

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



16+

2026  
ЧАСТЬ IV

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 20 (623) / 2026

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

*Главный редактор:* Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

*Редакционная коллегия:*

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

*Международный редакционный совет:*

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



---

---

На обложке изображен *Павел Николаевич Яблочков* (1847–1894), русский электротехник, военный инженер, изобретатель и предприниматель.

Павел Николаевич Яблочков родился в селе Жадовка Саратовской губернии в дворянской семье. С самого детства он любил конструировать: придумал угломерный прибор для землемерных работ, устройство для отсчета пути, пройденного телегой.

Яблочков окончил Николаевское инженерное училище в Петербурге, а через некоторое время — Техническое гальваническое заведение в Кронштадте. Тогда это была единственная в России школа, которая готовила специалистов в области электротехники. Там будущий ученый познакомился с новейшими достижениями в области изучения и технического применения электрического тока.

В 1872 году Павел Николаевич переехал в Москву. Именно тогда он начал изобретать, однако успехов на данном поприще достиг лишь в 1874 году, когда создал мастерскую физических приборов, где проводил работы по электротехнике, которые в дальнейшем легли в основу его изобретений в области электрического освещения, гальванических элементов и аккумуляторов.

Весной 1874 года Яблочкову представилась возможность практически применить электрическую дугу для освещения. Из Москвы в Крым должен был следовать правительственный поезд. Впервые в истории железнодорожного транспорта на паровозе установили прожектор с дуговой лампой — регулятором Фуко.

Яблочков был членом кружка электриков-изобретателей при Московском политехническом музее. Здесь он узнал об опытах Александра Лодыгина по освещению улиц и помещений электрическими лампами, после чего решил заняться усовершенствованием существовавших тогда дуговых ламп. К 1875 году относится одно из его главных изобретений — «электрическая свеча».

В том же году Яблочков уехал в Париж, где создал промышленный образец электрической лампы, а через год запатентовал свою «электрическую свечу». Ее первая демонстрация состоялась в 1876 году в Лондоне, и в Париж Павел Николаевич вернулся уже известным изобретателем. Сразу же была создана кампания по эксплуатации его патентов. Специальный завод производил несколько тысяч «свечей» в день. Они получили применение главным образом в уличном освещении.

Также Яблочков разработал и внедрил систему электрического освещения на однофазном переменном токе, разработал способ «дробления света посредством индукции катушек» и др. Система освещения Яблочкова, получившая название «русский свет», пользовалась исключительным успехом. Компании по ее коммерческой эксплуатации были основаны во многих странах мира.

В России первая проба электрического освещения по системе Яблочкова была проведена осенью 1878 года: были освещены казармы и площадь в Кронштадте, а также Большой театр в Петербурге. Ни одно из изобретений в области электротехники не получало столь быстрого и широкого распространения, как «свечи» Яблочкова. Это был подлинный триумф русского инженера, а его изобретение ускорило решение многих насущных технических задач и легло в основу будущей электротехнической промышленности.

После изобретения «свечи» Яблочков очень много работал и в России, и за рубежом. В 1879 году он организовал «Товарищество электрического освещения П. Н. Яблочков-изобретатель и Ко», в числе акционеров которой были промышленники, финансисты, военные. Компания открыла электромеханический завод в Петербурге, производивший осветительные установки для военных судов, заводов военно-морского ведомства и для многих городов России.

С 1880-х годов Павел Николаевич занимался главным образом вопросами генерирования электрической энергии: созданием динамомаши и гальванических элементов. Инженер провел много исследований в области превращения энергии топлива в электрическую энергию. В последующие годы он получил ряд патентов на электрические машины.

Яблочков также был участником электротехнических выставок в России и в Париже, участником Первого международного конгресса электриков, стал одним из инициаторов создания электротехнического отдела Русского технического общества и журнала «Электричество». Он был награжден медалью императорского Русского технического общества и французским орденом Почетного легиона.

Умер талантливый ученый Павел Николаевич Яблочков в 1894 году в Саратове от болезни сердца. Он был похоронен в селе Сапожок Саратовской области в фамильном склепе.

В конце 1930-х годов Михайло-Архангельскую церковь разрушили, при этом пострадал и фамильный склеп Яблочковых. По решению АН СССР 26 октября 1952 года на могиле П. Н. Яблочкова был воздвигнут памятник, который представляет собой каменное изваяние. На лицевой стороне — барельеф с изображением изобретателя, а ниже установлена мемориальная доска, на которой выбиты слова: «Здесь покоится прах Павла Николаевича Яблочкова — выдающегося русского изобретателя в области электротехники (1847–1894 гг.)». По боковым сторонам расположены изображения «свечи» Яблочкова, электрической машины эклипс, гальванических элементов. На памятнике выбиты слова Павла Николаевича: «Электрический ток будет подаваться в дома, как газ или вода».

*Информацию собрала ответственный редактор  
Екатерина Осянина*

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

**Агатаев Д. Р., Гераськин В. П.**

Механизмы хеджирования валютных рисков в корпоративном секторе при переходе на расчёты в национальных валютах дружественных стран ..... 223

**Аль-Шахдани С. А. Х., Шаллал А. А.**

Социализация финансовых ресурсов в корпоративных структурах развивающихся стран и их влияние на формирование корпоративных финансовых стратегий ..... 227

**Thi Hanh Bui, Cong Minh Nguyen, Hoai Anh Nguyen, Minh Duc Tran, Nhat Le Nguyen, Thanh Tu Pham**

The impact of digital transformation on personal information security in online banking services ..... 234

**Булавкина О. В.**

Благополучие бизнес-лидеров в условиях мультикультурной профессиональной среды нефтегазовой отрасли: вызовы современности, научные подходы и управленческие практики ..... 240

**Герашенко А. А., Марченко Г. В.**

Анализ правовых механизмов противодействия коррупции в системе государственного управления ..... 246

**Глебова А. Д., Чунькова Н. А.**

Подходы к оценке экономических эффектов международной миграции ..... 250

**Глухих К. Д.**

Анализ дебиторской и кредиторской задолженности ..... 252

**Давтян М. А., Куберлинова Д. М.**

Рынок государственных ценных бумаг в России: оценка риска и доходности финансовых инвестиций ..... 255

**Дмитренко Н. Н.**

Анализ банковских услуг для корпоративных клиентов ..... 258

**Добролюбов А. В.**

Реализация государственной политики цифровизации туризма: внедрение мессенджера МАХ в средствах размещения на примере Херсонской области ..... 260

**Ермаков Т. Н.**

Динамический буфер устойчивости выпуска цифровых финансовых активов как инструмент риск-менеджмента ..... 263

**Ефремова В. А.**

Анализ и тенденция развития аграрного сектора в Пермском крае ..... 265

**Зинюкова А. С.**

Региональный стандарт развития креативных индустрий (на примере Краснодарского края) ... 267

**Зябкин А. А.**

Нормативно-правовая база оценки персонала в сфере стандартизации, метрологии и сертификации ..... 269

**Капиева В. В.**

Профсоюзы в условиях изменения характера труда, трансформации их функций и цифровизации экономики ..... 271

**Колпакова К. А.**

Анализ инвестиционного процесса в РФ в новых геополитических условиях ..... 273

**Корниенко А. А.**

Систематический обзор методик прогнозирования оттока клиентской базы в коммерческой организации ..... 276

