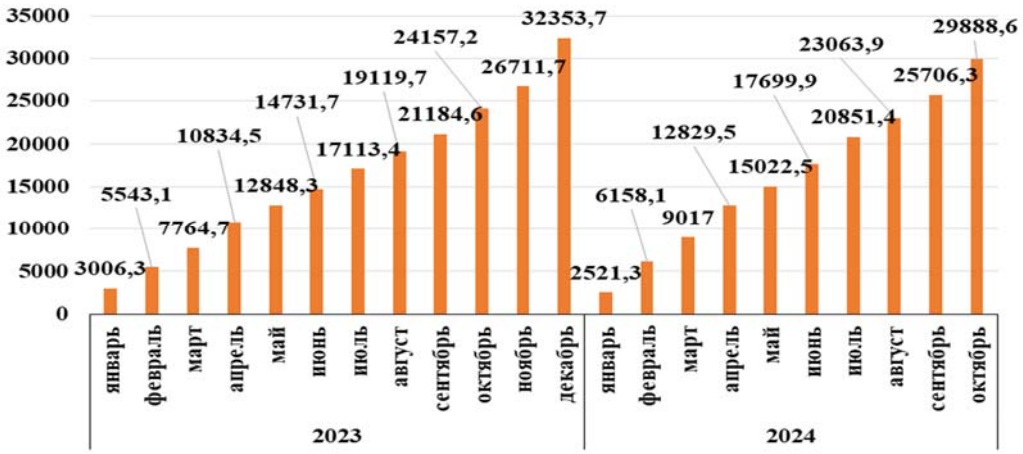


Рис. 2 Расходы федерального бюджета (млрд руб.).

Прирост расходов федерального бюджета РФ за весь год составил 29347,4 млрд. руб. и в конце года достиг значения 32353,7 млрд. руб. Похожая тенденция наблюдается и в 2024 г., на начало года параметр находится на отметке 2521,3 млрд. руб., прирост исследуемого показателя составил 27367 млрд. руб. и в последнем месяце рассматриваемого года расходы федерального бюджета достигли отметки 29888,6 млрд. руб. Необходимость

перехода российской экономики на военные рельсы ознаменовала стремление государства выполнить план расходов федерального бюджета таким образом, чтобы можно было большую часть доходов распределить в военную промышленность, при этом не забывая выделять средства на привычные направления политики, расходы и инвестиции в сферы социального обеспечения граждан на всех направлениях, касающихся в том числе проектов поддержки сферы образования, здравоохранения, финансового социального обеспечения, развития науки и техники, поддержки предпринимательства, проекты направленные на рост демографических показателей, развития магистральной и дорожной инфраструктуры, проекты в сфере строительства, развитие культуры и спорта, в общем смысле за модернизацию этих направлений отвечают национальные проекты и государственные программы, которые подразумевают собой план государства по развитию отраслей социального, экономического, технологического и научного сектора, включающий в себя бюджетные ассигнования в развитие названных отраслей, для поддержания эффективной работы на всех направлениях.

В течение исследуемого периода 2023-2024 гг. Российская Федерация выполняла план расходов федерального бюджета исходя из приоритетных направлений развития государства, за истечение названного времени было реализовано множество программ по развитию всех отраслей экономики, образования, здравоохранения, промышленности и т.д., кроме того, необходимо отметить еще один важный фактор повлиявший на уровень исполнения федерального бюджета, а конкретно, присоединение новых регионов в состав РФ, подразумевающее распределение дополнительных средств бюджета помимо названных направлений на политику отвечающую запросам новых граждан на присоединенных территориях, включающую в себя развитие и восстановление инфраструктуры разрушенной или утратившей свое значение в ходе вооруженного конфликта, а также финансовую поддержку граждан оставшихся без жилья путем выдачи сертификатов на бесплатное приобретение имущества.

Разобрав составляющие расходов федерального бюджета и выполнив смысловой анализ причин изменения тенденции в течение исследуемых годов, можно прийти к выводу о том, что Российская Федерация в своей бюджетной политике руководствуется принципами рационализации применения финансовых ресурсов, на это указывается соответствие уровня тенденций изменений доходов и расходов бюджета, несмотря на тяжелую политическую ситуацию государство стремится обеспечить должным уровнем финансирования не только военную промышленность и оборону, но и сферу социального обеспечения представляющую собой комплекс мер по развитию сфер, работающих на благо граждан, касающихся их здоровья, образования, социального обеспечения, защиты труда, а также поддержки своих граждан в случае тяжелых обстоятельств не зависящих от самих людей.

Заключительная часть работы представлена анализом изменений профицита федерального бюджета Российской Федерации, в ходе которого была выявлена неустойчивая тенденция изменений исследуемого показателя в 2023-2024 гг. (рисунок 10).

Большая часть значений рассматриваемого параметра находится ниже горизонтальной оси, большинство показателей носят отрицательный прирост, так в начале 2023 г. профицит профицита федерального бюджета находится на отметке -1649,3 %, в следующем месяце значение показателя снизилось до отметки -2378,9 млрд. руб. Период с февраля по март ознаменован небольшим приростом показателя, значение профицита выросло на -293,1 млрд. руб. и достигло отметки -2085,8 млрд. руб. Апрельская величина показателя снова снизилась и достигла отметки -3049,4 млрд. руб., затем с апреля по июнь параметр вновь начал расти, обозначив при этом значение в -2350,2 млрд. руб. в июне. В июле показатель снова снизился, в этом месяце профицит федерального бюджета составил -2587,9 млрд. руб., следом в период с июля по ноябрь 2023 г. наблюдается значительный рост показателя профицита федерального бюджета, прирост за этот промежуток времени составил -1840,2 млрд. руб., в ноябре величина параметра достигла значения в -747,7 млрд. руб. соответственно. С ноября по декабрь рассматриваемого года наблюдается значительный спад значения показателя профицита федерального бюджета. Общее снижение показателя за рассматриваемый отрезок времени составило 2482 млрд. руб., в декабре оно достигло отметки -3229,7 млрд. руб.

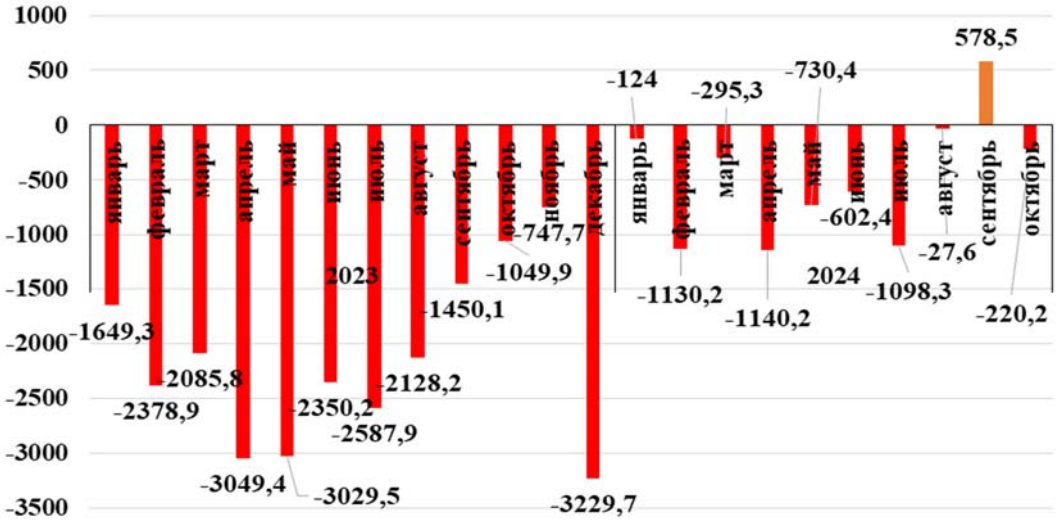


Рис. 3 Профицит федерального бюджета (млрд руб.).

Геополитическая обстановка как уже неоднократно заявлялось оказала сильнейшее влияние на экономику Российской Федерации, резкий переход экономики в военное русло с большой долей вливания средств государственного бюджета в оборону и военную промышленность, в короткие сроки перекроила структуру расходов, а повсеместное наложение санкций изменило структуру доходов. Постоянные колебания показателей профицита в 2023-2024 гг. объясняются тяжелыми условиями переориентации в структуре добычи полезных ископаемых экспортноориентированной экономики, а в структуре товарного воспроизводства импортноориентированной. По мере налаживания новых рынков сбыта полезных ископаемых, и модернизации национальной

промышленности, направленной на производство сугубо российских товаров, Российской Федерации пришлось в короткие сроки переориентировать свой бюджет помимо названных направлений еще и в социальную политику и сферы, отвечающие запросам нужд непосредственно самих граждан. Отрицательный профицит в условиях отмеченных ситуаций, явление само собой разумеющееся, так как экономические и социальные последствия военных действий, приправленные санкционным давлением, вынуждают государство предпринимать порой абсурдные действия, чтобы не скатится в жесточайший экономический кризис, такие как рост налогового обложения, экономия средств на социальной политике в угоду прежде всего безопасности граждан в условиях возможного военного вторжения, так или иначе всё названное является следствием политики в условиях войны и санкций, такое положение профицита можно считать в данных обстоятельствах вполне естественным.

