

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



43 2026
ЧАСТЬ VII

16+

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 43 (646) / 2026

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

Главный редактор: Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

Редакционная коллегия:

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

Международный редакционный совет:

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

На обложке изображён *Грегор Иоганн Мендель* (1822–1884) — выдающийся учёный, основоположник генетики, чьи открытия заложили фундамент современной биологии и изменили представление о механизмах наследственности.

Иоганн Мендель родился в небольшом сельском поселении Хейнцендорф в Моравии (ныне территория Чехии) в семье крестьян. С ранних лет мальчик проявлял необычайную тягу к природе: он с интересом наблюдал за растениями и животными, подмечая различия между особями одного вида. Семья жила скромно, и образование для сына было серьёзным финансовым бременем, однако родители всеми силами старались поддержать любознательность Иоганна. Уже в начальной школе учителя отмечали его выдающиеся способности к точным наукам и исключительную память.

В 1834 году Мендель поступил в гимназию в Троппау, где особенно преуспел в математике и физике. Учёба давалась ему нелегко из-за постоянной нехватки средств: юноше приходилось подрабатывать, чтобы оплачивать учебники и жильё. В 1840 году он окончил гимназию и поступил в философские классы в Ольмюце, где изучал физику, математику и естественные науки. Именно в этот период Мендель всерьёз увлёкся экспериментами и начал понимать, что закономерности природы можно описывать языком чисел и статистики.

Тяжёлое материальное положение вынудило Менделя искать стабильный путь в жизни. В 1843 году он принял решение поступить в августинский монастырь Святого Фомы в Брюнне (ныне Брно). При постриге он взял имя Грегор. Монашеский статус давал не только кров и пропитание, но и доступ к библиотеке, лекциям и научным дискуссиям. Монастырь был важным интеллектуальным центром региона, и здесь Мендель смог продолжить образование, а позже даже преподавать физику и естественную историю в местной гимназии. Правда, сдать экзамены на звание учителя ему так и не удалось — дважды он проваливался на устных испытаниях, хотя в письменных работах неизменно показывал высокий уровень знаний.

С 1854 года Мендель начал проводить свои знаменитые опыты с посевным горохом в монастырском саду. Выбор объекта был не случаен: горох легко выращивать, он быстро даёт потомство, а его признаки (цвет цветков, форма и окраска семян) чётко различаются и наследуются предсказуемо. В течение восьми лет Мендель скрупулёзно скрещивал растения, подсчитывал тысячи потомков и фиксировал результаты. Он ввёл строгие правила эксперимента: использовал чистые линии, контролировал опыление вручную, вёл подробную статистику. Именно сочетание биологического эксперимента с математическим анализом позволило ему сформулировать законы наследственности — закон единообразия гибридов первого поколения, закон расщепления и закон независимого комбинирования признаков.

Результаты своей работы Мендель изложил в труде «Опыты над растительными гибридами», который представил в 1865 году на двух заседаниях Общества естествоиспытателей в Брюнне. В 1866 году статья была опубликована в ежегоднике общества. Однако современники не оценили масштаб открытия: работа осталась практически незамеченной. Лишь немногие учёные обратили внимание на строгую математическую логику выводов, но широкого признания не последовало. Сам Мендель пытался повторить свои опыты на других растениях и даже на пчёлах, но результаты оказались неоднозначными — впоследствии выяснилось, что механизмы наследования у этих организмов сложнее, чем у гороха, и не укладываются в простые схемы.

Интересный факт: Мендель не только занимался наукой, но и активно управлял монастырём. В 1868 году он был избран настоятелем монастыря Святого Фомы. С этого момента научная деятельность отошла на второй план: административные обязанности, финансовые вопросы и забота о братии отнимали почти всё время. Тем не менее даже в роли аббата Мендель оставался верен своему аналитическому подходу: он тщательно вёл учёт расходов, внедрял рациональные методы управления и даже интересовался метеорологией, регулярно записывая данные о погоде. Эти наблюдения он публиковал в научных изданиях, демонстрируя широту своих интересов.

Ещё один любопытный эпизод связан с отношением Менделя к религии и науке. Будучи глубоко верующим человеком, он не видел противоречия между своими религиозными убеждениями и научными поисками. Для него изучение природы было способом познания замысла Творца, а строгие законы наследственности — проявлением гармонии мироздания. Эта внутренняя цельность помогала ему сохранять терпение и настойчивость даже в периоды неудач и непонимания со стороны коллег.

Признание пришло к Менделю посмертно. В начале XX века, когда учёные заново открыли законы наследственности, работы Менделя были переосмыслены и признаны фундаментальными. Три исследователя — Хуго де Фриз, Карл Корренс и Эрих Чермак — независимо друг от друга подтвердили его выводы и указали на приоритет Менделя. С этого момента его имя прочно вошло в историю науки, а сформулированные им принципы стали основой генетики.

Умер учёный 6 января 1884 года в возрасте 61 года от хронического нефрита.

Сегодня имя Грегора Менделя известно каждому биологу, а его законы изучают в школе. В его честь названы научные премии, институты и даже кратер на Луне. Монастырский сад в Брно, где он ставил свои опыты, стал местом паломничества учёных и любителей науки.

*Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина*

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Алиева А. Э., Щербина К. Е.

Искусственный интеллект в банках:
кредитный скоринг, чат-боты и борьба
с мошенничеством 433

Ан Н. А.

Теоретико-методологическое обоснование
механизмов влияния руководителей
образовательных организаций на учебный
процесс и мотивацию педагогических
работников 436

Белоглазова Е. М.

Роль современной информационной системы
управления предприятием в обеспечении
эффективности производственного
управления 440

Гончаров И. В.

Статистический анализ влияния
государственной политики на доступность
высшего образования в регионах 446

Гончарова М. А.

Цифровые технологии в урегулировании
убытков и борьбе со страховым
мошенничеством как резерв повышения
прибыли страховой компании 448

Гринберг А. Д.

Влияние стратегических
направлений развития экономики региона
на рынок недвижимости (на примере
Пермского края) 451

Зорина А. М.

Теоретические основы предоставления
государственных и муниципальных услуг 453

Зорина А. М.

Практические аспекты организации
предоставления государственных
и муниципальных услуг 454

Иванова Н. С.

Сравнительная оценка налоговых режимов
(ОСН, УСН, АУСН, ПСН, ЕСХН) с точки зрения
их влияния на финансовые показатели
предприятия 456

Исманов М.

Оценка кредитного риска на портфелях
с малым числом дефолтов: байесовское
сглаживание и экспертные надстройки 462

Кардапольцева Е. Н.

Управленческие проблемы кадровой
политики в нефтегазовой отрасли в России ... 465

Кислова К. В.

Совершенствование государственного
управления использованием медицинского
оборудования в Оренбургской области:
результаты контрольного анализа и проект
регионального механизма 468

Китаев Д. Л.

Особенности управления адаптацией
персонала государственного
муниципального учреждения 471

Краснова Т. В.

Интеграция VR-технологий в систему
профессиональной адаптации сотрудников
холдинга ОАО «РЖД» 475

Краснова Т. В.

Стратегические направления управления
кадровыми рисками в холдинге ОАО «РЖД»
в условиях цифровой трансформации 477

Кульчаев М. Б.

Направления развития баланса как основной
формы бухгалтерской (финансовой)
отчетности 479

Лесина Е. М.

Формирование и анализ бухгалтерской
(финансовой) отчетности организации 481

Мозговой В. И., Жидко Е. А., Козлов В. А.

Адаптивное управление рисками 486

Московкина А. С.

Особенности формирования и развития
системы финансовых ресурсов предприятий
аграрного сектора 490

Московкина А. С.

Финансовая устойчивость предприятий
аграрного сектора в условиях
трансформации экономической среды 494

Николаева В. Н.

Особенности управления при обслуживании
экспортных и импортных грузопотоков 497

Пчелинцев А. В., Андрияшин А. А.

Цифровые услуги как объект управления 502

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Искусственный интеллект в банках: кредитный скоринг, чат-боты и борьба с мошенничеством

Алиева Алена Эльмаровна, студент;

Щербина Кристина Евгеньевна, студент

Научный руководитель: Частилова Нина Леонидовна, преподаватель

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

В статье рассматриваются направления применения ИИ в банках: кредитный скоринг, чат-боты и выявление мошеннических операций. Анализируются преимущества и ограничения интеллектуальных систем, вопросы объяснимости, защиты данных и человеческого контроля. На основе материалов ЕЦБ, ЕВА и Банка России систематизированы сценарии применения ИИ и меры по ответственному внедрению.

Введение

ИИ в банках не сводится к генеративным моделям: к нему относятся анализ данных, распознавание речи и текста, классификация операций и выявление аномалий. ЕВА отмечает применение ИИ для кредитного скоринга, управления рисками, клиентского обслуживания и противодействия мошенничеству [1]. По данным ЕЦБ за 2026 год, почти 90 % значимых банков еврозоны применяли ИИ хотя бы в одном бизнес-процессе [2].

1. Сущность ИИ и кредитный скоринг

Под ИИ понимаются компьютерные методы, позволяющие выявлять закономерности в данных, формировать прогнозы, классифицировать события и обрабатывать естественный язык. Машинное обучение строит модели на примерах, обработка естественного языка применяется для анализа запросов и формирования ответов. Генеративные модели способны создавать текст, однако в банковской среде их использование требует ограничений: ответ должен соответствовать утверждённым продуктовым условиям и не раскрывать защищённую информацию.

Внедрение ИИ обычно представляет собой не замену всей банковской системы, а интеграцию отдельных моделей в существующие процессы. Скоринговый алгоритм оценивает риск невозврата кредита, но решение по сложной заявке остаётся за сотрудником. Система противодействия мошенничеству формирует предупреждение, после чего операция проверяется по установленным правилам.

Кредитный скоринг — оценка вероятности выполнения заёмщиком обязательств по кредиту. ИИ позволяет учитывать больше признаков и выявлять нелинейные взаимосвязи, чем классические скоринговые карты. Преимущества ИИ-скоринга — ускорение рассмотрения заявок, единообразное применение критериев и более точная сегментация риска. Однако высокая точность на исторических данных не гарантирует корректной работы в будущем: изменение экономической ситуации, состава клиентов или продуктов может ухудшить прогноз. Кроме того, данные прошлого могут содержать косвенные признаки социального неравенства, из-за чего модель способна систематически занижать оценку отдельных групп клиентов. ЕВА подчёркивает, что машинное обучение в моделях кредитного риска требует надлежащего управления моделями, анализа объяснимости и соблюдения законодательства о защите данных [3].

2. Чат-боты и автоматизация клиентского обслуживания

Чат-боты применяются в мобильных приложениях, интернет-банке и на сайтах кредитных организаций: помогают узнать режим работы, тарифы, порядок блокировки карты, получить подсказки по переводам. Простые боты рабо-

Таблица 1. Возможности и ограничения ИИ в кредитном скоринге

Критерий	Потенциальные преимущества	Ограничения и риски
Скорость	Автоматизированная первичная оценка большого числа заявок	Сложные случаи могут требовать ручной проверки
Качество прогноза	Выявление сложных взаимосвязей в данных	Ошибки при смещении данных или изменении экономической среды
Последовательность	Единообразное применение модели к сопоставимым заявкам	Скрытая дискриминация через косвенные признаки
Объяснимость	Инструменты интерпретации факторов риска	Сложные модели могут быть трудны для объяснения клиенту
Контроль	Мониторинг качества и повторное обучение	Нужны независимая валидация и ответственность владельца модели

тают по заданным сценариям, а системы на языковых моделях распознают свободные вопросы и учитывают контекст диалога.

Для клиента преимущества — доступность вне графика отделений, сокращение ожидания и быстрый ответ на типовой вопрос; для банка — снижение нагрузки на контакт-центр и возможность сосредоточиться на нестандартных обращениях. По данным ЕЦБ за 2026 год, чат-боты применялись примерно в 40 % значимых банков еврозоны [2]; показатель отражает распространённость технологии, а не долю всех обращений, полностью решаемых ботами.

Главный риск генеративных чат-ботов — уверенно звучащий, но неверный ответ, ведущий к неправильному пониманию комиссии, сроков платежа или условий продукта. Поэтому ответы следует ограничивать проверенными внутренними источниками, фиксировать актуальность тарифов и предусматривать быстрый перевод диалога к сотруднику. Бот не должен запрашивать пароль, полный PIN-код или одноразовый код подтверждения. Доступ к истории диалогов, содержащей персональные данные, ограничивается служебной необходимостью, а сроки хранения определяются внутренними правилами.

3. Использование ИИ для борьбы с мошенничеством

Банковское мошенничество постоянно меняется: злоумышленники используют фишинговые сайты, социальную инженерию, поддельные звонки, вредоносные программы и попытки захвата учётных записей. ИИ позволяет анализировать последовательности транзакций и поведенческие признаки вблизи реального времени, выявляя отклонения от обычного профиля клиента: сумму, частоту и географию операций, характеристики устройства, время платежа и связи между событиями. В отличие от правил, срабатывающих при заранее заданном условии, машинное обучение выявляет комбинации слабых сигналов. Отдельный перевод может выглядеть обычным, но сочетание нового устройства, нетипичной суммы и серии быстрых переводов повышает оценку риска — тогда банк вправе запросить дополнительное подтверждение, задержать операцию или направить её на ручную проверку.

По данным Банка России за 2025 год, 43 % заблокированных по его инициативе ресурсов составляли фишинговые сайты, 36 % — ресурсы с нелегальными финансовыми услугами, 21 % — финансовые пирамиды [5]. Эти цифры описывают структуру заблокированных ресурсов, а не долю всех мошеннических операций и не эффективность ИИ-моделей, но показывают значимость цифрового мониторинга.

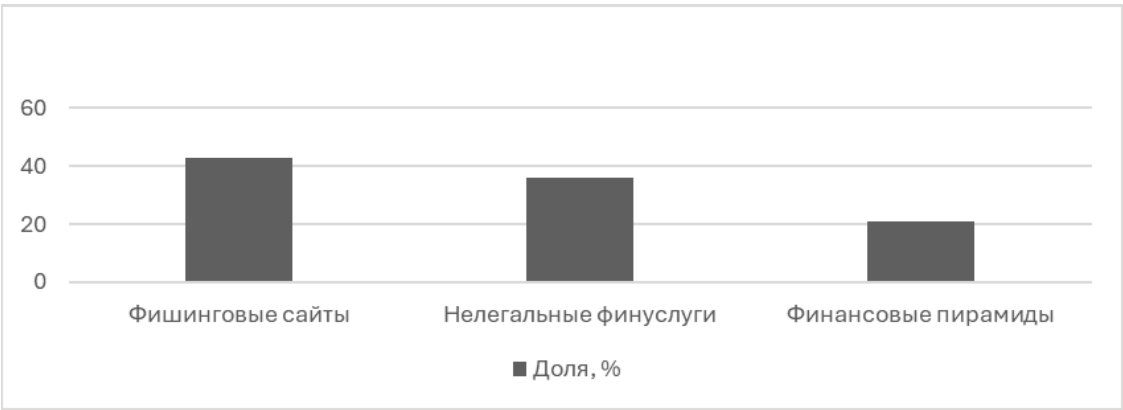


Рис. 1. Структура ресурсов, заблокированных по инициативе Банка России в 2025 г. [4]

ИИ помогает выявлять подозрительные операции, но не устраняет мошенничество полностью. Преступники адаптируют схемы под известные алгоритмы, используют синтетические документы и голосовые подделки. Чрезмерно чувствительная система способна блокировать законные платежи, поэтому необходимо оценивать не только число обнаруженных случаев, но и долю ложных срабатываний, время реакции, сумму предотвращённых потерь и скорость восстановления доступа добросовестного клиента.



Рис. 2. Распространённость отдельных сценариев применения ИИ в значимых банках еврозоны

4. Риски внедрения и ответственное использование ИИ

Риски связаны не только с технологией, но и с организацией работы: низкое качество данных даёт нестабильные результаты; сложные модели затрудняют объяснение решений; внешние поставщики создают зависимость и новые точки киберриска; при недостаточном контроле ошибки масштабируются на многих клиентов.

К ключевым рискам относятся ошибочные срабатывания, непрозрачность моделей, утечка данных, смещение оценок и атаки на модель. Наиболее значимы ложные срабатывания и недостаточная объяснимость, поскольку они способны непосредственно повлиять на клиентский опыт и доверие к банку.



Рис. 3. Экспертная оценка значимости рисков внедрения ИИ в банке

Оценки на рисунке 3 являются аналитической классификацией для данной статьи, а не результатом репрезентативного опроса.

Система управления ИИ включает несколько уровней. На этапе разработки определяются цель модели, правовое основание обработки данных, допустимые признаки и критерии качества. Перед запуском проводится тестирование на независимой выборке и проверка поведения модели в нестандартных условиях. После запуска необходимы мониторинг, документирование изменений, независимая валидация и ответственность владельца модели.

5. Рекомендации и заключение

Банкам целесообразно: начинать с чёткой задачи и измеримых критериев (точность прогноза, время обработки обращения, доля ложных срабатываний, предотвращённые потери); проверять качество и репрезентативность данных; обеспечивать объяснимость решений, влияющих на доступ к кредиту, блокировку платежа или права клиента; сохра-

нять передачу сложного случая сотруднику и понятный порядок обжалования; защищать модели и данные, контролировать поставщиков и фиксировать события безопасности; регулярно переоценивать качество модели; обучать сотрудников работе с ИИ.

Искусственный интеллект становится значимым инструментом банковской деятельности: он позволяет анализировать большие массивы данных, автоматизировать типовые обращения и быстрее выявлять подозрительные операции. Эффективность ИИ определяется не только качеством алгоритма, но и зрелостью управления — качеством данных, объяснимостью решений, контролем смещений и человеческим надзором. Наиболее рациональна поэтапная стратегия внедрения с измеримыми критериями и постоянной переоценкой рисков.

Литература:

1. European Banking Authority. Special topic — Artificial intelligence: broad and diverse adoption of AI in the EU/EEA banking sector. — 2025. — URL: <https://eba.europa.eu/publications-and-media/publications/special-topic-artificial-intelligence>
2. European Central Bank. AI and the euro area economy. Keynote speech by Philip R. Lane, Member of the Executive Board of the ECB. — 23 March 2026. — URL: https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2026/html/ecb.sp260323_1~1e06784a89.el.html
3. European Banking Authority. Follow-up Report on the use of machine learning for internal ratings-based models. — 4 August 2023. — URL: <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/press-releases/eba-publishes-follow-report-use-machine-learning-internal>
4. European Central Bank, Banking Supervision. AI's impact on banking: use cases for credit scoring and fraud detection. — 20 November 2025. — URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/supervisory-newsletters/newsletter/2025/html/ssm.nl251120_1.en.html
5. Банк России. Информационное письмо от 9 июля 2025 г. № ИН-016–13/91 «О Кодексе этики в сфере разработки и применения искусственного интеллекта на финансовом рынке». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_509514/
6. Банк России. Искусственный интеллект на финансовом рынке. — URL: <http://www.cbr.ru/fintech/primeneniye-iskusstvennogo-intellekta-na-finansovom-rynke/>

Теоретико-методологическое обоснование механизмов влияния руководителей образовательных организаций на учебный процесс и мотивацию педагогических работников

Ан Наталья Анатольевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Жабарова Люция Алиевна, доктор философии (PhD) по психологическим наукам, доцент
Университет Пучон в Ташкенте (Узбекистан)

В статье рассматривается исследование механизмов влияния руководителей образовательных организаций на качество учебного процесса и мотивацию педагогических работников. На основе анализа теорий образовательного лидерства, мотивации профессиональной деятельности, организационной культуры и современных управленческих подходов систематизированы основные механизмы влияния руководителя на профессиональную активность педагогов. Обоснована необходимость интегративной модели, объединяющей управленческие, психологические, организационные и педагогические факторы. Предложена концептуальная модель взаимосвязи управленческих практик руководителя, мотивации педагогов, профессиональной активности и качества образовательного процесса. Разработаны направления последующей эмпирической проверки предложенной модели.

Ключевые слова: образовательное лидерство, руководитель образовательной организации, педагогические работники, мотивация, профессиональная активность, управление образованием, организационная культура, трансформационное лидерство, качество образования.

Введение

Современный этап развития системы образования характеризуется усилением требований к качеству образо-

вательных результатов, профессиональному развитию педагогических работников, эффективности управления образовательными организациями и способности руководителей обеспечивать устойчивое развитие педагогиче-

ского коллектива. В этих условиях проблема влияния руководителя на учебный процесс приобретает не только управленческое, но и социально-педагогическое значение.

В традиционной модели управления образовательной организацией руководитель преимущественно рассматривался как лицо, ответственное за выполнение административных функций, соблюдение нормативных требований, организацию образовательного процесса и контроль деятельности работников. Руководитель становится субъектом педагогического лидерства, который определяет стратегические ориентиры развития организации, формирует организационную культуру, обеспечивает профессиональное взаимодействие педагогов и создаёт условия для их профессионального роста.

Особую значимость приобретает проблема мотивации педагогических работников. Высокая профессиональная нагрузка, необходимость постоянного обновления компетенций, внедрение цифровых технологий, изменение требований к результатам образовательной деятельности и необходимость участия в различных формах контроля могут существенно влиять на профессиональную мотивацию педагогов.

Степень разработанности проблемы. Проблема образовательного лидерства получила значительное развитие в зарубежной и отечественной педагогической и психологической науке.

Одним из наиболее значимых направлений является концепция образовательного лидерства К. Лейтвуда, согласно которой руководитель образовательной организации оказывает влияние на результаты обучения преимущественно опосредованно — через формирование целей, развитие профессионального потенциала педагогов, организацию сотрудничества, создание соответствующего образовательного климата и совершенствование процессов обучения.

Трансформационный подход, связанный прежде всего с работами J. M. Burns и B. M. Bass, рассматривает лидерство как процесс преобразования установок и мотивации сотрудников посредством формирования общей цели, интеллектуального стимулирования, индивидуального внимания и развития чувства профессиональной значимости.

Существенное значение для понимания мотивации педагогов имеют психологические теории мотивации. Теория самоопределения Э. Деси и Р. Райана позволяет рассматривать профессиональную активность через удовлетворение базовых психологических потребностей в автономии, компетентности и связанности с другими людьми.

Положения А. Бандуры о самоэффективности позволяют объяснить значение субъективной уверенности педагога в способности успешно решать профессиональные задачи. Теории А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. Макклелланда позволяют дополнительно учитывать потребности, условия труда, признание достижений, ответственность и стремление к профессиональному развитию.

В отечественной и постсоветской научной традиции значительное внимание уделялось вопросам управления

образовательными системами, педагогического менеджмента, профессионального развития и организационной культуры. В материалах исследования также рассматриваются работы, посвящённые управлению образовательными организациями, педагогическому менеджменту и развитию профессиональных сообществ.

Вместе с тем анализ имеющихся подходов показывает, что проблема не может быть сведена к установлению прямой зависимости между определённым стилем руководства и уровнем мотивации педагогов. Мотивация является многофакторным феноменом, который зависит одновременно от характера управленческого воздействия, индивидуально-психологических особенностей работников, организационной культуры, профессионального стажа, условий труда и возможностей профессионального роста.

Цель и задачи исследования. Цель исследования состоит в теоретико-методологическом обосновании механизмов влияния руководителей образовательных организаций на учебный процесс и мотивацию педагогических работников, а также в разработке концептуальной модели данного влияния.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

1. проанализировать основные теоретические подходы к образовательному лидерству и управлению образовательными организациями;
2. систематизировать современные теории профессиональной мотивации педагогических работников;
3. определить основные управленческие практики, способные оказывать влияние на профессиональную активность педагогов;
4. установить предполагаемые механизмы взаимосвязи между стилем руководства, мотивацией педагогов и качеством образовательного процесса;
5. разработать концептуальную модель исследования влияния руководителя на мотивацию и профессиональную активность педагогических работников.

Объект исследования — управленческая деятельность руководителей образовательных организаций.

Предмет исследования — механизмы влияния управленческих практик руководителя на мотивацию, профессиональную активность педагогических работников и качество образовательного процесса.

Гипотеза исследования заключается в предположении, что эффективность образовательного процесса и профессиональная активность педагогических работников повышаются при реализации руководителем комплекса взаимосвязанных управленческих практик, включающих демократический и трансформационный стиль взаимодействия, участие педагогов в принятии решений, систематическую обратную связь, поддержку профессионального развития, признание достижений, делегирование полномочий и создание благоприятной организационной культуры.

Материалы и методы исследования. Методологическую основу исследования составляют системный, дея-

тельность, личностно ориентированный и интегративный подходы.

В соответствии с исходной методологией исследования предполагалось использование комплекса теоретических и эмпирических методов. На теоретическом уровне применяются анализ, сравнение, обобщение, классификация, систематизация и контент-анализ научной литературы.

Теоретический анализ влияния руководителя на учебный процесс. Руководитель образовательной организации оказывает влияние на учебный процесс через несколько взаимосвязанных уровней.

Первый уровень — стратегический. Он связан с определением целей развития образовательной организации, формированием общего видения и распределением ресурсов.

Второй уровень — педагогический. Он включает поддержку профессионального развития педагогов, организацию методической работы, стимулирование обмена опытом, внедрение инновационных образовательных практик и использование результатов мониторинга для совершенствования образовательного процесса.

Третий уровень — социально-психологический. Он связан с формированием доверия, сотрудничества, профессиональной идентичности и психологической безопасности.

Четвёртый уровень — мотивационный. Он включает признание профессиональных достижений, создание возможностей для автономии, делегирование ответственности, поддержку инициативы и обеспечение возможностей профессионального роста.

Пятый уровень — контрольно-аналитический. Он предполагает использование обратной связи, мониторинга и анализа данных для корректировки управленческих и педагогических решений.

Следовательно, влияние руководителя на учебный процесс является преимущественно опосредованным. Руководитель создаёт условия, в которых педагогическая деятельность становится более или менее эффективной, а профессиональная мотивация — более или менее устойчивой.

Данная закономерность имеет принципиальное значение: повышение качества образования не может быть обеспечено исключительно посредством усиления административного контроля. Напротив, чрезмерная ориентация на контроль способна формировать внешнюю мотивацию и снижать профессиональную автономию педагогов.

Особое место в исследовании занимает вопрос о связи стиля руководства с мотивацией педагогических работников.

Авторитарный стиль характеризуется высокой степенью централизации принятия решений, жёстким контролем и ограниченным участием работников в управленческих процессах. В определённых организационных ситуациях он может обеспечивать оперативность при-

нятия решений, однако при длительном доминировании способен снижать чувство автономии и инициативность педагогов.

Демократический стиль предполагает участие сотрудников в обсуждении решений, развитие горизонтального взаимодействия, делегирование полномочий и поддержку профессиональной инициативы. Его потенциальное преимущество состоит в том, что педагог воспринимает себя не только исполнителем управленческих решений, но и активным субъектом развития образовательной организации.

Трансформационное лидерство обладает дополнительным мотивационным потенциалом, поскольку ориентировано на формирование общей цели, интеллектуальное стимулирование и индивидуальное внимание к сотрудникам.

Эффективность руководства зависит от ситуации, организационной культуры, состава коллектива, уровня профессиональной зрелости педагогов и характера решаемой задачи.

Поэтому наиболее перспективным представляется не механическое применение одного стиля, а адаптивная модель лидерства, в рамках которой руководитель изменяет способы воздействия в зависимости от профессиональных и организационных условий.

Профессиональная мотивация педагогического работника представляет собой сложное сочетание внутренних и внешних факторов.

К внутренним мотивам относятся интерес к педагогической деятельности, стремление к профессиональному развитию, ощущение компетентности, самореализация и удовлетворение от результатов работы.

Внешняя положительная мотивация может формироваться под воздействием материального вознаграждения, признания, карьерного роста, профессионального статуса и других организационных стимулов.

Внешняя отрицательная мотивация основана преимущественно на стремлении избежать наказания, критики или негативных последствий.

Для эффективного управления важно учитывать соотношение этих компонентов. Система, основанная исключительно на внешних стимулах, может обеспечивать выполнение минимально необходимых требований, но не всегда способствует долгосрочной профессиональной инициативе.

С позиции теории самоопределения особое значение имеют автономия, компетентность и социальная связанность. Руководитель способен поддерживать эти потребности через предоставление педагогам определённой свободы выбора, создание возможностей профессионального развития, признание компетентности и формирование атмосферы сотрудничества.

Управленческие практики руководителя включают участие педагогов в принятии решений; делегирование полномочий; обратную связь; поддержку профессионального развития; признание достижений; организацию ме-

тодической работы; поддержку инноваций; справедливое распределение обязанностей; прозрачность требований; мониторинг образовательных результатов.

Данные практики воздействуют на организационную культуру, которая, в свою очередь, влияет на восприятие педагогами условий профессиональной деятельности.

Профессиональная мотивация далее проявляется в конкретной деятельности: инициативности, участии в методической работе, готовности использовать новые педагогические технологии, сотрудничестве с коллегами и стремлении к профессиональному развитию.

Предполагается наличие не только прямой, но и опосредованной связи между лидерством и качеством образовательного процесса.

Практические рекомендации. На основании проведённого теоретического анализа руководителям образовательных организаций рекомендуется:

1. Развивать механизмы участия педагогов в принятии решений.
2. Систематически предоставлять конструктивную обратную связь.
3. Создавать условия для профессиональной автономии.
4. Развивать профессиональные сообщества.
5. Сочетать материальные и нематериальные формы стимулирования.
6. Использовать данные мониторинга для управленческих решений.
7. Развивать адаптивное лидерство.
8. Снижать избыточную административную нагрузку.

Обсуждение

Проведённый теоретический анализ показывает, что влияние руководителя на образовательный процесс имеет сложную структуру и не может быть адекватно объяснено исключительно через понятие «стиль руководства». Одно и то же управленческое действие может иметь различный эффект в зависимости от организационного контекста. Аналогично, профессиональный контроль может восприниматься одним педагогом как необходимая обратная связь, а другим — как проявление недоверия. Следовательно, психологическое восприятие управленческого воздействия выступает важным промежуточным механизмом.

Литература:

1. Жабарова Л. А., Ан Н. А. (2025, November 23). Роль лидерского стиля управления в формировании мотивации педагогического коллектива. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17691798>
2. Жабарова Л. А., Нигматулина Л. А. Взаимосвязь междисциплинарного взаимодействия и психологических проявлений разводов у военнослужащих / Замонов таълим / Современное образование 2025, 11 (156) https://doi.org/10.34920/so/vol_2025_issue_11_10
3. Журавлёв А. Л. Методика диагностики стиля руководства. 1990.
4. Замфир К. Удовлетворённость трудом: мнение социолога. Бухарест: Политическая литература, 1983.
5. Реан А. А. Психология изучения личности. СПб.: Питер, 2002.

Это позволяет сделать принципиальный вывод: эффективность управления определяется не только содержанием управленческого действия, но и тем, как это действие воспринимается субъектами образовательного процесса.

В связи с этим дальнейшее исследование должно учитывать одновременно объективные показатели деятельности образовательной организации и субъективные оценки педагогов. Важным направлением дальнейшей работы является также сравнительный анализ образовательных организаций с различными типами организационной культуры и управленческими практиками.

Заключение

Проведённый теоретико-методологический анализ позволяет рассматривать руководителя образовательной организации как ключевого субъекта формирования организационных и психологических условий, в которых реализуется профессиональная деятельность педагогов.

Мотивация педагогических работников, в свою очередь, представляет собой многоуровневое образование, включающее внутренние и внешние мотивы. Поэтому эффективное управление не должно ограничиваться системой материального стимулирования или административного контроля.

Наиболее перспективным является интегративный подход, в котором управленческие практики руководителя рассматриваются во взаимосвязи с организационной культурой, психологическими условиями профессиональной деятельности, мотивацией и профессиональной активностью педагогов.

Предложенная концептуальная модель позволяет представить механизм влияния руководителя в следующей логике: управленческие практики формируют организационную среду; организационная среда воздействует на мотивационные процессы; мотивация определяет профессиональную активность педагогов; профессиональная активность, в свою очередь, является одним из факторов качества образовательного процесса.

Повышение эффективности образовательной организации требует перехода от преимущественно административно-контролирующей модели к модели развивающего, демократического и адаптивного образовательного лидерства.

6. Бажин Е. Ф., Голынкина Е. А., Эткинд А. М. Опросник уровня субъективного контроля личности // Психологический журнал. 1984. Т. 5. № 3. С. 152–162.
7. Сластенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика. М.: Академия.
8. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. Управление образовательными системами. М.: Владос.

Роль современной информационной системы управления предприятием в обеспечении эффективности производственного управления

Белоглазова Елена Михайловна, студент магистратуры
Курганский государственный университет

В статье автор описывает влияние современных ERP-систем, приводит сравнение отечественных ERP-систем, рассматривает интерпретацию понятия ERP-систем, преимущества и влияние ERP-системы на эффективность производства.

Ключевые слова: ERP-система, интеграция, цифровая трансформация, производственное управление, оптимизация.

Аббревиатура ERP (Enterprise Resource Planning) переводится как планирование ресурсов предприятия. По сути, это информационная система для комплексного управления всеми бизнес-процессами и ресурсами компании на основе единой базы данных.

История ERP-систем началась еще в 1960-х годах, когда появились первые системы MRP для обеспечения движения материалов на предприятии. Затем был этап MRP II, когда к организации движения материалов добавилось управление оборудованием и производственными мощностями.

Современное определение ERP впервые появилось в 1990 году благодаря финансовому аналитику Ли Уайли из исследовательской компании «Gartner Group». Он предсказал появление специализированных бизнес-приложений для управления всеми ресурсами предприятия, что впоследствии и воплотилось в современных ERP-системах [5].

ERP-система — это программное обеспечение, которое интегрирует все операции и функции бизнеса в единое информационное пространство. Она позволяет автоматизировать и упростить управление ресурсами компании, такими как финансы, производство, снабжение, продажи и т. д.

Внедрение ERP-системы позволяет улучшить эффективность работы бизнеса за счет автоматизации и оптимизации процессов. Она помогает ускорить принятие решений, повысить точность финансовой отчетности, улучшить планирование и контроль производства, упростить снабжение и логистику, а также повысить качество обслуживания клиентов.

Главная идея ERP-системы заключается в интеграции всех основных функциональных частей компании (от финансов и управления персоналом до управления производственным процессом) в единую информационную систему. Это позволяет сократить трудозатраты, упростить бизнес-процессы и повысить скорость принятия управленческих решений.

ERP-системы могут быть полезны для компаний любого размера и отрасли. Они позволяют автоматизировать и интегрировать бизнес-процессы, а также управлять и контролировать ресурсы практически любого вида — от производства и обслуживания до финансов и управления персоналом.

Внедрение ERP-системы — это сложный и многоэтапный процесс, который включает в себя следующие шаги: анализ бизнес-процессов компании, выбор подходящей ERP-системы, подготовка инфраструктуры и данных, настройка и тестирование системы, обучение сотрудников и постепенное внедрение по модулям. Важно правильно спланировать и организовать каждый из этих этапов для успешного внедрения ERP-системы [2].

Влияние ERP-системы на эффективность производства заключается в следующем:

- управление всеми этапами производства с возможностью быстрого удаленного контроля на любой стадии;
- обеспечение надежной связи разных секторов производства, включая географически удаленные локации;
- соблюдение норм и правил на производстве, включая обеспечение безопасности;
- обеспечение соответствия выпускаемой продукции стандартам качества;
- надежный документооборот с контрагентами;
- контроль складских запасов и управление сбытом;
- безопасная и стабильная база данных, доступная в реальном времени [1].

Научные работы последних лет, например, исследования И. Д. Ларченко, А. Д. Гильц подчеркивают, что внедрение ERP-систем кардинально меняет качество управленческого учета на промышленных предприятиях. Объединение разрозненных модулей в общую базу данных позволяет устранить дублирование ввода информации и сократить время на формирование отчетности руководства. В то же время ученые отмечают высокую долю неудачных или затянутых внедрений ERP, связанных

с сопротивлением персонала, устаревшими бизнес-процессами и высокой стоимостью кастомизации [6].

В диссертационных исследованиях и статьях, таких авторов как, Е. С. Казанцев, особое внимание уделяется методикам оценки и поэтапного повышения цифровой зрелости предприятий. Стандартный цикл цифровой трансформации описывается через последовательность: диагностика текущих систем — формирование проектной команды — разработка стратегии — адаптация сотрудников — внедрение и замер экономического эффекта. Авторы сходятся на мнении, что технологии вторичны по отношению к организационной культуре. Без создания среды, поддерживающей адаптивность и межотраслевое сотрудничество, цифровые инициативы буксуют.