**Корниенко А. А.**

Методика прогнозирования оттока клиентов, основанная на интеграции теории социального заражения и сетевых эффектов в существующую CRM-инфраструктуру ..... 280

**Кузнецов В. В.**

Повышение эффективности бюджетной политики региона на основе внедрения бюджетирования, ориентированного на результат (на примере Волгоградской области): анализ разрыва между финансированием и достигнутыми результатами и проблемы формализации отчетности ..... 284

**Куровець Е. В.**

Метановые выбросы в нефтегазовом  
секторе Узбекистана: экономическая оценка  
потерь и управленческие механизмы их  
сокращения..... 290

**Ли Хао**

Вузы Китая и России на этапе введения  
инноваций: сравнительный анализ систем  
управления качеством ..... 294

**Масленко О. Р., Гнездилова П. В.**

Совершенствование статистики  
национальных счетов в условиях  
цифровой экономики в соответствии  
с международными стандартами ..... 301

**Маткаримова И. А.**

Риски экономической безопасности  
при осуществлении сделок  
с недвижимостью: классификация и пути  
противодействия ..... 299

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

## Механизмы хеджирования валютных рисков в корпоративном секторе при переходе на расчёты в национальных валютах дружественных стран

Агатаев Данат Ренатович, студент магистратуры;  
Гераськин Вадим Павлович, студент магистратуры  
Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А.

*В статье автор анализирует валютные риски, возникающие в корпоративном секторе России при переходе на расчёты в национальных валютах дружественных стран — китайском юане, индийской рупии и дирхаме ОАЭ, — а также систематизирует доступные инструменты хеджирования этих рисков: биржевые деривативы на срочном рынке Московской биржи, поставочные и расчётные форварды, валютные свопы. Выявлены структурные ограничения каждого инструмента и предложены рекомендации для корпоративного риск-менеджмента.*

**Ключевые слова:** хеджирование, валютный риск, национальные валюты, юань, рупия, дирхам, форвард, фьючерс, опцион, корпоративный риск-менеджмент, Московская биржа, дружественные страны.

### Введение

Санкционное давление 2022–2024 годов повлекло кардинальную реструктуризацию валютного профиля российской внешней торговли. Если в начале 2022 года доля доллара США и евро в расчётах по экспорту составляла около 87 %, то к 2024 году она сократилась до 18 % [9]. На валюты дружественных стран — юань, рупию, дирхам и тенге — к 2024 году пришлось 42 % внешнеторговых расчётов, ещё около 40 % обеспечил рубль [9]. Данный переход, при всей его геополитической логике, сформировал принципиально новый профиль валютных рисков для российских корпораций: место относительно предсказуемых доллара и евро заняли валюты с иной структурой волатильности, ограниченной ликвидностью на внутреннем рынке и специфическими инфраструктурными барьерами.

Актуальность темы определяется тем, что инструментарий хеджирования, исторически настроенный под пары USD/RUB и EUR/RUB, лишь постепенно адаптируется к новому валютному контуру. Цель настоящей статьи — систематизировать актуальные механизмы хеджирования валютных рисков в парах CNY/RUB, INR/RUB и AED/RUB и выявить ограничения их применения в корпоративном секторе России по состоянию на май 2026 года.

### 1. Трансформация валютной структуры расчётов и новые риски

По данным Банка России, доля юаня в расчётах за российский экспорт выросла с 0,4 % в начале 2022 года до 34,5 % к январю 2024 года — в 86 раз за два года [3]. В том же периоде доля юаня в расчётах за импорт выросла в восемь раз — до 36,4 % [3]. По состоянию на июль 2025 года доля дружественных валют в общем объёме поступлений за экспорт составляла 29,9 % (снижение объясняется одновременным ростом доли рубля) [11]. Рубль впервые занял более 40 % в экспортных расчётах страны, достигнув в феврале 2025 года 41,6 % — максимума с августа 2023 года [12]. Объём биржевых торгов юанем на Московской бирже в феврале 2026 года составил 2,3 трлн рублей, показав рост на 35 % год к году [1].

Переход на расчёты в национальных валютах дружественных стран не устраняет валютный риск, а трансформирует его. На место риска волатильности USD/RUB и EUR/RUB приходят три самостоятельных категории рисков.

Во-первых, транзакционный валютный риск: стоимость обязательства, номинированного в юанях, рупиях или дирхамах, меняется к моменту исполнения контракта вследствие колебания курса. Данный риск особенно значим для длинных контрактов с поставкой на 3–12 месяцев.

Во-вторых, риск структурной дисторсии: в 2023 году Банк России зафиксировал условия для «систематической недооценки» курса юаня к доллару на внутреннем рынке вследствие дисбаланса между экспортёрами, реализующими валютную выручку, и импортёрами, предъявляющими спрос на юань [4]. Этот дисбаланс стимулирует трансграничный арбитраж и затрудняет точное хеджирование.

В-третьих, риск репатриации (применительно к рупии): расчёты с Индией в национальных валютах достигли 100 %, однако рупийная выручка «застревает» в Индии — нормы валютного регулирования этой страны ограничивают свободный вывод рупий в Россию, что создаёт риск ликвидности [1]. Дирхам ОАЭ, напротив, жёстко привязан к доллару США по фиксированному курсу 3,6725 AED за 1 USD с 1997 года [1]: расчёты в дирхамах де-факто воспроизводят волатильность пары USD/RUB, дополнительно осложняя хеджирование из-за риска вторичных санкций.