Однако несмотря на тяжелые последствия от геополитической ситуации на момент 2024 г. профицит федерального бюджета незначительно возрос, хоть и дойдя до положительного значения только в сентябре исследуемого года, в этом месяце показатель профицита федерального бюджета единственный раз за весь исследуемый период вышел плюс и достиг значения 578,5 млрд. руб., однако затем снова ушел в минус, и в последнем месяце исследуемого периода достиг значения -220,2 млрд. руб. Изменения профицита федерального бюджета в сентябре, прежде всего связанны с высокими поступлениями ненефтегазовых доходов, следствием чего явился рост показателя реального сектора экономики, выраженный резким притоком доходов от налогов на прибыль и добавочную стоимость, а также ростом нефтегазовых доходов выраженным повышением уровня добычи полезных ископаемых в условиях стабильного уровня цен на российскую нефть в отмеченном месяце. Продолжая анализ профицита в 2024 г. необходимо отметить, что в начале рассматриваемого года значение показателя достигло отметки -124 млрд. руб., затем в феврале параметр значительно снизился и достиг значения -1130,2 %, а в следующем месяце величина показателя возросла и достигла отметки -295,3 млрд. руб., после этого уже в апреле профицит федерального бюджета снова снизился и достиг значения -1140,2 млрд. руб. С апреля по июнь величина показателя возросла, общий прирост профицита федерального бюджета за этот отрезок времени составил -537,8 млрд. руб. и в июне он достиг отметки -602,4 млрд. руб. В следующем месяце значение параметра снизилось и достигло отметки -1098,3 млрд. руб., и затем с июля по август показатель вырос на -1070,7 млрд. руб. и в августе достиг значения -27,6 млрд. руб.

Выводы

Анализ основных показателей федерального бюджета РФ позволил выявить тенденции изменения доходов и расходов, а также причины, определяющие уровень используемого и накопляемого бюджета. Таким образом было выяснено, что тенденции изменений доходов и расходов федерального бюджета РФ в 2023-2024 гг. оказались идентичными, доходы и расходы бюджета на протяжении исследуемого периода с начала и до конца года постепенно росли, а профицит федерального бюджета носил отрицательный характер, все

значения параметра во всех исследуемых месяцах, кроме сентября, были отрицательными, что указывает на ситуацию дефицита бюджета. Вывод, выверенный из анализа числовых значений рассматриваемых параметров, указывает на то, что несмотря на тяжелую экономическую и политическую ситуацию, вызванную военными действиями РФ на территории Украины, и последующее за этим событием наложение санкций, изучаемые показатели не скатились в минус, который в ином случае означал бы жесточайший экономический кризис. Российское государство смогло консолидировать все имеющиеся ресурсы таким образом, чтобы возможно было покрыть первоочередные расходы на оборону и военную промышленность, при этом не забывая обеспечивать социальною политику, хоть и с небольшим проседанием, что в условиях военного времени вполне естественно. Такая тенденция указывает на грамотное построение государственными органами системы бюджетной политики, отвечающей запросам времени, если в условиях военных действий и тяжелых санкций экономика России смогла выстоять, то можно предположить, что после завершения неоднократно отмеченных политических событий, и устойчивого налаживания логистических цепочек в сфере экспорта и импорта с дружественными странами, государство в будущем сможет выйти на достойный уровень и улучшить качество жизни своего населения.

Список использованной литературы:

1. Арсланбекова А.З. Становление системы бюджетного контроля в России // А. З. Арсланбекова, A. Z. Arslanbekova, А. Р. Толбоева, A. R. Tolboeva // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. – 2024. – № 1. – С. 79-86. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://e.lanbook.com/journal/issue/356924 (дата обращения: 03.03.2026).

2. Зотиков Н.З. Децентрализация налоговых доходов как необходимое условие развития регионов // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 10. – С. 40-53. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://e.lanbook.com/journal/issue/373864 (дата обращения: 05.03.2026).

3. Министерство финансов Российской Федерации : официальный сайт. – Москва. – 1998. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/ministry/ (дата обращения 04.03.2026).

4. Роик В.Д. Экономика возможностей: потребности, интересы, шансы : монография. – Москва : Издательство Юрайт. – 2026. – 498 с. – (Актуальные монографии). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://urait.ru/bcode/599001/p.1 (дата обращения: 07.03.2026). – ISBN 978-5-534-14123-8.

5. Счётная палата Российской Федерации : официальный сайт. – Москва. – 2007. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ach.gov.ru/ (дата обращения 02.03.2026).

6. Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – Москва. – 1999. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 26.02.2026).

УДК 338.2

ФИНАНСОВЫЙ МОНИТОРИНГ КАК ВИД ГОСУДАРСТВЕННОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ

Сергеева Ирина Александровна,
Белоусова Анастасия Александровна,
Шакурова Виолетта Сергеевна,
Московский финансово-юридический университет, г. Москва

E-mail: iren2608@rambler.ru

Аннотация. *Финансовый мониторинг представляет собой систему мер, направленных на предотвращение и выявление незаконных финансовых операций. В контексте государственного финансового контроля финансовый мониторинг играет ключевую роль в обеспечении стабильности и прозрачности финансовой системы страны. В настоящей статье рассматриваются сущность и многогранная природа финансового мониторинга, выделяется его место в системе государственного финансового надзора. Определены основные цели финансового мониторинга, направленные на обеспечение экономической безопасности государства, противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (ПОД/ФТ).*

Abstract*. Financial monitoring is a system of measures aimed at preventing and detecting illegal financial transactions. In the context of state financial control, financial monitoring plays a key role in ensuring the stability and transparency of the country's financial system. The article considers the essence and multifaceted nature of financial monitoring, emphasizes its place in the system of state financial supervision. The main objectives of financial monitoring aimed at ensuring economic security of the state, combating legalization (laundering) of proceeds of crime and financing of terrorism (AML/CFT) are defined.*

Ключевые слова: *финансовый мониторинг, государственный контроль, ПОД/ФТ, Росфинмониторинг, экономическая безопасность, финансовые операции, легализация доходов, финансирование терроризма.*

Key words*: financial monitoring, state control, AML/CFT, Rosfinmonitoring, economic security, financial operations, legalization of income, financing of terrorism.*

Введение. Актуальность

Финансовый мониторинг (в широком смысле) – это деятельность уполномоченных государственных органов, и самих финансовых институтов, включающая в себя процесс сбора, анализа и проверку информации о финансовых операциях, с целью выявления и пресечения операций, имеющих противоправный характер.

С юридической точки зрения, в Российской Федерации его часто отождествляют с мерами в сфере противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (ПОД/ФТ). Однако его значение шире и включает в себя также задачи по противодействию коррупции, налоговым правонарушениям и обеспечению стабильности финансовой системы в целом [2, с. 120].

Государство принимает меры по борьбе с легализацией незаконных доходов. Для этого необходимо контролировать финансовые потоки, которые могли быть получены незаконно. Контроль финансовых операций осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». Данный закон является правовой основой финансового мониторинга в России, также существует ряд подзаконных актов и международных конвенций

Ключевая цель финансового мониторинга – обеспечение прозрачности и законности финансовых операций. Среди задач можно выделить:

– борьбу с отмыванием доходов, полученных преступным путем;

– противодействие финансированию терроризма и экстремизма»

– борьбу с финансированием распространения оружия массового уничтожения [7, с. 33].

Основная часть

В системе государственного контроля принято выделять два основных уровня финансового мониторинга:

– обязательный (государственный) финансовый мониторинг;

– внутренний контроль (мониторинг) [6, с. 2].

Обязательный (государственный) финансовый мониторинг осуществляется уполномоченным государственным органом – Федеральной службой по финансовому мониторингу (Росфинмониторинг). Его функции включают:

– сбор, обработку и анализ информации об операциях, подлежащих обязательному контролю;

– формирование и ведение базы данных по подозрительным сделкам;

– координацию деятельности других органов власти в сфере ПОД/ФТ;

– международное сотрудничество в данной области [3, с. 80].

Значение внешнего финансового мониторинга как инструмента государственного финансового контроля заключается в том, что он обеспечивает реализацию контроля предварительного, превентивного. Подозрительные финансовые потоки с помощью его проведения идентифицируются до того момента, когда операция будет завершена, что снижает величину финансовых потерь государства и предотвращает наносимый государственным финансовым ресурсам ущерб [4, с. 64].

Помимо отмеченной выше задачи внешний мониторинг финансовых потоков обеспечивает эффективное выполнение финансами их

перераспределительной функции, предотвращает кассовые разрывы в деятельности организаций бюджетного сектора, а также позволяет отследить путь движения каждой денежной единицы от главного распорядителя бюджетных средств до конечного исполнителя. Особенно важной подобная возможность прослеживания денежных потоков является в сфере осуществления государственных закупок и реализации национальных проектов и программ.

Внутренний контроль (мониторинг) осуществляется самими организациями, работающими с денежными средствами. К ним относятся банки, страховые компании, ломбарды, букмекеры и другие субъекты, перечисленные в законе № 115-ФЗ. Их обязанности включают:

– идентификацию клиентов и выгодоприобретателей;

– фиксацию и хранение информации о проводимых операциях;

– осуществление внутреннего контроля для оценки рисков и выявления подозрительных операций;

– направление информации об операциях, подлежащих обязательному контролю, и о любых сомнительных сделках в Росфинмониторинг [8, с. 7].

Помимо реализации контрольной функции внутренний финансовый мониторинг выполняет в рамках экономического субъекта и функцию аналитическую, позволяя организации своевременно идентифицировать такие негативные тенденции изменения ее финансового состояния, как, например, снижение ликвидности или рентабельности основной деятельности [1, с. 41].

Таким образом, финансовый мониторинг реализуется как двухуровневая система, где первый уровень (внутренний) представляет собой «передовую линию» контроля на уровне конкретной операции и клиента, а второй уровень (государственный) выполняет функции аналитического и координирующего центра, работающего с агрегированной информацией всей финансовой системы.