В работе О. Л. Голубевой рассматривается комплексное изучение функциональных возможностей современных ERP-систем. Для достижения данной цели в работе отмечены наиболее востребованные ERP-системы, подробно рассмотрены их функциональные возможности [4].

Главными проблемами и вызовами, выделяемыми исследователями являются: интеграция софт-решений с физическим производством (станки, датчики IoT, старые АСУ ТП) часто требует уникальных инженерных решений; по мере объединения контуров ERP с облачными сервисами и внешними платформами вопросы защиты данных и непрерывности производственного цикла выходят на первый план; главным критерием успешности любой научной концепции или практического внедрения в 2026 году признается не сам факт установки софта, а доказанная окупаемость и измеримый рост производительности труда [10].

В 2025 году расходы на глобальном рынке систем планирования ресурсов предприятия (ERP) составили 77,1 млрд. долларов. Более трети продаж такого программного обеспечения в денежном выражении пришлось на североамериканский регион. Соответствующие данные при-

водятся в исследовании Grand View Research. Объем мирового рынка ERP — систем в 2026 году прогнозируется на уровне 83,2 млрд. долларов, в то время как российский рынок ERP — систем достиг 110 млрд. рублей.

Рассмотрим изменения событий в мировой экономике в хронологическом порядке за прошедшие 5 лет:

- 1) 2021 год — начало восстановления экономики, рост проникновения ERP систем;
- 2) 2022 год — уход западных вендоров (SAP, Oracle) из РФ, старт массового импортозамещения;
- 3) 2024 год — стабилизация рынка РФ, доминирование решений «1С» (80 % отечественного сегмента);
- 4) 2025 год — ввод в эксплуатацию крупных российских ERP-систем, доля отечественных продуктов-75 %.

По прогнозам аналитиков, в 2026 году российский рынок ERP-систем достигнет 110 млрд. рублей. Также наблюдается активное внедрение ИИ (искусственного интеллекта) в ERP системы. На рисунке 1 представлен график динамики развития рынков за последние 5 лет, на основе данных аналитических агентств [9].

В исследованиях говорится о быстром расширении мобильного и облачного сегментов рынка ERP. В частности, мобильные ERP-приложения позволяют сотрудникам получать доступ к критически важным данным и выполнять задачи из любой точки мира, где есть выход в интернет. Благодаря этому значительно повышается эффективность работы удаленных специалистов. В свою очередь, облачные ERP-решения снижают затраты на инфраструктуру и предоставляют гибкие возможности масштабирования. Такие платформы помогают значительно уменьшить расходы, что особенно важно для предприятий малого и среднего бизнеса. Тем не менее, в 2024 году сектор локальных ERP-продуктов принес наибольшую выручку, что обусловлено стремлением компаний к обеспечению безопасности и максимального контроля над данными [3].

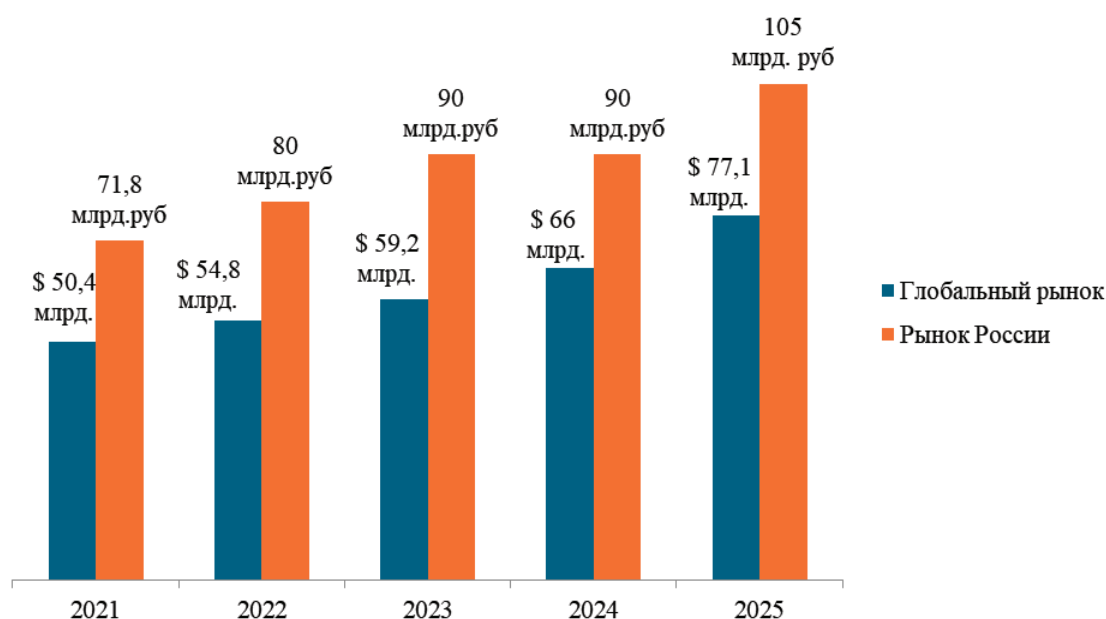


Рис. 1. Динамика развития рынков ERP- систем за 2021- 2025 годы

В ERP-системы активно интегрируются технологии интернета вещей (IoT) — особенно в производстве и логистике. IoT-устройства могут напрямую взаимодействовать с ERP-платформами, в режиме реального времени предоставляя данные о производственных процессах, уровнях запасов и потребностях в обслуживании.

По области применения ERP-решений аналитики выделяют такие сегменты, как производство и услуги, банковское дело, финансовые услуги и страхование, здравоохранение, розничная торговля, государственный сектор, аэрокосмическая промышленность и оборона, телеком и др. В 2025 году наибольшая доля выручки пришлась на первое из перечисленных направлений — более 19 %.

По оценкам, в 2024-м свыше 37 % затрат на рынке ERP-систем обеспечили крупные предприятия. Это обусловлено растущей сложностью организационных процессов: такие компании, как правило, работают в нескольких регионах, управляют многочисленными подразделениями и контролируют обширные цепочки поставок, каждая из которых имеет свои специфические функции и потребности.

Аналитики рассматривают интегрированные программные платформы для управления ключевыми бизнес-процессами: финансами, производством, логистикой, закупками, кадровым учетом и др. Все модули работают на единой базе данных, что обеспечивает сквозную согласованность информации и прозрачность операций по всей компании. ERP-инструменты автоматизируют рутинные задачи, позволяют планировать нагрузку, контролировать затраты и формировать отчетность в реальном времени.

Среди главных факторов, влияющих на рынок — цифровая трансформация предприятий и сквозная автоматизация. Компании отказываются от разрозненных систем и ручного ввода данных в пользу единого информационного контура на базе ERP. Это устраняет дублирование информации, снижает количество ошибок и ускоряет операционные процессы. Инструменты автоматизации позволяют отслеживать статус задач в реальном времени, согласовывать документы и генерировать отчеты. В результате, растет эффективность бизнес-процессов, сокращаются издержки и ускоряется принятие управленческих решений.

К тому же интеграция ИИ расширяет возможности ERP-систем. Нейросети помогают повысить операционную эффективность и оптимизировать бизнес-процессы. Алгоритмы ИИ могут анализировать огромные потоки информации из разнородных источников, а также исторические данные для прогнозирования рыночной ситуации. Благодаря этому организации получают возможность быстрее реагировать на колебания спроса или сбои в цепочках поставок. Нейросети способны выявлять тенденции и скрытые закономерности в производственной деятельности, которые было бы трудно или невозможно обнаружить другими способами. Полученные данные могут быть использованы для оптимизации производительности систем, обнаружения неполадок и повышения качества продукции.

В качестве одного из главных факторов, стимулирующих развитие аналитического рынка, рассматривается процесс цифровизации компаний в разных отраслях экономики. Компании стремятся модернизировать и цифровизировать свою деятельность, в связи с чем повышается потребность в ERP-решениях. Интегрируя данные разных подразделений организации, ERP-платформы обеспечивают бесперебойную совместную работу и позволяют быстрее адаптироваться к изменениям рынка. Компании могут использовать ERP для более точного прогнозирования операций, распределения ресурсов и принятия решений. Это способствует снижению издержек и повышению конкурентоспособности. Данная тенденция особенно заметна в сферах, демонстрирующих наиболее активную цифровизацию, таких как розничная торговля, здравоохранение и производство.

Архитектура российского рынка ERP-систем претерпела фундаментальные изменения. Если до 2022 года на рынке доминировали зарубежные вендоры (около 60 % совокупной выручки), то к 2026 году отечественные разработчики заняли лидирующие позиции. Доля компании «1С» в российском сегменте достигла порядка 70–80 %. На рисунке 2 представлена структура распределения долей ключевых вендоров на рынке ERP в России по состоянию на 2026 год на основе аналитических данных [10].

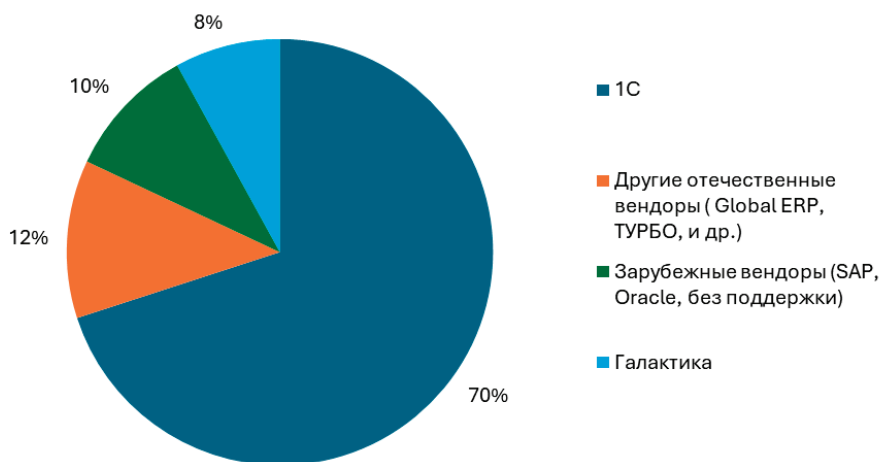


Рис. 2. Доли вендоров на российском рынке ERP по выручке в 2026 году

Как видно из рисунка, компания «1С» занимает лидирующую позицию, ее доля составляет 70 % выручки. Компания стала абсолютным монополистом в этой области. Корпорация «Галактика» уверенно занимает второе место среди отечественных разработчиков, традиционно фокусируясь на крупных промышленных предприятиях. Другие российские платформы, в условиях жесткой конкуренции, активно сокращают функциональный разрыв с лидером рынка. До 2022 года один только SAP удерживал до 40–47 % рынка. К 2026 году их присутствие сократилось до минимума. Так как официальные продажи и поддержка в РФ полностью прекращены. Оставшаяся доля пользователей формируется за счет компаний, которые все еще продолжают эксплуатировать ранее внедренные системы, силами собственных ИТ-команд или оставшихся на рынке локальных интеграторов.

Сравним функциональные возможности двух отечественных ERP систем «1С ERP: Управление предприятием» и «Галактика ERP» в разрезе производственного

сектора. Если «1С» предлагает гибкий конструктор, легко адаптируемый под любые изменения бизнеса, то «Галактика» изначально проектировалась как жесткая, отказоустойчивая система для тяжелой промышленности и крупных производств. В таблице 2 представлено детальное сравнение функциональных модулей обеих систем для производственных предприятий.

Для повышения эффективности производственного управления, выбор между двумя системами становится критически важным. Обе системы справляются с этими задачами, но подходят с разных технологических сторон. Плюсы и минусы обеих систем рассмотрим в таблице 1.

В производственном секторе важна гибкость настройки под частые смены номенклатуры и высокая автоматизация с казначейством. Таким образом, выбор системы напрямую зависит от масштаба предприятия и его отрасли. «1С ERP» будет более гибким, доступным во внедрении и простым в поддержке решением. На рынке существует огромное количество готовых кейсов автоматизации таких предприятий.

Таблица 1. Плюсы и минусы ERP систем «1С ERP: Управление предприятием» и «Галактика ERP»

	1С ERP: Управление предприятием	Галактика ERP
Плюсы	Огромный рынок специалистов (легко найти кадры на внедрение и поддержку); регулярные обновления под требования меняющегося законодательства РФ; бесшовная интеграция с другими продуктами «1С» (документооборот, ЗУП, бухгалтерия)	Высокая продуктивность на больших объемах данных; минимальные риски сбоев при параллельной работе тысячи пользователей; глубинная проработка специфики крупных заводов с непрерывным циклом; точное управление изменениями в конструкторско-технологической документации (КТД) в ходе производства и координация их с себестоимостью ГОЗ;
Минусы	Требует мощной аппаратной части (серверов);	Дефицит специалистов на рынке труда (разработчиков и аналитиков по «Галактике» значительно меньше, чем по «1С»)

Таблица 2. Сравнительный анализ функционала ERP систем «1С ERP: Управление предприятием» и «Галактика ERP»

Критерий/Модуль	1С ERP: Управление предприятием	Галактика ERP
Планирование производства	Двухуровневое производство: главный диспетчер и локальный диспетчер. Поддерживает методики MRP и управление по буферам	Мощный модуль сквозного технико-экономического и оперативно-календарного планирования. Глубокая интеграция стандартов MRP
Оперативное управление	Пооперационное планирование на базе MES-модуля формирование маршрутных листов, управление загрузкой рабочих центров, графики занятости персонала)	Отслеживание межцеховой кооперации, детальный пооперационный учет выполнения производственных заказов в реальном времени
Учет затрат и себестоимость	Высокая детализация партионного учета. Автоматический расчет плановой и фактической себестоимости с глубокой аналитикой по статьям расходов	Сложные алгоритмы калькуляции себестоимости для длительных циклов производства. Учет встречных услуг цехов, жесткий контроль списания ТМЦ по лимитно-заборным картам
Управление ремонтами	Встроенный базовый модуль управления ремонтами оборудования (регистрация дефектов, графики ТО). Для продвинутых задач требуется интеграция с «1С:ТОИР»	Развитый встроенный модуль управления производственными активами и ремонтами, тесно связанный со снабжением и планом загрузки мощностей

Таблица 2 (продолжение)

Критерий/Модуль	1С ERP: Управление предприятием	Галактика ERP
Спецификация гос-оборонзаказа (ГОЗ)	Поддержка требований ФЗ N 275- «О государственном оборонном заказе» (раздельный учет, контроль целевого использования средств по контрактам)	Системы контроля раздельного учета и сквозной прослеживаемости по госконтракта внедрены на уровне ядра системы
Кастомизация и масштабирование	Открытый код, огромный выбор разработчиков. Систему можно переписать под любые уникальные процессы, но это усложняет последующие обновления	Система настраивается параметрически, код ядра более закрыт, повышенная работоспособность при масштабных нагрузках
Раздельный учет затрат	Реализован через механизм «направления деятельности». Каждому контракту ГОЗ присваивается уникальный идентификатор.	Реализован в рамках специализированного контура «Галактика АММ» (Advanced Manufacturing Management). Учет ведется по заказам и партиям. Система изначально проектировалась под строгую структуру себестоимости изделий предприятий ОПК
Отчетность для Минобороны и ФАС	Встроена специализированная форма отчета. Заполнение происходит автоматически при условии корректного ведения партионного учета и распределения затрат	Автоматическое формирование всех регламентированных форм отчетности для контролирующих органов. Система проверяет баланс целевого использования средств на каждом этапе производственного цикла
Сквозная прослеживаемость материалов	Позволяет отследить из какой конкретно партии металл или комплектующих была изготовлена деталь для конечного изделия по контракту. Требуется включения жесткого серийного и партионного учета.	Позволяет мгновенно развернуть дерево состава изделия и увидеть историю движения каждой гайки, включая сквозной контроль межцеховой кооперации
Работа с уполномоченными банками и казначейством	Поддерживает выгрузку платежных поручений, интеграцию с казначейскими счетами	Включает мощный финансовый контур для контроля целевого расходования средств со спецсчетов. Блокирует платежи, если они не соответствуют бюджету конкретного контракта ГОЗ
Кибербезопасность	Платформа «1С:Предприятие 8.3» имеет защищенную версию (соответствует требованиям по защите информации от несанкционированного доступа)	Программные комплексы «Галактики» сертифицированы для работы в закрытых контурах, обрабатывающих сведения, составляющие государственную тайну.
Плюсы	Огромный рынок специалистов (легко найти кадры на внедрение и поддержку); регулярные обновления под требования меняющегося законодательства РФ; бесшовная интеграция с другими продуктами «1С» (документооборот, ЗУП, бухгалтерия)	Высокая продуктивность на больших объемах данных; минимальные риски сбоев при параллельной работе тысячи пользователей; глубинная проработка специфики крупных заводов с непрерывным циклом; точное управление изменениями в конструкторско-технологической документации (КТД) в ходе производства и координация их с себестоимостью ГОЗ;
Минусы	Требуется мощной аппаратной части (серверов);	Дефицит специалистов на рынке труда (разработчиков и аналитиков по «Галактике» значительно меньше, чем по «1С»)

Для сложного, наукоемкого производства, оборонно — промышленного комплекса, машиностроения Галактика ERP может оказаться более зрелым решением, именно в части управления цехами и конструкторско — технологической подготовки.

Рассмотрим проблемы, существующие на предприятиях, которые могут быть решены с помощью внедрения 1С:ERP, таблица 3.

Внедрение ERP — системы — это не просто технический проект по замене программного обеспечения, глу-

Таблица 3. Анализ факторов влияющих на деятельность предприятий

Влияющий фактор	Проблема	Решение
Разрозненность информационных систем и данных	Конструкторы, технологи, плановый отдел, бухгалтерия и склад работают в разных программах или таблицах Excel. Данные теряются, дублируются или запаздывают	Создание единого цифрового контура (1С:ERP Управление предприятием) со сквозным обменом информацией между всеми подразделениями
Сложности в конструкторско-технологической подготовке производства	Трудоемкость ведения сложных многоперспективных технологических карт, спецификаций и маршрутов по стандартам ГОСТ	Автоматизация расчетов технологических карт, ведения спецификаций и привязки маршрутов изготовления деталей
Погрешности загрузки производственных мощностей	Частые срывы сроков из-за того, что диспетчеры не видят реальной загрузки станков и персонала, возникают «узкие места»	Внедрение подсистем объемно-календарного планирования и диспетчеризации для балансировки нагрузки оборудования и цехов
Неэффективное управление ремонтами и внеплановые простои	Поломки станков из-за отсутствия регулярного обслуживания и дефицита запчастей на складе	Использование модуля ТОРО (ремонт и обслуживание оборудования) для ведения реестра станков, графика планово-предупредительных работ (ППР) и автоматического заказа запчастей
Тяжелый и неточный расчет фактической себестоимости	Себестоимость продукции считается поздно (часто раз в месяц или квартал), затраты распределяются «вслепую», из-за чего часть заказов может быть убыточной	Позаказный учет затрат в реальном времени, автоматический расчет материальных и трудовых расходов на каждом этапе производства
Затоваривание складов и дефицит комплектующих	На складах заморожены миллионы рублей в избыточном сырье, но при этом срывается сборка из-за нехватки одной мелкой детали	Синхронизация графиков производства с отделами снабжения и управления запасами (MRP/ERP-алгоритмы)

бокая трансформация бизнес-процессов всей компании. Грамотно интегрированное ERP — решение, становится главным цифровым фундаментом компании. Позволяет устранить хаос в данных, оптимизировать ресурсы, снизить операционные издержки.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает, что ERP-система является фактором устойчивого развития производственного управления на

предприятии в условиях цифровой трансформации. Переход от разрозненных учетных программ к единой цифровой экосистеме позволяет связать планирование, снабжение, цеховую логистику и диспетчеризацию в сквозной управляемый процесс. Автоматизация этого контура устраняет разрывы в цепочках поставок, минимизирует простои оборудования и оптимизирует загрузку мощностей.

Литература:

- Афанасьев А. А. Цифровизация промышленности: теоретические основы и методология исследования // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Т. 13. — №. 8. — С. 2537–2556.
- Гаспарян А. Г., Князев Максим Сергеевич, Гришин Евгений Викторович Цифровая трансформация предприятий как фактор повышения их конкурентоспособности // Прикладные экономические исследования. 2025. № 5.
- Головина А. Н., Пешкова А. А. Цифровизация как новый принцип организации производства // Экономические и социально-гуманитарные исследования. — 2023. — №. 2 (38).
- Голубева О. Л. Анализ функциональных возможностей современных ERP-систем // Управление в современных системах. 2022. № 3 (35).
- Едемская Н. О. Еrp-системы и эдо как информационные технологии, применяемые в учете и документообороте // вестник науки. — 2025. — т. 2. — №. 12 (93). — с. 147–154.
- Ларченко И. Д., Гильц А. Д. Влияние цифровизации и внедрения ERP-систем на эффективность управленческого учёта российских предприятий // Управленческий учет. — 2026. — №. 1. — С. 64–70.
- Назилин В. С., Силакова Л. В., Применение ERP-систем для повышения эффективности бизнес-процессов коммерческих организаций // инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 3 (61).
- Пошибаев А. Ю., Тельминова Н. В., Влияние цифровых технологий на эффективность деятельности организации // Вестник евразийской науки. 2024. № 5S.
- [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ERP-системы_\(мировой_рынок\)_электронный_ресурс_\(дата_обращения_17.10.2026\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ERP-системы_(мировой_рынок)_электронный_ресурс_(дата_обращения_17.10.2026)).

10. https://www.cnews.ru/articles/2026-1004_ot_eksperimenta_k_protssesu_kak_ii электронный ресурс (дата обращения 15.10.2026).

Статистический анализ влияния государственной политики на доступность высшего образования в регионах

Гончаров Иван Витальевич, студент

Белгородский государственный национальный исследовательский университет

В работе представлен статистический анализ влияния государственной образовательной политики на доступность высшего образования в разрезе субъектов Российской Федерации. Целью исследования является оценка того, в какой мере меры по увеличению контрольных цифр приема и перераспределению бюджетных мест способствуют выравниванию региональных различий в доступе к высшей школе. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода, сочетающего перераспределение контрольных цифр приема с мерами по снижению финансовых и территориальных барьеров для абитуриентов из удаленных и экономически менее обеспеченных территорий.

Ключевые слова: доступность высшего образования, государственная политика, региональная дифференциация, статистический анализ, бюджетные места.

В последние годы государственная стратегия в области высшего образования в России сфокусирована на расширении географической доступности обучения. Основным механизмом достижения этой цели стало планомерное увеличение контрольных цифр приема (КЦП): если в 2020 году их количество составляло 541 тысячу, то к 2026 году показатель достиг 620 тысяч мест. Согласно официальным данным, приоритет отдается региональным вузам — более 73 % бюджетных мест распределяется между университетами, находящимися вне столичных агломераций, что способствует более равномерному развитию образовательного пространства. Положительная динамика прослеживается и на уровне отдельных территорий: так, в вузах Дальневосточного федерального округа квота выросла с 27,5 до 29,3 тысячи мест, а в Калининградской области — с 2,9 до 3,8 тысячи. Несмотря на очевидные изменения в структуре распределения мест, вопрос о том, насколько эффективно эти меры нивелируют региональное неравенство, остается дискуссионным и требует глубокого статистического анализа.

В научной литературе проблема доступности высшего образования традиционно рассматривается через призму совокупности факторов, включающих территориальную близость вузов, финансовые возможности домохозяйств и уровень академической подготовки абитуриентов. Т. Н. Блинова, А. В. Федотов и Е. А. Полушкина подчеркивают, что доступность ведущих вузов для жителей различных субъектов федерации не может оцениваться исключительно через призму наличия бюджетных мест, поскольку существенное значение имеют экономическая и организационная составляющие, включая стоимость проживания и транспортные издержки. Проведенное ими исследование, основанное на данных сводных форм ВПО-1 Минобрнауки России за 2023/24 учебный год, позволило выделить группу регионов с относительно

низким уровнем доступности обучения в ведущих университетах, что указывает на сохранение структурных диспропорций [1].

Схожие выводы формулируются в работе С. В. Паникаровой и И. И. Ермаковой, которые акцентируют внимание на феномене «замкнутых образовательных траекторий». Исследователи отмечают, что формальное наличие доступа к высшему образованию не гарантирует его фактической реализуемости для молодежи из уязвимых социальных групп, сталкивающейся с ограниченным выбором вследствие территориальных и институциональных барьеров. Методологическая база указанной работы включает анализ данных Росстата, ЕМИСС, а также результатов всероссийских мониторингов, что позволяет авторам типологизировать регионы по показателям охвата, доступности и селективности высшего образования [4].

Проблематика региональной дифференциации находит развитие в исследовании О. В. Котоминой и Е. А. Третьяковой, которые с применением методов сравнительного и статистического анализа оценили масштабы расхождения субъектов федерации по показателям функционирования высшего образования. Авторы установили, что из четырнадцати анализируемых критериев только пять могут быть охарактеризованы как однородные, тогда как по большинству параметров наблюдается тенденция к дивергенции. Данный вывод имеет принципиальное значение для оценки результативности государственной политики, поскольку свидетельствует о том, что увеличение совокупного объема бюджетных мест само по себе не устраняет межрегиональных разрывов [3].

Отдельного внимания заслуживает вопрос о влиянии процедур отбора абитуриентов на доступность высшего образования. А. В. Дождиков, исследуя неравенство доступа через призму регионально обусловленного выбора предметов и результатов единого государственного экза-

мена, указывает на зависимость показателей ЕГЭ от качества образования и уровня инновационного развития территорий. Предложенная автором модель модернизации экзаменационной процедуры, предполагающая использование дистанционных творческих испытаний с рандомным назначением экспертов, направлена на nivelирование региональной составляющей в оценке академических достижений. Тем самым подчеркивается, что доступность высшего образования определяется не только инфраструктурными и финансовыми параметрами, но и характеристиками самих механизмов отбора.

Статистический анализ, проведенный в рамках настоящего исследования, опирается на сопоставление данных о распределении контрольных цифр приема с показателями, характеризующими территориальную и финансовую доступность. Динамика бюджетного приема демонстрирует позитивный тренд в части расширения предложения образовательных услуг в регионах, удаленных от столичных центров. Вместе с тем сохраняется устойчивая дифференциация по показателю среднего балла ЕГЭ зачисленных на бюджетные места, который традиционно выше в ведущих университетах Москвы, Санкт-Петербурга и ряда региональных центров с развитой образовательной инфраструктурой. Данное обстоятельство указывает на то, что рост числа мест не сопровождается автоматическим выравниванием качества контингента и, как следствие, не снимает проблему неравенства образовательных возможностей.

В контексте оценки государственной политики принципиально важным представляется разграничение экстенсивных и интенсивных мер. Увеличение КЦП относится преимущественно к экстенсивным инструментам, тогда как снижение барьеров, связанных с транспортной удаленностью, стоимостью проживания и недостаточной информированностью абитуриентов о доступных программах, требует применения инструментов иного по-

рядка. Как справедливо отмечается в литературе, целевые меры поддержки отдельных категорий населения способны дополнять общие механизмы распределения бюджетных мест, однако их эффективность зависит от точности настройки и учета региональной специфики.

Проведенный анализ позволяет зафиксировать несколько устойчивых тенденций. Во-первых, государственная политика последних лет действительно обеспечила рост номинальных показателей доступности, выразившийся в увеличении числа бюджетных мест и их перераспределении в пользу нестоличных университетов. Во-вторых, межрегиональная дифференциация по комплексным индикаторам доступности сохраняется, а по отдельным параметрам, согласно данным О. В. Котоминой и Е. А. Третьяковой, наблюдается дивергенция. В-третьих, финансовые и территориальные барьеры продолжают играть существенную роль в формировании образовательных траекторий молодежи, что подтверждается результатами исследований Т. Н. Блиновой и соавторов.

Таким образом, статистический анализ влияния государственной политики на доступность высшего образования в регионах свидетельствует о наличии позитивных сдвигов в части расширения предложения бюджетных мест, однако не позволяет констатировать преодоление структурных диспропорций. Дальнейшее совершенствование политики требует комплексного подхода, объединяющего перераспределение контрольных цифр приема с мерами по снижению финансовой нагрузки на абитуриентов из удаленных территорий, развитием сетевых форматов взаимодействия университетов и повышением информированности населения о доступных образовательных возможностях. Только в этом случае рост количественных показателей будет сопровождаться качественным выравниванием реального доступа к высшему образованию для жителей различных регионов страны.

Литература:

1. Блинова Т. Н., Федотов А. В., Полушкина Е. А. Для кого и почему доступны ведущие вузы в России? // Университетское управление: практика и анализ. 2024. Т. 28, № 2. С. 52–65.
2. Дожиков А. В. К вопросу о рабочей модели модернизации Единого государственного экзамена для преодоления неравенства доступа к высшему образованию // Наука. Культура. Общество. 2024. Т. 30, № 4. С. 79–95.
3. Котомина О. В., Третьякова Е. А. Функционирование вузов в российских регионах: масштабы дифференциации // ЭКО. 2024. № 6. С. 118–136.
4. Паникарова С. В., Ермакова И. И. Институциональные барьеры межпоколенческого социального неравенства и высшее образование: региональный контекст // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2025. № 3 (83).
5. Столь А. В. Доступность высшего образования в контексте регионального неравенства // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2022. № 3. С. 8–21.

Цифровые технологии в урегулировании убытков и борьбе со страховым мошенничеством как резерв повышения прибыли страховой компании

Гончарова Мария Андреевна, студент магистратуры
Сибирский государственный индустриальный университет (г. Новокузнецк)

В статье рассмотрены цифровые инструменты урегулирования убытков и противодействия страховому мошенничеству как источник повышения прибыли страховой компании. Предложена методика оценки их экономического эффекта на основе комбинированного коэффициента, показано её применение для АО ГСК «Югория» на основе опубликованных показателей компании.

Ключевые слова: страховая компания, прибыль, урегулирование убытков, страховое мошенничество, антифрод, цифровые технологии, комбинированный коэффициент.

Введение

Прибыль страховщика определяется не столько ростом премий, сколько качеством управления выплатами. При высокой конкуренции и регулируемых тарифах по обязательным видам страхования главным рычагом финансового результата становятся убыточность и расходы на ведение дела. Значительная часть потерь возникает на этапе урегулирования: из-за ручных операций, длительных сроков, завышения ущерба и умышленных мошеннических действий. Одновременно развитие технологий обработки данных создаёт возможности для автоматизации и точного выявления рискованных заявлений.

Цель исследования — обосновать цифровизацию урегулирования убытков и противодействия мошенничеству как резерв повышения прибыли страховой компании и показать способ оценки его величины на примере АО ГСК «Югория». Для этого необходимо раскрыть связь убытков и финансового результата, классифицировать цифровые инструменты, предложить методику оценки эффекта и выполнить расчёт. Используются системный и сравнительный анализ, коэффициентный анализ и сценарное моделирование.

Убытки и мошенничество как факторы прибыли страховщика

Финансовый результат страховой компании складывается из андеррайтингового результата и результата инвестиционной деятельности [1; 2]. Андеррайтинговая часть зависит от заработанных премий, страховых выплат и расходов на их урегулирование. Ключевым индикатором служит комбинированный коэффициент [3]:

$$KK = KU + KP = (B + РУУ) / \Pi_{\text{зараб}} + P_{\text{вд}} / \Pi_{\text{зараб}} \quad (1)$$

где КУ — коэффициент убыточности; КР — коэффициент расходов; В — страховые выплаты; РУУ — расходы на урегулирование убытков; $P_{\text{вд}}$ — расходы на ведение дела; $\Pi_{\text{зараб}}$ — заработанные премии. При КК выше 100 % андеррайтинг убыточен, и разницу приходится покрывать инвестиционным доходом.

Потери на этапе урегулирования имеют три источника. Первый — мошенничество, то есть умышленные действия ради необоснованной выплаты; уголовная ответственность за него предусмотрена статьёй 159.5 Уголовного кодекса РФ [4]. Различают «жёсткое» мошенничество (инсценировка события, поддельные документы) и «мягкое» (завышение ущерба, включение не относящихся к событию повреждений). Второй источник — операционные потери: ручная обработка документов, повторные осмотры, ошибки расчётов, переплаты подрядчикам. Третий — потери от длительности и претензионности: неустойки, штрафы, судебные расходы и ухудшение удержания клиентов.

Каждый процент необоснованных выплат прямо уменьшает прибыль, а его предотвращение не требует дополнительных продаж. Поэтому работа с убытками — один из наименее капиталоемких способов повысить рентабельность страхового бизнеса.

Цифровые инструменты урегулирования убытков и антифрода

Цифровые решения целесообразно классифицировать по этапу жизненного цикла убытка и по источнику потерь, который они сокращают (таблица 1).

Автоматизация урегулирования и антифрод решают разные задачи. Первая снижает стоимость и срок обработки (расходную часть КР и неустойки), вторая — величину выплат (числитель КУ). Наибольший эффект достигается при их совместном применении: обращения с низким риском закрываются автоматически, а ресурсы расследований концентрируются на заявлениях с высокой вероятностью необоснованной выплаты.

Антифрод в страховании строится как многоуровневая система. Правила и «красные флаги» дают первичный фильтр, обучаемые модели повышают точность, сетевой анализ выявляет сговоры, а решение об отказе или снижении

Таблица 1. Цифровые инструменты урегулирования убытков и антифрода

Инструмент	Этап процесса	Основной эффект
Электронное заявление, мобильное приложение	Приём обращения	Фиксация фото, времени и геолокации; сокращение сроков и расходов на обработку
Компьютерное зрение	Осмотр и оценка	Предварительный расчёт ущерба; проверка соответствия повреждений событию
Скоринговые модели	Первичная сортировка	Быстрая выплата простых случаев, фокус экспертов на рискованных
Графовая аналитика	Расследование	Выявление связей участников, СТО, экспертов; поиск организованных схем
Интеграция с внешними базами	Проверка	Выявление повторных и ранее заявленных повреждений
Телематика и данные датчиков	Событие и расследование	Подтверждение или опровержение версии заявителя
Роботизация процессов, электронный документооборот	Сопровождение и выплата	Снижение операционных ошибок и стоимости обработки

выплаты принимает специалист. Такой подход защищает и компанию от необоснованных выплат, и клиентов от необоснованных отказов.

Методика оценки экономического эффекта

Предлагается оценивать годовой эффект как сумму экономии на необоснованных выплатах, экономии на обработке убытков и сокращения штрафных потерь за вычетом затрат на внедрение и поддержку решений. Расчёт ведётся по видам страхования отдельно, так как доля необоснованных выплат и структура затрат в ОСАГО, КАСКО, имущественном страховании и ДМС существенно различаются:

$$\Theta = \Theta_{\phi} + \Theta_y + \Theta_n - 3, \tag{2}$$

$$\Theta_{\phi} = B \times d_{\phi} \times e_{\phi}, \tag{3}$$

$$\Theta_y = N \times (c_0 - c_1), \tag{4}$$

где Θ_{ϕ} — экономия на необоснованных выплатах; d_{ϕ} — доля необоснованных (мошеннических и завышенных) выплат в B ; e_{ϕ} — доля из них, выявляемая и предотвращаемая после внедрения; Θ_y — экономия на обработке убытков; N — число урегулированных убытков; c_0 и c_1 — средняя стоимость урегулирования одного убытка до и после автоматизации; Θ_n — сокращение неустоек, штрафов и судебных расходов; 3 — годовые затраты (лицензии, разработка, интеграция, команда, обучение, амортизация).

Результативность оценивается через рентабельность проекта и изменение комбинированного коэффициента:

$$ROI = \Theta / 3 \times 100 \%, \Delta KK = \Theta / \Pi_{\text{зараб}} \times 100 \%. \tag{5}$$

Дополнительно контролируются срок окупаемости, доля автоматически урегулированных убытков, средний срок выплаты, доля ложных срабатываний антифрода и доля обжалованных отказов. Последние два показателя нужны, чтобы экономия не достигалась ценой потери клиентов и судебных рисков. При неполных данных применяется сценарный подход с тремя вариантами: консервативным, базовым и оптимистичным.

Расчётная модель для АО ГСК «Югория»

АО ГСК «Югория» — универсальная страховая компания; крупнейшее направление её бизнеса — ОСАГО (44,9 % премий за 2025 год) [8]. По итогам 2024 года компания собрала 35,8 млрд руб. премий, получила 3,7 млрд руб. чистой прибыли, выплатила более 17,9 млрд руб. и урегулировала 364 тыс. страховых случаев [5]. В 2025 году чистая прибыль выросла до 4,4 млрд руб., а число урегулированных случаев превысило 440 тыс. [6]. Поток убытков вырос более чем на 20 %, поэтому стоимость обработки каждого убытка и доля необоснованных выплат всё сильнее влияют на результат. Средняя выплата за 2024 год составила около 49 тыс. руб. (17,9 млрд руб. / 364 тыс. случаев).