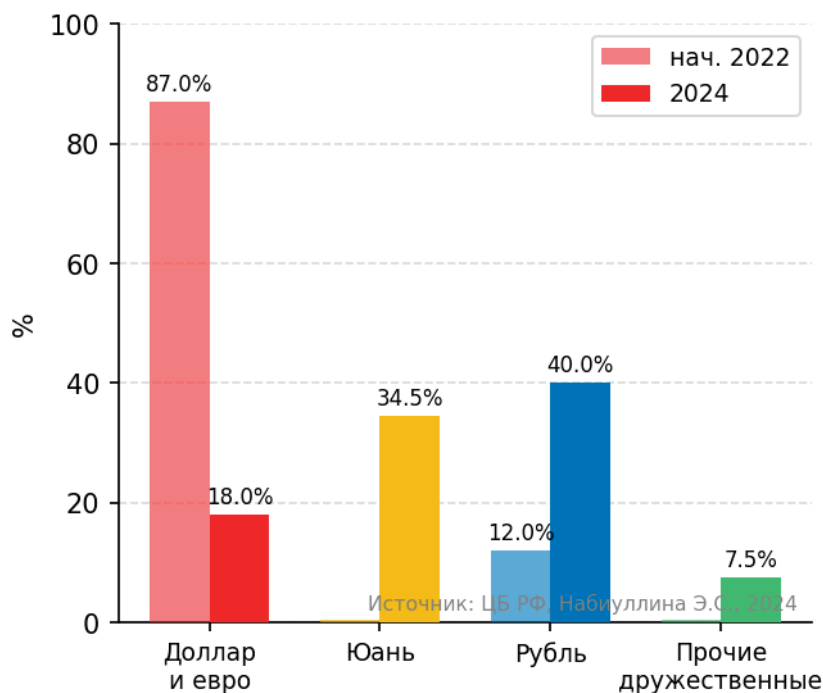


Рис. 1. Валютная структура расчётов России за экспорт, %

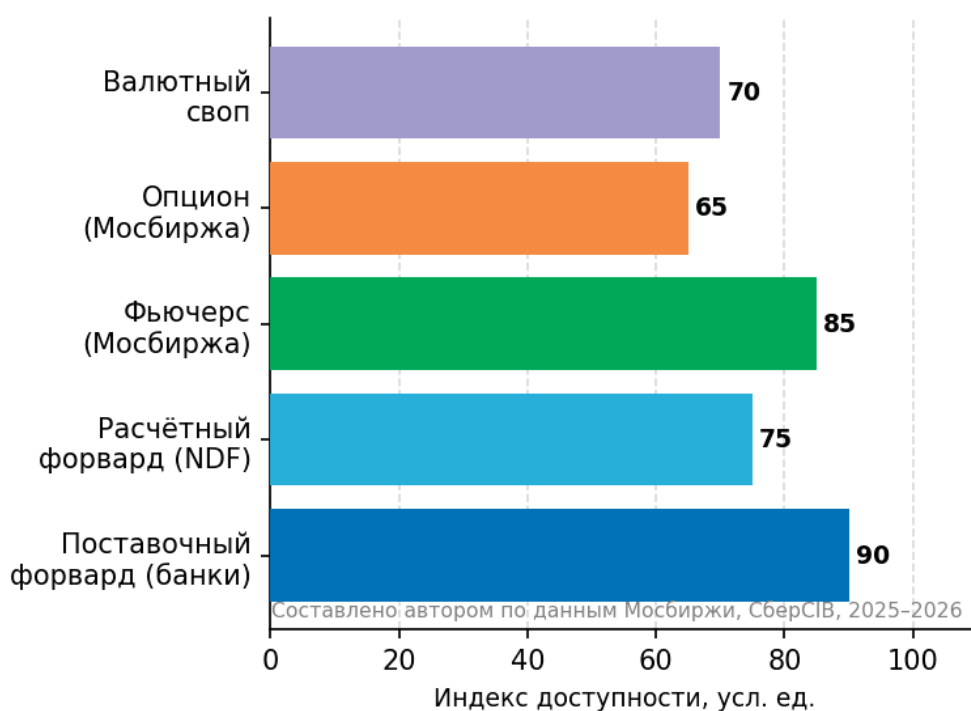


Рис. 2. Инструменты хеджирования валютных рисков (CNY/RUB, INR/RUB, AED/RUB)



2. Специфика валютных рисков по основным дружественным валютам

Таблица 1. Сравнительная характеристика валютных рисков при расчётах в национальных валютах дружественных стран

Валюта	Основной партнёр	Волатильность к рублю (2024–2025)	Ликвидность на Мосбирже	Специфический риск
Юань (CNY)	Китай	Умеренная (контролируется НБК)	Высокая (лидер Мосбиржи)	«Систематическая недооценка» на внутреннем рынке (ЦБ РФ, 2023)
Рупия (INR)	Индия	Высокая	Низкая	«Застывание» рупийной выручки в Индии; сложность репатриации
Дирхам (AED)	ОАЭ	Низкая (привязка к USD)	Средняя	Полное воспроизведение волатильности USD/RUB; риск вторичных санкций
Тенге (KZT)	Казахстан	Высокая	Средняя	Высокая корреляция с рублём; ограниченный рынок деривативов

Особого внимания заслуживает высокая корреляция курсов ряда дружественных валют с рублём в кризисные периоды. Как отмечает доцент кафедры мировых финансовых рынков и финтеха РЭУ им. Г. В. Плеханова Э. Асеева, «высокая корреляция валют дружественных стран с рублём во время кризисных периодов уменьшает потенциальную эффективность их использования для хеджирования» [5]. Данное обстоятельство означает, что простая диверсификация валютной корзины в пользу дружественных валют не заменяет активного управления рисками через производные финансовые инструменты.

3. Инструменты хеджирования: биржевой и внебиржевой сегменты

Московская биржа (срочный рынок ФОРТС) последовательно расширяет линейку деривативов на валютные пары с участием дружественных валют. По состоянию на май 2026 года доступны: фьючерсные контракты на пары CNY/RUB, INR/RUB, AED/RUB и KZT/RUB [6]; опционы на пару CNY/RUB (введены с 3 июля 2023 года) [6]; валютные свопы CNY/RUB с максимальной глубиной шесть месяцев [7]. С 22 января 2025 года введён новый порядок подключения клиентов к срочному рынку [6].

Во внебиржевом сегменте ведущие банки — Сбербанк (SberCIB), ВТБ и ряд других — предлагают поставочные форварды на юань, рупию и дирхам сроком до одного года. В частности, в СберБизнес доступно бронирование курса покупки или продажи юаней, рупий и дирхамов на срок от 2 дней до 1 года без ограничений по минимальной сумме [2]. Расчётные форварды (NDF) предполагают выплату одной из сторон разницы между курсом спот (курсом Банка России) на дату исполнения и зафиксированным в контракте курсом — без физической поставки валюты [2].

Таблица 2. Инструменты хеджирования валютных рисков в парах CNY/RUB, INR/RUB, AED/RUB (май 2026 г.)

Инструмент	Доступные валютные пары	Макс. срок	Площадка / контрагент	Ограничения
Поставочный форвард	CNY, INR, AED, USD, EUR	До 1 года	Банк (SberCIB, ВТБ и др.)	Контрагентский риск; требует отдельного кредитного лимита
Расчётный форвард (NDF)	CNY/RUB, INR/RUB	До 1 года	Банк	Выплата только разницы в рублях; ограниченная доступность для МСП
Фьючерс (биржевой)	CNY/RUB, INR/RUB, AED/RUB, KZT/RUB	До 6 мес	Мосбиржа (ФОРТС)	Низкая ликвидность дальних контрактов по INR, AED; требует ГО
Опцион (биржевой)	CNY/RUB (с 03.07.2023)	До 6 мес	Мосбиржа (ФОРТС)	Только CNY; премия снижает экономию; доступен квалиф. инвесторам
Валютный своп CNY/RUB	CNY/RUB	До 6 мес	Мосбиржа / банк	Ограниченная глубина рынка; перенос позиций по фиксированным фьючерсам

#### 4. Корпоративные практики и ограничения

Практика применения инструментов хеджирования в российском корпоративном секторе неоднородна. Крупные компании, имеющие доступ к банковским кредитным лимитам, активно используют поставочные форварды. Так, ООО «Чемпион» (оптовый импорт из Китая) в начале 2024 года заключило два транша форвардных сделок общим объёмом свыше 100 млн CNY: первый транш по форвардному курсу 12,30 руб./CNY, второй — по 13,79 руб./CNY (11,42 % годовых), с равномерным распределением поставок с апреля 2024 по январь 2025 года [8]. В качестве ориентира по сроку хеджирования в данном кейсе среднее количество дней составило 199 и 277 соответственно [8].

ГК «Санлайн» (производство и импорт пищевого сырья) ввела систему валютного хеджирования на рубеже 2021–2022 годов, что позволило компании сохранить финансовую предсказуемость в условиях рыночной турбулентности [10]. Финансовый директор группы Ольга Ермолаева подчёркивает, что «валютное хеджирование даёт возможность спрогнозировать финансовые потоки» и по факту позволило не сорвать ни одного экспортного контракта в период максимальной волатильности [10].