Порядок осуществления финансового мониторинга включает следующие этапы, представленные на рис. 1.



Рис. 1 Этапы осуществления финансового мониторинга [5, с. 54]

Ключевые механизмы, обеспечивающие реализацию финансового мониторинга, обобщены с помощью таблицы 1.

Финансовый мониторинг является важным инструментом государственного финансового контроля, который помогает поддерживать стабильность и безопасность финансовой системы. Финансовый мониторинг представляет собой современный, технологичный и комплексный вид государственного финансового контроля. Он эволюционировал от простого учета крупных операций к сложной системе управления рисками, основанной на глубоком анализе данных. Его уникальность заключается в публично-частном партнерстве: государство устанавливает правила и выполняет надзорные функции, а частные финансовые институты непосредственно реализуют контрольные процедуры на местах. Благодаря современным технологиям и международному сотрудничеству, эффективность финансового мониторинга постоянно повышается, что способствует борьбе с финансовыми преступлениями и укреплению доверия к финансовой системе.

Таблица 1

Ключевые механизмы, обеспечивающие реализацию финансового мониторинга

Инструмент регулирования	Характеристика
Обязательный контроль	Проверка всех операций, превышающих установленный законом лимит (600 000 рублей для большинства случаев), или подпадающих под определенные критерии (например, операции с денежными средствами в наличной форме)
Выявление необычных (сомнительных) операций	Анализ операций, которые не подпадают под обязательный контроль по сумме, но имеют необычный характер и не имеют очевидной экономической цели или законного источника. Это наиболее сложный и важный аспект мониторинга, основанный на анализе рисков
Профиль клиента и анализ рисков	Финансовые организации обязаны оценивать риски, связанные с каждым клиентом, и присваивать им соответствующий уровень риска (низкий, средний, высокий). Это определяет интенсивность последующего мониторинга его операций
Использование технологий Big Data и AI	Современный финансовый мониторинг немыслим без автоматизированных систем анализа данных, которые позволяют обрабатывать огромные массивы информации, выявлять сложные схемы и скрытые связи между клиентами и операциями

Выводы

Эффективность финансового мониторинга напрямую влияет на уровень экономической безопасности страны, создавая неблагоприятные условия для криминальных капиталов и защищая целостность национальной финансовой системы. Дальнейшее развитие этой системы связано с интеграцией новых технологий, усилением международной кооперации и постоянной адаптацией к меняющимся методам противоправной деятельности.

Список использованной литературы:

1. Древинг С.Р., Хрустова Л.Е. Современное понимание категории «Внутренний финансовый контроль»: проблемы и перспективы изучения // Управленческие науки. – 2016. – № 3. – С. 30-44.
2. Ильясов И., Гулмырадов Г., Бегенчбердиев А., Мяммедов Р. Финансовый мониторинг и его особенности // IN SITU. – 2023. – № 2. – С. 120-1021.
3. Ким Н.В. Финансовый мониторинг в России: ретроспектива и современность // Прогрессивная экономика. – 2025. – № 12. – С. 74-86.
4. Кузнецова Е.И., Филатова И.В. Значение финансового мониторинга в системе государственного финансового контроля // Современная наука. – 2021. – № 5. – С. 62-65.
5. Лукашов А.И. Формирование системы оценки эффективности государственного финансового контроля и бюджетного мониторинга в Российской Федерации // Финансы: теория и практика. – 2024. – № 1. – С. 52-63.
6. Митяков С.Н., Митякова О.И. Типология мониторинга экономической безопасности // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 7. – С. 1-4.
7. Попова А.П. Роль финансового мониторинга в экономике страны // Прикладные экономические исследования. – 2022. – № 2. – С. 32-36.
8. Сподарева Е.Г. Мониторинг как способ управления финансовыми потоками на предприятии. – 2022. – №2 (59). – С. 1-10.

УДК 33

СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ РАЗВИТИЯ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Бородулина Светлана Анатольевна,
Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А.А. Новикова, г. Санкт-Петербург

Фролова Вероника Александровна
Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А.А. Новикова, г. Санкт-Петербург

E-mail: nikylink_89@inbox.ru

Фролов Дмитрий Олегович,
Военная академия связи имени Маршала Советского Союза С.М. Будённого, г. Санкт-Петербург

E-mail: aoreole@yandex.ru

Аннотация. *В статье рассматриваются эффекты, возникающие на основе развития авиационно-транспортной системы Арктической зоны Российской Федерации как сложной многомерной структуры, интегрирующей гражданскую, ведомственную (военную) инфраструктуру и инфраструктуру бизнес-авиации, как результат интеграции, сотрудничества, взаимодополнения и гармонизации элементов системы. Авторами дополнена классификация эффектов синергии и описаны синергетические эффекты, систематизированные по сфере воздействия. Предложенные уточнения в классификацию синергетического эффекта, позволят комплексно оценить экономические, социальные, экологические, технологические и стратегические последствия кооперации инфраструктурных контуров (под которыми понимаются гражданская, ведомственная/военная и бизнес-авиационная составляющие) развития воздушного транспорта в Арктической зоне РФ.*

Abstract. *The article examines the effects arising from the development of the aviation transport system in the Arctic zone of the Russian Federation as a complex multidimensional structure, integrating civil, departmental (military) infrastructure, and business aviation infrastructure, as a result of integration, cooperation, complementarity, and harmonization of system elements. The authors have supplemented the classification of synergy effects and described synergistic effects, systematized by the area of impact. The proposed refinements to the classification of synergistic effects will allow a comprehensive assessment of the economic, social, environmental, technological, and strategic consequences of the cooperation of*

infrastructure circuits (which are understood as the civil, departmental/military, and business aviation components) in the development of air transport in the Arctic zone of the Russian Federation.

Ключевые слова: *синергетический эффект, воздушный транспорт, авиатранспортная инфраструктура, Арктическая зона Российской Федерации, транспортная связанность, технологический суверенитет, развитие, инфраструктурный контур.*

Key words: *synergistic effect, air transport, aviation infrastructure, Arctic zone of the Russian Federation, transport connectivity, technological sovereignty, development, infrastructure contour.*

Введение. Актуальность

Согласно концепции НИЦ «Институт имени Н.Е. Жуковского», современная авиационно-транспортная система (АТС) представляет собой сложную многомерную, постоянно изменяющуюся систему взаимодействия воздушных судов (ВС), аэродромов и комплексов средств по подготовке и обеспечению полётов. Одновременно с этим, АТС является отраслью экономики, обеспечивающей жизненно важную потребность общества в перевозках грузов и пассажиров в короткие сроки на большие расстояния, в прочих авиационных работах и услугах, перечень которых быстро расширяется [2]. Особенностью АТС является одновременное функционирование ряда инфраструктурных контуров: гражданской аэропортовой инфраструктуры (обслуживающей массовые регулярные перевозки), ведомственной и военной аэропортовой инфраструктуры (обеспечивающей государственные, специальные и оборонные задачи), а также аэропортовой инфраструктуры бизнес-авиации (корпоративные перевозки, деловая авиация). Взаимодействие перечисленных подсистем, их кооперация и взаимодополнение способны порождать синергетические эффекты, при которых совокупный результат функционирования АТС превышает арифметическую сумму результатов отдельных ее элементов, действующих автономно.

Основная часть

Синергетические эффекты (СЭ) в экономике разнообразны. Их можно классифицировать по различным признакам. Так в работах Е.В. Порезановой [3], автор классифицирует по временному признаку постоянный, временный и трендовый синергетические эффекты, что представлено на рис.1. А в работе [4] она даёт описание неоптимальных синергетических эффектов, к которым относит десинергетический, ресинергетический и квазисинергетический эффекты. Десинергетический эффект представляет собой негативный результат взаимодействия, при котором совокупный результат системы оказывается ниже суммы результатов изолированных элементов. Ресинергетический эффект означает восстановление положительной синергии после периода десинергетических (негативных) изменений. Квазисинергетический эффект – это кажущийся, внешне похожий на синергию результат, при котором отсутствует реальное превышение суммы индивидуальных вкладов.

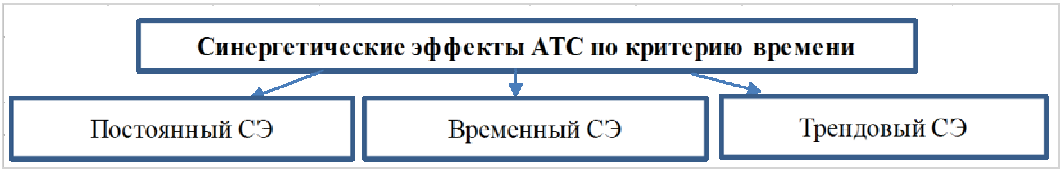


Рис. 1 Классификация СЭ по критерию времени
Составлено: авторами на основании источник [3; 4].

Временный синергетический эффект означает, что экономические процессы на уровне микроэкономики либо в целом в экономике государства приводят к временным изменениям в системе [3]. Применительно к АТС будем считать, что временный синергетический эффект проявляется в виде краткосрочных или среднесрочных кооперативных эффектов, возникающих при взаимодействии объектов гражданской, ведомственной инфраструктуры и инфраструктуры бизнес-авиации в ограниченный период времени, которые исчезают после прекращения порождающих их условий. Примером может служить сезонная кооперация объектов инфраструктуры, когда в период массовых туристических перевозок гражданские аэропорты с ограниченной пропускной способностью временно привлекают инфраструктуру ведомственных или военных аэродромов для приёма части рейсов бизнес-авиации или чартерных программ. Возникает временный позитивный СЭ, когда совокупная пропускная способность системы увеличивается без капитального строительства новых терминалов.