По оценке рейтингового агентства «Эксперт РА», выполненной по методике [3], убыточность-нетто «Югории» за 2024 год составила 55,3 %, а комбинированный коэффициент убыточности-нетто — 99,2 % [7]; за 2025 год он снизился до 93,4 % [8]. Следовательно, расходы на ведение дела и управленческие расходы в 2024 году занимали около 44 п. п. премий (99,2–55,3 = 43,9). На рынке ОСАГО в целом комбинированный коэффициент по итогам 2025 года составил 100,8 % [2], то есть для крупнейшего направления компании запас прочности невелик.

Механизм расчёта показан на портфеле в 100 единиц заработанных премий со структурой 2024 года: КУ = 55,3 % (из них РУУ принято равным 4 п. п., так как компания не раскрывает эту величину отдельно; В = 51,3), КР = 43,9 %, КК =

99,2 %. Параметры d_{ϕ} , e_{ϕ} , снижения РУУ и затрат $З$ — допущения автора, которые необходимо уточнить по внутренним данным компании. Результаты приведены в таблице 2.

Таблица 2. Расчёт эффекта по сценариям

Показатель	Консервативный	Базовый	Оптимистичный
Доля необоснованных выплат d_{ϕ} , % от В	3	4	5
Результативность антифрода e_{ϕ} , %	25	35	45
Снижение РУУ, %	8	12	18
Эф, у. е	0,38	0,72	1,15
Эу, у. е	0,32	0,48	0,72
Эн, у. е	0,05	0,10	0,15
Затраты $З$, у. е	0,70	0,70	0,70
Чистый эффект $Э$, у. е	0,05	0,60	1,32
ROI, %	8	85	189
Снижение КК, п. п	0,05	0,60	1,32

В базовом сценарии комбинированный коэффициент снижается с 99,2 до 98,6 % (рис. 1). В пересчёте на премии 2024 года (35,8 млрд руб.) это соответствует чистому эффекту около 0,2 млрд руб. в год, или примерно 6 % чистой прибыли за тот же период (3,7 млрд руб.). Расчёт приближённый: в нём вместо заработанных премий использованы собранные.

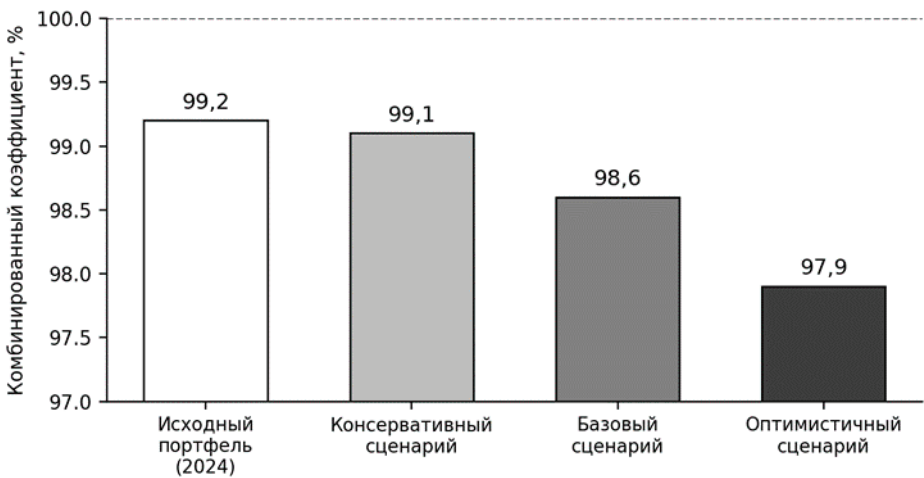


Рис. 1. Комбинированный коэффициент до и после внедрения (расчёт автора)

Главными драйверами результата являются доля необоснованных выплат и результативность антифрода. При консервативных допущениях проект едва окупается, поэтому приоритетом должно быть качество данных и точность моделей, а не только масштаб внедрения. Для «Югории» целесообразно внедрять решения поэтапно, начиная с ОСАГО и КАСКО как направлений с наибольшим потоком типовых убытков, разделить обращения по сложности (автоматическая выплата простых случаев и углублённая проверка рискованных) и закрепить за ключевыми показателями ответственных.

Риски и ограничения внедрения

Экономия от цифровизации не возникает автоматически. Излишне строгие модели дают ложные срабатывания, задерживают выплаты добросовестным клиентам и увеличивают число жалоб, обращений к финансовому уполномоченному [11] и судебных споров. Модели обучаются на прошлых расследованиях, поэтому не выявленное ранее мошенничество остаётся «невидимым», а схемы мошенников меняются в ответ на защиту, и эффект антифрода со временем

снижается без обновления правил. Обработка данных должна соответствовать законодательству о персональных данных [10], а сроки и порядок выплат по обязательным видам страхования установлены законом [9]. Централизация данных повышает последствия утечек и сбоев интеграции. Чтобы снизить эти риски, антифрод-системы должны работать по принципу «человек в контуре»: модель ранжирует и подсказывает, а решение об отказе принимает специалист на основании проверяемых фактов.

Заключение

Цифровизация урегулирования убытков и борьбы со страховым мошенничеством воздействует сразу на две составляющие комбинированного коэффициента: убыточность через сокращение необоснованных выплат и расходы через снижение стоимости обработки убытка. Предложенная методика позволяет оценить эффект по видам страхования и сравнить его с затратами. Расчёт на основе опубликованных показателей АО ГСК «Югория» за 2024 год показал, что при умеренных допущениях комбинированный коэффициент снижается примерно на 0,6 п. п. (с 99,2 до 98,6 %), что составляет около 0,2 млрд руб. в год, а при неблагоприятных допущениях эффект остаётся положительным, но небольшим. Практическая значимость результатов состоит в возможности уточнить допущения по внутренним данным компании и получить обоснованную оценку по видам страхования.

Литература:

1. Об организации страхового дела в Российской Федерации: Закон РФ от 27.11.1992 № 4015-1.
2. Банк России. Обзор ключевых показателей деятельности страховщиков за IV квартал 2025 года [Электронный ресурс]. — URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/59732/review_insure_25Q4.pdf (дата обращения: 19.10.2026).
3. Эксперт РА. Обзор динамики комбинированного коэффициента убыточности российских страховщиков за 2013 год: методика расчёта [Электронный ресурс]. — URL: https://raexpert.ru/researches/insurance/unprofitability_2013/ (дата обращения: 19.10.2026).
4. Уголовный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 13.06.1996 № 63-ФЗ, ст. 159.5.
5. Югория показала рост прибыли на 50 % по итогам 2024 года [Электронный ресурс] // АСН-новости. — URL: https://www.asn-news.ru/press_release/45273 (дата обращения: 19.10.2026).
6. Югория отмечает 28 лет и продолжает уверенный рост бизнеса [Электронный ресурс]. — URL: <https://consult-cct.ru/yugoriya-otmechaet-28-let-i-prodolzhaet-uverennyj-rost-biznesa> (дата обращения: 19.10.2026).
7. «Эксперт РА» присвоил кредитный рейтинг АО «ГСК «Югория» на уровне BBB+ по международной шкале [Электронный ресурс]. — URL: <https://raexpert.ru/releases/2026/jan14> (дата обращения: 19.10.2026).
8. «Эксперт РА» повысил кредитный рейтинг АО «ГСК «Югория» до уровня А- по международной шкале [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.insur-info.ru/pressr/92915/> (дата обращения: 19.10.2026).
9. Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств: Федеральный закон от 25.04.2002 № 40-ФЗ.
10. О персональных данных: Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ.
11. Об уполномоченном по правам потребителей финансовых услуг: Федеральный закон от 04.06.2018 № 123-ФЗ.

Влияние стратегических направлений развития экономики региона на рынок недвижимости (на примере Пермского края)

Гринберг Алена Дмитриевна, студент

Пермский государственный национальный исследовательский университет

Рассмотрено влияние стратегии развития Пермского края до 2035 г. на региональный рынок недвижимости. Выделены экономические, пространственные и институциональные механизмы. Проанализирована динамика ввода жилья, цен и сегментов в 2023–2025 гг. Показан разрыв между целями и результатами, предложены корректировки стратегии и система KPI.

Ключевые слова: рынок недвижимости, региональная стратегия, комплексное развитие территорий, доступность жилья, ИЖС, индустриальная недвижимость, Пермский край.

Influence of strategic directions of regional economic development on the real estate market (case of Perm Region)

The influence of the Perm Krai socio-economic development strategy until 2035 on the regional real estate market is examined. Economic, spatial and institutional transmission mechanisms are highlighted. Dynamics of housing commissioning, prices and segment structure in 2023–2025 are analyzed. The gap between targets and results is shown; strategy adjustments and a KPI system are proposed.

Keywords: real estate market, regional strategy, integrated territorial development, housing affordability, individual housing construction, industrial real estate, Perm Region.

Рынок недвижимости — системообразующий элемент региональной экономики, но произведен от экономических, пространственных и институциональных факторов региона [1; 4]. Влияние стратегии реализуется через три канала: экономический (доходы, занятость), пространственный (КРТ, инфраструктура) и институциональный (административные барьеры, трансакционные издержки) [3; 6]. Методика сочетает анализ документов, динамических рядов и институциональную интерпретацию, что позволяет отделить эффекты стратегии от внешних факторов [2; 7].

Стратегия Пермского края до 2035 г. задаёт ориентир: ВРП до 2,6 трлн руб., ввод жилья не менее 2,1 млн кв. м в год, 12–15 тыс. рабочих мест, переход к КРТ [9]. Ограничения: несогласованность экономических и пространственных приоритетов, отсутствие анализа чувствительности к шокам, декларативность институциональных изменений без количественных индикаторов.

Статистика 2023–2025 гг. показывает благоприятную макросреду: реальные доходы выросли на 7,0 % в 2025 г., зарплата достигла 83,6 тыс. руб. [10]. Однако инвестиционный бум 2023–2024 гг. сменился спадом в 2025 г. (93,6 %), а индекс физического объёма строительных работ составил 86,8 % — отрасль сжималась в сопоставимых ценах.

КРТ — главный инструмент трансформации рынка: потенциал 1,35 млн кв. м на шести площадках сопоставим с годовым вводом, но фактический выход — 200–220 тыс. кв. м в год (13–15 % ввода), 80 % потенциала сосредоточено в Перми. Транспортная доступность остаётся мощным ценообразующим фактором с разрывом до 80 % между центром и периферией [4; 5].

Ввод жилья сократился на 8,6 % к 2023 г. и стабилизировался на 1,76 млн кв. м — на 16 % ниже целевого. Доля

ИЖС снизилась с 66,1 % до 59,6 %, абсолютный ввод ИЖС упал на 15,8 % за два года из-за удорожания материалов, недоступной ипотеки (18–20 %) и недостаточных субсидий на коммуникации. В МКД растёт доля студий (18 % → 25 %) и квартир с отделкой (40 % → 65 %) — адаптация к снижению платёжеспособности [3; 5].

Наиболее успешна индустриальная недвижимость: спрос резидентов ОЭЗ «Пермь», логистики и ОПК, ставки выросли на 15–20 %. Коммерческая недвижимость стагнирует: вакантность 18–22 % из-за удалённой работы, онлайн-торговли и ввода новых площадей [4; 8].

Доступность жилья не улучшилась: при ставке 18–20 % доля домохозяйств, способных купить жильё в ипотеку, сократилась с 25 % до 20 %. Доходы за два года выросли на 7,0 %, цены на вторичном рынке — на 20,9 %; доля наличных сделок достигла 40–45 % [3; 10].

Проверка гипотез: рост ввода через КРТ опровергнут; поддержка ОПК подтверждена частично; снижение барьеров подтверждено частично; достижение 2,1 млн кв. м опровергнуто [5; 9]. Необходимы корректировки: сценарное планирование; пространственная привязка рабочих мест к планам жилищного строительства; количественные КРП для КРТ и софинансирование инфраструктуры до 50 %; расширение поддержки ИЖС; развитие арендного жилья; измеримые КРП по снижению барьеров с публичным мониторингом [8; 9].

Таким образом, стратегические приоритеты создают потенциал развития рынка, но его реализация блокируется несогласованностью инструментов, недостатком финансирования инфраструктуры и зависимостью от внешних условий. Без устранения этих разрывов целевой ввод останется недостижимым, а доступность жилья будет ухудшаться.

Литература:

1. Асаул А. Н., Загидуллина Г. М., Люлин П. Б., Сиразетдинов Р. М. Экономика недвижимости. — М.: Юрайт, 2025. — 353 с.
2. Бердникова В. Н. Рынок жилой недвижимости в России: структура и цикличность развития // Beneficium. — 2024. — № 1 (50). — С. 31–39.
3. Болденков А. В., Лисутин О. А., Трусевич Е. В., Волошин А. И. Рынок жилой недвижимости в России и его перспективы // Проблемы социально-экономического развития Сибири. — 2024. — № 2 (56). — С. 25–32.
4. Вахмистров А. И., Денисенко В. В., Стерник Г. М. Методология анализа и прогнозирования рынка недвижимости. — М.: Экономика, 2021. — 412 с.
5. Горемыкин В. А. Экономика недвижимости. — М.: Высшее образование, 2022. — 808 с.
6. Довганёва Ю. А., Пирогова О. Е. Рынок недвижимости и его инфраструктура. — СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2025. — 95 с.

7. Ерофеева М. Ю., Некрасов В. В., Филиппов Д. И. Современные условия развития рынка девелопмента жилой недвижимости в РФ // *Progressive Economy*. — 2024. — № 6. — С. 238–251.
8. Кузнецов Б. Т. Региональная экономика и управление. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. — 287 с.
9. Закон Пермского края от 12.07.2024 № 329-ПК «О Стратегии социально-экономического развития Пермского края до 2035 г»..
10. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю. Пермский край в цифрах. 2025. — Пермь, 2025. — 180 с.

Теоретические основы предоставления государственных и муниципальных услуг

Зорина Арина Михайловна, студент магистратуры
Южно-Уральский технологический университет (г. Челябинск)

В статье автор рассматривает теоретические основы предоставления государственных и муниципальных услуг. Раскрывает понятийно-категориальный аппарат, анализирует сущностные характеристики государственных и муниципальных услуг.

Ключевые слова: государственные услуги, муниципальные услуги, регламентация, стандартизация.

В научной литературе и нормативных правовых актах сосуществуют различные трактовки понятия «услуга» применительно к деятельности органов публичной власти. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» определяет государственную услугу как деятельность по реализации функций соответственно федерального органа исполнительной власти, государственного внебюджетного фонда, исполнительного органа государственной власти субъекта РФ, а также органа местного самоуправления при осуществлении отдельных государственных полномочий, которая осуществляется по запросам заявителей в пределах установленных нормативными правовыми актами полномочий [2].

Муниципальная услуга, в свою очередь, определяется как деятельность по реализации функций органа местного самоуправления, которая осуществляется по запросам заявителей в пределах полномочий органа, предоставляющего муниципальные услуги, по решению вопросов местного значения, установленных в соответствии с Федеральным законом от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [3].

Таким образом, ключевыми признаками рассматриваемых категорий вступают заявительный характер (услуга предоставляется по запросу), связь с реализацией публичных функций (полномочий органов власти) и нормативная регламентированность порядка предоставления.

Разграничение государственных и муниципальных услуг проводится по субъекту предоставления и характеру реализуемых полномочий. Муниципальные услуги предоставляются органами местного самоуправления в рамках решения вопросов местного значения, тогда как государственные услуги — органами государственной власти и подведомственными им учреждениями. При

этом отдельные государственные полномочия могут передаваться органам местного самоуправления, что порождает феномен «делегированных» государственных услуг, предоставляемых на муниципальном уровне.

В теории и практике выделяются следующие основания классификации:

- 1) по уровню власти — федеральные, региональные, муниципальные;
- 2) по сфере реализации — услуги в сфере социального обеспечения, земельно-имущественных отношений, градостроительства и др.;
- 3) по форме предоставления — документные, информационные, консультационные;
- 4) по способу предоставления — при личном обращении, через МФЦ, а электронной форме.

Муниципальные услуги обладают рядом специфических характеристик, отличающих их от иных форм публичной деятельности.

Во-первых, они неразрывно связаны с вопросами местного значения, перечень которых установлен Федеральным законом № 33-ФЗ, что означает содержание муниципальной услуги производно от компетенции органа местного самоуправления [3].

Во-вторых, муниципальные услуги характеризуются приближенностью к населению — именно на местном уровне обеспечивается непосредственный контакт заявителя с властью, что повышает значимость качества сервиса и территориальной доступности.

В-третьих, для муниципальных услуг характерна высокая степень вариативности в зависимости от типа муниципального образования (городской округ, муниципальный район, поселение), что обусловлено различиями в ресурсных возможностях и инфраструктуре.

В-четвертых, муниципальные услуги предоставляются в условиях сочетания публично-властных и сервисных

начал — орган местного самоуправления одновременно выступает носителем властных полномочий и поставщиком услуг для населения.

В-пятых, важной характеристикой выступает ориентация на удовлетворенность потребителей, что предполагает внедрение механизмов обратной связи, мониторинга качества и оценки эффективности предоставления услуг.

Регламентация представляет собой нормативно-правовое упорядочение процедуры предоставления услуг установление обязательных требований к последовательности действий, срокам, документам и основаниям предоставления. Основным инструментом регламентации выступают административные регламенты, утверждаемые органами, предоставляющими услуги.

Административный регламент, согласно ст. 14 Федерального закона № 210-ФЗ представляет собой нормативный правовой акт, устанавливающий порядок предоставления государственной или муниципальной услуги и стандарт ее предоставления [2].

Стандартизация, в свою очередь, представляет собой установление единых требований к качеству, доступности, срокам и условиям предоставления услуг. Стандарт предоставления услуги, включаемый в структуру административного регламента, содержит требования к срокам, порядку информирования, перечню документов, основа-

ниям отказа, а также к условиям предоставления (помещения, оборудование, доступность для лиц с ограниченными возможностями здоровья).

Регламентация и стандартизация находятся в тесной диалектической взаимосвязи. Регламент задает процессуальную основу предоставления услуги, тогда как стандарт фиксирует содержательные требования к ее качеству. Стандарт, включенный в регламент, придает требованиям качества нормативную обязательность, что позволяет использовать их в качестве критериев оценки эффективности деятельности органов власти.

Можно сделать выводы о том, что государственные и муниципальные услуги представляют собой особую форму реализации публичных функций, основанную на заявительном характере и нормативной регламентированности. Муниципальные услуги обладают специфическими характеристиками, обусловленными их связью с вопросами местного значения и приближенностью к населению. Регламентация и стандартизация выступают взаимодополняющими инструментами обеспечения качества, доступности и прозрачности услуг. Дальнейшее совершенствование системы предоставления услуг связано с внедрением клиентоцентричной модели, цифровизацией и развитием комплексных стандартов, ориентированных на реальные потребности граждан.

Литература:

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года (ред. от 04.10.2022) // Собрание законодательства РФ. – 2014. — № 31. — ст. 4398.
2. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ (ред. от 04.08.2026) // Собрание законодательства РФ. — 2010. — № 31. — ст. 4179.
3. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти: Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ (ред. от 09.04.2026) // Официальный интернет-портал правовой информации, 20.03.2025).

Практические аспекты организации предоставления государственных и муниципальных услуг

Зорина Арина Михайловна, студент магистратуры
Южно-Уральский технологический университет (г. Челябинск)

В статье автор рассматривает практические аспекты организации предоставления государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации. Проведен анализ основных способов предоставления услуг, раскрывается механизм межведомственного информационного взаимодействия.

Ключевые слова: государственные услуги, муниципальные услуги, многофункциональный центр.

Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» закрепляет право заявителя на выбор способа обращения за услугой. В практике сложились три основных канала предоставления услуг [2].

Традиционный способ, предполагающий непосредственное обращение заявителя в орган, предоставляющий услугу, либо в подведомственное учреждение. Преимуществами данного способа выступают возможность получения консультации в режиме реального времени и ре-

шение сложных, нестандартных вопросов. К недостаткам относятся временные затраты, очереди, а также «привязка» заявителя к месту нахождения органа. Личное обращение остается вытребованным для услуг, требующих идентификации личности, осмотра документов или объектов (например, в сфере земельно-имущественных отношений).

Реализация принципа «одного окна» стала одним из наиболее значимых организационных достижений административной реформы. МФЦ предоставляет комплекс взаимосвязанных услуг по принципу «одного окна», при котором заявитель освобождается от необходимости самостоятельного взаимодействия с несколькими органами власти. Правовой основой выступает ст. 15 Федерального закона № 210-ФЗ, а также Правила организации деятельности МФЦ [2].

Ключевые характеристики данного способа:

- 1) единая точка приема документов по широкому перечню услуг (федеральных, региональных, муниципальных);
- 2) экстерриториальность — возможность обращения независимо от места регистрации заявителя;
- 3) комфортные условия обслуживания (электронная очередь, зоны ожидания, доступность для маломобильных групп населения);
- 4) сокращение контактов заявителя с органами власти, что снижает коррупционные риски.

Электронная форма реализуется через Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций), региональные порталы и ведомственные информационные системы. Правовую базу составляют ст. 21 Федерального закона № 210-ФЗ и Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [2, 3].

Основные преимущества электронного канала:

- 1) круглосуточная доступность и отсутствие необходимости личного посещения;
- 2) сокращение сроков предоставления услуг;
- 3) информирование о статусе рассмотрения заявления в режиме реального времени;
- 4) возможность оплаты пошлин и сборов в электронной форме.

Практическая реализация электронных услуг опирается на Единую систему идентификации и аутентификации, обеспечивающую подтверждение личности заявителя.

На практике широко распространены комбинированные схемы — подача заявления в электронной форме с последующим получением результата в МФЦ или по почте. Кроме того, развиваются выездное обслуживание (для отдельных категорий заявителей), предоставление услуг через территориальные обособленные подразделения и мобильные офисы МФЦ в отдаленных населенных пунктах.

Литература:

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года (ред. от 04.10.2022) // Собрание законодательства РФ. — 2014. — № 31. — ст. 4398.

Межведомственное информационное взаимодействие представляет собой предусмотренное нормативными правовыми актами взаимодействие органов власти и организаций в процессе предоставления услуг, осуществляемое в целях получения документов и информации, необходимых для оказания услуги. Правовой основой выступают ст. 7.2 и гл. 2.1 Федерального закона № 210-ФЗ.

Ключевой принцип заключается в том, что орган, предоставляющий услугу, не вправе требовать от заявителя документы, которые находятся в распоряжении иных государственных органов и могут быть получены в порядке межведомственного взаимодействия.

Технологической основой взаимодействия является СМЭВ — федеральная государственная информационная система, обеспечивающая обмен данными между информационными системами органов власти. Через СМЭВ реализуются запросы сведений из ЕГРН, ЕГРЮЛ, систем ЗАГС, налоговых органов, МВД и других ведомств.

Механизм работы включает:

- 1) формирование органом-получателем запроса в электронной форме;
- 2) маршрутизацию запроса через СМЭВ к поставщику данных;
- 3) получение и обработку ответа;
- 4) использование полученных сведений при принятии решения по заявлению.

Также выделяют следующие формы межведомственного взаимодействия:

- 1) электронное взаимодействие через СМЭВ (основная форма);
- 2) бумажное взаимодействие (межведомственные запросы на бумажном носителе) — применяется в случаях, когда сведения отсутствуют в электронных системах;
- 3) соглашения о взаимодействии между органами и организациями;
- 4) совместное предоставление услуг (комплексные услуги, реализуемые несколькими ведомствами).

Резюмируя выше сказанное, можно сделать выводы о том, что организация предоставления государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации базируется на трех основных способах: личном обращении, обращении через МФЦ и электронной форме, каждый из которых имеет свои преимущества и ограничения. Межведомственное взаимодействие, технологической основой которого является СМЭВ, выступает системообразующим элементом, обеспечивающим реализацию принципа «одного окна» и сокращение издержек заявителей. Дальнейшее развитие сферы связано с реестровой моделью, проактивными услугами и комплексными жизненными ситуациями, что требует согласованных усилий всех участников межведомственного взаимодействия.

2. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ (ред. от 04.08.2026) // Собрание законодательства РФ. — 2010. — № 31. — ст. 4179.
3. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 26.06.2026) // Российская газета. — 2006. — № 165.

Сравнительная оценка налоговых режимов (ОСН, УСН, АУСН, ПСН, ЕСХН) с точки зрения их влияния на финансовые показатели предприятия

Иванова Наталья Сергеевна, студент

Научный руководитель: Гурбаева Лариса Федоровна, кандидат экономических наук, доцент
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье проведен сравнительный анализ пяти основных налоговых режимов, применяемых субъектами предпринимательства в Российской Федерации: общей системы налогообложения (ОСН), упрощенной системы (УСН), автоматизированной упрощенной системы (АУСН), патентной системы (ПСН) и единого сельскохозяйственного налога (ЕСХН). Детально рассмотрены их принципы функционирования, ключевые особенности, условия применения и ограничения для различных категорий предприятий (ИП и юридических лиц, микробизнес, малые и средние предприятия). Особое внимание уделено рассмотрению того, как выбор того или иного режима влияет на структуру и динамику финансовых показателей хозяйствующего субъекта — налоговую нагрузку, валовую и чистую прибыль, структуру затрат, отчетность, а также инвестиционную и операционную гибкость предприятия. Приводятся расчетные примеры, характеризующие разницу в итоговой фискальной нагрузке, а также динамику затрат на примере типового предпринимателя. Делается вывод о необходимости индивидуального подхода к выбору налогового режима с учетом стратегических целей компании, состава и объема расходов, структуры доходов и кадрового состава.

Ключевые слова: налоговые режимы, ОСН, УСН, АУСН, ПСН, ЕСХН, налоговая нагрузка, финансовые показатели предприятия, сравнительный анализ, налогообложение бизнеса.

Эффективная система налогообложения является краеугольным камнем устойчивого развития бизнеса в современной экономике. Для российских предприятий выбор налогового режима — решение стратегически важное, зачастую определяющее динамику роста, инвестиционные возможности и конкурентные преимущества. Государство, обладая инструментами налогового законодательства, стремится оказывать адресное стимулирующее воздействие на тот или иной сектор экономики. Именно по этой причине в России существует несколько основных налоговых режимов, отличающихся объемом фискального бремени, сложностью администрирования и доступностью для определенных категорий предпринимателей.

В научной и прикладной литературе вопрос сравнительного анализа налоговых режимов поднимался многократно. Однако, на практике многие организации и индивидуальные предприниматели сталкиваются с необходимостью постоянно анализировать меняющуюся налоговую среду, сопоставлять потенциальные выгоды от перехода с одной системы на другую, адаптировать бизнес-модель для минимизации издержек и максимизации легальных финансовых преимуществ. Именно интегрированный сравнительный подход — с подробным рассмотрением воздействия каждого налогового режима на основные финансовые показатели — позволяет выработать индивидуальную траекторию развития предприятия.

Цель настоящей статьи — средствами экономико-правового анализа и моделирования раскрыть специфику воздействия различных налоговых режимов (ОСН, УСН, АУСН, ПСН, ЕСХН) на финансовые параметры функционирования организации и предложить научно обоснованные рекомендации по их применению в зависимости от отрасли, масштабов, структуры доходов, затрат и кадрового состава хозяйствующего субъекта.

Общая система налогообложения по праву считается самой «традиционной» и всеобъемлющей среди режимов, применяемых как индивидуальными предпринимателями, так и юридическими лицами. Она функционирует по умолчанию для всех вновь созданных предприятий, если ими не был выбран один из специальных режимов налогообложения.

Особенностью ОСН является обязательство по уплате значительного числа налогов: налога на прибыль (или НДФЛ для ИП), налога на добавленную стоимость (НДС), имущественных налогов (на имущество организаций, транспортный, земельный), акцизов (при соответствующих видах деятельности), а также широкого спектра страховых и обязательных взносов за себя и работников (пенсионные, медицинские и др.). Применительно к юридическим лицам основной налоговой ставкой по налогу на прибыль является 20 процентов (федеральный и региональный компоненты), а по НДС — 20 процентов, с пониженными ставками для определённых типов товаров и услуг [1, с. 111].

Высокая прозрачность оборотов и большой объём отчетности (который требует применения профессионального бухгалтерского и налогового аудита) — неотъемлемая черта ОСН. Производимые организации сталкиваются с необходимостью формирования и регулярного предоставления бухгалтерской и налоговой отчетности, деклараций по НДС, справок по страховым взносам, расчетов по налогу на прибыль и иным обязательствам. Кадровая отчетность по персоналу и налоговый агент по НДФЛ также подлежат обязательному контролю.

Финансовые показатели предприятия при ОСН зачастую характеризуются весьма существенным уровнем налогового давления. Для фирм, работающих с контрагентами-плательщиками НДС, обязательство по ведению «сквозного» учёта налогового кредита и вычетов по НДС становится дополнительной административной нагрузкой, но позволяет «зачесть» входящий налог по затратам с начисленным на отгрузки. Крупные предприятия, имеющие сложную корпоративную структуру, международные связи и разветвленную сеть подразделений, вынуждены выбирать ОСН ввиду невозможности применения спецрежимов — они часто превышают лимиты по выручке, балансовой стоимости основных средств и численности.

С точки зрения влияния на финансовые показатели, ОСН, с одной стороны, обеспечивает прозрачность дотационных и субсидируемых операций, с другой, создает значительные издержки, непосредственно уменьшающие чистую прибыль, и требует наличия квалифицированной бухгалтерской и налоговой службы.

Высокий уровень налоговой нагрузки затрудняет агрессивное развитие бизнеса и инвестиции в долгосрочные активы: нарастание обязательств по налогам и взносам приводит к росту кассовых разрывов и ограничивает возможности перераспределения прибыли на развитие. Впрочем, для определённого круга предприятий (особенно средних и крупных) применение ОСН является вынужденным или даже оптимальным подходом — контрагенты требуют счетов-фактур с НДС, наличие льгот по вычетам при покупке оборудования, прозрачного учета для инвесторов [2, с. 13].

Упрощенная система налогообложения, более известная как «упрощенка», разработана для малых и средних предприятий, а также индивидуальных предпринимателей. Основная идея — уменьшить издержки на фискальное администрирование (упростить отчетность), а также снизить итоговую налоговую нагрузку за счёт замены наиболее значительных налогов на единый налог по более низкой ставке (6 % от доходов либо 15 % от разницы «доходы минус расходы»).

Для перехода на УСН компания должна соответствовать ряду критериев: ограниченный объем выручки (до 450 млн рублей в год), небольшая балансовая стоимость основных средств, ограниченная численность сотрудников (не более 130), отсутствие филиалов, соответствие разрешённым видам деятельности и ограничение по доле владения другими юридическими лицами.

Принципиальное отличие УСН заключается в том, что уплата налога заменяет сразу несколько обязательств по ОСН: налог на прибыль, НДФЛ (на себя — для ИП), а также, частично, налог на имущество. Однако, страховые взносы (как за себя, так и за сотрудников) предприниматель всё равно обязан уплачивать отдельно, как и налоги с заработной платы, акцизы, а при необходимости — и НДС в отдельных случаях.

Финансовые показатели при применении УСН, как правило, фиксируют более высокую долю сохраняемой прибыли и более простую структуру затрат. Благодаря замене сложных расчетов по НДС и налогу на прибыль предприниматель экономит ресурсы на администрирование, снижает риски налоговых доначислений, быстрее закрывает отчетные периоды.

Однако, следует учитывать, что выбор объекта налогообложения — «доходы» или «доходы минус расходы» — существенно влияет на итоговую нагрузку. Чем выше структура затрат в бизнесе (например, при торговле высокозатратными товарами, оказании услуг со значительными закупочными статьями), тем выгоднее схема с 15 процентами с разницы. В то же время, при минимальных расходах и высокой рентабельности проще применять 6-процентную ставку с доходов. Необходимо также учитывать ограничения по размеру займа, по составу расходов (в перечень «разрешенных» не входят все возможные расходы предприятия) и особенности учета (необходимость книг учета доходов и расходов) [3, с. 146].

Важнейший нюанс — невозможность зачёта входящего НДС (при работе с организациями на ОСН), что может снижать конкурентоспособность компании, особенно при крупных оптовых поставках и работе с государственными заказчиками.

Автоматизированная упрощенная система налогообложения — относительно новый режим, внедренный с учетом цифровой трансформации экономики. Идея состоит в еще большем упрощении отчетности, передаче значительной части функций по расчету налога государству и интеграции делопроизводства с банками и онлайн-сервисами.

Допускается применение лишь узким кругом субъектов (годовой доход не более 60 млн рублей, штат не более пяти человек, отсутствие филиалов, остаточная балансовая стоимость не выше 150 млн рублей, сотрудники — только резиденты РФ, определённый формат владения счетами). Для ряда видов деятельности и категорий бизнеса режим запрещен (например, для производителей подакцизных товаров, организаторов азартных игр, агентских схем).

АУСН предлагает два варианта налогообложения: 8 % с доходов или 20 % с разницы между доходами и расходами. Система полностью исключает обязательство по уплате страховых взносов за сотрудников (кроме фиксированных на травматизм), а для индивидуальных предпринимателей — полностью отменяет уплату «за себя». Контроль начислений и уплату практически всех налогов

осуществляет ФНС на основании данных, поступающих от обслуживающего банка и через электронные системы.

Это означает, что практически исчезает необходимость в ведении сложного бухгалтерского учета и сдаче большого количества отчетов. Снижается риск ошибок и пропусков по составу налоговой базы и вычетам, что позитивно сказывается на финансовых показателях: экономится ресурс времени, снижаются издержки на бухгалтера, ликвидируются практические риски просрочки и штрафов по ряду обязательных взносов.

С другой стороны, излишняя автоматизация может быть связана с рядом проблем: банки-операторы берут комиссию за проведение расчетов и сопровождение счетов, не всегда корректно формируют отчетность, имеются технические сложности работы с маркетплейсами и сложными договорами (например, комиссиями и агентскими услугами), а низкий допустимый штат сотрудников блокирует развитие даже начавшего масштабироваться микробизнеса. Ограничено применение по выплатам работникам, приходится строго учитывать суммы и виды доходов и отражать все операции в соответствующих электронных системах [4, с. 41].

В целом для предприятий с минимальным объемом выручки и малым штатом АУСН может являться оптимальным инструментом для старта с низкими издержками и быстрым развитием капитала, однако по мере роста оборотов и появления сложных операций вновь становится актуальным возврат к УСН или даже ОСН.

Патентная система — специфический режим, доступный исключительно индивидуальным предпринимателям, работающим по утвержденному перечню видов деятельности (ремонт и бытовое обслуживание, сдача недвижимости, сфера услуг, частичная розничная торговля и др.). Основная идея — приобретение «патента» на определенный вид деятельности за фиксированную стоимость, отражающую предполагаемую выручку предпринимателя в конкретном регионе.

В пределах региональных лимитов предприниматель получает освобождение от ряда налогов (НДФЛ, НДС, налога на имущество по объектам, используемым в деятельности по патенту), существенно упрощает отчетность (не требуется сдача многих деклараций, упрощена книга учета), а итоговая сумма платежей не зависит от реального дохода (дорогостоящий патент оборачивается выгодой при большой фактической выручке).

Однако существует и обратная сторона — ограничения по объему выручки (определяются регионом), численности персонала (не более 15 сотрудников), невозможность работы с подакцизными товарами и ведения ряда видов деятельности, обязательство ведения раздельного учета при совмещении ПСН с другими режимами.

Влияние ПСН на финансовые показатели однозначно положительно для бизнеса, где затраты минимальны, объем оборота стабильно невысок, а уровень рентабельности высок (например, оказание услуг, работа на себя в небольшой группе или единолично). Запланированные

(и не зависящие от объема расходов) фискальные платежи позволяют удобно планировать бюджет и ликвидируют риски неожиданного увеличения объема обязательств при резком росте оборотов.

При этом ПСН практически не применима для быстро растущего бизнеса, часто сталкивающегося с необходимостью «вытягивания» структуры из наемных, подрядных и агентских контрактов, масштабирования на новые рынки, а также при существенном вложении капитала (например, в оборудование, недвижимость, маркетинг).