Вместе с тем ряд структурных ограничений препятствует массовому распространению хеджирования в корпоративном секторе. Во-первых, ликвидность биржевых фьючерсов на дальние даты по парам INR/RUB и AED/RUB остаётся невысокой, что делает закрытие позиции по рыночной цене затруднительным. Во-вторых, опционный инструмент охватывает только пару CNY/RUB [6], оставляя рупийные и дирхамовые риски вне полноценной страховой защиты. В-третьих, банковские форварды доступны преимущественно корпоративным клиентам с установленными кредитными лимитами; компании сегмента МСП лишены этого инструмента [2]. В-четвёртых, товарное хеджирование в России по-прежнему слабо развито: по словам финансовых директоров, «доступен лишь ограниченный перечень сельскохозяйственных культур, объёмы сделок на бирже небольшие» [10].

К числу нефинансовых механизмов снижения валютного риска относятся: включение в контракты валютных оговорок (привязка цены к курсу ЦБ РФ на дату платежа), сокращение сроков авансирования, натуральное хеджирование (matching) — формирование обязательств в той же валюте, в которой поступает выручка [5], а также диверсификация валютного портфеля между несколькими дружественными валютами. Применение указанных мер не требует биржевой инфраструктуры и доступно компаниям любого размера.

#### Заключение

Переход российского корпоративного сектора на расчёты в национальных валютах дружественных стран — процесс структурный и необратимый: доля доллара и евро во внешнеторговых расчётах снизилась с 87 % до 18 % за неполные три года [9]. При этом замена «токсичных» валют на юань, рупию и дирхам не снимает, а трансформирует валютный риск, добавляя к классической волатильности специфические факторы: структурную дисторсию рынка юаня [4], риск репатриации рупийной выручки [1], скрытую долларовую экспозицию через дирхам [1].

Инфраструктура хеджирования за 2022–2026 годы существенно расширилась: Московская биржа запустила фьючерсы на CNY/RUB, INR/RUB, AED/RUB и опционы на CNY/RUB [6]; крупные банки предложили поставочные форварды на рупию и дирхам сроком до года [2]. Тем не менее ликвидность биржевых деривативов по INR и AED остаётся ограниченной, опционный ряд охватывает только юань, а доступ МСП к форвардным инструментам по-прежнему закрыт. Устранение этих пробелов — приоритетная задача развития российского срочного рынка, решение которой обусловит устойчивость корпоративного сектора в условиях нового валютного контура.

#### Литература:

1. Биржевой рынок юаня и дирхама. Юань и дирхам против доллара и евро: какие валюты выбирают россияне в 2026 году // biztotal.ru. — 2026. — URL: <https://www.biztotal.ru> (дата обращения: 01.05.2026).
2. SberCIB. Как импортёрам управлять валютными рисками в 2026 году. — URL: <https://sbercib.ru/publication/kak-importeram-upravlyat-valyutnimi-riskami-v-2026-godu> (дата обращения: 01.05.2026).
3. Набиуллина Э. С. Интервью РИА Новости: доля юаня в экспортных расчётах выросла в 86 раз за два года. — 30 января 2024. — URL: <https://inosmi.ru/20240130/yuan-267656555.html> (дата обращения: 01.05.2026).
4. Банк России. Обзор финансовых инструментов: систематическая недооценка юаня на валютном рынке РФ. — Март 2024. — URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 01.05.2026).
5. Асяева Э. Как сберечь деньги при обвале валют // Агентство «Прайм», DEITA.RU. — Апрель 2026. — URL: <https://finance.rambler.ru/economics/56286576> (дата обращения: 01.05.2026).
6. Московская биржа. Фьючерсы и опционы на валютные пары (срочный рынок). — URL: <https://www.moex.com/s1040> (дата обращения: 01.05.2026).

7. Московская биржа. Вечные фьючерсы и фиксированные своп-контракты на валютные пары. — URL: <https://www.moex.com/s1242> (дата обращения: 01.05.2026).
8. Брагинский О. Что учесть импортёрам при хеджировании валютных рисков в 2024 году (кейс ООО «Чемпион»). — 2024. — URL: <https://www.braginskyoleg.com/ru/content/2024/03/13> (дата обращения: 01.05.2026).
9. Деловой профиль. Изменения в экспорте и импорте РФ в 2025 году. — URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/izmeneniya-v-eksporte-i-importe-rf-v-2025-godu> (дата обращения: 01.05.2026).
10. Журнал «Финансовый директор». Лёгкий инструмент для стабильности: финансовые директора поделились опытом хеджирования рисков (ГК «Санлайн»). — URL: <https://www.acdamate.com/press-center/press> (дата обращения: 01.05.2026).
11. РБК. В Россельхозбанке оценили долю юаня в торговых сделках России. — Сентябрь 2025. — URL: <https://www.rbc.ru/finances/03/09/2025> (дата обращения: 01.05.2026).
12. Совкомбанк Журнал. Основной экспортной валютой России стал рубль. — Июль 2025. — URL: <https://journal.sovcombank.ru/news/osnovnoi-eksportnoi-valyutoi-rossii-stal-rubl> (дата обращения: 01.05.2026).

## Социализация финансовых ресурсов в корпоративных структурах развивающихся стран и их влияние на формирование корпоративных финансовых стратегий

Аль-Шахдани Суфьян Аднан Хамид, соискатель  
Южный федеральный университет (г. Ростов-на-Дону)

Шаллал Амир Али Шаллал, аспирант  
Донской государственный технический университет (г. Ростов-на-Дону)

Целью исследования является выявление сущности социализации финансовых ресурсов в корпоративных структурах развивающихся стран и анализ её влияния на формирование корпоративных финансовых стратегий. Методологическая основа работы представлена теоретико-обзорным исследованием с использованием методов сравнительного анализа, синтеза и обобщения научной литературы, посвящённой социализации финансов, ESG-подходам, корпоративным финансам и специфике развивающихся экономик. В результате исследования определено, что социализация финансовых ресурсов представляет собой процесс интеграции социальных и экологических целей в финансовые отношения корпорации, ведущий к трансформации традиционных финансовых стратегий по таким направлениям, как стратегическая переориентация с максимизации акционерной стоимости на создание совокупной ценности для стейкхолдеров, изменение структуры капитала за счёт доступа к зелёным и социальным инструментам, трансформация инвестиционной политики и риск-менеджмента. Показана специфика развивающихся стран, включающая институциональные барьеры, высокий разрыв в финансировании малого и среднего предпринимательства, двойственную роль государства и социокультурные факторы. На основе анализа предыдущих исследований выявлены теоретические противоречия (отсутствие общепринятой модели измерения степени социализации, неясность пороговых эффектов, недостаточный учёт культурно-религиозных факторов) и предложены направления для будущих эмпирических работ.

**Ключевые слова:** социализация финансов, корпоративные финансы, финансовая стратегия, ESG, развивающиеся страны, устойчивое развитие, социально ответственное инвестирование, структура капитала, импакт-инвестиции, корпоративная социальная ответственность.