Наряду с временным признаком, в работе [3] описана классификация СЭ по признакам множественности и оптимальности (рис.2), которая при ее адаптации к развитию АТС АЗ РФ позволит более точно обосновывать управленческие решения в части получения эффектов синергии на данной территории.

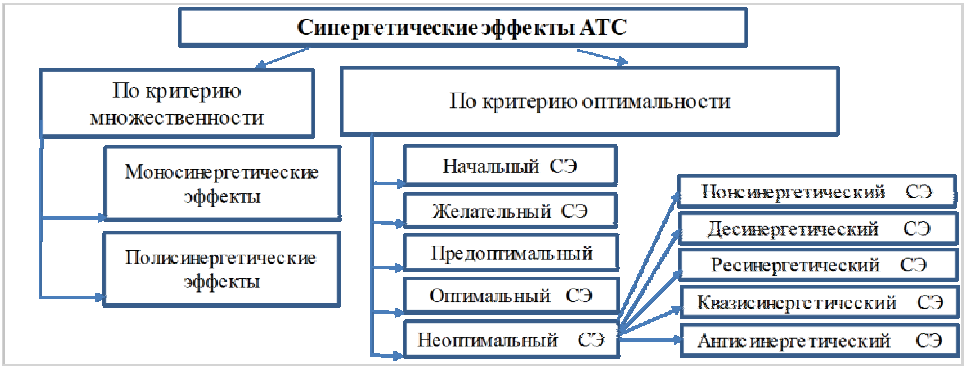


Рис. 2 Классификация синергетических эффектов
Составлено: авторами на основании источников [3; 4].

Представленная выше классификация СЭ по множественности позволяет выделить два качественно различных уровня взаимодействия в АТС АЗ РФ. Моносинергетические эффекты возникают при взаимодействии двух элементов системы в рамках одного инфраструктурного контура и характеризуются

локальным, ограниченным характером воздействия. Такой тип синергии не требует одновременной перестройки смежных подсистем и может быть реализован на уровне отдельного технологического решения или организационного изменения. В контексте АТС АЗ РФ показательным примером моносинергетического эффекта является внедрение низкоорбитальных спутниковых систем связи. Как отмечается в исследованиях [1], для Арктической зоны рассматривается возможность использования группировки низкоорбитальных спутниковых систем связи, что позволяет передавать данные о местоположении воздушного судна как через наземные станции GSM, так и по межспутниковым линиям связи. Данное техническое решение само по себе не требует одновременного изменения других подсистем – возникает локальный моносинергетический эффект повышения точности навигации.

Полисинергетические эффекты будут проявляться при одновременном взаимодействии трёх и более инфраструктурных контуров в АЗ РФ, рис.3, под которыми в данном исследовании понимаются функционально обособленные, но потенциально интегрируемые части авиатранспортной системы (гражданской, ведомственной/военной и бизнес-авиации), включающие аэродромы, средства навигации, связи, метеообеспечения и нормативно-правовую базу.



Рис. 3 Схема взаимодействие трёх инфраструктурных контуров АТС АЗ РФ. Составлено: авторами

В отличие от моносинергетических, полисинергетические эффекты носят системный, межведомственный и межотраслевой характер, затрагивая одновременно объекты гражданской, ведомственной (включая военную) инфраструктуры и инфраструктуры бизнес-авиации. Интеграция всех трёх контуров создаёт эффект, превышающий сумму изолированных эффектов, что выражается в повышении транспортной доступности удалённых территорий, снижении логистических издержек, а также обеспечивается круглогодичное авиасообщение в сложных климатических условиях.

Классификация СЭ по критерию оптимальности, предложенная Е.В. Порезановой [3], позволяет также оценить, в какой мере взаимодействие

элементов АТС АЗ РФ приближается к максимально возможному положительному результату либо, напротив, отклоняется от него в сторону неэффективности или деструктивности, что отражено в табл.1.

Таблица 1

Классификация СЭ АТС АЗ РФ по критерию оптимальности

Классификационный признак	Приложение к АТС АЗ РФ	Примеры и проявления в Арктической зоне
Начальный синергетический эффект	Проявляется на этапе запуска совместного использования ведомственных / военных аэродромов гражданскими рейсами в АЗ РФ	Региональная программа допуска гражданских авиаперевозчиков на ведомственный аэродром в удалённом арктическом посёлке. Трудности на старте: необходимость согласования расписания с режимом работы аэродрома, несоответствие светотехнического оборудования стандартам гражданских перевозок, отсутствие у наземных служб опыта обслуживания коммерческих рейсов. При запуске авиасообщения с ранее недоступным населённым пунктом (положительный эффект), его потенциал (ежедневные рейсы, снижение стоимости билетов) на начальном этапе остается нереализованным.
Целевой синергетический эффект	Характеризует состояние системы, при котором взаимодействие объектов инфраструктурного контура даёт положительный, но ещё не максимально возможный эффект.	В АЗ РФ – работа системы метеообеспечения с использованием мезомасштабных моделей прогноза погоды. Использование мезомасштабных моделей (COSMO-Ru, WRF-ARW) позволяет повысить точность прогнозов опасных гидрометеорологических явлений, однако их эффективность ограничена дефицитом исходных данных наблюдений.
Предоптимальный синергетический эффект	Соответствует режиму, при котором все участники взаимодействия настроены на достижение максимальной кооперации, но существуют временные или ресурсные ограничения.	Гражданский перевозчик, ведомственный аэродром и бизнес-авиация АЗ РФ достигли принципиального соглашения о совместной работе на условиях максимальной кооперации, однако её достижению препятствуют объективные ограничения: недостаток бюджетных средств для единовременной модернизации объектов инфраструктуры, короткий летний период для строительства в Арктике, необходимость подготовки кадров для единой диспетчерской службы и внесения изменений в ведомственные нормативные акты. Система выдаёт положительный эффект, однако её потенциал раскрыт не полностью, дополнительный рост эффективности возможен после снятия ограничений.
Оптимальный синергетический эффект	Достигается при полной синхронизации всех трёх инфраструктур-ных контуров в АЗ РФ.	Характерные признаки: круглогодичная работа авиации без сезонных перерывов, минимальные задержки рейсов, полное использование спутниковых навигационных систем (включая низкоорбитальные группировки) и автоматизированных систем метеообеспечения.
Неоптимальный синергетический эффект	Взаимодействие элементов системы не приводит к достижению максимально возможного положительного результата или ведет к отрицательным последствиям.	Подразделяется на следующие виды: Нонсинергетический эффект, Десинергетический эффект, Ресинергетический эффект, Квазисинергетический эффект, Антисинергетический эффект.

Продолжение таблицы 1

Нонсинергетический эффект	Разновидность неоптимального СЭ, означающая отсутствие синхронности во взаимодействии субъектов экономической или социальной системы, при котором отдельная личность или группа не желает содействовать получению результата совместного труда, что приводит к «несинергизму, недосинергизму».	Ответственность за авиационное обеспечение АЗ РФ рассредоточена между несколькими ведомствами и уровнями власти: Минтранс России – гражданские аэропорты и регулярные перевозки; Минобороны России – военные аэродромы и военно-транспортная авиация; МЧС России – санитарная авиация, поисково-спасательные работы; Минвостокразвития России – программы социально-экономического развития Арктики; Региональные власти – местные авиаперевозки, содержание авиаплощадок. Каждый субъект осознаёт необходимость кооперации для эффективного функционирования АТС, однако из-за неопределённости с распределением ресурсов и зон ответственности действует самостоятельно. Результат – дублирование функций (параллельное содержание метеостанций гражданской и военной принадлежности) при одновременном наличии несогласованных зон ответственности.
Десинергетический эффект	Разновидность неоптимального СЭ представляет собой негативный эффект, при котором взаимодействие элементов системы приводит к снижению совокупного результата по сравнению с суммой их изолированных эффектов.	Возникает при следующих условиях: несогласованность ведомственных регламентов: использование воздушного пространства АЗ РФ одновременно гражданской, военной и бизнес-авиацией без единого координационного центра приводит к конфликтам расписаний, задержкам рейсов и неоптимальному расходованию топлива; дефицит метеоданных: при использовании мезомасштабных моделей прогноза над районами, мало освещёнными метеорологическими данными наблюдений, возникает проблема дефицита исходной информации, что снижает точность прогнозов и увеличивает риски полётов.
Ресинергетический эффект	Разновидность неоптимального СЭ означает восстановление СЭ после десинергетического периода	В контексте АЗ РФ проявляется при внедрении новых технологических решений в условиях кризисных ситуаций. Так, в условиях санкционных ограничений и дефицита специализированной зарубежной авиатехники российские компании активизировали разработку отечественных дирижаблей и аэростатных платформ. Разработка транспортных и патрульных дирижаблей ведётся Долгопрудненским конструкторским бюро автоматики (ДКБА), прототипы проходят испытания на полигонах в Московской обл. и ЯНАО при поддержке Минпромторга и госкорпорации «Ростех».
Квазисинергетический эффект	Разновидность неоптимального СЭ, проявляется как кажущийся, внешне похожий на СЭ, но не сопровождающийся реальным превышением суммарного результата.	В АТС АЗ РФ эффект может наблюдаться при формальном расширении маршрутной сети без соответствующего развития наземной инфраструктуры, баз технического обслуживания и метеообеспечения. Внешне объём перевозок растёт, однако фактические показатели регулярности и безопасности снижаются – совокупный эффект не превышает сумму вкладов отдельных подсистем АТС.
Антисинергетический эффект	Разновидность неоптимального СЭ, участники совместной деятельности не достигают положительного СЭ и демонстрируют результат хуже суммы отдельных действий из-за противоречивости целей, отсутствия координации или прямого антагонизма интересов.	Рассогласование между государственным субсидированием и реальными потребностями регионов АЗ РФ: государство (в лице региональных властей) декларирует необходимость поддержания транспортной доступности АЗ РФ, но выделяемые средства не покрывают фактических затрат авиакомпании. В результате перевозчик вынужден: привлекать коммерческие кредиты, закрывать продажу субсидированных билетов до окончания года из-за отсутствия финансирования/

Составлено: авторами на основании исследований и классификации, приведенной в [3; 4].