ЕСХН — целевая система налогообложения, призванная стимулировать развитие сельскохозяйственного производства и обеспечивающая для соответствующих субъектов ряд существенных льгот и административных упрощений. Его могут применять как ИП, так и юридические лица, специализирующиеся на выпуске и реализации сельхозпродукции, а также поставщикам продукции рыболовства и тем, кто оказывает услуги по производству (например, обработка полей) [5, с. 123].

Режим предусматривает уплату единого налога по ставке 6 процентов с разницы между доходами и расходами по кассовому методу. Ключевое условие — доля реализованной сельхозпродукции в общем объеме выручки должна превышать 70 процентов. Помимо налога на прибыль (для ЮЛ) или НДФЛ (для ИП), ЕСХН позволяет не уплачивать имущественный и транспортный налоги по имуществу, используемому в аграрном производстве, при определенных условиях — не платить НДС (если объем годовой выручки не превышает лимита).

Финансовые преимущества ЕСХН очевидны: существенное снижение налогового давления при поддержании приоритетного развития производства и переработки сельхозпродукции, сокращение затрат на фискальное администрирование, упрощение расчета и контроля, гибкая реализация инвестиционных программ за счет высвобождаемых средств.

В то же время, ограничения по структуре доходов, жесткий расчетный перечень расходов (не все издержки можно включить в вычеты), необходимость постоянного контроля за соотношением сельхоз- и иных доходов, а также ограничения на осуществление некоторых видов деятельности не позволяют применять этот режим «универсально».

Для наглядной иллюстрации разницы в фискальном бремени, административных затратах и итоговых финансовых результатах рассмотрим типовой пример предпринимателя, ведущего деятельность в Москве. При предполагаемом доходе в 5 млн рублей по итогам года и наличии двух наемных сотрудников режимы демонстрируют существенную разницу в общей сумме налоговых и инвестиционных затрат.

Для упрощенной системы налогообложения (УСН) по объекту «доходы» итоговая сумма обязательств (налоги и взносы) составит около 450 тыс. рублей, для автоматизированной упрощенной системы (АУСН) — при-

мерно 403 тыс. рублей, для патентной системы чуть выше (но с возможностью уменьшения патента за счет взносов на работников). Если бы аналогичный субъект применял ОСН, налоговая нагрузка была бы значительно выше: для ООО налоги и взносы с учетом всех ставок (НДС, налог на прибыль, страховые взносы) превысили бы 1 млн рублей в год (при прочих равных).

Тем самым, спецрежимы позволяют значительно оптимизировать финансовую структуру бизнеса: доля сохраняемой прибыли выше, возможность более гибко управлять финансами и инвестициями возрастает, появляется пространство для маневра в кризисных ситуациях.

В частности:

— ОСН выгодна для структур с большим «чистым» доходом, развитой сетью контрагентов, необходимостью работы с НДС;

— УСН — оптимальный выбор для микробизнеса, ИП и малых предприятий с элементарной структурой доходов/расходов и небольшим штатом;

— АУСН — для индивидуальных предпринимателей и небольших ООО на старте, с минимальным объемом сотрудников и простейшей структурой финансовых потоков;

— ПСН — для одиночек и ИП, занимающихся плановой работой в интравертных сегментах услуг, бытовом обслуживании, сдаче в аренду, без наёмных работников или с минимальной их численностью;

— ЕСХН — для субъектов агропроизводства с высокой долей сбыта собственной продукции [6, с. 10].

Однако следует помнить, что преимущество в снижении налоговой нагрузки влечет за собой дополнительные ограничения: ограничения по видам и объему деятельности, численности сотрудников, структуре расходов. Кроме того, при выборе специального режима налогоплательщик должен заранее планировать масштабирование: достигнув лимитов, предприятие будет вынуждено вернуться на ОСН, что может привести к резкому росту обязательств и необходимости экстренного пересмотра бюджета.

Современная система налоговых режимов России предназначена как для администрирования собранных фискальных потоков, так и создания гибких инструментов стимулирования различных отраслей экономики,

поддержки малого и среднего предпринимательства, обеспечения прозрачности и технологизации деловых процессов. Каждая из рассмотренных систем налогообложения обладает своими преимуществами и недостатками, напрямую влияя на финансовые показатели предприятия:

— ОСН — высокая административная нагрузка и сумма налогов, требует развитой бухгалтерии и стабильной финансовой базы, но даёт максимальную гибкость в выборе партнёров и получении вычетов по НДС.

— УСН — баланс минимального фискального давления и упрощённого учета, оптимальна для малого бизнеса, но менее выгодна при существенной структуре «чистых» расходов и необходимости работы с НДС.

— АУСН — максимальная автоматизация и минимальные кадровые затраты на бухгалтерию, низкая нагрузка для микробизнеса, но существенные ограничения по численности сотрудников и видам деятельности.

— ПСН — идеальна для ИП с высокой рентабельностью и минимальным штатом, но резко теряет актуальность при росте оборота.

— ЕСХН — низкая налоговая нагрузка для сельхозпроизводителей, но высокая зависимость от профиля и структуры доходов.

Выбор налогового режима должен осуществляться с учётом масштабов бизнеса, структуры расходов, потребностей в инвестициях и кадровой политики. В научной и практической деятельности важно ориентироваться на аналитическую оценку финансовых потоков, транспортирующихся через различные режимы, а также прогнозируемую динамику изменений налогового законодательства.

Для усиления прикладного характера исследования целесообразно дополнить сравнительный анализ налоговых режимов расчетной систематизацией. Это позволяет не только формально сопоставить режимы, но и оценить их влияние на конечные финансовые результаты хозяйствующего субъекта — величину налоговой нагрузки, сохраняемую прибыль, уровень обязательных платежей и административных издержек. При этом особенно важно разграничить последствия применения режимов для индивидуальных предпринимателей и юридических лиц, поскольку набор уплачиваемых налогов, страховых взносов и требования к учету для этих субъектов различаются.

Таблица 1. Расчет налоговой нагрузки по основным режимам налогообложения для ИП и ЮЛ

Налоговый режим	Субъект	Налоговая база	Базовая ставка	Укрупненная формула расчета	Ключевые особенности для финансового результата
ОСН	ИП	Доходы минус подтвержденные расходы	НДФЛ 13 %/15 %, НДС 20 %	$H = \text{НДФЛ} + \text{НДС} + \text{имущественные налоги} + \text{страховые взносы}$	Высокая совокупная нагрузка; чистая прибыль снижается за счет многоэлементной структуры обязательств
ОСН	ЮЛ	Прибыль организации	Налог на прибыль 20 %, НДС 20 %	$H = \text{НП} + \text{НДС} + \text{налог на имущество} + \text{страховые взносы}$	Наиболее сложный режим; выгоден при работе с НДС и крупными контрагентами

Таблица 1 (продолжение)

Налоговый режим	Субъект	Налоговая база	Базовая ставка	Укрупненная формула расчета	Ключевые особенности для финансового результата
УСН «доходы»	ИП	Доходы	6 %	$H = \text{Доходы} \times 6 \%$	Выгоден при низкой доле расходов и высокой маржинальности
УСН «доходы»	ЮЛ	Доходы	6 %	$H = \text{Доходы} \times 6 \%$	Снижает фискальную и учетную нагрузку, но не позволяет использовать классический вычет по НДС
УСН «доходы минус расходы»	ИП	Доходы минус расходы	15 %	$H = (\text{Доходы} - \text{Расходы}) \times 15 \%$	Предпочтителен при значительной расходной части
УСН «доходы минус расходы»	ЮЛ	Доходы минус расходы	15 %	$H = (\text{Доходы} - \text{Расходы}) \times 15 \%$	Позволяет лучше учитывать затратную модель бизнеса
АУСН «доходы»	ИП	Доходы	8 %	$H = \text{Доходы} \times 8 \%$	Отсутствие взносов за себя повышает итоговую эффективность для микробизнеса
АУСН «доходы»	ЮЛ	Доходы	8 %	$H = \text{Доходы} \times 8 \%$	Автоматизация уменьшает издержки на учет и сопровождение
АУСН «доходы минус расходы»	ИП	Доходы минус расходы	20 %	$H = (\text{Доходы} - \text{Расходы}) \times 20 \%$	Эффективен при прозрачных цифровых расчетах и небольшой численности
АУСН «доходы минус расходы»	ЮЛ	Доходы минус расходы	20 %	$H = (\text{Доходы} - \text{Расходы}) \times 20 \%$	Компенсируется снижением затрат на администрирование и взносы
ПСН	ИП	Потенциально возможный доход	6 %	$H = \text{Потенциальный доход} \times 6 \%$	Реальная нагрузка не зависит от фактической выручки; выгоден при высокой рентабельности
ПСН	ЮЛ	Не применяется	—	—	Режим недоступен для юридических лиц
ЕСХН	ИП	Доходы минус расходы	6 %	$H = (\text{Доходы} - \text{Расходы}) \times 6 \%$	Один из наиболее щадящих режимов для аграрного бизнеса
ЕСХН	ЮЛ	Доходы минус расходы	6 %	$H = (\text{Доходы} - \text{Расходы}) \times 6 \%$	Существенно поддерживает рентабельность сельхозпроизводства

Представленные данные показывают, что различие между режимами состоит не только в ставках, но и в самой логике формирования налоговой базы. Для ИП наибольшую специфику демонстрируют ПСН и АУСН: в первом случае налог не связан напрямую с фактической выручкой, во втором — снижается объем обязательных сопутствующих платежей. Для юридических лиц на первый план выходят ОСН, УСН, АУСН и ЕСХН, где выбор режима напрямую отражается на величине чистой прибыли, доступной для реинвестирования.

С практической точки зрения одного сравнения ставок недостаточно. Более значимым является вопрос об эффективности режима, то есть о том, насколько он способствует сохранению прибыли, снижению транзакционных и административных издержек, повышению устойчи-

вости денежного потока и расширению возможностей инвестирования.

На основании таблицы можно сделать вывод, что эффективность налогового режима должна оцениваться не изолированно по размеру ставки, а в совокупности по нескольким критериям: величине итоговой налоговой нагрузки, сложности администрирования, возможности законного снижения обязательных платежей и степени влияния на чистую прибыль.

Для индивидуальных предпринимателей наиболее эффективными в большинстве типовых ситуаций являются ПСН, УСН и АУСН. ПСН показывает максимальную выгоду в тех видах деятельности, где фактический доход заметно превышает потенциально установленный, поскольку сумма налога остается фиксированной. УСН

Таблица 2. Сравнительная эффективность налоговых режимов для ИП и ЮЛ

Режим	Субъект	Уровень налоговой нагрузки	Административная нагрузка	Влияние на чистую прибыль	Эффективность режима
ОСН	ИП	Высокий	Высокая	Существенно снижает	Средняя или низкая, оправдана при необходимости работы с НДС
ОСН	ЮЛ	Высокий	Очень высокая	Снижает, но обеспечивает деловую универсальность	Средняя, оптимальна для среднего и крупного бизнеса
УСН	ИП	Низкий/средний	Низкая	Повышает сохраняемый доход	Высокая для малого бизнеса и услуг
УСН	ЮЛ	Низкий/средний	Низкая	Способствует росту чистой прибыли	Высокая для малых и части средних предприятий
АУСН	ИП	Низкий	Очень низкая	Максимизирует чистый доход на старте	Очень высокая для микро-бизнеса
АУСН	ЮЛ	Низкий/средний	Очень низкая	Повышает эффективность при малом штате	Высокая при простых операциях
ПСН	ИП	Низкий при высокой фактической выручке	Минимальная	Существенно увеличивает чистый доход	Очень высокая для высоко-рентабельных ИП
ПСН	ЮЛ	—	—	—	Не применяется
ЕСХН	ИП	Низкий	Низкая	Существенно сохраняет прибыль в сельхоздеятельности	Высокая
ЕСХН	ЮЛ	Низкий	Низкая	Повышает рентабельность агропроизводства	Высокая

сохраняет универсальность и устойчиво подходит для малого бизнеса с понятной структурой затрат. АУСН особенно эффективна на начальной стадии бизнеса, когда критичны сокращение отчетности и минимизация расходов на бухгалтерское сопровождение.

Для юридических лиц наилучшие результаты чаще демонстрируют УСН и АУСН, а в аграрной сфере — ЕСХН. Эти режимы позволяют уменьшить долю фискальных изъятий в выручке, стабилизировать денежный поток и увеличить объем средств, направляемых на расширение бизнеса. В то же время ОСН, несмотря на максимальную

налоговую и учетную нагрузку, сохраняет высокую институциональную эффективность для компаний, работающих с НДС, крупными заказчиками, государственными контрактами и инвестиционными проектами.

В конечном итоге, оптимальный вариант для каждого предприятия — это контекстуальный компромисс между снижением налоговой нагрузки и обеспечением операционной и инвестиционной гибкости, необходимой для достижения долгосрочных стратегических целей. Российская налоговая система предоставляет для этого достаточный инструментарий — важно лишь уметь пользоваться им грамотно.

Литература:

1. Брызгалин А. В. Налоги и налоговое право: учеб. Пособие. М.: АналитикаПресс, 2017. С. 608
2. Лавренчук Е. Н. Налоговый анализ // Управление экономическими системами. — 2021. — № 1. С.27–29.
3. Майбуrows И. А., Абрамов М.Д и др. Налоговая политика. Теория и практика: учеб. для магистрантов / Под ред. И. А. Майбуrowa. М: Юнити-Дана, 2015. С. 593.
4. Малышева Н. П., Моисеенко С. Л. Влияние изменений налогового законодательства на налоговую нагрузку организаций // Финансы, денежное обращение и кредит. — 2022. — № 4. — С. 89–95.
5. Резвушкин С. В. Налоговое бремя и налоговая нагрузка // Инновационная наука. — 2022. — № 4. — С. 174–175.
6. Трошев А. В. Сравнительный анализ методик определения налоговой нагрузки на предприятия // Финансы. — 2020. — № 5. — С.13–16.

Оценка кредитного риска на портфелях с малым числом дефолтов: байесовское сглаживание и экспертные надстройки

Исманов Максат, независимый исследователь (г. Алматы, Казахстан)

В статье рассматривается задача оценки кредитного риска в сегментах, где за весь период наблюдения накоплено лишь несколько дефолтов или их нет вовсе. Показано, почему частотная оценка вероятности дефолта в таких портфелях оказывается одновременно неустойчивой и систематически заниженной, а вслед за ней искажаются резервы и ожидаемые потери. В качестве основного инструмента предлагается байесовское сглаживание на основе сопряжённой бета-биномиальной модели, в которой априорное распределение строится по внешнему ориентиру, а вес собственной статистики растёт по мере её накопления. Отдельно обсуждаются экспертные надстройки: надбавка за консерватизм, ограничения снизу и сверху, корректировки на корреляцию дефолтов и регламент их пересмотра. На условном примере показано, как меняется оценка ожидаемых потерь при переходе от наивной частоты к сглаженной и консервативной оценке. Предложенная последовательность действий может применяться кредитными организациями для малых и новых сегментов кредитного портфеля.

Ключевые слова: кредитный риск, вероятность дефолта, портфели с малым числом дефолтов, байесовское сглаживание, бета-биномиальная модель, экспертная корректировка, ожидаемые потери, консерватизм.

Введение

Почти у любого банка есть сегменты, по которым статистика дефолтов почти пуста. Это крупные корпоративные заёмщики, банки-контрагенты, субсуверенные образования, лизинговые компании, а нередко и новые продуктовые линии, запущенные год-два назад. Портфель может быть значительным по объёму и при этом содержать один-два дефолта за пять лет. Формально такая картина выглядит как признак высокого качества. На деле же она скорее говорит о том, что накопленного опыта недостаточно, чтобы делать уверенные количественные выводы.

Для риск-менеджмента это не академическая тонкость. От вероятности дефолта зависят резервы по МСФО 9, требования к капиталу при использовании внутренних рейтингов, ценообразование кредитов, лимиты на заёмщиков и отрасли. Если вероятность дефолта для малого сегмента оценена как ноль или почти ноль, то и все производные от неё показатели получаются заниженными. Причём ошибка проявляется не сразу, а в момент стресса, когда несколько заёмщиков переходят в дефолт одновременно и банк обнаруживает, что резерв под этот сценарий фактически не формировался.

Цель статьи состоит в том, чтобы предложить практическую схему оценки потерь для портфелей с малым числом дефолтов, сочетающую байесовское сглаживание вероятности дефолта и формализованные экспертные надстройки. Задачи исследования: показать источники смещения частотных оценок в таких сегментах; описать механику бета-биномиального сглаживания и способы выбора априорного распределения; систематизировать экспертные корректировки и правила их документирования; продемонстрировать на условном примере, как изменение подхода сказывается на величине ожидаемых потерь. Методологической основой работы служат публикации российских исследователей по калибровке рейтин-

говых моделей, корреляции дефолтов и агрегированию оценок вероятности дефолта.

1. Почему малое число дефолтов ломает стандартную оценку

Базовая формула ожидаемых потерь проста: она перемножает вероятность дефолта, подверженность риску в момент дефолта и долю потерь при дефолте. Именно так ожидаемые потери определяются в логике соглашения Базель II и стандарта МСФО (IFRS) 9, причём последний требует оценивать риск дефолта на весь срок жизни кредита, а не только на первый год [4, с. 228]. Из трёх множителей наиболее чувствительной к нехватке наблюдений оказывается вероятность дефолта. Подверженность риску известна из договоров и графиков платежей, долю потерь иногда можно оценить по залогам и отраслевым ориентирам. А вот вероятность дефолта требует именно событий дефолта, которых нет.

Насколько велик разрыв между желаемым и реальным объёмом статистики? Практики оценивают, что для уверенной настройки рейтинговой системы на отраслево-целевой сегмент нужно порядка 100–150 исторических дефолтов, а в отдельном банке это требование, как правило, невыполнимо; причинами называют невозможность накопить историю по странам, муниципалитетам и узким отраслям, объективно низкую частоту дефолтов у крупных публичных компаний и просто ограниченность собственной базы банка, при этом ещё в 2006 г. для таких случаев был предложен байесовский способ уточнения оценок за счёт предварительной информации [1, с. 83]. Стоит отметить, что сама категория «портфелей с малым числом дефолтов» включает и сегменты, где дефолтов не было ни одного.

Корпоративный сектор здесь особенно уязвим. В рознице банк может опереться на бюро кредитных историй, где

статистика дефолтов ведётся систематически. Для юридических лиц, включая средний бизнес, полноценной статистики дефолтов не существует: даже абсолютное число банкротств, извлечённое из судебных и налоговых источников, трудно пересчитать в частоту по активным заёмщикам, а российские рейтинговые агентства ведут ненулевую статистику дефолтов лишь с 2008 г. [2, с. 167]. Получается, что внешний ориентир для корпоративного сегмента сам по себе неточен. Это важно учитывать при построении априорного распределения, о котором речь пойдёт ниже.

Первая проблема частотной оценки связана с её статистическим поведением. Если в сегменте n наблюдений «заёмщик-год» и d дефолтов, то наивная оценка равна d/n . При $d = 0$ она обращается в ноль, хотя никто из риск-менеджеров не поверит, что вероятность дефолта действительно нулевая. При $d = 1$ или $d = 2$ оценка скачет от года к году: один дополнительный дефолт способен удвоить вероятность дефолта по всему сегменту. Доверительные интервалы при этом получаются настолько широкими, что точечная оценка почти ничего не говорит. Например, при 300 наблюдениях без единого дефолта верхняя граница 95-процентного интервала составляет около 1 %, что известно как «правило трёх»: примерно $3/n$.

Вторая проблема глубже и связана с зависимостью дефолтов между собой. Частотная оценка неявно предполагает, что заёмщики выходят в дефолт независимо. В реальности дефолты коррелированы через общий экономический фактор, и для низкодефолтных портфелей это приводит к характерной картине. Распределение доли дефолтов в таких портфелях может быть бимодальным: исторически наблюдается лишь левая мода около нуля, а в кризис значительная часть заёмщиков оказывается в дефолте одновременно, поэтому при корреляции, близкой к 100 %, истинная вероятность дефолта может быть заметно выше нуля даже при «чистой» истории [3, с. 12]. Иначе говоря, отсутствие дефолтов в прошлом не доказывает их отсутствия в будущем, особенно если окно наблюдения не захватило ни одного полноценного кризиса.

Третья проблема носит управленческий характер. Нулевая или почти нулевая оценка вероятности дефолта создаёт у бизнес-подразделений стимул наращивать именно этот сегмент: резервы низкие, капитала требуется мало, ставку можно предложить агрессивную. Риск при этом не исчезает, он лишь становится невидимым. Отсюда простой вывод. Для портфелей с малым числом дефолтов нужна не просто другая формула, а другая логика: оценка должна опираться на всю доступную информацию, честно отражать неопределённость и содержать контролируруемую надбавку за консерватизм.

2. Байесовское сглаживание: как объединить скудную статистику с внешней информацией

Байесовский подход отвечает на вопрос, который частотная статистика оставляет открытым: что делать, если собственных наблюдений мало, но есть косвенное знание

о сегменте? В байесовской логике вероятность дефолта рассматривается не как фиксированное неизвестное число, а как случайная величина с априорным распределением. Наблюдения обновляют это распределение, и в результате получается апостериорная оценка. Чем больше собственных данных, тем меньше влияние априорного знания, и наоборот. Для малых сегментов это ровно то поведение, которое требуется.

Самый удобный рабочий инструмент — сопряжённая бета-биномиальная модель. Число дефолтов d среди n наблюдений описывается биномиальным распределением, а вероятность дефолта p — бета-распределением с параметрами a и b . Тогда апостериорное распределение снова оказывается бета-распределением с параметрами $a + d$ и $b + n - d$, а апостериорное среднее равно $(a + d) / (a + b + n)$. Формула допускает прозрачную интерпретацию: сумму $a + b$ можно считать числом «условных наблюдений», которые приносит априорное знание, а отношение $a / (a + b)$ — априорной вероятностью дефолта. Апостериорная оценка тогда представляет собой взвешенное среднее между собственной частотой d/n и априорным ориентиром, где вес собственной статистики равен $n / (n + a + b)$.

Ключевой вопрос — откуда взять априорное распределение. Здесь возможны несколько источников: средняя частота дефолтов по рейтинговой шкале внешнего агентства для соответствующего рейтингового разряда, отраслевые ориентиры, статистика по более широкому родственному сегменту собственного портфеля, оценки, полученные из рыночных спредов. Каждый из этих источников имеет свою погрешность. Если их несколько, разумно сначала свести их в одну оценку. Для этого предложены оптимальные аффинная и выпуклая комбинации оценок, веса которых определяются дисперсиями и корреляцией исходных оценок, причём выпуклая комбинация гарантирует, что итог останется между исходными значениями [5, с. 26–27]. Полученная сводная величина и становится центром априорного распределения.

Не менее важен выбор «силы» априорного знания, то есть суммы $a + b$. Слишком малое значение возвращает нас к неустойчивой частотной оценке, слишком большое — фактически подменяет собственный опыт банка внешним ориентиром. На практике удобно рассуждать так: сколько лет наблюдений по сегменту банк готов считать эквивалентными внешней информации? Если ориентир надёжен и сегмент похож на эталонную совокупность, вес может быть выше; если сходство сомнительно, вес снижают. Важно, что этот выбор фиксируется в методике и не пересматривается задним числом ради нужного результата.

Рассмотрим условный пример. Пусть в сегменте накоплено 300 наблюдений «заёмщик-год» и зафиксирован один дефолт. Наивная частота равна $1/300$, то есть примерно 0,33 %. Внешний ориентир указывает на вероятность дефолта около 2 %, и аналитик оценивает его надёжность как эквивалентную 50 наблюдениям; отсюда априорное распределение $\text{Beta}(1; 49)$. Апостериорное распределение имеет вид $\text{Beta}(2; 348)$, его среднее составляет

около 0,57 %, а 95-процентный квантиль — около 1,35 %. Вес собственной статистики при этом равен 300/350, то есть примерно 0,86. Примечательно, что даже при таком высоком весе оценка выросла почти в 1,7 раза по сравнению с наивной частотой — а ведь ориентир «весил» всего шестую часть собственной выборки.

Байесовское сглаживание полезно и во времени. Годовые доли дефолтов в малых сегментах сильно колеблются, и банку обычно нужна не столько точная годовая оценка, сколько устойчивая средняя за цикл. Для малых, средних и специализированных банков, а также для отдельных субпортфелей собственная частота дефолтов имеет высокую статистическую погрешность, и статистически значимо удаётся оценить лишь среднюю величину за длительный период, тогда как динамику разумнее заимствовать из общерыночных рядов с учётом отраслевой структуры портфеля [2, с. 176]. Байесовская схема хорошо сочетается с такой логикой: долгосрочное среднее задаёт центр априорного распределения, а текущие наблюдения лишь постепенно его сдвигают.

3. Экспертные надстройки и расчёт ожидаемых потерь

Даже хорошо построенное байесовское сглаживание не снимает всех вопросов. Оно опирается на допущения о сопоставимости ориентира и сегмента, о независимости наблюдений, о стабильности кредитной политики. Когда эти допущения нарушаются, на помощь приходит экспертная надстройка — формализованная корректировка модельной оценки. Слово «формализованная» здесь главное. Экспертная надстройка не должна быть способом «подогнать» результат: у неё есть обоснование, количественный размер, владелец и срок пересмотра.

Экспертные элементы встречаются и внутри самих моделей для низкодефолтных сегментов. Так, при калибровке рейтингового балла на вероятность дефолта используется двухпараметрическая логит-функция, а мощность рейтинговой системы, которую при достаточной статистике рассчитывают по ROC-кривой, в портфеле с малым количеством дефолтов оценивают экспертно — по сопоставлению с известными мощностями аналогичных моделей; явные калибровочные формулы при этом применимы, если коэффициент мощности не превышает 0,6, а средняя вероятность дефолта не выше 8–10 % [1, с. 88]. Следовательно, граница между «моделью» и «экспертизой» в таких сегментах размыта изначально. Тем важнее сделать экспертную часть явной и проверяемой.

Можно выделить четыре типа надстроек, которые чаще всего оказываются уместными. Первый — надбавка за

консерватизм: вместо апостериорного среднего в расчёт берётся верхний квантиль апостериорного распределения (например, 75-й или 90-й), что прямо отражает неопределённость оценки. Второй — ограничение снизу: модельная вероятность дефолта не опускается ниже заранее установленного минимального уровня, даже если сегмент выглядит безупречно. Третий — стрессовая корректировка на корреляцию дефолтов: если окно наблюдения не включало кризис, оценка дополняется сценарием, в котором часть заёмщиков переходит в дефолт одновременно. Четвёртый — корректировка на изменение политики или состава портфеля, когда банк заходит в новую нишу или меняет критерии отбора заёмщиков.

Насколько допустимо полагаться на экспертное суждение там, где статистика молчит? В условиях сильной нехватки данных выбор любой модели оказывается в значительной мере произвольным решением, и одним из допустимых путей прямо названо постулирование вида зависимости и численных значений параметров, оценённых экспертным образом [5, с. 12]. Это не повод отказываться от количественных методов. Скорее, это аргумент в пользу того, чтобы экспертные параметры фиксировались явно, обосновывались документально и проверялись по мере появления новых наблюдений.

Вернёмся к условному примеру и посчитаем ожидаемые потери. Пусть подверженность риску по сегменту составляет 500 млн условных денежных единиц, а доля потерь при дефолте принята равной 45 %. При наивной частоте 0,33 % ожидаемые потери равны около 0,75 млн. При байесовском среднем 0,57 % — около 1,29 млн. Если же применить надбавку за консерватизм и взять 95-процентный квантиль апостериорного распределения (1,35 %), ожидаемые потери достигают примерно 3,04 млн, то есть в четыре раза больше наивной оценки. Какую из цифр выбрать — решение методологическое, а не арифметическое. Но разброс наглядно показывает, сколько неопределённости скрывается за «чистой» статистикой. Результаты расчёта сведены в таблице 1.

Наконец, у экспертных надстроек должен быть механизм постепенного «отключения». По мере накопления наблюдений вес собственной статистики в байесовской схеме растёт сам, а надбавка за консерватизм может снижаться по заранее заданному правилу. Для регулятора и для банка не менее важно планомерно собирать статистику: накопление максимально возможного объёма данных о дефолтах, особенно по новым сегментам кредитования, позволяет раньше определить корректные параметры риска и при необходимости скорректировать подходы к регулированию [3, с. 5]. Что немаловажно, ре-

Таблица 1. Оценки вероятности дефолта и ожидаемых потерь для условного сегмента

Подход к оценке	Вероятность дефолта, %	Ожидаемые потери, млн усл. ед.
Наивная частота (1/300)	0,33	0,75
Байесовское среднее, Beta(2; 348)	0,57	1,29
95-й квантиль апостериорного распределения	1,35	3,04

гламент должен предусматривать ежегодный пересмотр каждой надстройки с фиксацией того, подтвердилось ли исходное обоснование.

Заключение

Портфели с малым числом дефолтов представляют собой слабое место стандартных методик оценки кредитного риска. Наивная частота дефолтов в них неустойчива, склонна к занижению и не учитывает того, что дефолты коррелированы и могут проявиться разом в период стресса. Байесовское сглаживание на основе бета-биномиальной модели позволяет соединить скудную собственную статистику с внешним ориентиром так, что вес каждого источника определяется прозрачно, а сама оценка автоматически сдвигается к собственному опыту банка по мере его накопления.

Экспертные надстройки дополняют модель там, где её допущения не выполняются: надбавка за консерватизм, ограничение снизу, стрессовая корректировка на корреляцию и поправка на изменение политики. Их ценность зависит от дисциплины применения — документированного обоснования, количественного размера и регулярного пересмотра. Условный пример показал, что переход от наивной частоты к сглаженной и консервативной оценке способен увеличить ожидаемые потери в несколько раз. Именно такой разрыв и составляет цену неопределённости, которую банку лучше признать заранее.

Перспективными направлениями дальнейшей работы представляются иерархические байесовские модели, позволяющие заимствовать информацию между родственными сегментами, а также совместное моделирование вероятности дефолта и доли потерь при дефолте в условиях малой выборки.

Литература:

1. Хамалинский А. С., Помазанов М. В. Калибровка рейтинговой модели для секторов с низким количеством дефолтов // Управление финансовыми рисками. — 2012. — № 2 (30). — С. 82–94. — URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/9vw1ml0zbq/direct/66625033> (дата обращения: 22.10.2026).
2. Помазанов М. В. Метод фильтрации временного ряда вероятности дефолта из статистики просрочки кредитов и займов // Управление финансовыми рисками. — 2020. — № 3 (63). — С. 166–177. — DOI: 10.36627/2221-7541-2020-3-3-166-177. — URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/423873099.pdf> (дата обращения: 22.10.2026).
3. Пеникас Г. И. Эффект корреляции дефолтов на оценку кредитного риска портфеля ссуд на примере «зеленого» финансирования: серия докладов об экономических исследованиях № 121 / Банк России. — Москва, 2023. — URL: https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/157919/wp_121.pdf (дата обращения: 22.10.2026).
4. Широбокова М. А. Модель оценки риска дефолта на всем протяжении жизни кредита // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». — 2018. — Т. 28, вып. 2. — С. 228–233. — URL: <https://journals.udsu.ru/econ-law/article/download/2254/2240> (дата обращения: 22.10.2026).
5. Лапшин В. А., Смирнов С. Н. Консолидация и агрегация оценок вероятности дефолта: препринт WP16/2012/02 / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». — Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2012. — 40 с. — URL: https://www.hse.ru/data/2012/03/07/1266495691/WP16_2012_02.pdf (дата обращения: 22.10.2026).

Управленческие проблемы кадровой политики в нефтегазовой отрасли в России

Кардапольцева Екатерина Николаевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Назарова Зинаида Михайловна, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой
Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (г. Москва)

Нефтегазовая отрасль играет ключевую роль в национальной экономике, обеспечивая устойчивое развитие и энергетическую безопасность страны. В связи с этим важным вопросом для нефтегазовой отрасли является эффективное управление кадровой политикой. В статье рассматриваются основные управленческие проблемы кадровой политики нефтегазовой отрасли и предлагаются пути их решения.

Ключевые слова: кадровая политика, нефтегазовая отрасль, управленческие проблемы кадровой политики.

Кадровая политика нефтегазовой отрасли в России представляет собой совокупность принципов, приоритетов и управленческих решений, направленных на

формирование, привлечение, рациональное использование и профессиональное развитие трудовых ресурсов, необходимых для устойчивого функционирования пред-

приятий топливно-энергетического комплекса. При специфических условиях, свойственных данной отрасли, обеспеченность квалифицированными работниками выступает фактором реализации производственной стратегии, внедрения технологических решений и сохранения операционной устойчивости предприятий.

Традиционные подходы к привлечению и воспроизводству трудовых ресурсов в нефтегазовой отрасли сталкиваются с ограничениями, связанными с изменением демографической структуры населения, конкуренцией компаний за квалифицированных специалистов, несоответствием отдельных компетенций работников требованиям производства и территориальной удалённостью рабочих мест при разработке месторождений нефти и газа.

Одной из наиболее значимых проблем выступает *дефицит трудовых ресурсов*, который наиболее ярко проявляется в структурном несоответствии предложения труда потребностям нефтегазовых предприятий. Наличие соискателей на рынке само по себе не гарантирует закрытия вакансий, поскольку работодателям необходимы специалисты с определённым уровнем квалификации, опытом эксплуатации оборудования, знаниями отраслевых технологических процессов и готовностью работать в специфических производственных условиях.

Это подтверждается исследованиями М. Р. Богатыревой, С. А. Юнусова и О. В. Тишениной, в которых рассматриваются проблемы конкурентоспособности человеческих ресурсов нефтегазовой отрасли, включая удержание молодых специалистов и повышение привлекательности отраслевых работодателей [1]. Авторы обращают внимание на значение кадровых инициатив, направленных на формирование устойчивой связи между профессиональными ожиданиями работников и возможностями, предоставляемыми работодателем. Данный подход позволяет рассматривать дефицит кадров как результат особенностей привлечения, адаптации и закрепления работников.

Таким образом, количественный дефицит кадров дополняется качественным дисбалансом между имеющимися трудовыми ресурсами и требованиями рабочих мест.

Вторая проблема связана с *демографическими изменениями и возрастной структурой персонала*. Сокращение численности отдельных возрастных групп трудоспособного населения ограничивает возможности восполнения кадровой потребности за счёт внешнего рынка труда. Одновременно старение персонала предприятия повышает значение преемственности профессиональных знаний и своевременной подготовки работников, способных заменить сотрудников, выбывающих по возрастным и иным причинам.

Данная проблема нашла отражение в статье Л. Д. Петренко и А. В. Воронина «Тенденции и риски кадрового обеспечения нефтегазового сектора ресурсодобывающего региона». Авторы обращают внимание на значение замещающей кадровой потребности, возникающей вследствие естественного выбытия работников, технологической модернизации и специфики условий труда [2]. Управленче-

ская сложность кадровой политики заключается в том, что увеличение численности молодых работников не обеспечивает автоматического сохранения накопленного производственного опыта. При отсутствии системной передачи знаний возникает риск утраты компетенций, необходимых для поддержания надёжности и безопасности технологических процессов на нефтегазовых предприятиях.

Следовательно, кадровая политика должна обеспечивать баланс между привлечением молодых специалистов, сохранением квалифицированных работников старших возрастов и передачей профессиональных знаний.

Третья проблема определяется *сложностями кадрового развития и несоответствием профессиональных компетенций изменяющимся требованиям производства*. Технологическое обновление нефтегазового комплекса повышает значение цифровых компетенций у работников, знания автоматизации производственных процессов, работы с промышленными информационными системами и способности персонала адаптироваться к новым технологическим регламентам.

В публикации О. В. Пожарницкой и М. Р. Цибулькиной «Кадровая стратегия как фактор устойчивого развития нефтегазового сектора» отмечается, что технологические изменения повышают спрос на работников высокой квалификации и требуют развития человеческих ресурсов в соответствии с задачами производства [3]. Это положение указывает на необходимость согласования стратегий образовательных организаций с технологическими приоритетами предприятий.

В связи с этим необходима системная координация, предполагающая участие предприятий в актуализации содержания образовательных программ при подготовке специалистов, формировании перечней востребованных компетенций, организации практико-ориентированного обучения и оценке готовности выпускников к работе.

Четвёртая проблема обусловлена *территориальной удалённостью производственных объектов и специфическими условиями организации труда*. Значительная часть нефтегазовых месторождений расположена в районах с суровыми климатическими условиями, ограниченной транспортной доступностью и недостаточно развитой социальной инфраструктурой. Указанные особенности сужают круг потенциальных работников и усложняют обеспечение кадровой стабильности предприятий.