## Socialization of financial resources in corporate structures of developing countries and their impact on the formation of corporate financial strategies

Al-Shahdane Sufyan Adnan Hamid, applicant  
South Federal University (Rostov-on-don)

Shallal Ameer Ali Shallal, graduate student  
Don State Technical University (Rostov-on-don)

The aim of this study is to identify the essence of financial resource socialization in corporate structures in developing countries and analyze its impact on the formation of corporate financial strategies. The methodological basis of the work is presented by a theoretical review study using methods of comparative analysis, synthesis, and generalization of scientific literature on the socialization of finance, ESG approaches, corporate finance, and the specifics of developing economies. The study determined that the socialization of financial resources is the process of integrating social and environmental goals into corporate financial relations, leading to the transformation

of traditional financial strategies in such areas as a strategic reorientation from maximizing shareholder value to creating total value for stakeholders, changing the capital structure through access to «green» and social instruments, and transforming investment policy and risk management. The specific features of developing countries are highlighted, including institutional barriers, a high gap in the financing of small and medium-sized enterprises, the dual role of the state, and sociocultural factors. Based on an analysis of previous studies, theoretical inconsistencies (the lack of a generally accepted model for measuring the degree of socialization, unclear threshold effects, and insufficient consideration of cultural and religious factors) are identified and directions for future empirical research are proposed.

**Keywords:** socialization of finance, corporate finance, financial strategy, ESG, developing countries, sustainable development, socially responsible investing, capital structure, impact investing, corporate social responsibility.

## Введение

Современная глобальная экономика переживает фундаментальные изменения, выражающиеся в трансформации традиционных финансовых отношений под воздействием парадигмы устойчивого развития. Одним из ключевых трендов данного периода становится социализация финансовых ресурсов — процесс, в рамках которого финансовые потоки всё в большей степени ориентируются не только на получение прибыли, но и на достижение социально значимых результатов. Особую актуальность этот процесс приобретает в корпоративных структурах развивающихся стран, где интеграция социальных аспектов в финансовую стратегию способна не только повысить эффективность бизнеса, но и внести вклад в решение острых социально-экономических проблем. [1] **Целью** настоящей статьи является выявление сущности социализации финансовых ресурсов в корпоративных структурах развивающихся стран и анализ её влияния на формирование корпоративных финансовых стратегий. В работе рассматриваются теоретические основы социализации финансов, механизмы и инструменты данного процесса, а также специфика его проявления в условиях развивающихся экономик. **Научная новизна** заключается в систематизации теоретических подходов к социализации финансов применительно к корпоративным структурам развивающихся стран, описании трансформации всех элементов классической финансовой стратегии под влиянием социализации ресурсов, а также в формулировании программы дальнейших эмпирических изысканий. Практическая значимость результатов состоит в возможности их использования финансовыми менеджерами корпораций в развивающихся странах при разработке социально ориентированных финансовых стратегий, а также регуляторами для создания стимулов и инфраструктуры ESG-финансирования. Ключевой вывод состоит в том, что социализация финансовых ресурсов является долгосрочным структурным сдвигом, переопределяющим логику корпоративных финансов в развивающихся странах, причём успешная интеграция социальных целей требует пересмотра критериев эффективности, активного использования импакт-инструментов и учёта локального институционального контекста. **Предыдущие исследования:** Проблематика социализации финансовых ресурсов и её влияния на корпоративные стратегии находится на стыке

нескольких научных направлений: корпоративных финансов, институциональной экономики, теории стейкхолдеров и исследований устойчивого развития. Анализ предшествующих работ позволяет выделить несколько ключевых этапов и подходов.

Зарождение концепции социализации финансов. Ранние исследования, прежде всего труды И. П. Васильчук (2014), заложили теоретический фундамент, определив социализацию финансов как доминантный фактор пост-индустриальной трансформации. Автор показал, что под влиянием парадигмы устойчивого развития возникают такие процессы, как демократизация, коллаборация и конвергенция финансовых отношений, что ведёт к формированию гибридных организационных форм — корпораций общественной выгоды, социальных предприятий. [2] Однако эти работы были сфокусированы преимущественно на развитых экономиках и не учитывали институциональную специфику развивающихся стран.

Социальные ресурсы и капитал предприятия. В работах П. О. Баннікова и других исследователей было проведено разграничение понятий «социальные ресурсы предприятия» и «социальный капитал». Было установлено, что социальные ресурсы включают мотивационные, интеллектуальные, информационные, коммуникативные и иные компоненты, которые при интеграции в финансовые потоки создают основу для социально ориентированной деятельности. [3] Эти исследования предоставили важную таксономию, но не раскрыли механизмы трансформации социальных ресурсов в конкретные финансовые стратегии.

ESG и корпоративные финансы. Наиболее активно в последние годы изучается влияние экологических, социальных и управленческих факторов (ESG) на финансовые показатели компаний. Работы Н. Оразалина, А. Кожаметовой, К. Абдрашовой (2024) показали, что отдельные и составные практики ESG могут существенно улучшить финансовые показатели компаний, однако положительный эффект более выражен для фирм из развитых стран. Г. А. Кочерга (2025) на примере стран БРИКС выявил, что ESG-регулирование повышает финансовую эффективность промышленных компаний, но требует значительных адаптационных затрат. [4] Эти исследования подтверждают значимость социализации, но оставляют открытым вопрос о том, как именно социальные аспекты перестраивают саму логику формирования финансовых стратегий в развивающихся экономиках. [5]



Институциональные барьеры и финансирование МСП. Специфике развивающихся стран посвящены работы международных организаций (ФМО, 2025), в которых оценивается разрыв в финансировании малых и средних предприятий на уровне \$330 млрд. Показано, что слабость судебной системы, низкая эффективность госуправления и недостаточная защита прав собственности создают препятствия для долгосрочных социально ориентированных инвестиций. Эти выводы важны, но они преимущественно концентрируются на макро- и мезоуровне, оставляя без внимания микроуровень — разработку конкретных финансовых стратегий корпораций.

Практики социально ответственного инвестирования в развивающихся странах. Отдельный блок исследований (включая обзоры «Экспортёры и импортёры», 2025; РБК Компании, 2025) описывает передовые практики ESG-инвестирования в Китае, Индии, Бразилии и странах Африки. Документировано, что компании продвигают проекты в области финансовой и социальной инфраструктуры, ориентируясь на создание рабочих мест и развитие локальных сообществ. [6] Однако эти работы носят скорее описательный характер и не предлагают обобщающих моделей влияния социализации ресурсов на финансовую стратегию.

Пробелы и вклад настоящего исследования. Таким образом, предшествующие исследования: (1) заложили теоретическую базу социализации финансов, (2) доказали значимость ESG-факторов для финансовых показателей, (3) выявили институциональные ограничения развивающихся стран и (4) накопили эмпирические кейсы. Вместе с тем остаётся не до конца проработанным вопрос о системном влиянии социализации финансовых ресурсов на формирование корпоративных финансовых стратегий именно в специфическом контексте развивающихся стран — как меняются критерии выбора источников финансирования, структура капитала, инвестиционные приоритеты и системы риск-менеджмента. Настоящая статья призвана заполнить этот пробел, син-

тезируя теоретические наработки и эмпирические данные в целостную картину.

**Теоретические основы социализации финансовых ресурсов:** Феномен социализации финансов в научной литературе рассматривается как один из доминантных факторов пост-индустриальной трансформации финансовых отношений. Согласно исследованиям И. П. Васильчук, социализация финансов происходит под влиянием парадигмы устойчивого развития и сопровождается такими процессами, как демократизация, коллаборация и конвергенция финансовых отношений. В результате этих процессов формируется новый сектор экономики, в рамках которого возникают гибридные организационные формы — корпорации общественной выгоды, социальные предприятия и иные структуры, сочетающие коммерческие и социальные цели. [7]

Существенное теоретическое значение имеет разграничение понятий «социальные ресурсы предприятия» и «социальный капитал». Социальные ресурсы предприятия включают мотивационные, интеллектуальные, информационные, коммуникативные, социально-психологические, социально-экологические, инновационные, стратегические, кадровые и иные виды ресурсов, которые в совокупности создают основу для реализации социально ориентированной деятельности. Социализация финансовых ресурсов означает, что данные социальные ресурсы начинают непосредственно влиять на процессы формирования, распределения и использования денежных средств корпорации.