Представленная в таблице 1 классификация СЭ по критерию оптимальности, позволяет детально дифференцировать взаимодействие элементов АТС АЗ РФ в зависимости от степени достижения максимального результата – от начального до оптимального, а также выявить причины отклонений от оптимума. Однако для более полного и многоаспектного анализа СЭ, возникающих в АТС АЗ РФ, этого недостаточно. Поскольку АТС АЗ представляет собой сложный многофункциональный комплекс, её функционирование затрагивает не только сугубо экономические процессы, но и социальную сферу, экологическую безопасность, технологическое развитие и долгосрочные стратегические приоритеты государства. Именно по этой причине целесообразно рассмотреть СЭ не только с точки зрения их оптимальности, но и с учетом сферы воздействия, что приведено на рис. 4. Такой подход позволит выявить специфические формы проявления синергии в каждой из ключевых областей и оценить их кумулятивное воздействие на развитие Арктической зоны.

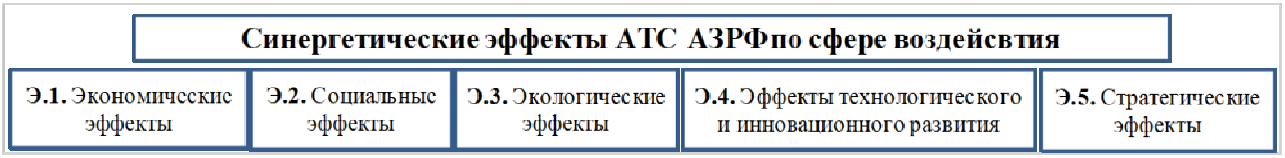


Рис. 4 Классификация СЭ АТС АЗРФ по сфере воздействия
Составлено: авторами на основе исследований

В то время как классификация по критерию оптимальности отвечает на вопрос «насколько эффективно» взаимодействуют элементы системы, классификация по сфере возникновения позволяет определить «в какой именно области» (экономика, социальная сфера, экология, технологии или стратегия государства) этот синергетический эффект возникает, и каковы его последствия для устойчивости и безопасности макрорегиона.

Экономические эффекты синергии проявляются в изменении стоимостных, финансовых и макроэкономических показателей функционирования АТС АЗ РФ. К ключевым формам их проявления отнесем следующие:

1. Снижение удельных логистических издержек вследствие синергии инфраструктурных контуров: военной, гражданской и корпоративной инфраструктуры ВТ при росте объёмов и регулярности авиаперевозок

2. Снижение удельных операционных затрат за счёт консолидации грузов и роста загрузки ВС при переходе к регулярному авиасообщению вследствие синергии инфраструктурных контуров.

3. Формирование новых инвестиционных проектов в результате увеличения объёмов и регулярности авиаперевозок, повышения экономической активности в смежных отраслях и развития сопутствующих видов инфраструктуры.

4. Рост мультипликатора в валовом региональном продукте (ВРП) вследствие увеличения объёмов и регулярности авиаперевозок и повышения экономической активности в смежных отраслях.

Наряду с экономическими преимуществами, синергия инфраструктурных контуров ВТ порождает комплекс социальных СЭ, имеющих определяющее значение в обеспечении транспортной связанности, снижении миграционного оттока, создании рабочих мест и повышении доступности социальных услуг для населения АЗ РФ. Они проявляются в

– росте транспортной связанности территорий вследствие синергии трех инфраструктурных контуров ВТ при росте объёмов и регулярности авиаперевозок;

– снижении миграционного оттока вследствие роста социально-экономической устойчивости удаленных и труднодоступных территорий;

– увеличения количества новых рабочих мест за счет создания кооперации государства и бизнеса;

– повышения доступности услуг при координации авиационных перевозок с графиками работы профильных учреждений.

Помимо социальных преимуществ синергия инфраструктурных контуров воздушного транспорта порождает также экологические синергетические эффекты, имеющие особое значение для природы Арктической зоны РФ. Такие эффекты проявляются в снижении выбросов парниковых газов и уменьшении рисков экологических катастроф, достигаемых за счёт внедрения новых технологий, оптимизации маршрутов и координации межведомственных усилий. Именно технологии и инновации создают материальную основу для реализации как экологических, так и экономических и социальных СЭ.

Эффекты технологического и инновационного развития АТС АЗ РФ могут быть выражены следующим образом:

Межотраслевая диффузия инноваций возникает вследствие кооперации авиаперевозчиков, научно-исследовательских институтов, производителей авиатехники и государственных ведомств, функционирующих в АЗ РФ. Такой СЭ заключается в распространении технологий, разработанных и апробированных в авиационной сфере, на смежные сектора экономики, например, использование спутниковых навигационных и связных систем (ГЛОНАСС, низкоорбитальные группировки) в морском транспорте, геологоразведке, строительстве и оборонной промышленности; применение авиационных материалов и технологий (композиты, лёгкие сплавы, системы защиты от обледенения) в судостроении, автомобилестроении и производстве оборудования для АЗ РФ.

Развитие метеорологического обеспечения нового поколения обеспечивает повышение регулярности полётов, сокращение числа задержек и отмен рейсов по метеоусловиям, а также повышение безопасности авиаперевозок в АЗ РФ. Данные эффекты достигаются за счёт интеграции спутниковых, наземных, радиозондовых и бортовых метеоданных, что позволяет компенсировать дефицит традиционных метеорологических наблюдений, характерный для малоосвоенных районов Арктики. Применение мезомасштабных моделей прогноза погоды (COSMO-Ru, WRF-ARW), адаптированных к арктическим

условиям, повышает точность и заблаговременность прогнозов опасных гидрометеорологических явлений – туманов, обледенения, сдвига ветра, магнитных бурь. Кроме того, совместное использование метеорологической информации гражданскими, военными и бизнес-операторами снижает дефицит исходных данных для прогностических моделей и создаёт СЭ, при котором качество метеообеспечения каждого из участников превышает сумму их изолированных возможностей.

Совершенствование систем навигации и связи также обеспечивает повышение регулярности полётов, сокращение числа задержек и отмен рейсов, а также повышение безопасности воздушного движения в АЗ РФ. Ключевым механизмом достижения данных эффектов является создание сплошного навигационного поля над арктическими территориями, которое становится возможным, благодаря кооперации различных технических средств и ведомств. Совместное использование гражданской и военной спутниковых навигационных систем обеспечивает резервирование и повышение точности позиционирования. Внедрение низкоорбитальных спутниковых систем связи позволяет передавать данные о местоположении воздушного судна как через наземные станции GSM, так и по межспутниковым линиям связи, ликвидируя «цифровое неравенство» на арктических авиатрассах. Интеграция наземных радиомаяков (в том числе ведомственных) и систем автоматического зависимого наблюдения (ADS-B) с бортовыми навигационными комплексами воздушных судов создаёт избыточность и надёжность навигационной информации.

Таким образом, технологические и инновационные эффекты формируют инструментарий – более точные метеопрогнозы, надёжную навигацию, сплошное коммуникационное поле. Однако наличие этого инструментария само по себе не гарантирует его использования для достижения долгосрочных государственных приоритетов [5;6]. Именно на уровне стратегических СЭ технологические возможности трансформируются в реальные конкурентные преимущества особенно в условиях возрастающей геополитической конкуренции, борьбы за ресурсы и необходимости обеспечения национального суверенитета над арктическими территориями. Данный вид эффекта проявляется через:

– повышение оборонного потенциала государства и готовности к реагированию без пропорционального увеличения военных расходов за счёт синергии гражданской, ведомственной и военной авиационной инфраструктуры;

– усиление геополитического влияния России за счёт контроля над арктическим воздушным пространством, через которое проходят кратчайшие маршруты между Северной Америкой и Азией;

– снижение зависимости от импортной авиатехники и комплектующих и росте доли отечественных разработок, адаптированных к арктическим условиям;

– усилении роли России как ключевого арктического государства, росте международного влияния и развитии кооперации при

одновременной защите национальных интересов.

Так, проведённое исследование видов СЭ воздушного транспорта в экономике АЗ РФ позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Авиационно-транспортная система АЗ РФ представляет собой сложную многомерную структуру, характеризующуюся одновременным функционированием трёх инфраструктурных контуров – гражданского, ведомственного (военного) и бизнес-авиационного. Именно их кооперация и взаимодополнение создают условия для возникновения синергетических эффектов, превышающих сумму изолированных результатов каждой из подсистем.

2. Дополненная классификация СЭ по сфере воздействия позволяет систематизировать СЭ АТС АЗ РФ по ключевым сферам возникновения – в экономике, социальной сфере, экологии, технологическом развитии и стратегических приоритетах государства – и оценить их кумулятивное влияние на устойчивое развитие макрорегиона.