И. И. Савчук в исследовании особенностей управления персоналом нефтегазового предприятия в условиях вахтового метода связывает распространение данной формы организации труда с удалённостью производственных территорий [4]. Вахтовый метод позволяет привлекать специалистов из других регионов, однако одновременно предъявляет повышенные требования к организации перевозки работников, размещению, к созданию бытовых условий, режимов труда и отдыха, а также поддержанию устойчивой мотивации персонала.

Следовательно, территориальная удалённость выступает не только логистическим ограничением, но

и самостоятельным фактором кадрового управления. Необходимо привлекать выпускников профильных образовательных организаций к работе в регионах с помощью обязательной отработки, которая должна снижать возможные риски нехватки кадров.

Систематизация рассмотренных проблем позволяет установить, что они различаются по непосредственным причинам, однако объединены общей управленческой закономерностью: кадровая политика становится недо-

статочно результативной, если решения о привлечении, подготовке, распределении и удержании работников принимаются разрозненно. Основные направления совершенствования кадровой политики на нефтегазовых предприятиях должны носить комплексный характер, быть ориентированы на устранение причин кадровых дисбалансов и формирование взаимосвязанной системы управления человеческими ресурсами (приведенные данные сведены в таблице 1).

Таблица 1. Основные управленческие проблемы кадровой политики нефтегазовой отрасли и направления их решения

Проблема	Основные проявления	Направления совершенствования
Дефицит трудовых ресурсов	Незакрытые вакансии, конкуренция за квалифицированных работников, длительный поиск специалистов	Прогнозирование кадровой потребности, повышение удержания персонала
Демографические изменения	Сокращение притока молодых работников, увеличение потребности в замещении выбывающего персонала, риск утраты опыта	Планирование замещающей потребности, наставничество, передача профессиональных знаний
Ограничения кадрового развития	Несоответствие компетенций требованиям производства, продолжительная адаптация выпускников, потребность в переобучении	Участие работодателей в разработке образовательных программ, увеличение практической подготовки
Территориальная удалённость объектов	Ограниченный местный рынок труда, дополнительные затраты на персонал	Совершенствование условий труда, изменение образовательной политики для молодых специалистов

Перечисленные направления требуют создания единой системы совершенствования кадровой политики нефтегазовой отрасли в России. Главными направлениями являются введение обязательной отработки для выпускников образовательных организаций, закрепление наставничества на государственном уровне для большинства предприятий и развитие взаимодействия образовательных организаций и предприятий нефтегазовой отрасли.

Таким образом, совершенствование кадровой политики нефтегазовой отрасли предполагает переход от преимущественно реактивного устранения кадровых проблем к согласованному управлению полным циклом формирования и использования трудовых ресурсов. Его основой должны выступать прогнозирование потребности, взаимодействие с системой образования, развитие компетенций, сохранение профессионального опыта и учёт территориальных условий занятости.

Литература:

1. Богатырева, М. Р. Конкурентоспособность человеческих ресурсов в нефтегазовой отрасли / М. Р. Богатырева, С. А. Юнусов, О. В. Тишенина. — Текст: непосредственный // Научный результат. Экономические исследования. — 2021;
2. Петренко, Л. Д. Тенденции и риски кадрового обеспечения нефтегазового сектора ресурсодобывающего региона / Л. Д. Петренко, А. В. Воронин. — Текст: непосредственный // Нефтяное хозяйство. — 2026. — № 9;
3. Пожарницкая, О. В. Кадровая стратегия как фактор устойчивого развития нефтегазового сектора / О. В. Пожарницкая. — Текст: электронный // Современные проблемы науки и образования: [сайт]. — URL: <https://www.science-education.ru/article/view?id=12267> (дата обращения: 10.08.2026);
4. Савчук, И. И. Особенности управления персоналом нефтегазового предприятия в условиях вахтового метода работы / И. И. Савчук. — Текст: непосредственный // Международный научно-исследовательский журнал. — 2021. — № 5 (107).

Совершенствование государственного управления использованием медицинского оборудования в Оренбургской области: результаты контрольного анализа и проект регионального механизма

Кислова Ксения Владимировна, студент магистратуры

Научный руководитель: Радошнова Ирина Леонидовна, кандидат педагогических наук, доцент
Оренбургский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

В отчётах Счётной палаты Оренбургской области за 2023–2025 гг. зафиксированы случаи, когда закупленное медицинское оборудование не использовалось. В отделениях медицинской реабилитации на дату проверки не эксплуатировались 7 единиц стоимостью 7 525,1 тыс. руб. В статье предложен проект регионального механизма: проверка готовности медицинской организации до решения о закупке и ежеквартальный учёт простоя с указанием причины.

Ключевые слова: государственное управление, здравоохранение, медицинское оборудование, жизненный цикл, закупки, мониторинг.

Improving state management of medical equipment use in the Orenburg region: results of control analysis and a project of regional mechanism

Kislova Ksenia Vladimirovna, master's student

Scientific advisor: Radoshnova Irina Leonidovna, candidate of sciences in pedagogy, associate professor
Orenburg Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation

The Accounts Chamber reports of the Orenburg Region for 2023–2025 document cases of unused medical equipment. In medical rehabilitation departments, 7 units worth RUB 7,525.1 thousand were not in use as of the inspection date. The article proposes a regional mechanism: a readiness check by the medical organization before the procurement decision and quarterly downtime tracking with a reason code.

Keywords: public administration, healthcare, medical equipment, life cycle, procurement, monitoring.

Введение

Согласно статье 38 Федерального закона от 21.11.2011 № 323-ФЗ, к обращению медицинских изделий относятся не только их приобретение, но и последующая эксплуатация и техническое обслуживание [10]. В рекомендациях ВОЗ также говорится о необходимости оценки потребности, инвентаризации и обучения персонала [12]. Отечественные авторы рассматривают управление оборудованием через процессный подход [1]. В обзоре Brantnell и Wagrell (2024) отмечается, что основные препятствия связаны скорее с организационными условиями, чем с самим оборудованием [11]. При этом на региональном уровне связка между проверкой готовности, фактическим использованием и корректировкой планов закупок проработана слабо.

Задача статьи — на материалах внешнего финансового контроля показать управленческий риск и предложить вариант регионального механизма его снижения.

Материалы и методы

Работа выполнена как документальный анализ. Основу составили отчёты Счётной палаты Оренбургской области за 2023–2025 годы (по отчёту за 2025 год использованы данные раздела 2.2, с. 20–22) [5–7]. Также привлекались отчёты о реализации государственной программы [3] и нормативные акты [2, 4, 8–10].

Риски выделялись по нескольким признакам: есть ли подготовленный персонал, готово ли помещение и инфраструктура, в какие сроки оборудование введено в эксплуатацию, используется ли оно на момент проверки, есть ли данные о расходных материалах. Полученные факты затем переводились в элементы механизма. Например, отсутствие персонала стало основанием для проверки готовности до закупки, а длительный простой — для введения учёта с кодом причины. Сам механизм пока только спроектирован и не проверялся на практике.

Результаты анализа контрольных мероприятий

По данным отчёта Счётной палаты за 2025 год, в 2023–2025 гг. для отделений медицинской реабилитации закупили 220 медицинских изделий. Были оснащены девять отделений в шести организациях. Большая часть оборудования ис-

пользовалась, коэффициент оснащённости вырос [7, с. 20–22]. Вместе с тем на дату проверки в двух организациях не эксплуатировались семь единиц на сумму 7 525,1 тыс. руб. (таблица 1).

Таблица 1. Факты неиспользования оборудования [7, с. 21–22]

Организация	Установленный факт	Стоимость приобретения
ГАУЗ «Детская городская больница», г. Орск	2 лазерных терапевтических аппарата высокой интенсивности и 2 аппарата микроволновой терапии не использовались с момента поставки (3 — с августа 2024 г., 1 — с декабря 2024 г.)	7 019,1 тыс. руб.
ГАУЗ «Бузулукская больница скорой медицинской помощи им. Н. А. Семашко»	3 комплекса «НС-Психотест» не использовались с 2022 г.; причина — отсутствие медицинского персонала	506,0 тыс. руб.
Всего	7 единиц не использовались на дату проверки	7 525,1 тыс. руб.

Эти суммы нельзя автоматически считать ущербом бюджету — оборудование оставалось на балансе. В отчёте прямо говорится о недостаточном качестве планирования оснащения.

Похожие ситуации встречаются и в других направлениях. Анализаторы гликированного гемоглобина (HbA1c) не использовались в 6 из 13 организаций, куда их поставили; причина — высокая стоимость реагентов [7]. Одиннадцать единиц офтальмологического оборудования на сумму 92 264,0 тыс. руб. почти год не эксплуатировались [7]. В 2023 году по онкологическому направлению закупили 314 единиц оборудования, но центры амбулаторной онкологической помощи были укомплектованы врачами не полностью [5]. В 2024 году в областной детской больнице выявили проблемы с передачей и учётом оборудования [6].

Такие случаи повторяются, но все они взяты из контрольных выборок. По ним нельзя судить о доле простоя по всему парку оборудования области. По четырём аппаратам в Орске причина простоя в отчёте не указана. По комплексам «НС-Психотест» она названа — отсутствие персонала.

Предлагаемый региональный механизм

Проверка готовности в предлагаемом варианте — это внутренний фильтр самой медицинской организации (или министерства) перед тем, как принять решение о закупке. Она не добавляет новых требований к поставщикам и не меняет процедуры, установленные законами № 44-ФЗ и № 223-ФЗ [8; 9].

Рекомендации ВОЗ [12] и ГОСТ Р 59730–2021 [2] носят общий характер. В проекте механизма предлагается закрепить на региональном уровне обязательную проверку готовности до закупки и ежеквартальный учёт простоя с указанием причины. Результаты такого учёта должны учитываться при формировании потребности на следующий период (таблица 2). Открытый поиск аналогичных порядков в других субъектах Российской Федерации в рамках работы не проводился.

Таблица 2. Сопоставление подходов

Признак	ВОЗ, ГОСТ Р 59730–2021, процессные модели	Предлагаемый проект
Проверка готовности	Рекомендуется	Внутренний фильтр до решения о закупке
Мониторинг использования	Рекомендуется	Квартальный с кодом причины
Связь с планированием	Не регламентирована	Корректировка планов потребности
Учёт расходных материалов	Частично (в основном сервис)	В чек-листе и реестре
Статус	Рекомендации / стандарт	Проект регионального порядка

Последовательность этапов выглядит так: сначала определяют потребность, затем подтверждают готовность (персонал, помещение, расходные материалы), планируют финансирование с учётом полного цикла, проводят закупку и приёмку, вводят оборудование в эксплуатацию и обучают персонал, ведут учёт с кодом причины простоя и ежеквартально анализируют данные с последующей корректировкой.

Инструменты и оценка результативности

Основные инструменты — чек-лист готовности на стадии заявки и карточка жизненного цикла с обязательным кодом причины простоя. Пороговые значения показателей пока являются экспертными допущениями и должны уточняться по результатам пилота (таблица 3).

Таблица 3. Операционализированные показатели

Показатель	Правило расчёта	Экспертное допущение	Ответственный
Покрытие проверкой готовности	Заявки с чек-листом / все заявки в пилоте × 100 %	100 %	Министерство здравоохранения
Своевременность ввода	Доля единиц, введённых в эксплуатацию не позднее 30 дней после поставки, от общего числа поставленных	Рост не менее 15 п.п. относительно исходных значений	Медицинская организация
Полнота кода причины	Случаи с кодом / все случаи × 100 %	100 %	Медицинская организация / Министерство здравоохранения
Длительность организационного простоя	Средняя длительность в днях (от даты фиксации неиспользования до первого использования по назначению; исключая ожидание гарантийного ремонта)	Снижение не менее 30 % относительно исходных значений	Медицинская организация / Министерство здравоохранения
Медицинский результат	Динамика числа процедур или пациентов по профилю оборудования (данные из статистических форм медицинских организаций, ежеквартально)	Оценивать только при наличии сопоставимых данных и учёте иных факторов	Медицинская организация

Таблица 4. Дорожная карта внедрения

Этап	Срок	Ответственный	Риски	Критерий
Подготовка форм	0–6 месяцев	Министерство здравоохранения	Формализм	Утверждение форм
Пилот с фиксацией исходных значений	6–12 месяцев	Министерство здравоохранения + 2–3 медицинские организации	Неполнота данных	Наличие исходных значений; иначе остановка
Оценка и решение	12–18 месяцев	Министерство здравоохранения	Недостижение порогов	Достижение порогов или корректировка

Сроки и ответственные по этапам приведены в таблице 4.

Заключение

Материалы Счётной палаты показывают повторяющиеся случаи неиспользования оборудования; в отдельных случаях установлены организационные причины простоя. Предложенный механизм — это проект внутреннего фильтра готовности и учёта простоя с кодом причины. Проверять его имеет смысл сначала на ограниченном пилоте. Насколько он снизит простой, можно будет сказать только после апробации.

Литература:

1. Артамонова Г. В., Авраменко О. Е., Попсуйко А. Н., Милиневский Н. И. Управление медицинским оборудованием на основе процессного подхода // Комплексные проблемы сердечно-сосудистых заболеваний. 2024. Т. 13, № 2. С. 72–81. DOI: 10.17802/2306–1278–2024–13–2–72–81.
2. ГОСТ Р 59730–2021. Техническое обеспечение медицинской деятельности. Организация и учет.
3. Отчёты о ходе реализации государственной программы «Развитие здравоохранения Оренбургской области» за 2023–2025 гг. Материалы Правительства Оренбургской области.
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.11.2021 № 2129 «Об утверждении Положения о лицензировании деятельности по техническому обслуживанию медицинских изделий...».
5. Счётная палата Оренбургской области. Отчёт о деятельности за 2023 год. Оренбург, 2024.
6. Счётная палата Оренбургской области. Отчёт о деятельности за 2024 год. Оренбург, 2025.
7. Счётная палата Оренбургской области. Отчёт о деятельности за 2025 год. Оренбург, 2026. С. 20–22 (утверждён постановлением Коллегии от 27.02.2026 № 6).
8. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
9. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
10. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации». Ст. 38.
11. Brantnell A., Wagrell S. Implementation of medical technology in management and engineering studies: A systematic literature review and future research agenda // Technology in Society. 2024. Vol. 77. Article 102582. DOI: 10.1016/j.techsoc.2024.102582.
12. World Health Organization. Inventory and maintenance management information system for medical devices. Geneva: WHO, 2025. ISBN 978–92–4–011125–7.

Особенности управления адаптацией персонала государственного муниципального учреждения

Китаев Дмитрий Леонидович, студент

Научный руководитель: Тараторин Евгений Викторович, кандидат педагогических наук, доцент
Московский международный университет

Статья посвящена исследованию особенностей управления адаптацией персонала в государственных и муниципальных учреждениях. Рассматриваются теоретические аспекты адаптации работников, ее роль в системе управления персоналом и значение для обеспечения кадровой устойчивости организаций государственного сектора. Особое внимание уделено специфике адаптационных процессов в условиях высокой регламентированности деятельности, повышенных требований к профессиональной подготовке работников и необходимости соблюдения установленных норм и процедур.

Ключевые слова: адаптация персонала, управление персоналом, государственное учреждение, муниципальное учреждение, наставничество, кадровая политика, кадровая устойчивость, профессиональная адаптация, развитие персонала, эффективность управления.

В современных условиях развития экономики и постоянных организационных преобразований особую значимость приобретает проблема эффективного включения новых сотрудников в профессиональную среду. Для государственных и муниципальных учреждений, деятельность которых направлена на выполнение социально значимых функций, этот процесс имеет не только организационное, но и стратегическое значение. От успешности адаптации персонала зависит качество предоставляемых

государственных услуг, эффективность управленческих решений и уровень ответственности служащих за результаты своей деятельности.

Адаптация персонала представляет собой сложный и многоаспектный процесс, включающий профессиональное, социально-психологическое и организационное вхождение нового работника в коллектив, освоение им норм, ценностей и традиций организации. В научной литературе адаптация рассматривается как системное яв-

ление, охватывающее как личностные, так и институциональные аспекты взаимодействия человека и организации.

Понятие «адаптация» (от лат. adaptatio — приспособление) означает процесс приспособления индивида к новым условиям деятельности и социальной среды. В контексте управления персоналом адаптация понимается как процесс активного взаимного приспособления работника и организации, целью которого является достижение оптимального уровня включённости сотрудника в трудовую деятельность, удовлетворённости условиями труда и повышения эффективности выполнения профессиональных функций.

Адаптация не сводится только к знакомству с функциональными обязанностями или структурой учреждения. Это целостный процесс, затрагивающий личностную мотивацию, социальные связи, корпоративную культуру, этику и нормы поведения [5, с. 48].

Главной целью системы адаптации является сокращение периода вхождения нового работника в должность до достижения им требуемого уровня производительности труда и профессиональной компетентности. В рамках этой цели решаются следующие задачи:

1. Ознакомление сотрудника с целями, структурой и функциями организации.
2. Формирование у работника положительного отношения к учреждению и своей деятельности.
3. Развитие устойчивых профессиональных и коммуникативных навыков.
4. Снижение стрессовых факторов, связанных с новым местом работы.
5. Обеспечение согласования личных и организационных целей.

Для государственных и муниципальных организаций эти задачи дополняются формированием гражданской

ответственности, соблюдением этических норм государственной службы, а также развитием навыков межведомственного взаимодействия.

Схематически основные направления и задачи системы адаптации персонала государственных учреждений представлены на рисунке 1 [6, с. 33].

Процесс адаптации включает несколько этапов, каждый из которых имеет свои особенности и управленческие задачи:

1. Ориентация (вводный этап) — знакомство с организацией, её структурой, миссией, регламентами, внутренним распорядком и традициями.
2. Профессиональное освоение — овладение знаниями, умениями и навыками, необходимыми для выполнения функциональных обязанностей.
3. Социально-психологическая интеграция — включение в коллектив, формирование межличностных связей, адаптация к корпоративным нормам поведения.
4. Формирование устойчивости — закрепление адаптационных навыков, развитие лояльности и идентификации с организацией.

Ключевыми условиями успешной адаптации выступают:

1. Наличие формализованной программы адаптации.
2. Участие руководителей и наставников.
3. Психологическая поддержка новых сотрудников.
4. Своевременная обратная связь.
5. Создание благоприятного морально-психологического климата [4, с. 122].

Успешная адаптация способствует снижению текучести кадров, повышению производительности труда и улучшению психологического климата в коллективе.

На рисунке 2 представлены основные группы факторов, оказывающих влияние на успешность адаптации



Рис. 1. Основные задачи системы адаптации персонала в государственных учреждениях



Рис. 2. Факторы, влияющие на успешность адаптации персонала

персонала, что позволяет наглядно отразить их взаимосвязь и степень влияния на формирование адаптационного потенциала организации.

Особенностью адаптации в государственных структурах является высокая степень регламентированности управленческих процессов, наличие этического кодекса служащих, а также приоритет общественных интересов над личными. В отличие от коммерческих организаций, здесь ключевую роль играют не экономические стимулы, а профессиональная ответственность, соблюдение норм законодательства и развитие компетенций, обеспечивающих эффективное выполнение государственных функций [3, с. 51].

Важную роль играет система наставничества, когда опытные сотрудники помогают новичкам осваивать профессиональные обязанности и ориентироваться в организационной культуре учреждения. Эффективная адаптация в таких организациях способствует не только повышению дисциплины и качества исполнения задач, но и укреплению престижа государственной службы.

Методика управления адаптацией в государственных учреждениях должна строиться на следующих принципах:

1. Законность и прозрачность — все процедуры соответствуют нормам Трудового кодекса РФ, антикоррупционным стандартам и локальным нормативным актам.
2. Системность — адаптация интегрируется в общую систему управления персоналом и связана с процессами подбора, оценки и обучения.
3. Индивидуальный подход — программа адаптации разрабатывается с учётом профессионального уровня и опыта конкретного сотрудника.
4. Наставничество — ключевой инструмент передачи организационных знаний и формирования лояльности.
5. Экономическая эффективность — мероприятия адаптации должны быть ресурсосберегающими и приносить измеримый результат [10, с. 129].

Система адаптации должна включать не только формальное введение в должность, но и развитие профессиональных и коммуникативных компетенций, что особенно

важно для учреждений, взаимодействующих с гражданами.

Процесс адаптации представлен в виде многоуровневой модели на рисунке 3 [8, с. 63].

Эта модель обеспечивает комплексный подход к управлению адаптацией, объединяя правовые, административные и человеческие аспекты.

Успешная реализация программы адаптации невозможна без чётко выстроенной системы взаимодействия между всеми участниками процесса — от руководителя учреждения до непосредственного наставника и самого сотрудника. Каждый из них выполняет определённые функции, обеспечивая согласованность действий, своевременную обратную связь и контроль над результатами.

Эффективность методики во многом определяется чётким распределением ролей между участниками адаптации, что представлено в таблице 1 [7, с. 108].

В современных государственных учреждениях применяются следующие методы и инструменты адаптации:

1. Организационные: вводный инструктаж, ознакомление с внутренними нормативными актами, презентации и экскурсии по подразделениям.
2. Обучающие: наставничество, тренинги по профессиональным и коммуникативным компетенциям, онлайн-курсы.
3. Информационные: корпоративный портал, электронная база знаний, интернет-сервисы.
4. Социально-психологические: индивидуальные беседы, опросы, командные мероприятия, поддержка новичков со стороны коллектива.
5. Оценочные: тестирование, собеседования, KPI адаптации (скорость освоения обязанностей, удовлетворённость, текучесть) [1, с. 53].

Применение комплексного подхода обеспечивает баланс между административной строгостью и человеческим взаимодействием, что особенно важно для государственных организаций.

Хотя в государственном секторе экономическая выгода не является основной целью, важно учитывать фи-

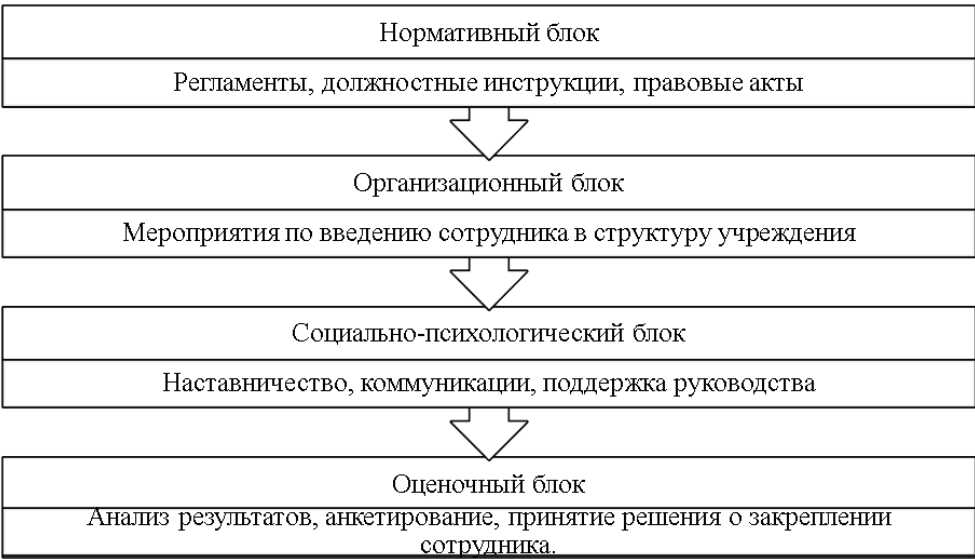


Рис. 3. Организационно-функциональная модель адаптации персонала в муниципальном учреждении

Таблица 1. Роли участников процесса адаптации

Участник	Основные функции
Руководитель учреждения	Определяет стратегию адаптации, утверждает программу и назначает ответственных
HR-служба / отдел кадров	Организует процесс адаптации, ведёт документацию, проводит вводный инструктаж
Наставник	Обеспечивает передачу практических навыков, формирует у сотрудника уверенность и понимание стандартов
Сотрудник	Проходит обучение, активно взаимодействует с наставником, проявляет инициативу и самооценку
Психолог/ специалист по корпоративной культуре	Проводит диагностику уровня адаптированности, помогает устранить стрессовые факторы

нансовую рациональность. Эффективная адаптация снижает затраты на повторный подбор и обучение кадров, уменьшает текучесть и потери рабочего времени.

Для оценки эффективности адаптации целесообразно использовать систему показателей, представленную на рисунке 4, включающую как количественные, так и качественные критерии [2, с. 66].

Доля сотрудников, успешно прошедших адаптацию — показывает процент работников, завершивших адаптационный

период с положительными результатами. Высокое значение свидетельствует об эффективности системы адаптации.

Среднее время выхода на производственную эффективность — отражает период, необходимый сотруднику для достижения требуемого уровня производительности и самостоятельности. Сокращение данного показателя характеризует качество адаптационных мероприятий.

Уровень удовлетворённости персонала — определяется на основе опросов и анкетирования работников и от-

Система оценки адаптации персонала	Доля сотрудников, успешно прошедших адаптацию.
	Среднее время выхода на производственную эффективность.
	Уровень удовлетворённости персонала.
	Удержание кадров после 6 месяцев работы.
	Оценки наставников и руководителей.

Рис. 4. Система оценки эффективности адаптации персонала

ражает их отношение к условиям адаптации, поддержке руководства и коллектива.

Удержание кадров после 6 месяцев работы — характеризует долю сотрудников, продолжающих трудовую деятельность после завершения адаптационного периода, и позволяет оценить устойчивость кадрового состава.

Оценки наставников и руководителей — отражают уровень освоения должностных обязанностей, профессионального развития и интеграции сотрудника в коллектив [9, с. 47].

Использование системы критериев позволяет проводить комплексную оценку эффективности адаптаци-

онного процесса, выявлять сильные стороны методики и определять направления для её совершенствования в государственных и муниципальных учреждениях.

Таким образом, в ходе анализа методики управления адаптацией персонала в государственном (муниципальном) учреждении установлено, что данный процесс является неотъемлемым элементом эффективной кадровой политики и стратегического развития организации. Адаптация обеспечивает не только успешное вхождение новых сотрудников в профессиональную среду, но и формирование у них устойчивой мотивации, чувства принадлежности к коллективу и ответственности за результаты труда.

Литература:

1. Агафонов, С. А. Адаптация персонала в условиях изменений: теоретические и практические аспекты / С. А. Агафонов. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 256 с.
2. Барабанова, И. В. Адаптация персонала в условиях изменений: методология и практика / И. В. Барабанова. — СПб.: Питер, 2023. — 288 с.
3. Белов, П. В. Управление кадровым потенциалом в органах государственной власти / П. В. Белов. — М.: Наука, 2024. — 256 с.
4. Дьякова, Н. В. Адаптация сотрудников в государственных учреждениях: современные подходы / Н. В. Дьякова. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 224 с.
5. Егорова, А. В. Мотивация и адаптация персонала в государственных структурах / А. В. Егорова. — М.: Проспект, 2024. — 280 с.
6. Николаева, Т. И. Управление персоналом в государственных учреждениях: теория и практика / Т. И. Николаева. — СПб.: Питер, 2022. — 256 с.
7. Петрова, Е. А. Управление кадровым потенциалом в государственных учреждениях / Е. А. Петрова. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 320 с.
8. Романова, И. А. Адаптация сотрудников в государственных учреждениях: теоретические и практические аспекты / И. А. Романова. — М.: Наука, 2024. — 288 с.
9. Ушакова, И. В. Адаптация новых сотрудников в государственных учреждениях / И. В. Ушакова. — М.: Юрайт, 2023. — 240 с.
10. Харитонов, Н. С. Стратегическое управление персоналом в государственных учреждениях / Н. С. Харитонов. — СПб.: Питер, 2023. — 312 с.

Интеграция VR-технологий в систему профессиональной адаптации сотрудников холдинга ОАО «РЖД»

Краснова Татьяна Владимировна, студент магистратуры

Научный руководитель: Подсорин Виктор Александрович, доктор экономических наук, профессор
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В представленной работе исследуются научно-практические аспекты и финансово-организационная целесообразность применения иммерсивных инструментов виртуальной реальности в рамках первичного и социально-психологического онбординга специалистов транспортной отрасли. Автор детально анализирует отраслевую специфику железнодорожного комплекса, сопряженную с повышенной опасностью и жестким регламентированием рабочих процессов. В статье обобщен текущий опыт эксплуатации симуляционных сред для ключевых должностных групп ОАО «РЖД», а также проведена аналитическая оценка влияния интерактивных VR-моделей на интенсификацию обучения, снижение уровня производственного травматизма и оптимизацию операционных затрат корпорации.

Ключевые слова: кадровый менеджмент, онбординг персонала, профессиональное развитие, иммерсивное обучение, виртуальная реальность, ОАО «РЖД», производственная безопасность, HR-аналитика.

Введение

Интеграция новых специалистов в структуру крупных промышленных и логистических конгломератов составляет фундамент эффективного менеджмента человеческих ресурсов. Качество и глубина вводного инструктажа напрямую определяют показатели стабильности трудового коллектива, общую производительность труда и минимизацию аварийности на объектах. Будучи крупнейшим общенациональным работодателем, ОАО «РЖД» функционирует в условиях непрерывного производственного цикла, высокой технологической ценности используемых фондов и бескомпромиссного контроля в области охраны труда и промышленной безопасности (ОТиПБ).

Классические подходы к организации стажировок (теоретические лекции, чтение нормативных документов, наставничество в условиях реального трафика) обладают рядом системных уязвимостей. В первую очередь они не позволяют без риска для жизни моделировать критические сбои инфраструктуры, не исключают человеческий фактор на начальном этапе работы и требуют выведения из эксплуатации дорогостоящей техники для практических занятий. В данной связи крайне актуальным представляется внедрение передовых иммерсивных методик на основе Virtual Reality (VR), которые способны перевести процесс адаптации в изолированную, интерактивную и полностью безопасную симуляционную среду.

Теоретико-методологический базис иммерсивного онбординга

В контексте развития кадрового потенциала под технологиями виртуальной реальности понимается формирование программно-моделируемого интерактивного 3D-пространства. Это пространство воссоздает эффект физического присутствия и позволяет пользователю коммуницировать со средой посредством специализированных гарнитур (VR-шлемов) и сенсорных контроллеров.

В парадигме HR-менеджмента интеграция VR в адаптационный период опирается на дидактическую модель «Experiential Learning» (обучение на основе чувственного опыта). Можно выделить следующие ключевые преимущества виртуального онбординга:

1. Максимальная концентрация (эффект погружения): Полное отсечение внешних информационных шумов заставляет стажера целиком сфокусироваться на выполняемой процедуре.
2. Закрепление моторных и процедурных паттернов: Вместо пассивного чтения регламентов работник воспроизводит алгоритм физически, благодаря чему ускоренно формируются устойчивые динамические стереотипы.
3. Легитимность ошибок: Начинающий специалист получает возможность ошибаться без угрозы личной безопасности, жизни окружающих или целостности транспортной сети.

Практика внедрения VR-инструментов в подразделениях ОАО «РЖД»

Реализуя стратегию масштабной цифровизации кадровых сервисов на базе внутренней экосистемы корпорации, HR-департамент компании активно разворачивает специализированное программное обеспечение. На текущий момент создано и эксплуатируется свыше двадцати модификаций профильных тренажерных комплексов для различных дирекций.

Программы интерактивной адаптации в холдинге разграничены по специфике должностных обязанностей (табл. 1).

Показательным примером комплексного онбординга выступает развертывание информационных цифровых двойников. В частности, виртуальный тренажер, созданный методом лазерного 3D-сканирования вокзального комплекса Сочи и дополненный интерактивным гидом, позволяет новому работнику пошагово изучить внутреннюю архитектуру и инженерные узлы объекта еще до начала первой рабочей смены. Не менее значимым элементом обучения является визуализация последствий

Таблица 1

Категория персонала	Алгоритм использования VR-среды	Целевые индикаторы
Путейцы, электромеханики	Отработка правил осмотра инфраструктуры, поиска скрытых дефектов полотна и ремонта контактной сети	Падение показателей производственного травматизма среди новичков
Локомотивные бригады	Моделирование управления подвижным составом при критических отказах узлов и в экстремальных погодных условиях	Безошибочные действия при ликвидации нестандартных ситуаций на маршрутах
Диспетчеры, дежурные по станциям	Взаимодействие с цифровыми ассистентами для координации систем связи и управления движением поездов	Нивелирование стрессового фактора и быстрая адаптация в реальной дежурной смене
Сервисный персонал (проводники)	Симуляция бесконфликтного разрешения споров, регламент приема вагонов, эвакуация при возгорании	Рост показателей качества сервиса и ускоренная социально-психологическая интеграция

пренебрежения правилами безопасности. Программа наглядно демонстрирует итоги неверных шагов (например, падение с высоты или удар током), формируя у стажеров жесткие психологические барьеры для нарушений ОТ и ПБ.

Оценка результатов и общей эффективности

Включение иммерсивного инструментария в структуру адаптации сотрудников ОАО «РЖД» демонстрирует высокую педагогическую и финансовую результативность. Обобщение опыта внедрения подобных решений в транспортном секторе позволяет выделить следующие ключевые маркеры эффективности:

— Интенсификация онбординга: Период первичной производственной адаптации сокращается приблизительно на 30–40 %. Работник существенно быстрее достигает целевых показателей выработки благодаря высокой плотности интерактивных занятий.

— Глубина усвоения материала: Индекс сохранения теоретических знаний и точность соблюдения регламентов после интерактивного обучения стабильно держатся на уровне 85–88 %, что намного выше результатов классических лекционных тестов.

— Сокращение аварийности: За счет детальной проработки потенциально опасных алгоритмов в виртуальной

среде частота инцидентов и микротравм среди молодых специалистов в течение первого года работы падает на 20–25 %.

— Оптимизация операционных расходов: Предприятие освобождается от необходимости выводить из эксплуатации реальный подвижной состав для стажировок, экономя значительные средства на топливе, запчастях и устранении поломок, вызванных слабой подготовкой новичков.

Заключение

Применение технологий виртуальной реальности трансформирует кадровые процессы ОАО «РЖД», переводя их на проактивные рельсы. Внедрение специализированных симуляторов позволяет полностью ликвидировать разрыв между теоретической базой выпускников и реальными жесткими требованиями к безопасности на железнодорожных линиях. Перспективным вектором развития данной системы видится проектирование кросс-функциональных метавселенных. Создание виртуальных полигонов позволит молодым специалистам различных ведомств (путьцам, машинистам, диспетчерам) проходить командный онбординг и совместно отрабатывать навыки межведомственного взаимодействия в режиме реального времени.

Литература:

1. Лисицын А. Применение VR-технологий в обучении безопасным методам работы // Платформа HSE DAYS. — 2023.
2. Цифровая экосистема РЖД: VR-обучение и промышленные симуляторы // Портал «РЖД Цифровой». — 2025.
3. Ефимова О. И., Егоров С. В. Эффективность применения виртуальной реальности для обучения персонала на примере ОАО «РЖД» // Научный Лидер. — 2023. — № 35 (133). — С. 42–45.
4. Внедрение иммерсивных технологий в промышленном секторе // Информационное агентство «РЖД-Партнер». — 2024.

Стратегические направления управления кадровыми рисками в холдинге ОАО «РЖД» в условиях цифровой трансформации

Краснова Татьяна Владимировна, студент магистратуры

Научный руководитель: Подсорин Виктор Александрович, доктор экономических наук, профессор
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В представленной работе анализируется комплексная система минимизации рисков в сфере управления персоналом на фоне глобальной технологической модернизации холдинга ОАО «РЖД». Автор предлагает детальную классификацию ключевых угроз, связанных с человеческим фактором (включая адаптационные, компетентностные и технологические деструкции), а также систематизирует современные инструменты их нейтрализации. Основной акцент сделан на смене управленческой парадигмы — переходе от устранения последствий к превентивному риск-менеджменту. Данный подход реализуется посредством внедрения электронных профилей сотрудников, автоматизированного контроля надежности штата и модернизации внутренних систем наставничества. В статье доказана прямая связь между качеством кадрового риск-менеджмента, безопасностью перевозочного процесса и общими финансово-экономическими показателями железнодорожной отрасли.

Ключевые слова: кадровые риски, ОАО РЖД, управление персоналом, цифровизация HR, риск-менеджмент, профессиональные компетенции, безопасность движения.