Ключевым механизмом социализации финансовых ресурсов выступает интеграция экологических, социальных и управленческих (ESG) подходов в стратегические решения компаний. [8] Это предполагает не просто выделение средств на благотворительность или социальные проекты, а системную перестройку финансовых отношений таким образом, чтобы социальные и экологические цели были органично встроены в корпоративную финансовую стратегию. (Рис. 1)

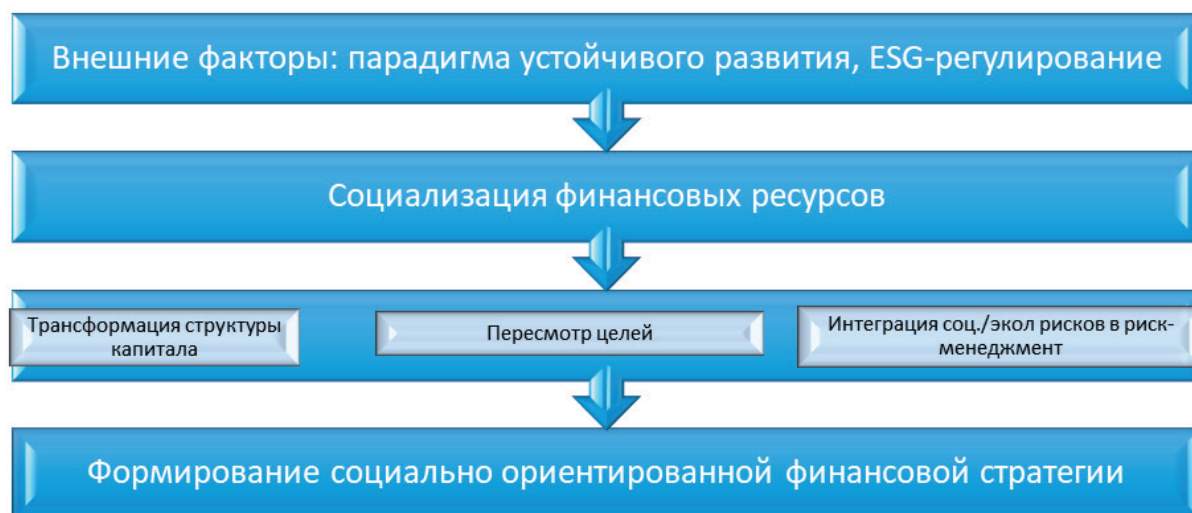


Рис.1. Механизм влияния социализации финансовых ресурсов на корпоративную финансовую стратегию

**Корпоративные финансовые стратегии в контексте социализации ресурсов.** Финансовая стратегия корпорации, ориентированная на устойчивое развитие, представляет собой систему формирования и реализации приоритетных финансовых целей, обеспечивающих сбалансированное развитие компании за счёт эффективного привлечения и использования финансовых ресурсов. [9] в условиях социализации финансов такая стратегия приобретает новые измерения.

Во-первых, меняются критерии оценки инвестиционной привлекательности. Корпоративная социальная ответственность (КСО) и ESG-рейтинги становятся значимыми факторами, влияющими на стоимость капитала и доступ к финансированию. Исследования показывают, что отдельные и составные практики ESG могут существенно улучшить финансовые показатели компаний, хотя положительное влияние экологических и социальных инициатив более выражено для фирм из развитых стран.

Во-вторых, трансформируется сама структура финансовых ресурсов. Наряду с традиционными источниками капитала всё большее значение приобретают социально ориентированные инвестиции (SRI), «зелёные» облигации, микрокредитование и иные инструменты, сочетающие финансовую доходность с социальным воздействием. Финансирование, как подчёркивается в современных исследованиях, должно работать не только на прибыль, но и на социальный результат — создание рабочих мест, развитие инфраструктуры, поддержку образования.

В-третьих, трансформируется система корпоративного управления. Интеграция социальных целей в финансовую стратегию требует создания соответствующих механизмов мониторинга, отчётности и контроля, что, в свою очередь, повышает требования к прозрачности и качеству управления.

**Финансовая стратегия корпорации:** традиционные основы и их трансформация в условиях социализации ресурсов. Финансовая стратегия организации, как известно, в первую очередь связана с привлечением и использованием средств. Её главная цель — обеспечить достаточное и стабильное финансирование для удовлетворения текущих и будущих потребностей бизнеса. Традиционно она охватывает такие области, как управление финансовыми ресурсами, анализ структуры затрат, оценку потенциальной прибыли, бухгалтерские функции и т. д. Однако в контексте социализации финансовых ресурсов (особенно в развивающихся странах) эта классическая схема наполняется новым содержанием.

Как отмечают Томас Виллен и Дэвид Хонеггер, «финансовая стратегия изучает финансовые последствия стратегических решений на корпоративном и бизнес-уровне и определяет наилучший финансовый курс действий. Она может обеспечить конкурентное преимущество за счёт снижения стоимости привлечения средств и гибкости в привлечении капитала для поддержки бизнес-стра-

тегии». [10] в условиях социализации — это преимущество дополняется доступом к зелёным, социальным и импакт-инвестициям, а также повышением репутационного капитала.

Цели финансовой стратегии с учётом социализации: Классическая цель — максимизация финансовой ценности компании — дополняется задачей создания совокупной социально-экологической ценности для всех стейкхолдеров. Достижение желаемого соотношения собственного и заёмного капитала по-прежнему важно, однако в развивающихся странах структура долга всё чаще включает элементы социального финансирования (например, облигации устойчивого развития). Исследования показывают, что более высокий уровень задолженности может приводить к повышению производительности, но социализация ресурсов требует осторожного баланса: чрезмерная долговая нагрузка способна подорвать способность компании финансировать социальные программы. [11]

Важный аспект — стратегия диверсификации. Для релевантной диверсификации (связанной с основным бизнесом) предпочтительнее собственный капитал, а для нерелевантной — заёмный. В развивающихся странах диверсификация нередко сопровождается социальной направленностью (создание рабочих мест в новых регионах), что влияет на выбор источников финансирования.

Специфические инструменты в контексте социализации: Приобретения с использованием заёмных средств (LBO). В развивающихся странах такие сделки сопряжены с дополнительными рисками: завышенные ожидания от социального эффекта, перегрузка менеджмента двойными (финансовыми и социальными) целями, отсутствие стратегического учёта локальных сообществ. Успешное LBO в условиях социализации требует интеграции ESG-критериев в due diligence.

Управление дивидендами. Многие компании (особенно в высокотехнологичных секторах) не выплачивают дивиденды, реинвестируя прибыль в рост. При социализации ресурсов эти реинвестиции могут направляться на социальные проекты (образование, здравоохранение для работников) или «зелёные» технологии. Отказ от дивидендов должен быть обоснован не только ростом капитализации, но и измеримым социальным воздействием.

«Отслеживающие акции» (tracking stocks). Этот инструмент позволяет выделить быстрорастущее социально ориентированное подразделение в квази-дочернюю компанию с собственной биржевой историей. В развивающихся странах такие структуры могут привлекать внешние импакт-инвестиции, оставаясь под контролем материнской компании.