3. Предложенные дополнения и уточнения классификации позволяют диагностировать текущее состояние АТС АЗ РФ, выявлять зоны роста и барьеры, препятствующие достижению оптимальных синергетических эффектов (например, дефицит метеорологических данных, несогласованность ведомственных регламентов, рассогласование между субсидированием и реальными потребностями), а также обосновывать приоритетные направления государственной поддержки и межведомственной координации в АЗ РФ.

Выводы

Таким образом, синергетические эффекты развития воздушного транспорта в Арктической зоне РФ представляют собой многоуровневый, полисинергетический и пролонгированный во времени феномен, учёт которого является необходимым условием формирования эффективной транспортной политики, обеспечения национальной безопасности и устойчивого социально-экономического развития российского Заполярья.

Список использованной литературы:

1. Бойкачёв В.Н., Наянов А.М. Использование низкоорбитальных спутниковых систем связи (НССС) для навигации с оптимизацией радиотехнических параметров. Актуальные исследования. – 2023. – №9 (139). Ч.I. – С. 21-58. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://apni.ru/article/5730-ispolzovanie-nizkoorbitalnikh-sputnikovikh-si

2. НИЦ «Институт имени Н.Е. Жуковского» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://niieap.com/2020/04/08/ (Текст: электронный, дата запроса 25.04.2026

3. Порезанова Е.В. Виды синергетических эффектов в экономике России // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2021. – Т. 21, вып. 2. – С. 120-124. – [Электронный ресурс].

– Режим доступа: https://doi.org/10.18500/1994-2540-2021-21-2–120-124. С. 120-124.

4. Порезанова Е.В. Виды синергизма в экономике России // Интеграция современных научных исследований в развитие общества. Сборник научных трудов в двух томах. Т. 1. ЗапСибНЦ. Кемерово. – 2018. – С. 44-46.

5. Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» от 28.12.2024 N 4146-р. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_495567/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/ (дата обращения 26.02.2026).

6.Указ Президента РФ N 645 "О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года" от 26 октября 2020 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://base.garant.ru/74810556/ (дата обращения 26.02.2026).

УДК 33

ФАКТОРЫ СИНЕРГИИ РАЗВИТИЯ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА В АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Бородулина Светлана Анатольевна,
Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А.А. Новикова, г. Санкт-Петербург

Фролова Вероника Александровна
Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А.А. Новикова, г. Санкт-Петербург

E-mail: nikylink_89@inbox.ru

Фролов Дмитрий Олегович,
Военная академия связи имени Маршала Советского Союза С.М. Будённого, г. Санкт-Петербург

E-mail: aoreole@yandex.ru

Аннотация. *В статье рассматриваются особенности функционирования воздушного транспорта в Арктической зоне Российской Федерации. На основе анализа факторов синергии развития воздушного транспорта выделены ключевые синергетические эффекты, а также эффективные механизмы управления взаимодействием организаций воздушного транспорта в Арктической зоне РФ.*

Abstract*. The article examines the features of air transport operation in the Arctic zone of the Russian Federation. Based on the analysis of the factors of air transport development synergy, key synergistic effects are identified, as well as effective mechanisms for managing the interaction of air transport organizations in the Arctic zone of the Russian Federation.*

Ключевые слова: *Арктическая зона РФ, воздушный транспорт, факторы синергии, синергетические эффекты, Северный морской путь, авиатранспортная инфраструктура, мультимодальные перевозки.*

Key words*: Arctic zone of the Russian Federation, air transport, synergy factors, synergistic effects, Northern Sea Route, aviation infrastructure, multimodal transportation.*

Введение. Актуальность

Арктическая зона Российской Федерации (АЗ РФ) является макрорегионом стратегического значения, обеспечивающим до 15% валового внутреннего продукта (ВВП) и 25% экспорта страны [2, с. 49]. Однако её устойчивое развитие

сдерживается комплексом объективных факторов: экстремальные природно-климатические условия [1, с. 3-5], повсеместное распространение многолетнемерзлых пород [1, с. 3-5], крайне низкая плотность населения (от 0,1 до 5,0 чел./км²) [2, с. 8] и очаговый характер хозяйственного освоения территорий [2, с. 21]. В этих условиях наземная транспортная инфраструктура демонстрирует существенное отставание: плотность автомобильных дорог в Ямало-Ненецком автономном округе составляет 3,6 км на 1 000 км² против среднероссийских 65 км, железнодорожные пути в Ненецком автономном округе отсутствуют [2 с. 12-13]. Как следствие, на долю воздушного транспорта (ВТ) приходится 30-40% всех внутренних перевозок в АЗ РФ [2, с. 16], а во многих удалённых населённых пунктах авиация остаётся единственным круглогодичным средством сообщения.

Основная часть

В научной отечественной и зарубежной литературе, основное внимание уделяется развитию морской портовой инфраструктуры и Северного морского пути (СМП) [2, с. 4-5], а также макроэкономическим эффектам крупных ресурсных проектов, таких как «Восток Ойл» [5, с. 3-6], «Арктик СПГ 2», нефтегазовый кластер на Ямале, медные и золотые руднике на Чукотке, добыча фосфатов в Мурманской области, редкоземельные металлы на Таймыре, в Архангельской области добыча алмазов и др. Исследователи [2, с. 5-6] подробно анализируют состояние железнодорожных и автомобильных магистралей. Вопросы инновационного развития транспорта в АЗРФ детально рассматриваются в работе [3, с. 14-23] в контексте адаптации к бездорожью, возможностям применения вездеходной техники, легкой авиации и экспериментальных образцов транспорта. Вопросы организации работы мультимодальных транспортно-логистических узлов, в том числе с участием авиационного транспорта, нашли свое отражение в работах И.Г. Малыгина, Б.В. Гавкалюк, Е.Ю. Кузнецовой [4], В.Ю. Саламатова, Е.А. Метелевой, А.В. Проскурина [10], С.А. Петровой [6], а также И. Макаровой, П.А. Буйвол, Г.Р. Мавляутдиновой [9]. Однако комплексный анализ синергетических эффектов, возникающих при интеграции ВТ со смежными видами инфраструктуры и ресурсов, в представленных материалах отсутствует.

При исследовании возможностей, задач и перспектив развития ВТ в АЗ РФ особое внимание следует уделить так называемым стратегическим эффектам, основу которых формируют факторы синергии. Под стратегическими эффектами (СЭ) ВТ в АЗ РФ в контексте данного исследования понимается совокупность долгосрочных, системных и невоспроизводимых в других условиях результатов функционирования авиационной транспортной системы (АТС), которые обеспечивают достижение национальных приоритетов в АЗ РФ, включая экономическую связанность территорий, технологический суверенитет, обороноспособность, социальную стабильность и геополитическое позиционирование государства. Согласно концепции НИЦ «Институт имени Н.Е. Жуковского» [11], современная АТС представляет собой сложную многомерную, постоянно изменяющуюся систему взаимодействия воздушных судов (ВС),

аэродромов и комплексов средств по подготовке и обеспечению полетов, одновременно это и отрасль экономики, обеспечивающая жизненно необходимую потребность общества в перевозках грузов и пассажиров в короткие сроки на большие расстояния, в других авиационных работах и услугах, перечень которых быстро расширяется.

Под АТС АЗ РФ далее будет пониматься территориально-распределённая подсистема национальной АТС, функционирующая в экстремальных природно-климатических условиях высоких широт и обеспечивающая реализацию ряда базовых функций, рис. 1.

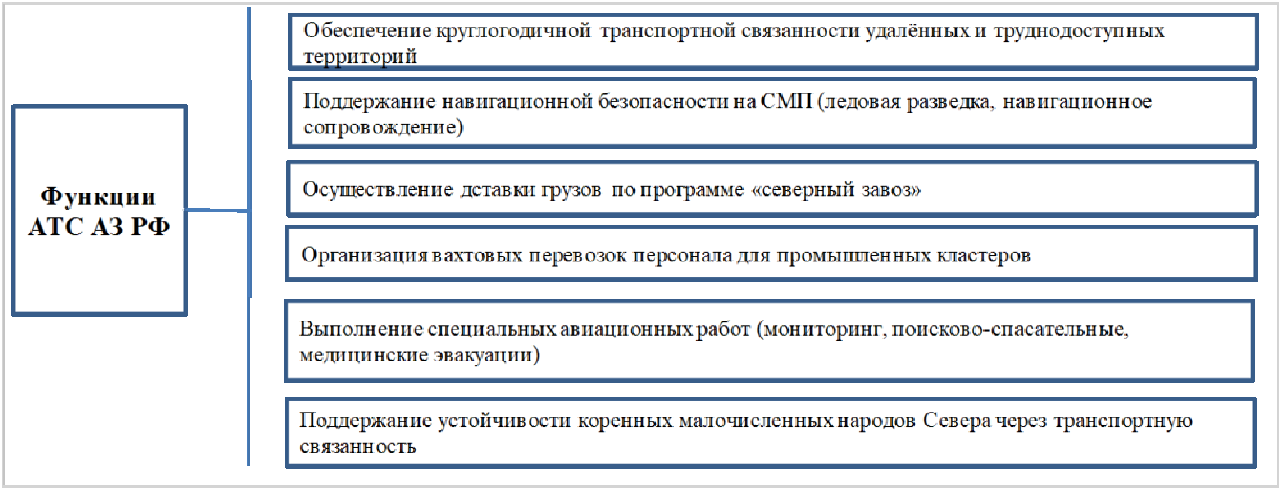


Рис. 1Функции авиатранспортной системы АЗ РФ
Источник: составлено авторами.