Введение

Железнодорожный комплекс выступает базовым элементом инфраструктуры Российской Федерации, при этом стабильность и безопасность его функционирования во многом определяются надежностью человеческих ресурсов. Будучи одним из крупнейших работодателей в стране, ОАО «РЖД» регулярно сталкивается со специфическими вызовами в сфере кадрового обеспечения.

Интенсивное внедрение цифровых решений, развитие беспилотного транспорта, интеграция технологий искусственного интеллекта и современных микропроцессорных систем кардинально меняют требования к квалификационному уровню специалистов. В сложившихся обстоятельствах традиционные, реактивные подходы к кадровому делопроизводству теряют свою эффективность. Им на смену приходит концепция риск-ориентированного менеджмента, нацеленная на предупреждение и локализацию потенциальных потерь компании еще до их реального проявления.

Классификация кадровых рисков в холдинге ОАО «РЖД»

Специфические условия работы железнодорожной отрасли требуют разделения угроз в сфере управления персоналом на несколько ключевых категорий:

- **Компетентностные риски (дефицит квалификации).** Возникают в ситуациях, когда программы профессиональной переподготовки и обучения персонала не успевают за темпами внедрения инновационных технологий и нового оборудования.

- **Адаптационные риски молодых специалистов.** Проявляются в высоком уровне текучести кадров среди недавно принятых сотрудников из-за повышенной психологической нагрузки и жесткой регламентации процессов обеспечения безопасности.

- **Технологические риски («человеческий фактор»).** Отражают вероятность совершения работниками ошибочных действий в процессе эксплуатации транспортной инфраструктуры, что может спровоцировать сбои в графике движения, производственный брак или нарушения в сфере охраны труда.

- **Риски утраты уникального опыта.** Связаны с естественным уходом на пенсию высококвалифицированных экспертов и отсутствием отлаженных цифровых платформ для сохранения и передачи их неявных знаний внутри корпоративной системы.

Современный инструментарий и методология минимизации рисков

Для эффективного противодействия выявленным угрозам менеджмент ОАО «РЖД» внедряет проактивные инструменты управления, сгруппированные по трем стратегическим векторам:

1. Цифровая оценка и формирование «цифрового двойника компетенций»

2. Происходит отказ от устаревших бумажных методов аттестации в пользу фиксации «цифрового следа» каждого работника. Специализированные программные комплексы позволяют проводить непрерывный мониторинг деятельности на основе объективных индикаторов: точности выполнения технологических операций, скорости принятия решений и когнитивной устойчивости к стрессу. Данный подход минимизирует субъективный фактор и создает качественный барьер при допуске сотрудников к критически важным объектам.

3. Трансформация института менторства и иммерсивные технологии

4. Классические форматы стажировок на действующих производственных объектах дополняются применением интерактивных симуляторов и VR/AR-тренажеров. Это позволяет безболезненно отрабатывать алгоритмы действий в случае возникновения редких внештатных или аварийных ситуаций, закрепляя у персонала необходимые навыки без угрозы для дорогостоящего оборудования холдинга.

5. Правовая интеграция HR-инноваций

6. Внедрение любых современных методов минимизации рисков сопровождается их обязательной легитимизацией через систему локальных нормативных актов (ЛНА). Процессы цифрового контроля профессиональных навыков синхронизируются как с внутренними регламентами холдинга по безопасности движения, так и с требованиями федерального законодательства (в частности, с положениями Постановления Правительства РФ № 2464, регулирующего вопросы охраны труда).

Социально-экономический эффект риск-ориентированного подхода

Построение системного риск-менеджмента в кадровой сфере обеспечивает получение холдингом четко выверенных социально-экономических результатов:

- **Оптимизация затрат:** ускорение процессов интеграции новых сотрудников позволяет снизить непроизводительные расходы на адаптационные мероприятия и оптимизировать бюджет фонда оплаты труда.

- **Повышение надежности перевозок:** сокращение числа инцидентов, вызванных ошибками персонала, снижает аварийность технических средств, минимизирует простой поездов и исключает сопутствующие штрафные выплаты.

- **Стабилизация кадрового ядра:** своевременное выявление факторов профессионального выгорания помогает удерживать молодых специалистов в первые годы работы, защищая инвестиции компании в рекрутинг.

Заключение

В эпоху масштабных технологических изменений управление кадровыми рисками в ОАО «РЖД» транс-

формируется из локальной задачи кадровой службы в стратегический элемент обеспечения транспортной безопасности всей страны. Использование передовых аналитических инструментов, иммерсивного обучения

и гибкого нормативного регулирования позволяет формировать устойчивую к внешним шокам человекоцентричную среду, гарантирующую стабильную работу всего железнодорожного комплекса России

Литература:

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 695 с.
2. Распоряжение ОАО «РЖД» от 14.12.2020 № 2744/р «Об утверждении Стратегии цифровой трансформации ОАО «РЖД» до 2025 года». — Текст: электронный // Официальный сайт ОАО «РЖД». — URL: rzd.ru (дата обращения: 17.10.2026).
3. Постановление Правительства РФ от 24.12.2021 № 2464 «О порядке обучения по охране труда и проверки знания требований охраны труда». — Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
4. Митрофанова, Е. А. Управление кадровыми рисками в работе с молодыми специалистами крупной корпорации / Е. А. Митрофанова, Соловьев А. А. // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12, № 3. — С. 45–51.

Направления развития баланса как основной формы бухгалтерской (финансовой) отчетности

Кульчаев Марат Барадинович, студент
Северо-Кавказская государственная академия (г. Черкесск)

В статье рассматривается эволюция бухгалтерского баланса как ключевого элемента финансовой отчетности. Проанализированы исторические этапы его формирования, начиная с первых форм учета в итальянских торговых республиках, и до современных цифровых и интегрированных систем. Особое внимание уделено процессам гармонизации бухгалтерского баланса с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), упрощению отчетности для малых и средних предприятий, внедрению нефинансовых (ESG) показателей и цифровизации учетных процессов. Показано, что в условиях глобализации и технологического прогресса бухгалтерский баланс превращается из статического инструмента учета в динамический инструмент анализа и стратегического управления. Сделан вывод, что дальнейшее развитие бухгалтерского баланса будет определяться интеграцией цифровых технологий, стандартизацией методов оценки и расширением аналитической функции финансовой отчетности.

Ключевые слова: бухгалтерский баланс, финансовая отчетность, МСФО, малый и средний бизнес, ESG, цифровизация, аналитика, управление, устойчивое развитие.

Directions of development of the balance sheet as the main form of accounting (financial) reporting

The article examines the evolution of the balance sheet as a fundamental component of financial reporting. It analyzes the historical stages of its development, from early accounting forms in Italian trading republics to modern digital and integrated systems. Special attention is paid to the harmonization of the balance sheet with International Financial Reporting Standards (IFRS), the simplification of reporting for small and medium-sized enterprises, the integration of non-financial (ESG) indicators, and the digitalization of accounting processes. The study demonstrates that under globalization and technological progress, the balance sheet is transforming from a static accounting tool into a dynamic instrument for analysis and strategic management. It is concluded that the future of the balance sheet will depend on the integration of digital technologies, the standardization of valuation methods, and the expansion of its analytical function in financial reporting.

Keywords: balance sheet, financial reporting, IFRS, small and medium enterprises, ESG, digitalization, analytics, management, sustainable development.

Бухгалтерский баланс — это фундаментальная форма финансовой отчетности, которая представляет четко структурированное представление об активах, обяза-

тельствах и собственном капитале организации на определенную дату. Он выступает подобно моментальному снимку финансового положения компании, позволяя за-

интересованным сторонам, таким как инвесторы, кредиторы, регуляторы и менеджеры — оценивать такие факторы как платежеспособность, ликвидность и эффективность использования ресурсов. Баланс как явление появился еще в XIV веке в итальянских торговых республиках. Там он использовался для контроля торговых операций. С тех пор он прошел долгий путь эволюции, начиная от громоздких форм, которые характерны для системы Советского Союза до 1965 года. Постепенно, принимая все новые образы и совершенствуясь, баланс пришел к своему нынешнему, лаконичному виду.

В 2025 году баланс продолжает развиваться под влиянием глобальных трендов, таких как глобализация экономики, цифровизации процессов и так далее. Современные вызовы вынуждают соответствовать международным стандартам. В этой статье я постарался анализировать ключевые направления развития бухгалтерского баланса.

Гармонизация бухгалтерского баланса с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) на данный момент является одним из главных направлений развития. Переход к МСФО в РФ начался ещё в 2000-х годах и в современных реалиях затрагивает крупные компании и публичные организации. Примером подобной успешной гармонизации можно считать ЕС, в котором с 2005 года МСФО — обязательны для публичных компаний.

Малые и средние предприятия (МСП) составляют основу экономики многих стран, включая Россию, где их доля в ВВП превышает 20 % (по данным Росстата за 2024 год). Однако сложность традиционных форм бухгалтерской отчетности создает для МСП значительную административную нагрузку. Для решения этой проблемы разрабатываются упрощенные форматы баланса, которые сохраняют его аналитическую ценность, но минимизируют количество статей и раскрытий. В России с 2010-х годов для МСП введены упрощенные формы отчетности, включающие только основные разделы: оборотные и внеоборотные активы, краткосрочные и долгосрочные обязательства, а также собственный капитал. А пояснения снижают затраты на подготовку.

Адаптация баланса просто необходима для МСП. Сюда также можно включить интеграцию с цифровыми платформами. Облачные сервисы на данный момент автоматизируют формирование упрощенных балансов. Они интегрируют их с налоговой отчетностью. Тем не менее необходимо повысить финансовую грамотность владельцев МСП. А низкий уровень цифровизации в некоторых регионах должен быть урегулирован путем обеспечения доступности инструментов.

Современные требования к финансовой отчетности выходят за рамки традиционных финансовых показателей. В 2025 году акцент на устойчивое развитие приводит к включению в баланс и пояснения к нему нефинансовой информации, связанной с экологическими, социальными и управленческими аспектами (ESG). Международные стандарты, такие как European Sustainability Reporting Standards (ESRS), Global Reporting Initiative

(GRI) и Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), требуют от компаний раскрытия данных о выбросах углерода, социальной ответственности, разнообразии персонала и устойчивости цепочек поставок.

Интеграция ESG-метрик делает баланс частью интегрированной отчетности, где финансовые и нефинансовые показатели взаимосвязаны. Например, экологические обязательства, такие как потенциальные штрафы за загрязнение, могут отражаться в пассиве баланса, а инвестиции в зеленые технологии, такие как солнечные панели или энергоэффективное оборудование, — в активах. В Российской Федерации внедрение подобных технологий находится на ранней стадии, однако есть крупные компании, такие как «Лукойл», «Газпром», «Норникель», которые уже включают эти показатели в свои финансовые отчеты за год. К примеру, «Лукойл» в 2024 году опубликовал данные о модернизации производства, которое привело к снижению выбросов углекислого газа на 10 %. Это отразилось в пояснениях к балансу. С одной стороны, это повышает уровень доверия от партнеров, но с другой требует дополнительных затрат на сбор и анализ ресурсов.

Бухгалтерский баланс как явление подвергается критике за статичность, его аналитическая ценность очень ограничена. Данные представлены на конкретные даты, это затрудняет изучение динамики и причин изменений. В связи с этим развиваются соответствующие подходы для повышения информативности. В будущем же баланс станет более динамичным и интегрированным инструментом и станет поддерживать не только внешнюю отчетность, и внутренние решения.

Бухгалтерский баланс все ещё остается основой всей финансовой отчетности, но, как и в других явлениях, его развитие определяется потребностями современного мира. Прозрачность и сопоставимость повышаются через сближение с МСФО, малый и средний бизнес поддерживаются упрощением форм, процесс интеграции нефинансовой информации соответствует требованиям устойчивого развития, в то время как цифровизация ускоряет процессы и повышает точность, а улучшение аналитических возможностей делает баланс более информативным. Работа в этих направлениях позволяет преодолевать исторические ограничения бухгалтерского баланса, например расхождения в оценках и низкую аналитическую ценность.

Ожидается, что в будущем баланс примет еще более динамичную форму и станет более интегрированным инструментом, который сможет поддерживать не только внешнюю отчетность, но и внутренние управленческие решения. В современных реалиях и в условиях глобальных изменений баланс продолжит эволюционировать и принимать новые формы, при этом оставаясь надежной основой для оценки финансового здоровья организаций.

Заключение

Современный бухгалтерский баланс все еще является основной формой финансовой отчетности, при этом

его роль теперь выходит за рамки традиционного отражения активов и обязательств. Развитие баланса осуществляется ради повышения прозрачности, сопоставимости и аналитической ценности данных. Гармонизация с международными стандартами (МСФО) способствует унификации подходов к оценке активов и обязательств. Упрощение форм отчетности поддерживает малый и средний

бизнес, снижая административную нагрузку и повышая доступность финансовой информации. В результате этого бухгалтерский баланс превращается из статичной формы в динамичный инструмент анализа. Эволюция баланса отражает не только изменения в учетной практике, но и общий вектор развития экономики, основанной на прозрачности, ответственности и инновациях.

Литература:

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» № 402-ФЗ от 06.12.2011 г. (в ред. от 2024 г.).
2. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. — М.: Проспект, 2023.
3. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — М.: ИНФРА-М, 2022.
4. Друри К. Управленческий и производственный учет. — СПб.: Питер, 2021.
5. PwC. ESG Reporting and Sustainability Trends 2024 [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.pwc.com>
6. Deloitte. Digital Finance Report 2024 [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.deloitte.com>
7. Росстат. Официальная статистика МСП за 2024 год [Электронный ресурс]. — URL: <https://rosstat.gov.ru>

Формирование и анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности организации

Лесина Евгения Михайловна, студент магистратуры
Новосибирский государственный университет экономики и управления

Бухгалтерская (финансовая) отчетность одновременно завершает учетный процесс и формирует информационную основу для оценки финансового состояния организации. В статье рассмотрено, как требования Федерального стандарта бухгалтерского учета (ФСБУ) 4/2023 влияют не только на составление отчетности, но и на последующую интерпретацию ее показателей. Особое внимание уделено существенности, классификации активов и обязательств, сопоставимости данных и раскрытиям в пояснениях. Показано, что механический расчет финансовых коэффициентов без проверки принципов формирования исходных показателей способен привести к ошибочным выводам. Предложен подход, при котором анализ начинается с оценки качества и сопоставимости отчетной информации, а расчет коэффициентов рассматривается как следующий, а не первоначальный этап аналитической работы.

Ключевые слова: бухгалтерская отчетность, финансовая отчетность, ФСБУ 4/2023, бухгалтерский баланс, финансовый анализ, сопоставимость, финансовые коэффициенты.

Бухгалтерская (финансовая) отчетность занимает особое место в системе экономической информации организации. Для бухгалтерии она является итогом регистрации, оценки и систематизации фактов хозяйственной жизни, а для собственников, кредиторов, контрагентов и менеджмента — исходной базой для выводов о финансовом положении и результатах деятельности. Эта двойственная роль часто остается в тени: формирование отчетности и ее анализ рассматриваются как последовательные, но почти независимые процедуры. На практике они тесно связаны. То, каким образом организация классифицировала актив, насколько подробно раскрыла существенный показатель и обеспечила ли сопоставимость данных, напрямую влияет на рассчитанные аналитиком коэффициенты и, следовательно, на их интерпретацию.

Российское регулирование отчетности в последние годы заметно изменилось. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ закрепляет общие требования к бухгалтерскому учету и определяет бухгалтерскую (финан-

совую) отчетность как информацию о финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчетный период [13]. С отчетности за 2025 г. обязательным стал ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность», который систематизировал требования к составу, содержанию и формированию отчетной информации и заменил прежнюю модель регулирования, основанную на Положении по бухгалтерскому учету (ПБУ) 4/99 и отдельных формах отчетности [14]. Поэтому вопрос о качестве отчетности сегодня нельзя сводить к правильному переносу остатков из учетных регистров в стандартные строки формы.

Цель статьи состоит в том, чтобы показать связь между формированием бухгалтерской отчетности и ее последующим анализом, а также определить участки, где изменение учетного представления способно заметно изменить аналитический вывод при неизменной экономической сущности операции. В работе сопоставлены поло-

жения действующего российского регулирования, результаты недавних исследований по ФСБУ 4/2023 и подходы финансового анализа. Использовались сравнительный и логический анализ, обобщение научных позиций и расчетный пример, иллюстрирующий влияние реклассификации на показатели ликвидности.

В зарубежной литературе отчетность традиционно рассматривается не как набор форм, а как система представления полезной финансовой информации. Концептуальные основы международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) связывают полезность такой информации с ее уместностью и правдивым представлением, а сопоставимость, проверяемость, своевременность и понятность рассматривают как характеристики, усиливающие ее качество [1]. Сходная логика лежит в основе финансового анализа: С. Пенман обращает внимание на то, что аналитик должен понимать связь между бухгалтерским представлением хозяйственных операций и экономическим содержанием бизнеса, иначе формально корректные показатели не дают надежной основы для оценки стоимости и результатов деятельности [2]. Для российской практики этот тезис стал особенно заметен после перехода на ФСБУ 4/2023, где роль профессионального суждения и пояснений возросла.

Отечественные авторы оценивают новый стандарт с разных сторон, но в одном их выводы совпадают: отчетность стала требовать более содержательной работы с информацией. Е. Е. Голова связывает изменения прежде всего с новыми требованиями к представлению показателей и их раскрытию [4]. Н. Н. Костева и Т. Н. Павлюченко показывают, что новый стандарт затрагивает не только внешнюю форму отчетов, но и подходы к группировке и содержанию информации [9]. Я. В. Путырская и Н. Е. Левченко акцентируют изменения правил составления и представления отчетности [11], а В. С. Заика подробно рассматривает практические последствия применения ФСБУ 4/2023 и необходимость корректной интерпретации его требований [6]. Эти работы важны тем, что смещают внимание с заполнения формы на обоснование того, почему конкретная информация представлена именно таким образом.

Сравнение ПБУ 4/99 и ФСБУ 4/2023, проведенное И. А. Бабалыковой, К. А. Березняк, Т. Д. Гайворонской и В. Е. Яковлевой, показывает переход к более современной модели регулирования, в которой усиливается значение существенности, профессионального суждения и содержания раскрываемой информации [3]. И. В. Романова и Н. А. Бердникова также отмечают изменение подходов к составу и содержанию отчетности [12]. При этом такой переход создает новую проблему для аналитика: две организации с близкими по экономической природе операциями могут отличаться по степени детализации и по способу представления отдельных показателей. Следовательно, сравнение отчетности требует предварительной проверки того, насколько одинаково сформирована информационная база.

Отдельная дискуссия связана даже с самим понятием отчетности. А. Н. Кизилов, В. А. Гончарова и М. А. Кветкина обращают внимание на терминологическую неоднозначность между понятиями «бухгалтерская отчетность», «финансовая отчетность» и закрепленным в законодательстве термином «бухгалтерская (финансовая) отчетность» [8]. На первый взгляд, этот вопрос имеет преимущественно теоретический характер. Однако единообразие терминологии важно и для анализа: если под финансовой отчетностью в разных источниках понимается различный состав информации, границы аналитической базы оказываются размыты. В настоящей статье используется термин, закрепленный российским законодательством, — «бухгалтерская (финансовая) отчетность».

Формирование отчетности начинается задолго до ее подписания. На итоговые показатели влияют учетная политика, применяемые способы оценки, результаты инвентаризации, признание оценочных обязательств и резервов, распределение объектов между краткосрочными и долгосрочными, а также решения о детализации существенных статей. Поэтому качество анализа зависит не только от арифметической корректности отчетных форм. Аналитика необходимо понимать, какие профессиональные суждения стоят за цифрами и насколько они сопоставимы между периодами. Эта идея соответствует методическому подходу Н. Т. Лабынцева и И. В. Алексеевой, рассматривающих формирование отчетности как систему взаимосвязанных методических решений [10].

ФСБУ 4/2023 усиливает значение существенности. С практической точки зрения это означает, что организация не должна механически сохранять одинаковую детализацию для всех статей: существенные показатели представляются обособленно, а несущественные могут объединяться, если такое объединение не ухудшает понимание отчетности [14]. Для бухгалтера это вопрос представления, для аналитика — вопрос сопоставимости. Если одна компания показывает дебиторскую задолженность одной строкой, а другая раскрывает отдельно торговую задолженность, авансы и прочие требования, простой горизонтальный анализ строк может оказаться несодержательным. Сначала требуется привести данные к сопоставимой аналитической структуре.

Не меньшее значение имеет классификация активов и обязательств. Разделение на оборотные и внеоборотные активы, краткосрочные и долгосрочные обязательства лежит в основе оценки ликвидности, чистого оборотного капитала и структуры финансирования. Ошибка или изменение классификации может изменить коэффициенты без какого-либо движения денежных средств и без изменения общей величины активов. Именно поэтому переход к новому стандарту затронул не только бухгалтеров, но и пользователей отчетности.

Практика первого периода применения нового стандарта подтверждает, что вопрос не является чисто методическим. А. В. Ивановская и Е. Ю. Забродина исследовали отчетность 15 крупных российских компаний за 9 месяцев

Таблица 1. Связь требований к формированию отчетности и аналитических последствий

Элемент формирования отчетности	Практический смысл	Что меняется для анализа
Существенность и детализация	Существенные показатели раскрываются обособленно, несущественные могут агрегироваться	Перед сравнением компаний требуется проверить одинаковость состава строк; динамика агрегированной статьи не всегда объясняет источник изменения
Классификация активов и обязательств	Показатель относится к оборотным или внеоборотным активам, краткосрочным или долгосрочным обязательствам исходя из установленных критериев	Меняются коэффициенты текущей ликвидности, обеспеченность оборотным капиталом и оценка финансового цикла даже при неизменной валюте баланса
Сопоставимые показатели	Данные отчетного периода должны быть сопоставимы с представленными сравнительными данными с учетом корректировок и реклассификаций	Без проверки сопоставимости горизонтальный и трендовый анализ могут принять изменение методики представления за экономическую динамику
Зачет показателей	Активы и обязательства, доходы и расходы не должны необоснованно сворачиваться	Развернутое представление дает более точное представление о масштабах требований, обязательств и оборотов; показатели структуры становятся информативнее
Пояснения и профессиональные суждения	Пояснения раскрывают содержание существенных статей, неопределенности и принятые организацией решения	Коэффициенты получают экономический контекст; появляется возможность отличить устойчивое изменение от разовой учетной или классификационной корректировки

Примечание. Составлено автором по: [6; 9; 11; 14].

2025 г. и установили, что заметная часть изменений в бухгалтерском балансе носила классификационный характер. В частности, перенос долгосрочной дебиторской задолженности из оборотных активов в прочие внеоборотные активы существенно влияет на интерпретацию ликвидности и величины оборотного капитала; авторы также отмечают неоднородность раскрытий у разных организаций [7]. Это один из наиболее наглядных примеров того, почему анализ должен начинаться с чтения отчетности, а не с автоматического расчета коэффициентов.

Рассмотрим условный пример. Организация имеет активы на 300 млн руб., из которых 120 млн руб. первоначально показаны как оборотные. Краткосрочные обязательства составляют 80 млн руб. В составе дебиторской задолженности находится 30 млн руб., погашение которых ожидается за пределами периода, соответствующего

критериям отнесения к оборотным активам. После корректной реклассификации эта сумма переходит во внеоборотные активы. Общая величина имущества не меняется, обязательства также остаются прежними, однако коэффициент текущей ликвидности снижается с 1,50 до 1,13, а чистый оборотный капитал — с 40 до 10 млн руб. Экономическое положение организации в момент реклассификации не ухудшилось на 30 млн руб., но изменилось представление того, какая часть ресурсов доступна для покрытия краткосрочных обязательств. Именно это и должен увидеть аналитик.

Из примера следует важный методический вывод: коэффициент нельзя оценивать изолированно от структуры показателя, лежащего в его числителе и знаменателе. При сравнении двух периодов снижение текущей ликвидности обычно воспринимается как отрицательная динамика, но,

Таблица 2. Влияние условной реклассификации долгосрочной дебиторской задолженности на отдельные показатели

Показатель	До реклассификации	После реклассификации	Изменение
Оборотные активы, млн руб.	120	90	–30
Внеоборотные активы, млн руб.	180	210	+30
Краткосрочные обязательства, млн руб.	80	80	0
Валюта баланса, млн руб.	300	300	0
Коэффициент текущей ликвидности	1,50	1,13	–0,37
Чистый оборотный капитал, млн руб.	40	10	–30

Примечание. Рассчитано автором. Пример носит иллюстративный характер и отражает аналитический эффект реклассификации, отмеченный в [7].

если оно вызвано переходом на иной порядок классификации, вывод о фактическом ухудшении платежеспособности потребует дополнительных доказательств. Аналогичная проблема возникает при изменении степени детализации запасов, финансовых вложений, заемных средств и оценочных обязательств.

После проверки принципов формирования данных можно переходить к собственно аналитической работе. На первом этапе полезно читать отчетность как взаимосвязанную систему. Бухгалтерский баланс показывает состояние ресурсов и источников их финансирования на конкретную дату; отчет о финансовых результатах — формирование финансового результата за период; отчет о движении денежных средств позволяет сопоставить начисленный результат с реальным денежным потоком; отчет об изменениях капитала показывает причины изменения собственного капитала. Пояснения связывают эти формы между собой и раскрывают то, что не помещается в агрегированные строки. Такой подход соответствует позиции Т. В. Дорошиной и Е. И. Суловой, рассматривающих бухгалтерскую отчетность как основной информационный источник анализа финансовой устойчивости [5].

Горизонтальный анализ дает представление об изменении показателей во времени, но сам по себе не объясняет причин. Рост дебиторской задолженности может быть следствием увеличения продаж, ослабления платежной дисциплины клиентов, изменения условий расчетов или переклассификации. Вертикальный анализ показывает структуру активов, обязательств, доходов и расходов, однако его результаты также чувствительны к составу агрегированных статей. Поэтому оба вида анализа полезны прежде всего как способ обнаружить участки, требующие дальнейшего объяснения.

Коэффициентный анализ остается удобным инструментом, поскольку переводит абсолютные показатели в сопоставимую форму. Для оценки краткосрочной платежеспособности используются показатели ликвидности, для анализа финансовой устойчивости — соотношение собственного и заемного капиталов, для оценки деловой активности — оборачиваемость активов и отдельных элементов оборотного капитала. Рентабельность связывает полученный финансовый результат с ресурсами или объемом деятельности. Однако ни один из этих показателей не имеет универсального нормативного смысла вне отрасли, масштаба бизнеса, структуры расчетов и учетной политики. Именно поэтому механическое сопоставление коэффициента с «нормальным» значением часто дает менее точный результат, чем анализ его динамики и причин изменения.

Особое внимание требуется к отчету о финансовых результатах. Чистая прибыль формируется по методу начисления и не равна изменению денежных средств. Высокая прибыль может сочетаться с дефицитом операционного денежного потока, если организация наращивает дебиторскую задолженность или запасы. Обратная ситуация возможна при значительных неденежных расходах. Сопоставление прибыли и денежных потоков позволяет

оценить качество финансового результата и понять, насколько он обеспечен денежными поступлениями. В этом смысле анализ бухгалтерской отчетности отличается от чтения одного бухгалтерского баланса: устойчивый вывод возникает только при совместной интерпретации форм.

Аналитическая ценность отчетности возрастает, когда пользователь изучает пояснения вместе с основными формами. В пояснениях можно увидеть состав крупной агрегированной статьи, сроки погашения задолженности, характер обеспечений, изменения оценок, существенные события и иные обстоятельства. ФСБУ 4/2023 усилил значение раскрытий именно потому, что сами формы не способны передать весь контекст [14]. Отсюда следует практическое правило: чем сильнее итоговый вывод зависит от одной строки отчетности, тем важнее проверить ее расшифровку и учетное содержание.

Для внешнего пользователя проблема состоит в ограниченности доступа к учетным данным. Он не может проверить первичные документы и регистры, поэтому вынужден оценивать качество информации по самой отчетности, по пояснениям и, если организация подлежит обязательному аудиту, по аудиторскому заключению. Это повышает значение прозрачности представления. Внутренний аналитик находится в более выгодном положении: он может сопоставить отчетные данные с управленческой информацией, детализацией счетов и бюджетами. Однако и во внутреннем анализе бухгалтерская отчетность остается важной точкой отсчета, поскольку она обеспечивает единый итоговый контур учетной информации.

Переход на ФСБУ 4/2023 также обострил проблему сопоставимости во времени. Для оценки динамики обычно берут несколько отчетных периодов и предполагают, что один и тот же показатель сформирован по одинаковым правилам. В период изменения стандартов это предположение требует проверки. Если часть изменения связана с новой классификацией или иной детализацией, тренд следует разделить на экономическую и методическую составляющие. Без этого аналитик рискует приписать бизнесу рост или снижение показателя, что фактически могло возникнуть из-за изменения правил представления.

В этой связи целесообразно использовать процедуру аналитической нормализации отчетности. Ее смысл не в исправлении официальных форм, а в подготовке сопоставимой рабочей базы для анализа. Аналитик изучает учетную политику и пояснения, выявляет реклассификации и крупные разовые изменения, приводит сравнимые показатели к единой логике и только затем рассчитывает коэффициенты. Такой порядок особенно полезен при межфирменном сравнении, когда различия в детализации и профессиональных суждениях могут быть значительнее, чем при анализе одной организации во времени.

Нормализация не означает произвольного изменения данных. Любая корректировка должна иметь понятное основание и быть отделена от официальной отчетности. Например, если одна организация включает долгосрочную дебиторскую задолженность в состав прочих внеобо-

ротных активов, а другая раскрывает ее отдельной строкой, для сравнительного анализа допустимо объединить соответствующие показатели в одинаковые аналитические группы. Однако нельзя менять оценку актива только потому, что она кажется аналитику завышенной, если для этого нет подтверждающей информации.

Отдельного внимания заслуживает достоверность. ФСБУ 4/2023 связывает ее не с формальным отсутствием арифметических ошибок, а с соблюдением установленных требований к формированию и представлению информации [14]. Это меняет и подход к анализу. До расчета показателей следует: проверить внутреннюю согласованность форм — увязку итогов баланса, движения капитала, прибыли и денежных потоков; сопоставить существенные изменения с пояснениями; обратить внимание на резкие структурные сдвиги. Необъяснимое расхождение является не готовым доказательством ошибки, но основанием для более глубокого анализа.

Существенная роль профессионального суждения не означает снижения сопоставимости как цели отчетности. Напротив, чем больше свободы в детализации, тем важнее раскрыть основания принятого решения. Исследование первых практик применения ФСБУ 4/2023 показывает, что неоднородность раскрытий уже стала реальной аналитической проблемой [7]. Поэтому дальнейшее развитие практики, вероятно, будет связано не только с техническим освоением новых форм, но и с выработкой более устойчивых подходов к пояснениям и классификации.

Связь формирования и анализа отчетности особенно заметна при оценке финансовой устойчивости. Высокая доля собственного капитала обычно воспринимается как признак меньшей зависимости от кредиторов. Однако сам размер капитала зависит от накопленного финансового результата, переоценок и ряда иных учетных факторов. Значительная сумма долгосрочных обязательств может выглядеть менее рискованно, чем аналогичная сумма краткосрочных, хотя экономическая нагрузка по обслуживанию долга остается высокой. Поэтому структуру капитала необходимо анализировать вместе со сроками погашения, стоимостью заемного финансирования и способностью бизнеса генерировать денежный поток.

Похожая осторожность нужна при оценке рентабельности. Рост чистой прибыли не всегда означает улучшение основной деятельности. На результат могут влиять разовые доходы, курсовые разницы, восстановление резервов и иные факторы. Если аналитик ограничивается отношением чистой прибыли к активам или капиталу, он теряет содержание изменения. Более надежный вывод возникает после изучения структуры финансового ре-

зультата и его сопоставления с операционными денежными потоками. Именно здесь бухгалтерская и аналитическая части работы сходятся: качественная детализация отчетности уменьшает риск ошибочной интерпретации коэффициента.

С практической точки зрения наиболее уязвимым остается сравнение организаций только по данным автоматизированных сервисов, которые рассчитывают десятки коэффициентов на основании опубликованных форм. Такие сервисы удобны для первичного скрининга, но не видят профессиональных суждений, если они раскрыты только в пояснениях, и не всегда корректно учитывают рекласификации. Итоговая оценка финансового состояния требует содержательного чтения отчетности. Автоматизация сокращает время расчета, но не заменяет понимание того, из каких показателей получен результат.

Проведенный анализ позволил сделать вывод, что формирование и анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности следует рассматривать как единый информационно-аналитический процесс. На стадии формирования определяется качество исходных данных, их классификация, степень детализации и сопоставимость. На стадии анализа эти решения превращаются в коэффициенты, структурные доли и динамические показатели. Ошибка на первом этапе не устраняется более сложной аналитической методикой. Напротив, она переносится в итоговые выводы.

ФСБУ 4/2023 усилил требования к содержанию отчетности и одновременно повысил значение профессионального суждения. Для аналитика это означает необходимость предварительной проверки структуры показателей, пояснений и сопоставимости периодов. Расчет финансовых коэффициентов остается необходимым, но его следует использовать после такой проверки. Наиболее надежный результат дает сочетание чтения форм, изучения пояснений, структурно-динамического анализа и интерпретации коэффициентов с учетом экономического содержания операций.

Практика 2025–2026 гг. уже показывает, что рекласификации способны заметно изменить показатели ликвидности и оборотного капитала при неизменной валюте баланса [7]. Поэтому дальнейшее развитие методики анализа должно быть связано не с увеличением числа рассчитываемых коэффициентов, а с повышением качества исходной аналитической базы. В этом случае бухгалтерская отчетность выполняет свою основную функцию — не просто фиксирует итог учетного периода, а дает пользователю информацию, на которой можно строить обоснованное экономическое решение.

Литература:

1. Conceptual Framework for Financial Reporting. — London : IFRS Foundation, 2018. — 86 p. — URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/conceptual-framework/> (дата обращения: 02.10.2026).
2. Penman, S. H. Financial Statement Analysis and Security Valuation / S. H. Penman. — 6th ed. — [S. l.] : McGraw-Hill Education, 2020. — 768 p.

3. Бухгалтерская финансовая отчетность: сравнение ПБУ 4/99 и ФСБУ 4/2023 / И. А. Бабалыкова, К. А. Березняк, Т. Д. Гайворонская, В. Е. Яковлева // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. — 2025. — № 4. — С. 184–191. — DOI: 10.47576/2949-1894.2025.4.4.025
4. Голова, Е. Е. ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность»: новые требования / Е. Е. Голова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — № 7 (113). — С. 53–56.
5. Дорошина, Т. В. Бухгалтерская (финансовая) отчетность как основной источник проведения анализа финансовой устойчивости / Т. В. Дорошина, Е. И. Суслова // Вестник Национального института бизнеса. — 2024. — № 1 (53). — С. 148–154.
6. Заика, В. С. Анализ содержания и рекомендации по применению ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» / В. С. Заика // Учет. Анализ. Аудит. — 2024. — Т. 11, № 4. — С. 47–59.
7. Ивановская, А. В. Исследование первых практик формирования бухгалтерского баланса по ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» / А. В. Ивановская, Е. Ю. Забродина // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). — 2026. — № 3. — С. 6–17. — DOI: 10.51760/2308-9407_2026_3_6
8. Кизилов, А. Н. Терминологическая неоднозначность понятия «бухгалтерская (финансовая) отчетность»: проблемы правоприменения и пути гармонизации в РФ / А. Н. Кизилов, В. А. Гончарова, М. А. Кветкина // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). — 2026. — № 2. — С. 15–21. — DOI: 10.51760/2308-9407_2026_2_15
9. Костева, Н. Н. Формирование бухгалтерской информации в соответствии с ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» / Н. Н. Костева, Т. Н. Павлюченко // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. — 2024. — Т. 17, № 1 (80). — С. 237–243. — DOI: 10.53914/issn2071-2243_2024_1_237
10. Лабынцев, Н. Т. Методические аспекты формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности коммерческих организаций / Н. Т. Лабынцев, И. В. Алексеева // Учет и статистика. — 2022. — № 4 (68). — С. 95–103.
11. Путырская, Я. В. Основные изменения правил составления и представления бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствии с ФСБУ 4/2023 / Я. В. Путырская, Н. Е. Левченко // Вестник Института Дружбы народов Кавказа. — 2024. — № 2 (70). — С. 61–72.
12. Романова, И. В. О содержании и формировании бухгалтерской отчетности в условиях применения ФСБУ 4/2023 / И. В. Романова, Н. А. Бердникова // Экономика и управление. — 2024. — Т. 30, № 7. — С. 861–868.
13. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (ред. от 15.12.2025) // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102152685> (дата обращения: 02.10.2026).
14. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность»: утв. приказом Минфина России от 04.10.2023 № 157н: с изм., внесенными приказом Минфина России от 07.11.2025 № 159н // Министерство финансов Российской Федерации. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=306759 (дата обращения: 02.10.2026).