**Четыре основных направления финансовой стратегии в свете социализации:**

1. Оценка финансовой эффективности. Помимо стандартных отчётов (отчёт о прибылях и убытках, баланс, отчёт о движении денежных средств) и традиционных коэффициентов (рентабельность продаж, ROI), вводятся

нефинансовые показатели: социальная рентабельность инвестиций (SROI), углеродный след, уровень удовлетворённости локальных сообществ. Сравнение этих показателей с предыдущими периодами позволяет оценить реальное влияние социализации.

2. Финансовое прогнозирование. Прогнозы будущих финансовых потребностей компании обязательно включают оценку затрат на соблюдение ESG-стандартов, потенциальных штрафов за экологические нарушения, а также возможностей получения льготного «зелёного» финансирования. В развивающихся странах прогнозы должны учитывать волатильность регулирования и доступность международных социальных фондов.

3. Планирование структуры капитала. Оптимальное сочетание заёмного и собственного капитала (коэффициент D/E) дополняется учётом доли «устойчивых» инструментов. Хорошая структура капитала в условиях социализации не только снижает финансовые риски, но и повышает привлекательность для ESG-ориентированных инвесторов. В развивающихся странах доступ к долговому финансированию может быть обусловлен выполнением социальных KPI.

4. Другие финансовые соображения. В контексте социализации ресурсов особое значение приобретают:

- бюджетирование денежных потоков с выделением социальных и экологических статей;
- контроль бюджета с учётом нефинансовых результатов;
- планирование предельных издержек и прибыли с учётом внешних эффектов (экстерналий);
- расчёт стоимости собственного и заёмного капитала, скорректированный на ESG-рейтинг компании;
- финансовый рычаг как инструмент масштабирования социальных программ;
- корпоративная реструктуризация и диверсификация, направленные на решение социальных задач (например, создание новых производств в депрессивных регионах);
- приобретения с интеграцией целевых социальных показателей.

Таким образом, традиционная финансовая стратегия (как она описана Вилленом и Хонеггером) при наложении на процессы социализации финансовых ресурсов в развивающихся странах приобретает новые измерения: от критериев оценки эффективности до структуры капитала и дивидендной политики. [12] Именно эта трансформация и составляет предмет анализа в данной статье.

**Специфика социализации финансов в развивающихся странах.** Процесс социализации финансов в корпоративных структурах развивающихся стран имеет ряд существенных особенностей, обусловленных спецификой их экономического, институционального и социального контекста.

Институциональные барьеры. Одной из ключевых проблем является недостаточная институциональная поддержка ESG-принципов на уровне государства, огра-

ниченность финансирования для социальных и экологических проектов, а также низкая готовность бизнеса к экологической модернизации. Слабость судебной системы, низкая эффективность государственного управления и недостаточная защита прав собственности создают дополнительные препятствия для реализации долгосрочных социально ориентированных стратегий.

Высокий разрыв в финансировании МСП. Оценочный разрыв в финансировании малых и средних предприятий на развивающихся рынках достигает \$330 млрд, что существенно сдерживает предпринимательство, создание рабочих мест и инклюзивное развитие. Социализация финансовых ресурсов в данном контексте предполагает разработку гибких финансовых инструментов, учитывающих потребности локального бизнеса.

Двойственная роль государства. С одной стороны, правительства развивающихся стран всё активнее внедряют механизмы ESG-регулирования, включая раскрытие нефинансовой отчётности, налог на выбросы углерода и системы торговли квотами. С другой стороны, ограниченность бюджетных ресурсов и острота социальных проблем требуют поиска баланса между стимулированием частных инвестиций и прямым государственным участием.

Социокультурные факторы. В развивающихся странах традиционно сильны общинные и кооперативные формы хозяйствования, что создаёт предпосылки для развития альтернативных моделей социализации финансов. Так, механизмы солидарного финансирования и микрокредитования, основанные на доверии и взаимопомощи, демонстрируют высокую эффективность в странах с недостаточно развитой банковской инфраструктурой. [13]

Примеры передовых практик. В странах БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР) наблюдается активное развитие практик ESG-инвестирования, хотя темпы и глубина внедрения различаются. Китай, Индия и Бразилия демонстрируют, что ESG — это не просто тренд, а новая реальность, формирующая конкурентные преимущества компаний. В Африке компании активно продвигают проекты в области финансов и социальной инфраструктуры, ориентируясь на создание рабочих мест и развитие инфраструктуры. [14]

Влияние социализации ресурсов на формирование финансовых стратегий: Анализ теоретических и эмпирических данных позволяет выделить несколько ключевых направлений влияния социализации финансовых ресурсов на формирование корпоративных финансовых стратегий в развивающихся странах.

Стратегическая переориентация. Традиционная цель максимизации прибыли акционеров дополняется — а в ряде случаев замещается — целью создания совокупной ценности для всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Это требует пересмотра системы финансовых показателей, включения в неё нефинансовых индикаторов (социальное воздействие, углеродный след, уровень удовлетворённости сообществ) и разработки сбалансированных систем оценки эффективности.

Трансформация инвестиционной политики. Финансовые стратегии корпораций всё чаще включают в себя отдельные блоки, посвящённые социально ответственному инвестированию, финансированию «зелёных» проектов и поддержке локальных сообществ. [15] При этом меняются критерии отбора инвестиционных проектов: наряду с традиционными показателями доходности и риска учитываются показатели социальной и экологической эффективности.

Изменение структуры капитала. Доступ к социально ориентированным источникам финансирования (например, «зелёным» облигациям, социальным облигациям, импакт-инвестициям) становится значимым фактором формирования структуры капитала корпорации. В развивающихся странах, где традиционные источники финансирования ограничены, это открывает новые возможности для привлечения ресурсов на более выгодных условиях.

Управление рисками. Социальные и экологические риски всё активнее включаются в систему корпоративного риск-менеджмента. Практики ESG и корпоративная социальная ответственность играют важную роль в обеспечении финансовой безопасности и реализации корпоративной стратегии. [16]

**Обсуждение.** Проведённый анализ теоретических и эмпирических источников позволяет выйти за рамки простого описания процессов социализации финансов и предложить ряд обобщений, а также выявить дискуссионные аспекты, требующие дальнейшего осмысления.

Интерпретация ключевых результатов. Полученные результаты показывают, что социализация финансовых ресурсов в корпоративных структурах развивающихся стран не является однонаправленным или универсальным процессом. Напротив, она представляет собой пучок разнонаправленных тенденций, которые в разных институциональных и социокультурных контекстах дают неодинаковые конфигурации. Во-первых, подтверждается гипотеза о том, что внедрение ESG-принципов ведёт к трансформации критериев инвестиционной привлекательности, однако сила этого эффекта опосредована уровнем развития финансового рынка и качеством регулирования. Во-вторых, выявлено, что социализация ресурсов способствует диверсификации источников финансирования, включая «зелёные» и социальные облигации, импакт-инвестиции, что особенно ценно для развивающихся стран, испытывающих дефицит традиционного долгосрочного капитала. В-третьих, установлено, что интеграция социальных целей в финансовую стратегию требует пересмотра системы корпоративного управления и отчётности, что сталкивается с сопротивлением укоренившихся практик.