Особенность арктического авиатранспортного узла заключается в необходимости интеграции видов транспорта (воздушного, морского, речного), совместного использования аэродромной сети военного и гражданского назначения, а также внедрения цифровых и беспилотных технологий в условиях ограниченной навигационной и метеорологической поддержки. Как отмечается в исследованиях, посвященных транспортной стратегии Арктики [7; 8], авиация обеспечивает не только пассажирские и грузовые перевозки, но и ледовую разведку, поисково-спасательное обеспечение, снабжение удаленных объектов, что создает предпосылки для возникновения синергетических эффектов [7; 8], под которыми понимается дополнительный полезный результат, возникающий при скоординированном взаимодействии элементов арктической авиатранспортной системы, морской инфраструктуры СМП, аэродромной сети двойного назначения и беспилотных авиационных систем, который превышает сумму эффектов от их автономного функционирования. Такой эффект достигается за счет совмещения ресурсов, устранения функциональных дублирований, сокращения транзакционных издержек и повышения связности логистических цепочек в условиях ограниченной транспортной доступности. Виды эффектов по сфере воздействия представлены на рис.2.

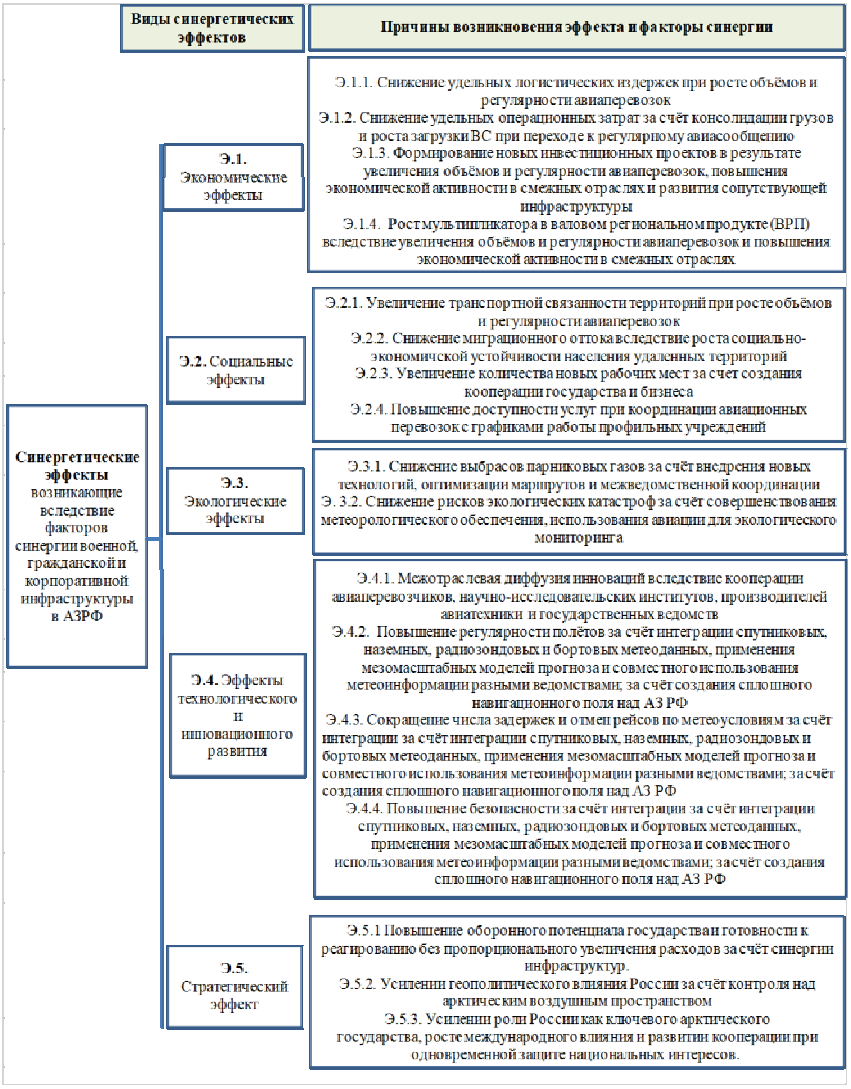


Рис. 2 Виды синергетических эффектов АТС АЗРФ по сфере воздействия
Источник: составлено авторами.

Представленный на рис. 2 подход к классификации отражает разные виды синергетического эффекта, однако в условиях АЗ РФ принципиально важным является то, что все перечисленные эффекты не существуют изолированно. В АЗ РФ АТС одновременно решает задачи, которые в других макрорегионах могут быть разделены между отраслями и уровнями управления.

Достижение синергетического эффекта в специфических условиях Арктики требует целенаправленного воздействия на определенные факторы синергии, под которыми понимаются условия, предпосылки и движущие силы, создающие возможность возникновения синергетического эффекта при взаимодействии элементов АТС в АЗ РФ.

Анализ опыта функционирования авиатранспортных предприятий в АЗ РФ, а также данных о мультимодальных перевозках и использовании аэродромной сети позволил выделить три группы факторов синергии ВТ в АЗ РФ, рис. 3.

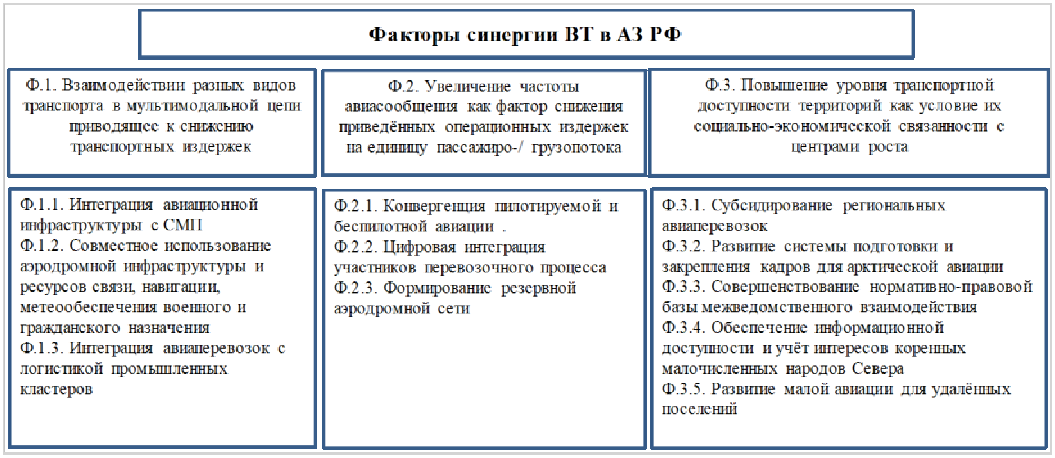


Рис. 3 Систематизация факторов синергии ВТ в АЗ РФ
Источник: составлено авторами.

Выявленные факторы синергии создают потенциал дополнительного полезного результата, однако его практическая реализация требует целенаправленного управленческого воздействия. Достижение синергетических эффектов в АТС АЗ РФ невозможно без формирования новых механизмов управления взаимодействием авиатранспортных предприятий. К числу таких механизмов следует отнести:

– институциональную координацию, предполагающую создание межведомственных органов для согласования планов развития инфраструктуры и расписаний движения;

– финансовое обеспечение на основе государственно-частного партнерства и целевого субсидирования социально значимых маршрутов;

– техническую унификацию, направленную на разработку единых стандартов базирования гражданских, военных и беспилотных воздушных судов;

– цифровую платформизацию, обеспечивающую создание единой информационной среды управления арктическими перевозками.

– механизм «корпоративного партнерства и промышленной интеграции», обусловленный высокой концентрацией в АЗРФ предприятий топливно-энергетического и горнодобывающего комплексов (ПАО «НК «Роснефть», ПАО «ГМК «Норильский никель», ПАО «НОВАТЭК» и др.). Авиационный транспорт в данном контексте выполняет не только функцию общедоступных пассажирских и грузовых перевозок, но и выступает критически важным элементом производственной инфраструктуры промышленных кластеров. Воздушные суда обеспечивают доставку вахтового персонала, оперативную переброску аварийных бригад, снабжение удаленных производственных объектов, а также мониторинг состояния трубопроводов и промышленных площадок. Синергетический эффект при этом возникает за счет совмещения потоков: логистические мощности, создаваемые для нужд добывающих компаний, могут одновременно использоваться для обеспечения жизнедеятельности прилегающих населенных пунктов и выполнения задач государственного значения. В свою очередь, субсидируемые государством

маршруты региональной авиации создают транспортную доступность, необходимую для привлечения и закрепления квалифицированных кадров на предприятиях. Таким образом, промышленный сектор выступает как соинвестор авиационной инфраструктуры и одновременно как бенефициар синергетических эффектов от ее развития. Реализация данного механизма предполагает заключение долгосрочных соглашений между авиаперевозчиками, добывающими компаниями и государством, а также формирование пулов совместного использования аэродромной и логистической инфраструктуры.

При разработке механизмов управления взаимодействием организация ВТ с государственными ведомствами, операторами деловой авиации и промышленными кластерами в АЗРФ необходимо учитывать три ключевых принципа:

Принцип межведомственной координации. Арктическая авиационная инфраструктура включает объекты двойного назначения. Эффективное совместное использование аэродромной сети, ресурсов связи, навигации и метеообеспечения невозможно без институционального механизма, согласующего планы развития и правила доступа.

Принцип софинансирования и распределения рисков. Высокая капиталоёмкость авиационной инфраструктуры в Арктике требует привлечения внебюджетных источников. Механизмы государственно-частного партнёрства (ГЧП) и концессионных соглашений позволяют распределить инвестиционную нагрузку между государством и бизнесом, включая промышленные кластеры, для которых авиация является частью производственной инфраструктуры.