Адаптивное управление рисками

Мозговой Вячеслав Игоревич, курсант;

Жидко Елена Александровна, доктор технических наук, доцент;

Козлов Вячеслав Александрович, кандидат педагогических наук

Военный учебно-научный центр Военно-воздушных сил «Военно-воздушная академия имени Н. Е. Жуковского и Ю. А. Гагарина» (г. Воронеж)

Систематизированы концептуальные подходы к построению адаптивных моделей управления рисками в современных бизнес-системах, определены ключевые характеристики, компоненты и практические шаги для их эффективного внедрения.

Ключевые слова: управление рисками, бизнес-системы, адаптивная модель.

В условиях стремительной глобализации, беспрецедентной скорости технологических изменений и возрастающей непредсказуемости внешней среды, управление рисками трансформируется из вспомогательной функции в один из ключевых факторов устойчивого развития и конкурентоспособности современных бизнес-

систем. Традиционные, статичные подходы к идентификации, оценке и контролю рисков, разработанные для более стабильных экономических эпох, зачастую оказываются неспособными адекватно реагировать на многофакторные, динамичные и системные вызовы XXI века. Возникновение внезапных кризисов, таких как глобальные

пандемии, геополитические конфликты, климатические изменения и стремительные технологические сдвиги, обнажило критическую потребность в переходе к адаптивным моделям (АМ) управления рисками. Эти модели должны обладать гибкостью, проактивностью и способностью к самообучению, чтобы обеспечивать устойчивость бизнеса и поддерживать его развитие в условиях постоянно меняющегося ландшафта угроз [1,2].

Актуальность настоящего исследования обусловлена объективной необходимостью разработки и внедрения таких систем управления рисками, которые способны не только минимизировать потенциальный ущерб, но и ис-

пользовать возникающие риски как возможности для роста и инноваций.

Теоретические основы управления рисками

В контексте современных бизнес-систем, риск можно определить как событие или условие, неопределенное по своей природе, наступление которого может оказать положительное или отрицательное влияние на достижение стратегических и операционных целей организации. Управление рисками, соответственно, представляет собой итеративный процесс, охватывающий идентификацию,



Рис. 1. Классическая классификация рисков в бизнес-среде

анализ, оценку, реагирование, мониторинг и контроль рисков с целью минимизации их негативного воздействия и максимизации потенциальных выгод [3,4].

Классическая классификация рисков в бизнес-среде включает множество категорий, представленных на рис.1 [5,6].

В рамках существующих подходов к управлению рисками часто применяются такие основополагающие модели, как, например, система интегрированного управления рисками предприятия (ERM — Enterprise Risk Management), разработанная COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Эта модель предлагает структурированный подход к управлению рисками

на уровне всей организации, подчеркивая важность интеграции риск-менеджмента в стратегическое планирование и операционную деятельность. Однако, как показывает практика, многие из этих моделей, будучи разработанными в период относительной стабильности, ориентированы на предсказуемость и систематичность, что снижает их эффективность в условиях турбулентности.

Рассмотрим современные вызовы и особенности управления рисками

Современные бизнес-системы функционируют в среде, характеризующейся беспрецедентной сложностью и динамизмом. Ключевые вызовы включают риски, представленные в табл.

Таблица 1. Современные вызовы и последствия

Риски	Последствия
Цифровая трансформация и технологические провалы	Стремительное внедрение искусственного интеллекта, интернета вещей, блокчейна и других передовых технологий создает новые, ранее неизвестные риски (например, уязвимости в системах ИИ, риски децентрализованных систем), одновременно предлагая новые инструменты для управления существующими. Кибербезопасность становится первостепенной задачей.
Глобальная неопределенность	Геополитическая напряженность, торговые войны, экономические кризисы, пандемии и другие глобальные события могут мгновенно нарушить устоявшиеся бизнес-процессы, цепочки поставок и рынки сбыта, требуя от компаний способности быстро адаптироваться к радикально меняющимся условиям.
Усиление внимания к ESG-факторам	Давление со стороны инвесторов, регуляторов и общественности требует от бизнеса учитывать экологические, социальные и управленческие риски.

Неспособность управлять этими рисками может привести к серьезным финансовым потерям, репутационному ущербу и потере доступа к капиталу.

Скорость, с которой происходят изменения в технологиях, потребительских предпочтениях и регуляторной среде, значительно опережает возможности традиционных, медленно реагирующих систем управления рисками.

Эти факторы обуславливают необходимость перехода от статических, реактивных моделей к АМ, проактивным системам управления рисками, способным предвидеть, быстро реагировать и эффективно управлять угрозами в условиях высокой неопределенности.

АМ управления рисками отличается от традиционных рядом фундаментальных характеристик, направленных на обеспечение гибкости и устойчивости организации (Рис.2).

Рассмотрим компоненты и инструменты АМ управления рисками.

Для построения и эффективного функционирования АМ управления рисками необходим комплекс взаимосвязанных компонентов и современных инструментов:

1. Системы мониторинга и анализа данных в реальном времени:

Большие данные (Big Data): Сбор и анализ огромных массивов структурированных и неструктурированных

данных из различных источников (внутренние системы, социальные сети, новостные ленты, отраслевые отчеты) для выявления ранних сигналов об угрозах.

Искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение (ML): Использование алгоритмов для прогнозирования тенденций, выявления скрытых закономерностей, автоматической классификации рисков и оценки их вероятности и потенциального воздействия. Например, ИИ может анализировать новостной поток на предмет упоминаний компании или ее отрасли, выявляя потенциальные репутационные или операционные риски.

2. Мценарное планирование и стресс-тестирование:

Разработка и регулярный пересмотр набора правдоподобных сценариев будущего (например, резкое изменение цен на сырье, введение новых регуляторных норм, крупный кибератака), оценка их влияния на бизнес и разработка соответствующих планов реагирования.

Регулярное повышение квалификации сотрудников в области управления рисками, особенно в части новых технологий и методологий. «Post-mortem» анализ: Систематический разбор инцидентов и кризисных ситуаций для извлечения уроков и корректировки риск-стратегий.

3. Интегрированные платформы GRC (Governance, Risk, Compliance):

Современные IT-решения, позволяющие централизованно управлять всеми аспектами корпоративного управ-

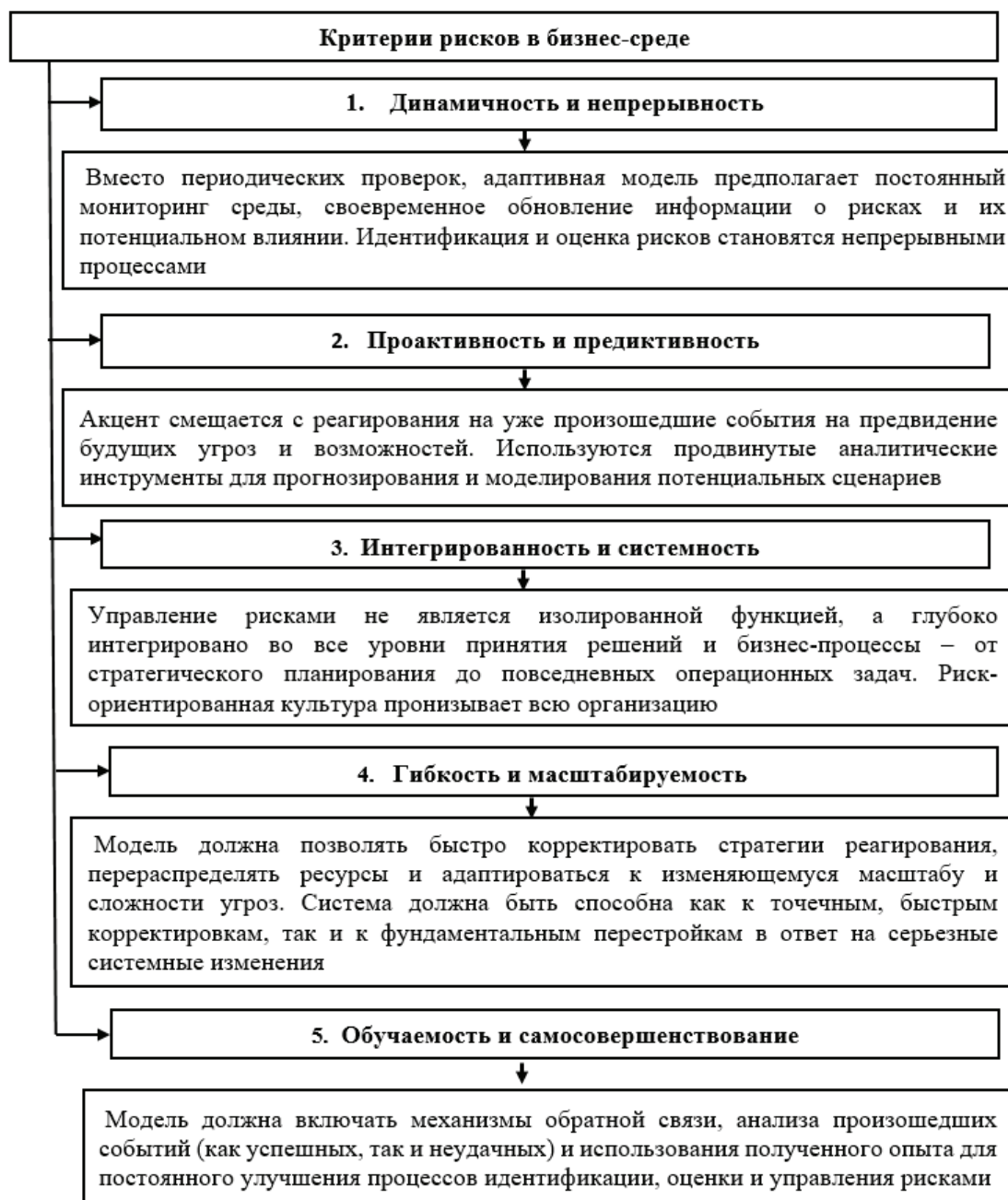


Рис. 2. Фундаментальные характеристики АМ управления рисками

ления, рисков и комплаенса, обеспечивая прозрачность, автоматизацию процессов и консолидацию данных для принятия обоснованных решений.

Рассмотрим практические шаги по внедрению АМ управления рисками. Переход к АМ управления рисками — это сложный, но необходимый процесс, требующий системного подхода, который включает:

1. **Оценку текущего состояния:** Провести комплексный аудит существующей системы управления рисками, выявить ее сильные и слабые стороны, определить уровень ее адаптивности и готовности к современным вызовам.

2. **Разработку дорожной карты:** На основе оценки и стратегических целей компании, разработать детальный план перехода к адаптивной модели. План должен включать конкретные этапы, сроки, ответственных лиц, не-

обходимые ресурсы и ключевые показатели эффективности (KPI).

3. **Выбор и внедрение технологий:** Подобрать и интегрировать соответствующие технологические решения — платформы GRC, инструменты анализа данных, системы мониторинга. Важно обеспечить их совместимость и возможность масштабирования.

4. **Формирование культуры и компетенций:** Инициировать программы обучения персонала, направленные на развитие риск-ориентированного мышления и необходимых навыков. Важно заручиться поддержкой высшего руководства и создать атмосферу, способствующую открытому обсуждению рисков.

5. **Пилотное внедрение и итеративное развитие:** Начать внедрение адаптивных элементов с одного или не-

скольких пилотных проектов или подразделений. Анализировать результаты, вносить коррективы и постепенно масштабировать успешные практики на всю организацию.

6. Постоянный мониторинг и совершенствование: АМ требует непрерывного внимания. Необходимо регулярно пересматривать риски, оценивать эффективность применяемых стратегий и инструментов, адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям.

Внедрение адаптивной АМ управления рисками сопряжено с рядом трудностей:

1. Сопротивление изменениям: Сотрудники и руководители могут быть привержены существующим процессам и скептически относиться к новым подходам. Преодоление этого требует активной коммуникации, демонстрации преимуществ новой модели и вовлечения ключевых стейкхолдеров.

2. Высокие первоначальные затраты: Внедрение новых технологий и обучение персонала требуют значительных инвестиций.

Вывод

Ключевыми элементами построения такой системы являются использование передовых технологий для мониторинга и анализа данных, применение сценарного планирования, формирование гибких организационных структур и развитие риск-ориентированной культуры. Несмотря на сложности, связанные с внедрением, преимущества адаптивной модели — повышение устойчивости к кризисам, способность использовать риски как возможности для инноваций и, как следствие, обеспечение долгосрочного успеха — многократнокупают затраченные усилия.

Литература:

1. Кукор Б. Л., Клименков Г. В. Адаптивное управление промышленным комплексом региона: теория, методология, практика. / Под общ. Ред. Б. Л. Кукора. — Екатеринбург — С.-Петербург: ФГБУН Институт экономики Уральского отделения РАН, 2017. — 306с.
2. Лапуста М. Г., Шаршукова Л. Г. Риски в предпринимательской деятельности: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2022. 304 с.
3. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. 9-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2023. 378 с.
4. Митяев А. А., Жидко Е. А. Управленческое решение: сущность, процесс и анализ эффективности/ Молодой ученый. 2025. № 47 (598). С.93–97
5. Жидко Е. А., Попова Л. Г. Информационные риски как аргумент безопасного и устойчивого развития организаций // Информация и безопасность. 2010. Т.13. № 4. С.543–552.
6. Жидко Е. А. Управление эколого-экономическими рисками как важнейший фактор эффективной деятельности предприятия/ Безопасность труда в промышленности. 2011. № №. С.57 -62.

Особенности формирования и развития системы финансовых ресурсов предприятий аграрного сектора

Московкина Анна Сергеевна, студент магистратуры
Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина (г. Краснодар)

В рамках статьи подробно рассмотрены особенности формирования и направления развития системы финансовых ресурсов сельскохозяйственных предприятий в условиях повсеместной трансформации экономической среды на территории Российской Федерации. Особое внимание уделено раскрытию специфики финансового обеспечения отечественных сельскохозяйственных производств. Выявлены тенденции изменения структуры финансовых ресурсов, ликвидности, собственного и заемного капитала. Предложена обобщенная практическая модель совершенствования финансового обеспечения представителей аграрного сектора.

Ключевые слова: финансовые ресурсы, аграрный сектор, сельскохозяйственные предприятия, финансовая устойчивость, ликвидность, собственный капитал, заемный капитал, финансовое управление, государственная поддержка, финансовые риски.

В последние 200 лет, аграрный сектор занимает особое место в обеспечении продовольственной безопасности и устойчивости российской экономики. В то же

время деятельность большинства сельскохозяйственных предприятий может быть охарактеризована повышенной потребностью в дополнительных финансовых

ресурсах, что по большей части обосновывается сезонностью производственной деятельности, продолжительностью производственного цикла, острой необходимостью в осуществлении затрат до момента получения выручки и воздействием природно-климатических факторов.

В конечном итоге, уровень эффективности формирования и использования финансовых ресурсов можно считать одним из самых значимых условий долгосрочного устойчивого развития современных предприятий.

Актуальность исследуемой темы во многом усиливается за счет заметных невооруженным глазом трансформационных изменений во внешней экономической среде не только РФ, но и других стран по всему миру. Так, после событий 2022 г., многие аграрные предприятия столкнулись с воздействием на свою деятельность таких факторов, как:

- изменения условий внешней торговли,
- рост стоимости отдельных групп ресурсов,
- ограничение доступа к иностранным технологиям и разработкам,
- необходимость адаптации собственных финансовых механизмов под требования рыночной конъюнктуры и новых партнеров.

Одновременно с этим, даже несмотря на санкционное давление и усложнение производственно-хозяйственной деятельности, российское сельское хозяйство продолжало наращивать объемы производства.

На практике финансовые ресурсы аграрных предприятий следует рассматривать не просто в качестве совокупности денежных средств, а в качестве основы обеспечения непрерывности производственной, инвестиционной и финансовой деятельности. При этом, процесс их формирования осуществляется непосредственно за счет собственных, заемных, привлеченных и, в некоторых случаях, бюджетных источников.

Однако, рассматривая теоретическую базу исследуемой темы, следует уточнять, что специфическая характеристика большинства аграрных производств позволяет определять определенные требования по отношению к структуре финансовых ресурсов. Представителям сектора в большинстве случаев необходимо осуществлять своевременное финансирование приобретения необходимых ресурсов (например, семян, удобрений и т. д.) в то время, как поступление основной части выручки происходит намного позднее. Именно поэтому достаточность оборотного капитала в совокупности с возможностью привлекать внешнее финансирование начинает в последние годы приобретать все большее значение.

В дополнение к этому, в качестве фактора можно рассматривать относительно высокую степень зависимости конечных результатов деятельности аграрных предприятий от природно-климатических условий. Вполне логично, что неблагоприятная погода чаще всего (если это не касается продукции, выращиваемой в теплицах) способна сократить объемы производства, увеличив потребность в финансовых ресурсах, которые будут направлены

на восстановление производственного потенциала. В подобных условиях финансовое управление начинает концентрироваться и на текущей потребности в денежных средствах, и на существующей необходимости в формировании резервной базы.

В рамках исследования внешняя среда также рассматривается как совокупность макроэкономических, институциональных, технологических, региональных и отраслевых факторов. Однако именно технологические изменения в совокупности с цифровизацией способна одновременно создавать возможности для наращивания эффективности и формировать дополнительные потребности в финансовых ресурсах.

Государственная поддержка представителей сельского хозяйства начинает занимать особое место. С ее помощью предприятия могут компенсировать часть собственной финансовой нагрузки. Также государственная поддержка ориентирована на повышение уровня доступности кредитования для представителей аграрного сектора и на поддержание стабильно высокого уровня инвестиционной активности. При этом, эффективность реализуемой государственной поддержки в большинстве своем зависит от механизмов распределения средств и способности предприятий своевременно использовать доступные им инструменты финансирования.

Из всего вышесказанного следует, что система финансовых ресурсов отечественных аграрных предприятий выстраивается как взаимосвязанная совокупность источников и механизмов их использования, которая позволяет поддерживать текущую платежеспособность, финансировать средне- и долгосрочное развитие и одновременно со всем этим ограничивать возникающие финансовые риски.

Углубленный анализ практической составляющей исследования показал, что аграрный сектор Краснодарского края продолжает сохранять значительный производственный потенциал за счет увеличения объема сельскохозяйственного производства. Параллельно с этим происходят и некоторые структурные изменения, которые выражаются в увеличении объема продукции растениеводства до 436,9 млрд руб. в 2025 г., а также в росте объема продукции животноводства в 2025 г. до 205,1 млрд руб. Так, доля растениеводства в структуре регионального распределения сократилась до 68,1 %, пока доля животноводства выросла до 31,9 %.

Зафиксированное изменение структуры производства обладает непосредственным значением для формирования финансовых ресурсов предприятий аграрного сектора региона. Разные направления сельскохозяйственной деятельности могут быть охарактеризованы различной продолжительностью производственного цикла, а также потребностью в оборотном капитале и скоростью формирования денежных потоков. Именно поэтому диверсификация производства в некоторых ситуациях способствует снижению степени зависимости финансовых ресурсов от сезонных факторов, требуя одновременно с этим более сложного планирования ресурсной базы.

Также исследование состояния сельскохозяйственных предприятий региона (на примере трех крупных игроков) дало возможность выделить сразу несколько характерных тенденций:

Во-первых, фиксируется существенное различие между предприятиями по структуре источников финансирования, уровню ликвидности и эффективности использования капитала (данная тенденция подтверждает тот факт, что единая модель формирования финансовых ресурсов для всего аграрного сектора не может быть разработана);

Во-вторых, у некоторых предприятий наблюдается укрепление собственного капитала совместно со снижением степени зависимости от обязательств (в отдельных случаях высокая текущая ликвидность сочеталась с низкой рентабельностью, указывая на существование необходимости оценивать не просто наличие финансовых ресурсов, но и эффективность их использования);

В-третьих, установленное положительное значение чистого оборотного капитала указывало на наличие источников для финансирования текущей деятельности предприятия (само по себе увеличение оборотного капитала не могло гарантировать рост уровня эффективности его использования, пока избыточное накопление и вовсе приводило к снижению отдачи капитала).

Таким образом, результаты проведенного исследования показали, что финансовая устойчивость сельскохозяйственных предприятий региона следует определять через совокупность факторов, к числу которых смело можно отнести следующие:

- доступность ресурсной базы,
- стоимость финансирования,
- согласованность денежных потоков во времени,
- способность предприятия быстро адаптироваться к изменениям институциональной среды.

В связи со всей вышеизложенной информацией становится целесообразной ориентация системы управления финансовыми ресурсами не только на устранение уже возникших финансовых проблем, но и на их ранее выявление. Подобный своего рода проактивный подход даст возможность заранее определять потенциальный дефицит денежных средств, оценивать потребность в заемном финансировании и формировать все необходимые финансовые резервы.

В результате была разработана обобщенная модель совершенствования системы финансовых ресурсов предприятий регионального аграрного сектора, которая, в отличие от традиционных подходов, ориентируется преимущественно на последовательное соединение диагностики, выбора финансовых инструментов, управления рисками и оценки полученного результата.

Визуализирована предлагаемая модель на рисунке 1.

Представленная на рисунке 1 модель предполагает, что управление финансовыми ресурсами следует начинать с комплексной диагностики состояния предприятия. Первый этап сконцентрирован на оценке структуры капитала, ликвидности, платежеспособности, рентабельности

и состоянии оборотных средств. Второй же этап отвечает за выявление конкретных финансовых дисбалансов, определяя их воздействие на непрерывность производственного процесса.

На третьем этапе появляется возможность выбрать инструменты будущего финансового развития. Так, при недостатке собственных источников приоритет будет отдан укреплению собственного капитала и формированию резервов. А при высокой долговой нагрузке потребуются оптимизация структуры обязательств и стоимости заемного финансирования.

Важным элементом предлагаемой модели можно считать диверсификацию источников финансирования, которое позволит распределить финансовые риски предприятия через сочетание собственных средств, банковского финансирования, лизинг, государственную поддержку и страховые механизмы.

На последнем этапе появляется регулярный мониторинг, который позволит финансовой политике предприятий не оставаться неизменной после формирования бюджета или привлечение капитала. С его помощью предприятие сможет вносить корректировки в принимаемые финансовые решения, адаптируя свою политику под конкретные запросы и возможности.

Практическая значимость предложенной модели кроется в том, что она может применяться независимо от размера и специализации аграрного предприятия. В то же время конкретный набор инструментов определяется через результаты финансовой диагностики и анализ особенностей производственного цикла, а общая логика управления остается единой.

Результаты исследования еще раз подтвердили, что финансовые ресурсы в современном мире — это один из ключевых элементов устойчивого функционирования большинства аграрных предприятий Российской Федерации. Их формирование на практике определяется не просто через финансовые результаты деятельности, но и через сезонность производственного цикла, его длительность, природно-климатические риски, государственную поддержку и изменения внешней экономической среды.

Углубленный анализ развития аграрного сектора Краснодарского края подтвердил сохранение значительного производственного потенциала при одновременной неоднородности динамики производства. Так, рост объемов сельскохозяйственной продукции сопровождался существенными структурными изменениями. Параллельно с этим результаты анализа финансового состояния представителей отрасли позволили выявить существенные различия в обеспеченности собственными средствами, уровне ликвидности, долговой нагрузке и эффективности использования капитала.

В описываемых условиях приоритетным становится переход от преимущественно реактивного финансового управления к проактивной модели, которая предполагает под собой ранее выявление потенциальных дисбалансов, сценарное планирование и формирование резервов.



Рис. 1. Практическая модель совершенствования системы финансовых ресурсов предприятий регионального аграрного сектора (составлен автором)

Предложенная в рамках исследования практическая модель объединяет в себе диагностику финансового состояния, оптимизацию структуры источников, диверсификацию финансирования, цифровизацию планирования и риск-ориентированное управление.

Активное использование предложенного подхода способствует повышению уровня устойчивости финансового обеспечения, снизив степень зависимости от от-

дельных источников финансирования и создав условия для сохранения инвестиционной активности сельскохозяйственных предприятий. Перспективы же будущих исследований неразрывно связаны с разработкой количественной методики оценки оптимальной структуры финансовых ресурсов с учетом отраслевой специализации, размера предприятия и продолжительности производственного цикла.

Литература:

1. Кузнецов А. М. Управление финансовой устойчивостью сельскохозяйственных организаций: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Саратов, 2024. — 201 с.

2. Котова К. Д. Формирование финансовых потоков сельскохозяйственной отрасли в условиях экономических санкций / К. Д. Котова, В. И. Агданская, Е. А. Тукова // Общество, образование, наука в современных парадигмах развития: Сборник трудов по материалам III Национальной научно-практической конференции, Керчь, 17–18 октября 2022 года / Редколлегия: Е. П. Масюткин [и др.]. — г. Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2022. — С. 338–343.
3. Кравченко Т. С. Формирование инвестиционной привлекательности АПК региона: оценка и факторы развития К(Ф)Х: монография. — Орел: Изд-во Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парихина, 2024. — 191 с.
4. Лазарева Н. В. Финансы приоритетных отраслей экономики России: сельское хозяйство, общественное питание, туризм, строительство, образование: монография. — М.: КноРус, 2024. — 124 с.
5. Михайлова О. П. Банковское кредитование как фактор развития аграрного сектора экономики: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. — Ростов-на-Дону, 2023. — 179 с.
6. Орлов И. В. Государственная финансовая поддержка сельскохозяйственных товаропроизводителей в условиях цифровизации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Казань, 2024. — 192 с.
7. Петров Д. С. Совершенствование механизма государственной поддержки агропромышленного комплекса: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Санкт-Петербург, 2023. — 198 с.

Финансовая устойчивость предприятий аграрного сектора в условиях трансформации экономической среды

Московкина Анна Сергеевна, студент магистратуры
Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина (г. Краснодар)

В рамках статьи рассматриваются теоретико-практические аспекты обеспечения финансовой устойчивости предприятий аграрного сектора в условиях трансформации отечественной экономической среды. Особое внимание уделено обоснованию определения финансовой устойчивости аграрных предприятий через способность своевременно обеспечивать производственный процесс финансовыми ресурсами, быстро адаптироваться к изменениям стоимости ресурсов, условий кредитования и государственной поддержки. Выделены внутренние и внешние факторы финансовой устойчивости. Сформулированы основные направления повышения уровня устойчивости финансового положения аграрных предприятий.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, аграрный сектор, сельскохозяйственные предприятия, финансовые ресурсы, заемный капитал, ликвидность, финансовые риски, государственная поддержка, адаптивность

Особое значение финансовая устойчивость сельскохозяйственных предприятий приобретает в условиях постоянно меняющихся параметров функционирования отечественной экономики. Аграрные предприятия в наши дни одновременно сталкиваются с острой необходимостью обеспечивать непрерывность производственного процесса, финансирования инвестиционного развития и поддержания достаточного уровня ликвидности. В это же время результаты их деятельности во многом зависят от сезонности, природно-климатических условий, стоимости материально-технических ресурсов и уровня доступности заемного капитала и государственной поддержки [1].

Протекающая сегодня трансформация экономической среды только усиливает значение финансовой устойчивости. Совокупность факторов, выраженная в изменении международных хозяйственных связей, санкционном давлении, росте стоимости ресурсной базы и увеличении стоимости заемного капитала, сформировала дополнительные требования к эффективному финансовому

управлению, пока развитие внутреннего сельскохозяйственного производства создает принципиально новые возможности для предприятий, работающих в отрасли.

В конечном итоге устойчивость перестает рассматриваться исключительно в качестве статистического состояния финансовой системы, приобретая характеристики способности предприятий сохранять собственную работоспособность и восстанавливаться после воздействия неблагоприятных внутренних и внешних факторов.

В теории финансовая устойчивость предприятий нередко связывается с обеспеченностью их деятельности источниками финансирования, а также с оптимальным соотношением собственного и заемного капитала, достаточным уровнем ликвидности и способностью своевременно выполнять финансовые обязательства. В свою очередь, для сельскохозяйственных предприятий подобное определение требует некоторого расширения, так как финансовая устойчивость непосредственно взаимосвязывается с особенностями производственного цикла.

Особенностью аграрных предприятий можно считать то, что их производственная деятельность предполагает значительный временной разрыв между моментом осуществления затрат и моментом получения выручки. Предприятия в данном секторе народного хозяйства заранее финансируют ряд операций, получая денежный результат от реализации готовой продукции только спустя какое-то время. Именно поэтому даже самое прибыльное предприятие может сталкиваться в процессе своей жизнедеятельности с временными дефицитами денежных средств.

Природно-климатический фактор формирует дополнительную сложность, снижая урожайность или оказывая неблагоприятные воздействия на продукцию, что впоследствии требует затрат на восстановление производственного потенциала и ухудшает финансовый результат, только увеличивая потребность в ресурсах. В связи с этим, финансовая устойчивость сельскохозяйственных предприятий нередко включает в себя наличие определенного запаса адаптационных возможностей.

В научных изысканиях авторитетных авторов подчеркивается, что банковский кредит также очень важен для развития предприятий аграрного сектора. Однако доступность кредитов определяется в данном случае через стоимость заемных средств, требования кредитных организаций и способность предприятия обеспечить возвратность обязательств [2, 3]. Здесь же подчеркнем роль государственной поддержки, современные механизмы которой включают в себя льготное кредитование, субсидирование инвестиционной деятельности и другие инструменты финансового стимулирования. При всем ее положительном влиянии на финансовую устойчивость аграрных предприятий она не может в полной мере исключить необходимость у предприятий самостоятельно формировать устойчивую финансовую базу [4, 5].

Из всего вышесказанного следует, что финансовая устойчивость современных российских аграрных предприятий — это комплексное состояние, в рамках которого предприятие располагает достаточными финансовыми ресурсами, а также поддерживает приемлемую структуру капитала, эффективно используя привлеченные средства и быстро адаптируясь к изменениям, в первую очередь, внешней среды.

Описывая факторы формирования финансовой устойчивости сельскохозяйственных предприятий, разделим их на две основные группы для удобства понимания:

- внутренние факторы (ресурсный потенциал предприятия, качество управления, качество принимаемых управленческих решений, человеческий капитал и т. д.);
- внешние факторы (геополитическая и макроэкономическая обстановки, санкционное давление, институциональные требования и обязанности, процентные ставки, налоговое законодательство и т. д.) [6].

При всем этом все перечисленные выше факторы важны во взаимосвязи друг с другом. К примеру, рост стоимости заемного капитала при снижении рентабельности может привести к увеличению долговой нагрузки.

В то же время рост стоимости импортных компонентов увеличивает потребность в оборотном капитале. А неблагоприятные погодные условия сокращают выручку и увеличивают потребность в формировании финансовых резервов.

Углубленное исследование отечественной практики показало, что в 2022 г. санкционные ограничения сформировали весьма двойственное воздействие на финансовое положение большинства сельскохозяйственных предприятий РФ. С одной стороны, расширение внутреннего производства спровоцировало заметный рост доходов представителей отрасли. С другой стороны, сохраненная зависимость от отдельно взятых импортных ресурсов увеличила риски роста затрат, сформировав потребность в формировании дополнительных финансовых ресурсов [6].

Высоким в подобных обстоятельствах остается и значение государственной поддержки, совокупный объем которой в 2024 г. составил аж 665 млрд руб. [6].

Из всего сказанного выше видим, что обеспечение финансовой устойчивости требует оценки совокупного воздействия перечисленных факторов на финансовые потоки российских сельскохозяйственных предприятий.

Обобщение теоретических положений и результатов практического анализа позволило рассматривать финансовую устойчивость в качестве результата взаимодействия пяти тесно взаимосвязанных друг с другом блоков, а именно:

- ресурсная обеспеченность,
- структура капитала,
- эффективность использования ресурсной базы,
- риск-ориентированное управление,
- адаптационный потенциал.

Более наглядно сформированное представление проиллюстрировано на рисунке 1.

Описанная на рисунке 1 модель отличается от традиционной тем, что под финансовой устойчивостью понимается динамический результат взаимодействия финансовых и нефинансовых факторов. В свою очередь, базой для этого выступает достаточность финансовых ресурсов. На втором уровне рассматривается структура финансирования, предусматривающая сбалансированное сочетание собственных и заемных источников, которое способствует снижению уровня зависимости предприятий от конкретных и единственных каналов финансирования.

На третьем уровне формируется характеристика результативности использования финансовых ресурсов. А четвертый блок связан с предупреждением возможных финансовых рисков, что позволяет увеличить устойчивость предприятий в среднесрочной перспективе.

На последнем этапе раскрывается адаптационный потенциал, отражающий в себе способность предприятий менять собственную структуру источников финансирования, активно использовать в работе цифровые инструменты, диверсифицировать свою деятельность и формировать принципиально новые инвестиционные возможности.

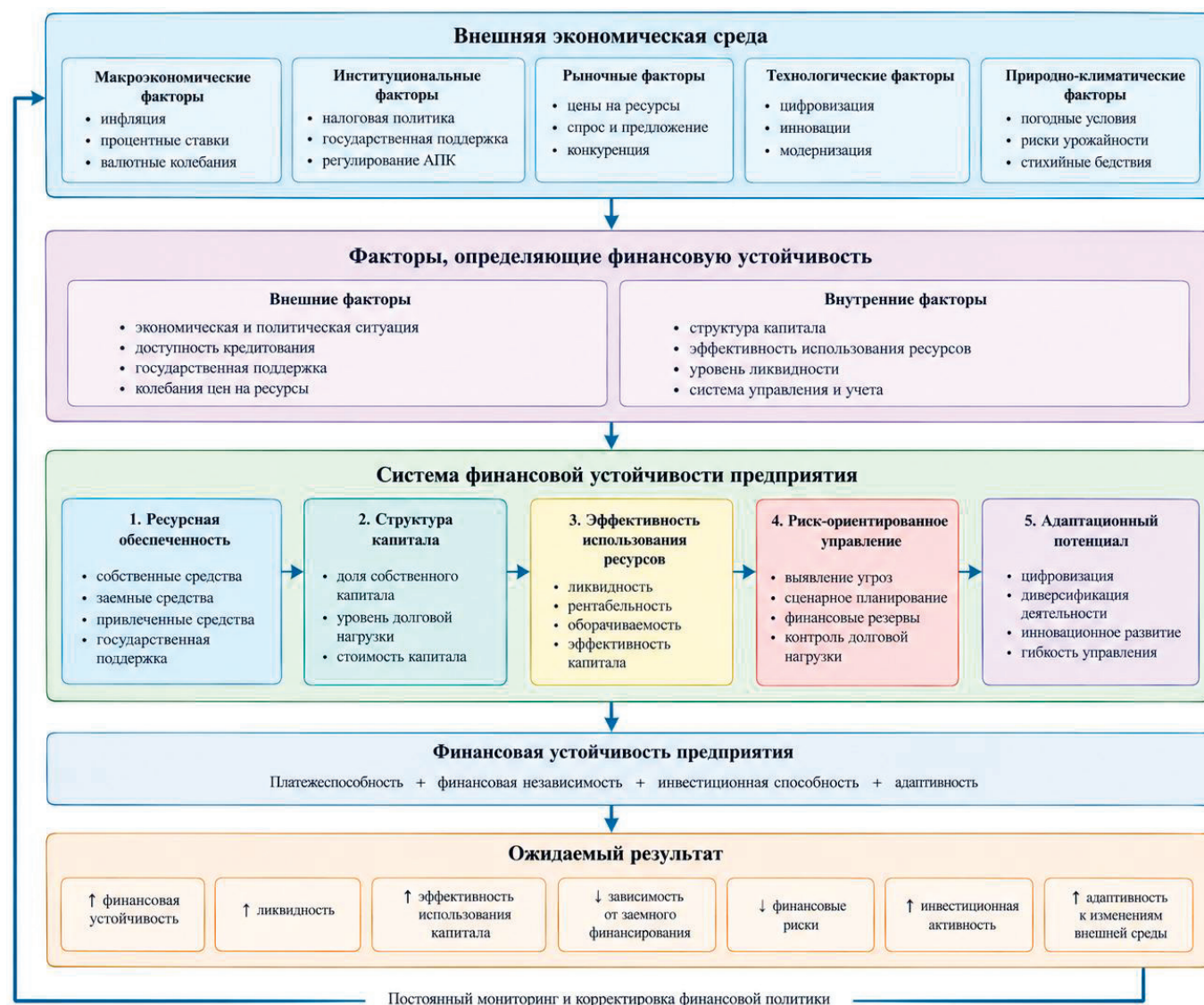


Рис. 1. Теоретическая модель формирования финансовой устойчивости российских сельскохозяйственных предприятий (составлен автором)

Далее кратко перечислим основные направления укрепления финансовой устойчивости современных аграрных предприятий:

- повышение качества управления оборотным капиталом (позволит сократить вероятность временных кассовых разрывов);
- оптимизация структуры капитала (расширит инвестиционные возможности предприятий, снизив уровень чувствительности финансовых результатов к изменениям процентной ставки);
- диверсификация источников финансирования (снизит степень зависимости предприятий от изменения условий одного финансового канала);
- развитие цифрового финансового управления (позволит быстрее выявлять потенциальные угрозы);
- формирование финансовых резервов (позволит снизить степень воздействия сезонности и природно-климатических факторов на финансовые ресурсы и результаты).