Принцип технологической совместимости. АЗРФ – регион высокой неопределённости (климатической, навигационной, коммуникационной). Механизмы технической унификации обеспечивают стандартизацию платформ базирования, средств связи, протоколов обмена данными между гражданскими, военными и беспилотными воздушными судами, что критически важно для оперативной совместимости.

С учётом данных принципов представляется возможным выделить пять базовых механизмов управления взаимодействием авиатранспортных предприятий в АЗ РФ, реализующих потенциал описанных выше факторов синергии (рис. 4).



Рис. 4 Механизмы управления взаимодействием авиатранспортных предприятий с целью достижения синергетических эффектов ВТ в АЗ РФ
Источник: составлено авторами.

Предложенные в настоящем исследовании механизмы (рис. 4) и факторы синергии образуют следующую логическую цепочку: Фактор (условие) → Механизм управления (инструмент) → Синергетический эффект (результат). Так, например, фактор Ф.2.2. «цифровая интеграция участников перевозочного процесса» не будет автоматически создавать синергию без механизма М.4. «цифровой платформизации» – создания единой информационной среды, обеспечивающей совместимость данных между авиаперевозчиками, диспетчерскими службами, портами СМП и промышленными кластерами.

Совокупное использование указанных механизмов создает основу для устойчивого функционирования и развития авиатранспортной системы в АЗ РФ. Представленные на рис. 4 механизмы управления образуют взаимосвязанную систему, в которой каждый из них сочетается с определенной группой факторов синергии (рис. 3) и, в свою очередь, порождает измеримые экономические, социальные, экологические и технологические эффекты для каждого из участников рынка – авиаперевозчиков, физических лиц (население), юридических лиц (бизнес, промышленность) и государства.

Для обеспечения наглядности и системности данных все выявленные взаимосвязи между факторами, механизмами, эффектами и участниками рынка сведены в сводную схему, представленную на рис. 5. Такая систематизация позволяет перейти от качественного описания факторов и механизмов к формализованному описанию экономико-математической модели оценки и обоснования управленческих решений.

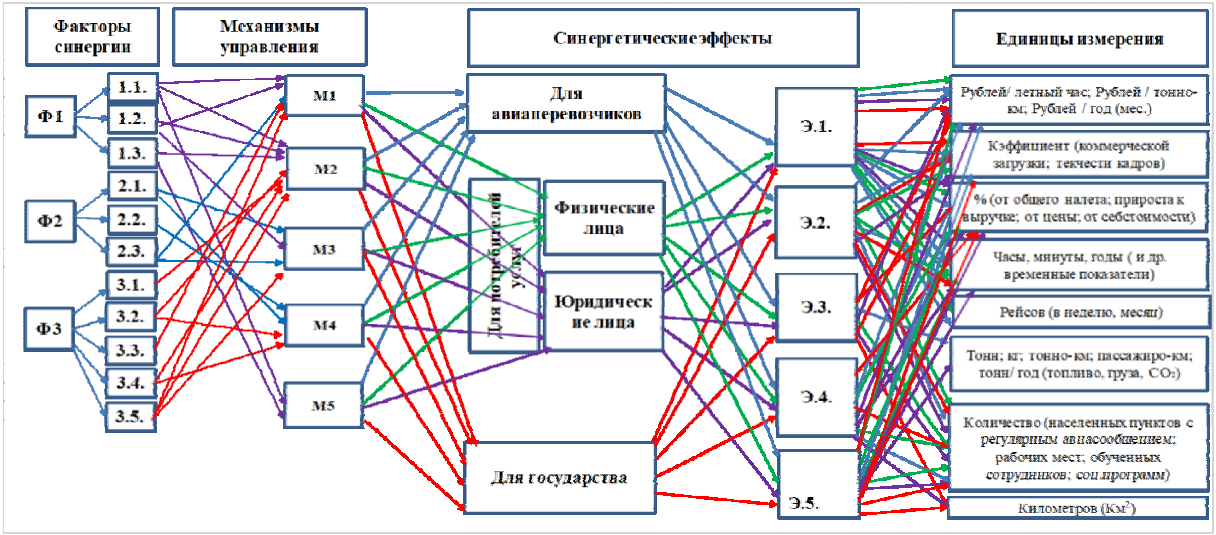


Рис. 5 Сетевая матрица условий возникновения синергетических эффектов авиатранспортной системы АЗ РФ
Источник: составлено авторами.

Выводы

Таким образом, предложенная систематизация демонстрирует, что синергетические эффекты в арктической авиации имеют сложную,

многоуровневую структуру, где учет каждого фактора в соответствующем механизме управления создаёт пул выгод для нескольких участников рынка одновременно, а количественные параметры этих выгод могут быть использованы для последующей экономической оценки и обоснования государственных инвестиций.

Можно сделать вывод о том, что учет рассмотренных факторов синергии позволит организациям ВТ, функционирующим в АЗРФ, повысить эффективность деятельности, обеспечить устойчивость и безопасность перевозок в экстремальных условиях, а также сформировать основу для развития мультимодальной транспортно-логистической инфраструктуры. Синергетический эффект выражается в экономии, полученной при снижении удельных эксплуатационных затрат за счет совместного использования инфраструктуры, повышении надежности транспортной системы, сокращении времени доставки грузов и пассажиров, а также в достижении социального эффекта от повышения транспортной доступности удаленных территорий.

Результаты, представленные в данной статье, создают теоретическую основу для последующего этапа исследований – разработки экономико-математических моделей синергетического и геостратегического эффектов развития воздушного транспорта, а именно:

– модели оценки эффекта связанности (формализация зависимости между степенью цифровой интеграции авиации с СМП и сокращением времени доставки грузов);

– модели оценки эффекта управляемости (количественная зависимость между централизацией диспетчерских служб и снижением операционных издержек);

– модели оценки эффекта безопасности (предотвращённый ущерб на основе актуарного подхода);

– интегральной модели стратегического эффекта с учётом синергетических взаимодействий;

– сценарных моделей развития для разных типов аэропортов АЗРФ.

Апробация разработанных моделей позволит обосновать приоритеты государственного финансирования трансформации авиационной инфраструктуры в зависимости от типа аэропорта и ожидаемого эффекта.

Список использованной литературы:

1. Государственный доклад «О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2017 году» (файл 1). Раздел 12 «Арктическая зона Российской Федерации».

2. Кузнецова М.Н., Васильева А.С. Транспортная инфраструктура регионов Западной и Центральной Арктики Российской Федерации: анализ, перспективы // Арктика и Север. – 2024. – № 56. – С. 49-73. – DOI: https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2024.56.49

3. Котов А.В. «Разработка инноваций и модернизация в арктической транспортной системе» (файл 3). Доклад на Объединенном ученом совете РАТ. – 2022.

4. Малыгин И.Г., Б. В. Гавкалюк, Е. Ю. Кузнецова.. Интеллектуальная система экологической безопасности – основа арктического интеллектуального мультимодального транспортного коридора Российской Федерации. Материалы Международной научно-практической конференции, 09-10 ноября 2021 года. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Отделение нанотехнологий и информационных технологий Российской академии наук. Транспорт России: проблемы и перспективы. Санкт-Петербург. ИПТ РАН. – 2021. – Т. 1. – С. 8-12. – ISBN 978-5–6047678-0–1.

5. Овакимян М.С., Коломиец В.А., Пинягин Д.А. «Восток Ойл»: влияние на развитие инфраструктуры и экономики регионов Крайнего Севера. Мировое и национальное хозяйство. – №4 (68). – 2024. – ISSN: 2713-0983

6. Петрова С.А. Особенности Арктической логистики на примере АО «Арктическая Торгово-Логистическая Компания». Журнал «Управленческий учет». N1. – 2026. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// mirec.mgimo.ru/upload/ckeditor/files/mirec-2024-4_ovakimyan.pdf (текст: электронный, дата запроса 01.04.2026)

7. Полешкина И.О., робьёв В.В. Развитие сети посадочных площадок и вертодромов: обеспечение авиационной доступности населённых пунктов арктических регионов. Мир транспорта. – 2023. – 21(2):28-38. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://doi.org/10.30932/1992-3252-2023-21-2–3

8. Постановление Правительства Российской Федерации от 20.03.2026 № 300 "Об установлении экспериментального правового режима в сфере цифровых и технологических инноваций и утверждении Программы экспериментального правового режима в сфере цифровых и технологических инноваций по эксплуатации беспилотных авиационных систем в районах акватории Северного морского пути и на прилегающих сухопутных территориях Арктической зоны Российской Федерации"

9. Makarova I, Serikkaliyeva A, Gubacheva L, The Role of Multimodal Transportation in Ensuring Sustainable Territorial Development: Review of Risks and Prospects//Sustainability (Switzerland). – 2023. – Vol.15, Is.7. – Art. №6309.

10. Salamatov V. Y., Meteleva E. A., Proskurin A. V. "Integration of the Northern Sea Route with International Transport Corridors," Russian Foreign Economic Journal, Russian Foreign Trade Academy Ministry of economic development of the Russian Federation. – 2025. – 7. – p. 7-27, July.

11. НИЦ «Институт имени Н.Е. Жуковского». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://niieap.com/2020/04/08/ (Текст: электронный, дата запроса 25.04.2026)

ФИНАНСЫ И УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА

Международный научный рецензируемый журнал

Выпуск № 1/2026

Подписано в печать 15.04.2026

Рабочая группа по выпуску журнала
Главный редактор: Барышов Д.А.
Верстка: Голышева 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 **«Финансы и учетная политика»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56
E-mail: nauka@znanie-kzn.ru
Сайт: https://znanie-kazan.ru/