Таким образом, финансовая устойчивость сельскохозяйственных предприятий, осуществляющих свою деятельность на территории Российской Федерации, должна рассматриваться в качестве способности сохранять ликвидность, платежеспособность, а также поддерживать непрерывность производственной деятельности и своевременно выполнять свои обязательства перед поставщиками, партнерами, кредиторами и инвесторами, при активном воздействии постоянно меняющихся внешних факторов.

На устойчивость аграрных предприятий одновременно воздействуют сразу несколько факторов, что усложняет их производственную деятельность и требует бдительного контроля за ними со стороны специалистов. Именно поэтому оценка устойчивости исключительно по отдельным коэффициентам не отражает в себе в полной мере реального состояния современных предприятий.

Предложенная в рамках исследования модель объединяет в себе сразу все ключевые компоненты, позволяя осуществить переход от оценки финансовой устойчи-

ности в качестве фиксированного состояния к ее пониманию в качестве постоянно поддерживаемой характеристики аграрных предприятий.

Практическое применение предложенного подхода предполагает под собой осуществление регулярной диагностики финансового состояния предприятий, сце-

нарное планирование, контроль долговой нагрузки, диверсификацию источников финансирования, а также формирование резервов. В долгосрочной же перспективе все это создаст крайне благоприятные условия для постепенного повышения финансовой независимости российских аграрных предприятий.

Литература:

1. Кузнецов А. М. Управление финансовой устойчивостью сельскохозяйственных организаций: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Саратов, 2024. — 201 с.
2. Лаамарти Ю. А. Анализ особенностей кредитования российского агросектора в современных условиях / Ю. А. Лаамарти, Н. А. Бровко // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. — 2024. — Т. 17, № 4(83). — С. 309–316.
3. Михайлова О. П. Банковское кредитование как фактор развития аграрного сектора экономики: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. — Ростов-на-Дону, 2023. — 179 с.
4. Орлов И. В. Государственная финансовая поддержка сельскохозяйственных товаропроизводителей в условиях цифровизации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Казань, 2024. — 192 с.
5. Петров Д. С. Совершенствование механизма государственной поддержки агропромышленного комплекса: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Санкт-Петербург, 2023. — 198 с.
6. Котова К. Д. Формирование финансовых потоков сельскохозяйственной отрасли в условиях экономических санкций / К. Д. Котова, В. И. Агданская, Е. А. Тукова // Общество, образование, наука в современных парадигмах развития: Сборник трудов по материалам III Национальной научно-практической конференции, Керчь, 17–18 октября 2022 года / Редколлегия: Е. П. Масюткин [и др.]. — г. Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2022. — С. 338–343.
7. Лазарева Н. В. Финансы приоритетных отраслей экономики России: сельское хозяйство, общественное питание, туризм, строительство, образование: монография. — М.: КноРус, 2024. — 124 с.
8. Федеральная служба государственной статистики. Сельское хозяйство в России. 2025: статистический сборник. М.: Росстат, 2025.

Особенности управления при обслуживании экспортных и импортных грузопотоков

Николаева Валерия Николаевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Грасс Елена Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент
Государственный морской университет имени адмирала Ф. Ф. Ушакова (г. Новороссийск, Краснодарский край)

В статье рассматриваются особенности организации бизнес-процессов транспортных предприятий при обслуживании импортных и экспортных грузопотоков. На основе процессного подхода систематизированы ключевые бизнес-процессы при проведении импортных и экспортных сделок, включая оформление паспорта сделки, расчётные операции, транспортировку, таможенный контроль и претензионную работу. Проведён сравнительный анализ отличий бизнес-процессов по ряду критериев: целевое назначение, логистические приоритеты, таможенный аспект, вектор финансовых операций и основные контрагенты. Обосновано, что ключевой задачей менеджмента транспортного предприятия является построение системы эффективного управления всеми бизнес-процессами для обеспечения надёжности компании на рынке и качества сервиса.

Ключевые слова: транспортное предприятие, бизнес-процессы, импортные операции, экспортные операции, таможенное оформление, валютный контроль, процессный подход, эффективность управления.

В России сложилась устойчивая сеть транспортных предприятий, имеющая региональную специфику в тарифообразовании и взаимодействии с промышленной инфраструктурой. Любое изменение рыночной среды (рост энерготарифов и цен на топливо, обострение конкуренции, повышение налогов, закрытие границ, форс-

мажоры) предъявляет жёсткие требования к владельцам процессов: наличию квалифицированных кадров, их постоянному развитию и способности быстро адаптироваться [1]. Специфика транспортного предприятия состоит в рациональном построении системы перевозок, отвечающей требованиям безопасности, сохранности

и своевременности доставки грузов с минимальными временными затратами. Поэтому эффективное управление процессами требует чёткой структуризации всех этапов прохождения груза и взаимодействия с клиентом.

Наглядно логика работы и взаимосвязь ключевых факторов представлены на рисунке 1.

Схема показывает, как внешние запросы в виде заявок на перевозку трансформируются в конечный результат через систему планирования и контроля. Вход процесса — грузопотоки и заявки клиентов; управляющие воздействия — нормативно-правовая база, внутренние маршруты и графики, специфические требования к условиям перевозки; выход — выполненный заказ с полным пакетом товаросопроводительных документов. Качество реализации этих этапов формирует итоговый показатель — удовлетворённость клиентов.

Основные бизнес-процессы связаны с предоставлением транспортных услуг и генерируют выручку [3]. К ним относятся: грузовые наземные перевозки (автомобильные и железнодорожные), грузовые водные перевозки, складская логистика и терминальная обработка, транспортно-экспедиторское обслуживание, таможенные операции, дополнительные услуги (страхование, сертификация, маркировка, упаковка, сюрвейерский осмотр). Основные бизнес-процессы транспортных предприятий подразделяются на процессы при организации импортных и экспортных операций.

Бизнес-процессы при импортных операциях включают: оформление паспорта сделки и его закрытие; осуществление расчётных операций; транспортировку груза; прохождение таможенного контроля; претензионную работу (таблица 1).

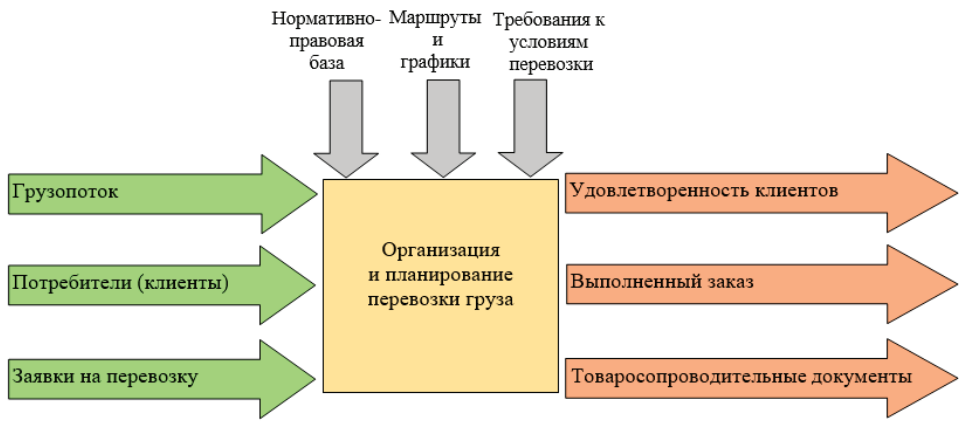


Рис. 1. Укрупненная схема процесса перевозки груза [2]

Таблица 1. Бизнес-процессы транспортного предприятия в процессе проведения импортной сделки [4]

Условный номер и вид бизнес-процесса	Владелец применительно к типичной структуре предприятия	Входная граница	Выходная граница	Потребители продукта
1. Бизнес-процесс оформления паспорта сделки и его закрытие				
Передача копии контракта	Внешнеэкономический отдел, менеджер отдела	Наличие подписанного контракта	Передача копии контракта и служебной записки на открытие паспорта сделки	Финансовая служба
Оформление паспорта сделки	Финансовая служба (валютный отдел), руководитель финансовой службы	Получение копии контракта, иных документов	Предоставление в банк документов, оформление паспорта сделки в одном экземпляре	Уполномоченный банк; таможенный орган; финансовая служба, внешнеэкономический отдел
Передача паспорта сделки	Уполномоченный банк	Паспорт сделки оформлен	Передача открытого паспорта сделки в течение 2 рабочих дней после даты оформления паспорта сделки	Финансовая служба, внешнеэкономический отдел
2. Бизнес-процесс осуществления расчетных операций				
Покупка валюты	Финансовая служба (валютный отдел), представитель финансовой службы	Наличие денежных средств на расчетном счете	Перевод валюты на валютный счет	Финансовая служба, валютный отдел

Условный номер и вид бизнес-процесса	Владелец применительно к типичной структуре предприятия	Входная граница	Выходная граница	Потребители продукта
Оплата в форме аванса	Финансовая служба (валютный отдел), представитель финансовой службы	Оригинал и копии инвойса / счет проформы	Оплата аванса в течение срока, определенного в контракте, в виде банковского перевода — выписка по счету	Контрагент
3. Бизнес-процесс транспортировки груза				
Подача заявки на транспортировку	Внешнеэкономический отдел	Заявка на транспортировку	Учет заявок, составление планов транспортировки	Логистический отдел
Передача товара продавцом во владение покупателя	Руководитель логистического отдела	Извещение об отгрузке, отправка всех необходимых документов от поставщика	Осуществление сдачи приемки	Логистический отдел, внешнеэкономический отдел
Доставка товаров до таможенного поста предприятия-импортера	Логистический отдел, руководитель логистического отдела	Осуществление сдачи-приемки	Доставка товаров до места назначения — до поста	Зона временного таможенного контроля, склад временного хранения
4. Бизнес-процесс прохождения таможенного контроля				
Помещение товара на складе временного хранения	Логистический отдел	Товар помещен на складе временного хранения	Выдача отчета о размещении товара на складе временного хранения	Таможенный представитель
Подача заявки на таможенное оформление груза	Таможенный отдел, внешнеэкономический отдел	а) представление таможенному представителю документов и необходимых сведений;	Осуществление таможенного оформления	Таможенный представитель
Уплата таможенных платежей	Финансовая служба	б) уплата таможенных платежей	Уплата таможенных платежей	Таможенный отдел
Подача таможенной декларации — декларации на товары	Внешнеэкономический отдел / таможенный представитель	Уплата таможенных платежей + представляются документы, подтверждающие сведения, заявленные в таможенной декларации	Подача декларации; регистрация и учет таможенных деклараций; контроль за правильностью определения кода товара и страны происхождения, валютный контроль, контроль таможенной стоимости; досмотр товара и транспортных средств и их выпуск	Внешнеэкономический отдел
5. Бизнес-процесс претензионной работы				
Организация работы с претензиями	Внешнеэкономический отдел, технические службы, менеджер внешнеэкономического отдела / начальник технической службы	При наличии нарушений исполнения обязательств	Предъявление претензий продавцу в сроки, установленные контрактом	Юридический отдел
Гарантийные обязательства	Внешнеэкономический отдел, менеджер ВЭД	Дефект в товарах	Безвозмездное устранение дефекта / замещение некачественного товара либо же возмещение ущерба	Контрагент

Работа в рамках импортной сделки заключается не только в физическом перемещении груза, но и в обеспечении непрерывности логистической цепочки от иностранного поставщика до склада получателя. Ключевой акцент — координация «стыковочных узлов» (портов, железнодорожных станций, терминалов), чёткая организация приёма-передачи груза и оперативный мониторинг на каждом этапе. Важнейший аспект — документальное сопровождение и соблюдение требований

таможенного администрирования: экспедитор выступает связующим звеном между финансовыми обязательствами импортёра и государственными контролирующими органами. Качество исполнения этих процессов и величина собственных затрат предприятия служат показателями эффективности бизнес-процессов при импортных операциях.

Бизнес-процессы транспортного предприятия при проведении экспортной сделки приведены в таблице 2.

Таблица 2. Бизнес-процессы транспортного предприятия в процессе проведения экспортной сделки

Условный номер и вид бизнес-процесса	Владелец применительно к типичной структуре предприятия	Входная граница	Выходная граница	Потребители продукта
1. Бизнес-процесс оформления и постановки экспортного контракта на учет				
Передача копии экспортного контракта	Внешнеэкономический отдел, менеджер ВЭД	Наличие подписанного экспортного контракта	Передача копии контракта и распоряжения на постановку на учет	Финансовая служба
Постановка контракта на учет (получение УНК)	Финансовая служба (валютный отдел), руководитель службы	Получение копии контракта, иных документов	Присвоение контракту уникального номера (УНК) в банке в течение 1 раб. дня	Уполномоченный банк, Таможенный орган, ВЭД
Передача зарегистрированного контракта	Уполномоченный банк	Контракт поставлен на учет	Передача данных об УНК в электронном или бумажном виде	Финансовая служба, внешнеэкономический отдел
2. Бизнес-процесс осуществления расчетных операций по экспорту				
Контроль поступления предоплаты	Финансовая служба (валютный отдел)	Поступление валюты на транзитный счет предприятия	Идентификация платежа, зачисление средств на текущий счет	Внешнеэкономический отдел, бухгалтерия
Валютный контроль выручки	Финансовая служба, менеджер ВЭД	Выписка по счету, наличие отгрузочных документов	Предоставление в банк справок о подтверждающих документах (СПД)	Уполномоченный банк
3. Бизнес-процесс транспортировки экспортного товара				
Подача заявки на транспортировку	Внешнеэкономический отдел	План отгрузок по контракту	Учет заявок, составление графиков подачи транспорта	Логистический отдел
Подготовка груза и передача перевозчику	Руководитель логистического отдела, склад	Наряд на отгрузку, наличие товара на складе	Осуществление погрузки в ТС, оформление ТТН / CMR	Перевозчик, внешнеэкономический отдел
Доставка товаров до пункта убытия / порта	Логистический отдел, диспетчер	Факт убытия ТС со склада отправителя	Доставка груза до места таможенного оформления или порта убытия	Таможенный орган, Склад временного хранения (СВХ)
4. Бизнес-процесс прохождения экспортного таможенного контроля				
Подача заявки на экспортное оформление	Внешнеэкономический отдел / таможенный отдел	Представление документов и сведений для декларирования	Осуществление подготовки декларации на товары (ДТ)	Таможенный представитель
Подача экспортной декларации (ДТ)	Таможенный отдел / Внешнеэкономический отдел	Полный комплект документов (инвойс, УНК, CMR)	Выпуск товара в режиме «Экспорт»; регистрация фактического вывоза	Пограничная таможня, перевозчик

Условный номер и вид бизнес-процесса	Владелец применительно к типичной структуре предприятия	Входная граница	Выходная граница	Потребители продукта
Подтверждение факта вывоза груза	Внешнеэкономический отдел	Получение уведомления о пересечении границы	Наличие документов с отметками «Товар вывезен»	Бухгалтерия (для подтверждения НДС 0 %)
5. Бизнес-процесс претензионной работы и гарантийных обязательств				
Обработка рекламаций покупателя	Внешнеэкономический отдел, менеджер ВЭД	Поступление претензии от иностранного клиента	Анализ обоснованности, подготовка ответа на претензию	Юридический отдел, технические службы
Выполнение гарантийных обязательств	Внешнеэкономический отдел, технические службы	Подтвержденный дефект в экспортном товаре	Допоставка товара, ремонт или возврат части валютной выручки	Контрагент (покупатель)

При экспортных операциях ключевой задачей становится своевременная подача подвижного состава и строгое соблюдение графиков отгрузки со склада производителя. Акцент смещается на подготовку груза к международной транспортировке: проверку экспортной упаковки, маркировки и соответствия требованиям страны назначения. Эффективное планирование маршрута до пограничных переходов или портов убытия позволяет избежать задержек, критически важных для соблюдения

сроков поставки. Важнейший аспект — документальное подтверждение факта вывоза товаров за пределы таможенной территории: корректное оформление накладных (CMR, коносаментов) и своевременное получение отметок пограничной таможни необходимы для возмещения НДС по ставке 0 % и прохождения валютного контроля.

Отличия бизнес-процессов при обслуживании экспортных и импортных грузопотоков обобщены в таблице 3.

Таблица 3. Отличия бизнес-процессов транспортных предприятий при обслуживании экспортных и импортных грузопотоков

Критерий сравнения	Обслуживание импортных грузопотоков	Обслуживание экспортных грузопотоков
Целевое назначение процесса	Обеспечение легального ввоза и выпуска товара для внутреннего потребления.	Обеспечение легального вывоза и реализации товара на внешнем рынке.
Логистические приоритеты	Оперативный забор груза из порта/терминала и доставка на СВХ для досмотра.	Своевременная подача порожнего транспорта под погрузку на склад отправителя.
Таможенный аспект	Контроль за уплатой ввозных пошлин, НДС и соблюдением мер нетарифного регулирования.	Контроль за применением налоговой ставки НДС 0 % и соблюдением валютного законодательства.
Вектор финансовых операций	Управление исходящими платежами (оплата фрахта, пошлин, сборов) и валютный контроль оплаты.	Контроль за поступлением (репатриацией) валютной выручки от иностранного покупателя.
Организация транспортировки и логистические операции	Координация перемещения от границы/порта до склада получателя («последняя миля»), управление перевалкой с международного транспорта на внутренний.	Организация доставки от склада отправителя до пунктов убытия («первая миля»), бронирование места на магистральном транспорте и планирование маршрута к границе.
Основные контрагенты	Внутренние таможенные посты, владельцы СВХ и терминалов, таможенные представители, инспекционные службы (фитосанитарный, ветеринарный контроль), страховые компании, внутренние авто- и ж/д перевозчики.	Международные морские/авиа линии, пограничные таможенные органы, ТПП (выдача сертификатов происхождения), центры сертификации, банки (валютный контроль), иностранные агенты в пунктах назначения, портовые администрации.

Сравнение процессов показывает, что при обслуживании импортных грузопотоков деятельность транспортного предприятия сосредоточена на подготовке груза к внутреннему обороту и работе с таможенными терминалами

внутри страны. При обслуживании экспортных грузопотоков фокус смещается на организацию международной перевозки в соответствии с требованиями страны назначения и документальное обеспечение финансового контроля.

Таким образом, одной из основных задач руководства транспортного предприятия является построение системы эффективного управления всеми видами его деятельности [5, 6]. При создании такой системы необходимо обеспечить четкое выполнение каждого бизнес-процесса — от момента получения заказа до полного за-

вершения обязательств перед клиентом. Следовательно, ключевой задачей менеджмента становится постоянное улучшение показателей эффективности всех реализуемых процессов [7,8], что напрямую определяет надежность компании на рынке и качество предоставляемого сервиса.

Литература:

1. Павцов К. В., Лепехина Ю. А. Формирование унифицированной модели управления кадровым потенциалом логистического оператора // Вестник государственного морского университета имени адмирала Ф. Ф. Ушакова. — 2025. — № 4(53). — С. 13–17. — EDN TPJTPO.
2. Берзин Д. В., Кочетков А. А. Процессный подход к анализу эффективности управления на транспортных предприятиях. Мир новой экономики. 2023. -17(2). С. 83–93.
3. Классовская М. И. Построение процессно-ориентированной системы управления транспортным предприятием в условиях цифровизации экономики // Научные проблемы водного транспорта. — 2022. — № 73. — С. 124–136. — DOI 10.37890/jwt.vi73.321
4. Сапир Е. П. Моделирование бизнес-процессов при исполнении импортных сделок. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-biznes-protsessov-pri-ispolnenii-importnyh-sdelok> (дата обращения 10.09.2026).
5. Ботнарюк, М. В. Управление на основе ценностей: метод анализа иерархий / М. В. Ботнарюк, Н. Ю. Тимченко // Вопросы управления. — 2018. — № 2(51). — С. 153–161.
6. Ботнарюк, М. В. Актуальные аспекты построения системы управления транспортной компании / М. В. Ботнарюк // Транспорт в интеграционных процессах мировой экономики: Материалы III Международной научно-практической онлайн-конференции, Гомель, 29 апреля 2022 года / Под редакцией профессора В. Г. Гизатуллиной. — Гомель: Учреждение образования «Белорусский государственный университет транспорта», 2022. — С. 25–26. — EDN TGMDPL.
7. Ботнарюк, М. В. Эконометрическая модель оценки взаимосвязей показателей эффективности деятельности стивидорной компании / М. В. Ботнарюк, Н. Н. Ксензова // Морские интеллектуальные технологии. — 2021. — № 4–1(54). — С. 206–213. — DOI 10.37220/MIT.2021.54.4.053.
8. Ксензова, Н. Н. Ключевые критерии оценки эффективности транспортно-логистической компании в современных условиях / Н. Н. Ксензова, Д. Р. Мурадханов // Научное обозрение: актуальные вопросы теории и практики: сборник статей XXIV Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 июня 2026 года. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2026. — С. 142–145. — EDN SHEJCG.

Цифровые услуги как объект управления

Пчелинцев Алексей Владимирович, студент;

Андряшин Антон Андреевич, студент

Научный руководитель: Акимова Ирина Викторовна, кандидат педагогических наук, доцент

Пензенский казачий институт технологий (филиал) Московского государственного университета технологий и управления имени К. Г. Разумовского

В статье авторы описывают возможности использования цифровых технологий в сфере услуг. Авторы рассматривают цифровую услугу как деятельность или ее результат, которые направлены на удовлетворение потребностей потребителей. Предлагается классификация цифровых услуг

Ключевые слова: цифровые услуги, управление, классификация.

Сфера услуг является одной из ключевых частей экономики. По ряду макроэкономических показателей она превосходит промышленность и сельское хозяйство [4]. В настоящее время существует тенденция связанная с цифровизацией отраслей хозяйства. Благодаря этому появляются новые виды услуг, а традиционные услуги модернизируются и начинают интегрировать информационные

технологии. Если рассматривать цифровые услуги, то они проникают во все сферы экономики. Это связано с тем, что в настоящее время активно распространяется высокоскоростной интернет, измеряется поведение потребителей, которые хотят дистанционного получения услуг.

Цифровые услуги являются сложным объектом управления. Это связано с тем, что они значительно отличаются

от традиционных видов услуг. В настоящее время в не существует четкого определения цифровой услуги. Однако, благодаря анализу, выполненному в данном исследовании, можно выявить ряд существенных признаков цифровой услуги.

В контексте исследования цифровая услуга представляет собой деятельность или ее результат, которые направлены на удовлетворение потребностей потребителей. Данная услуга реализуется с использованием цифровых технологий, а также реализуется с применением электронных каналов взаимодействия. Для реализации услуги требуется использование специализированной информационной системы [2].

Помимо указанных выше характеристик цифровых услуг можно выделить наличие цифрового следа. Благодаря этому можно выполнить сбор данных о качестве предоставления услуги и проанализировать поведение пользователей. Основные требования состоят в аналитике и выявление проблемных зон.

Также цифровые услуги могут быть классифицированы по нескольким основным основаниям (рисунок 1).

Помимо указанных классификаций на рисунке 1 можно выделить классификацию услуг по уровню их цифровизации. Отсюда можно выделить цифровые услуги первого поколения. Здесь услуги уже переведены в электронный формат, но при этом бизнес-процессы существенно не мо-

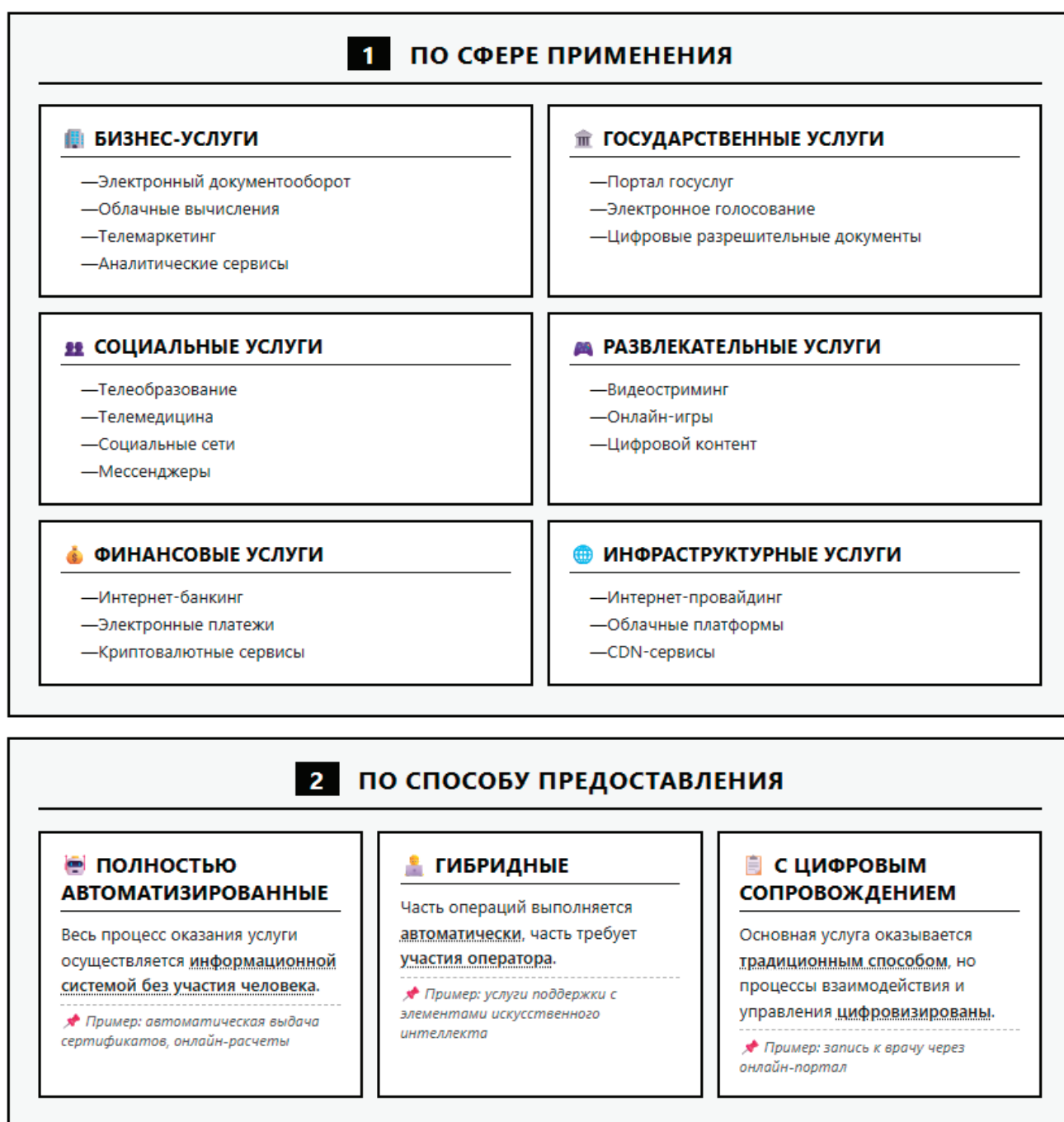


Рис. 1. Классификация цифровых услуг [3]

дернизируются. Второе поколение цифровизации характеризуется использованием онлайн-банкинга и интеграцией цифровых сервисов. Третье поколение цифровых услуг существует исключительно в цифровой среде (криптовалюта)

Если рассматривать цифровые услуги в плане управления качеством, то можно выделить следующие подходы к их управлению (рисунок 2).

Можно сделать вывод, что управление качеством цифровых услуг — это сложная задача, которая реализуется благодаря внедрению специализированной информационной системы. Благодаря ней реализуется сбор, обработка и анализ данных из различных источников. При этом здесь учитываются интересы всех заинтересованных лиц. Системы должны быть адаптированы под изменения в цифровой сфере.

Управление качеством услуг прошло несколько этапов развития, представленных на рисунке 3.

Можно сделать вывод, что современное управление качеством цифровых услуг включает в себя совокупность

предшествующих подходов, но с применением современных технологий. Для этого необходимо создание информационной системы, которая позволит обеспечить сбор данных, их анализ с помощью методов машинного обучения. На современном этапе происходит объединение процессов управления качеством и безопасностью, приспособление к меняющимся условиям в цифровой среде.

Для эффективного управления качеством цифровых услуг необходимо соблюдение нескольких ключевых принципов. Первый из них — это цифровая доступность. Данный принцип состоит в том, чтобы к услуге имели доступ различные категории пользователей. Второй принцип — качественное взаимодействие с пользователем через цифровой интерфейс и реализация обратной связи. Адаптивность является третьим ключевым принципом. Он реализуется через то, что услуга адаптируется к меняющимся условиям и потребностям пользователей.

Можно сделать вывод, что цифровые услуги представляют собой объект управления, который требует исполь-

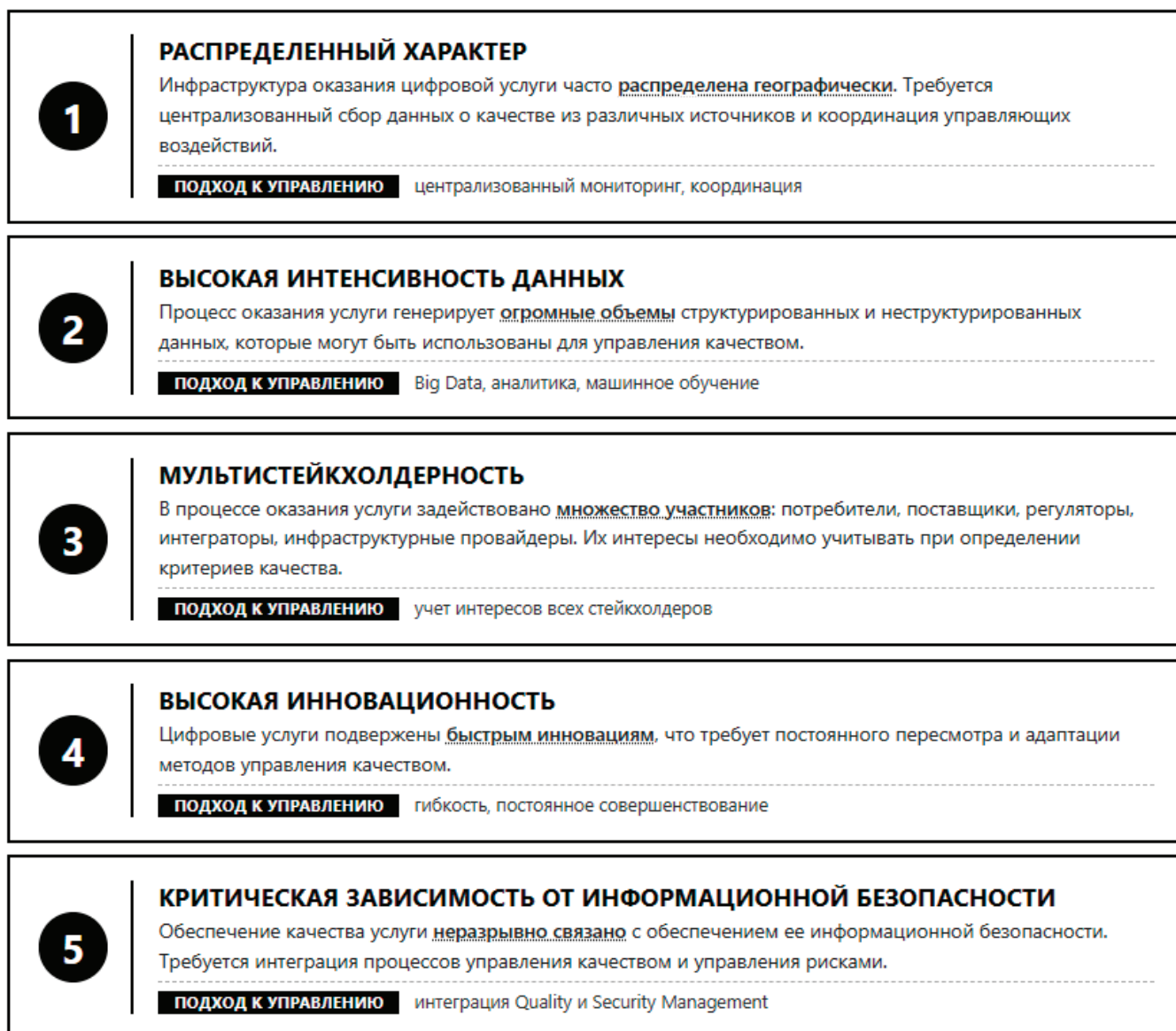


Рис. 2. Цифровые услуги как объект управления качеством

1950-е	1970-е	1980-е	1990-е	2000-е	2010-е — н.в.
Контроль качества 1950-е – 1970-е гг.	ХАРАКТЕРИСТИКА Проверка соответствия на выходе, <u>выявление брака</u>	ИНСТРУМЕНТАРИЙ Инспекции Аудиты Статистические методы			
Обеспечение качества 1970-е – 1980-е гг.	ХАРАКТЕРИСТИКА <u>Предотвращение дефектов</u> на всех этапах	ИНСТРУМЕНТАРИЙ Стандарты (ISO 9000) Процессный подход			
Всеобщее управление качеством 1980-е – 1990-е гг.	ХАРАКТЕРИСТИКА Вовлечение всех сотрудников, <u>ориентация на потребителя</u>	ИНСТРУМЕНТАРИЙ Кружки качества Бенчмаркинг Самооценка			
Сервисное управление качеством 1990-е – 2000-е гг.	ХАРАКТЕРИСТИКА Адаптация концепций TQM к <u>сфере услуг</u>	ИНСТРУМЕНТАРИЙ SERVQUAL Методология RATER			
Цифровое управление качеством 2000-е – настоящее время	ХАРАКТЕРИСТИКА <u>Автоматизация</u> , непрерывный мониторинг, <u>предиктивная аналитика</u>	ИНСТРУМЕНТАРИЙ Big Data ML IoT Цифровые двойники			
Качество в цифровых экосистемах 2010-е – настоящее время	ХАРАКТЕРИСТИКА Управление качеством в <u>распределенных системах</u> , <u>многоканальность</u>	ИНСТРУМЕНТАРИЙ API-мониторинг Микросервисная архитектура DevOps Service Mesh			

Рис. 3. Подходы к управлению качеством услуг

зование специальных методов и инструментов, на основе которых обеспечивается эффективное взаимодействие с клиентами. Для того, чтобы обеспечить корректное выполнение услуги необходимо создать систему, которая обеспечит контроль качества, а также будет служить способом адаптации к цифровой среде. Для этих целей необходимо рассмотреть нормативно-правовую и методическую информацию по управлению качеством цифровых услуг.

Литература:

1. Зинина О. В., Ступина А. А., Оленцова Ю. А., Бояринова С. П. Повышение качества услуг на основе внедрения цифровых технологий // E-Management. 2025. № 2.

2. Митяков Е. С., Сибирская Е. В., Владыко И. Ю., Зеленая Е. А., Поздняков М. С. Цифровой продукт: противоречия, взаимосвязь с традиционными товарами и новая роль в экономике // Региональная и отраслевая экономика. 2025. № 1.

3. Селиванова М. В. Особенности структуры сферы услуг в США, Китае и России: сравнительный анализ // ЭПП. 2024. № 8.

4. Селиванова М. В. Развитие рынка услуг в Российской Федерации // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 1.

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 43 (646) / 2026

Выпускающий редактор Г. А. Письменная
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова
Художник Е. А. Шишков
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.
Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

Номер подписан в печать 04.11.2026. Дата выхода в свет: 11.11.2026.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420140, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Юлиуса Фучика, д. 94А, а/я 121.

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

E-mail: info@moluch.ru; <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.