Сравнение с предыдущими исследованиями. Наши выводы согласуются с работами Васильчук (2014) о демократизации и коллаборации финансов, но конкретизируют эти процессы применительно к развивающимся странам. В отличие от исследований Оразалина и др. (2024), которые фокусировались на финансовой устойчивости компаний, мы показываем, что социализация влияет не только на ре-

зультат (показатели эффективности), но и на сам процесс формирования стратегии — от целеполагания до выбора инструментов. В то же время наша работа выявляет противоречие с некоторыми выводами Кочерги (2025): если тот утверждает, что ESG-регулирование однозначно повышает эффективность промышленных компаний БРИКС, то мы отмечаем, что в краткосрочном периоде социализация может увеличивать издержки и создавать когнитивные перегрузки для менеджмента, особенно в малых и средних предприятиях с ограниченными ресурсами.

Теоретические противоречия и «слепые зоны». Анализ обнаруживает несколько теоретических разрывов. Во-первых, отсутствует общепринятая модель измерения «степени социализации» финансовых ресурсов корпорации. Большинство исследований использует бинарные индикаторы (наличие/отсутствие ESG-отчёта), что не позволяет уловить градации и динамику. Во-вторых, остаётся неясным, существуют ли пороговые эффекты: при каком уровне социальных инвестиций начинается значимый положительный отклик рынка, а при каком — наступает «пересоциализация», ведущая к снижению эффективности. В-третьих, практически не изучена роль культурных и религиозных факторов в развивающихся странах: например, принципы исламского финансирования (запрет рибха, требование социальной справедливости) могут как усиливать, так и видоизменять процессы социализации.

Практические импликации. Для корпоративных финансовых менеджеров в развивающихся странах результаты исследования означают, что социализацию ресурсов следует рассматривать не как бремя или PR-инструмент, а как стратегическую возможность. Рекомендуется:

- проводить регулярный ESG-аудит и включать нефинансовые показатели в систему KPI;
- активно использовать «зелёные» и социальные финансовые инструменты, которые часто предлагают более низкую стоимость капитала (за счёт налоговых льгот или преференций инвесторов);
- выстраивать диалог с локальными сообществами и органами власти для идентификации приоритетных социальных проектов, что снижает репутационные риски;
- привлекать международных партнёров (например, ФМО, IFC), специализирующихся на импакт-финансировании в развивающихся рынках.

**Для регуляторов и политиков выводы таковы:** необходима гармонизация стандартов нефинансовой отчётности, создание инфраструктуры для верификации социальных результатов (SROI-аудит), а также целевые стимулы (субсидирование процентной ставки по «зелёным» кредитам, налоговые вычеты за социальные инвестиции). Особое внимание следует уделить поддержке МСП, для которых издержки внедрения ESG могут быть непропорционально высоки.

Ограничения исследования. Данная работа имеет ряд ограничений, которые следует учитывать при интерпретации результатов. Во-первых, она носит теоретико-обзорный характер и не содержит собственного эмпири-



ческого анализа (например, регрессионных моделей или кейс-статей с количественными данными). Во-вторых, разнородность развивающихся стран — от азиатских «тигров» до африканских экономик с низким уровнем дохода — не позволяет дать единые рецепты; необходима страновой и отраслевой дифференциация. В-третьих, использование вторичных источников, часть которых опубликована не в рецензируемых журналах высокой репутации, может вносить систематические смещения. В-четвёртых, временной лаг: многие исследования фиксируют кратко- и среднесрочные эффекты, тогда как социализация ресурсов может проявляться в полной мере только на длительных горизонтах (10+ лет).

Направления будущих исследований. Для преодоления указанных ограничений и углубления понимания проблематики предлагаются следующие направления:

1. Эмпирические квантитативные исследования, измеряющие влияние отдельных компонентов социализации (экологический, социальный, управленческий) на финансовые показатели компаний развивающихся стран с использованием панельных данных и инструментальных переменных.

2. Качественные сравнительные кейс-стадии успешных и провальных примеров социализации финансов в конкретных странах (например, Индия vs. Нигерия, Бразилия vs. Вьетнам), позволяющие выявить критические факторы.

3. Разработка и валидация индекса «социализированности финансовых ресурсов» (Socialized Finance Index, SFI) для корпораций, включающего количественные (доля социальных инвестиций в EBITDA, соотношение зелёных кредитов к общему долгу) и качественные (наличие совета по устойчивому развитию, независимая верификация SROI) индикаторы.

4. Лонгитюдные исследования, отслеживающие динамику социализации на протяжении экономических циклов (включая кризисы) для проверки гипотезы о том, что социально ориентированные компании более устойчивы к шокам.

5. Изучение взаимодействия традиционных институтов (общинное финансирование, ротационные сберегательные ассоциации) с формальными ESG-механизмами в развивающихся странах.

Таким образом, обсуждение подтверждает, что социализация финансовых ресурсов в корпоративных структурах развивающихся стран — это не модный тренд, а долгосрочный структурный сдвиг, который переопределяет логику корпоративных финансов. Однако путь к его полному пониманию требует преодоления существующих теоретических и эмпирических разрывов, а также учёта многообразия институциональных контекстов.

**Заключение.** Социализация финансовых ресурсов в корпоративных структурах развивающихся стран представляет собой сложный и многогранный процесс, отражающий эволюцию финансовых отношений под влиянием парадигмы устойчивого развития. Её влияние на формирование корпоративных финансовых стратегий проявляется в стратегической переориентации с максимизации акционерной стоимости на создание совокупной ценности для всех стейкхолдеров, трансформации инвестиционной политики в направлении социально ответственного инвестирования, изменении структуры капитала за счёт доступа к «зелёным» и социальным инструментам финансирования, а также интеграции социальных и экологических рисков в систему корпоративного управления. Специфика развивающихся стран накладывает существенный отпечаток на данный процесс: институциональные ограничения, высокий разрыв в финансировании МСП, двойственная роль государства и сильные традиции солидарной экономики создают как барьеры, так и дополнительные возможности для социализации корпоративных финансов. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку адаптированных к условиям развивающихся стран моделей социально ориентированных финансовых стратегий, а также на оценку эффективности существующих инструментов социализации в различных институциональных контекстах.

Литература:

1. Рязанов В. Т. Социализация финансов и ее роль в неоиנדустриальном развороте России // Экономическое возрождение России «ЭВР», 2016 г. № 2 (48). с. 45–50. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsializatsiya-finansov-i-ee-rol-v-neoindustrialnom-razvorote-rossii>
2. Савченко Н. Л. Корпоративные финансы // Учебное электронное текстовое издание // Информационный портал УрФУ Екатеринбург 2017 г. с. 11–19. [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/54236/1/savchenko\\_nl\\_2017.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/54236/1/savchenko_nl_2017.pdf)
3. Аль-Хазали Акил — глава Иракского совета по развитию, «Геополитика Ирака: от хронического проклятия к стратегической возможности» // Центр исследований и планирования «Аль-Баян», 2024 г. <https://www.bayancenter.org/2024/10/12575/#>
4. Маджраши Хассан М. Х. Формирование финансовых ресурсов в компаниях стран персидского залива // Форум молодых ученых. 2021 г. № 6 (58). с. 488–492 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-finansovyh-resursov-v-kompaniyah-stran-persidskogo-zaliva>
5. Аль-Ганим Дуаа Абдул-Ридха Бакир. Устойчивое развитие и пути его достижения для улучшения реального положения дел в иракской экономике // Американский международный журнал гуманитарных и социальных наук <https://iajphss.us/> %EF %BF %BC %EF %BF %BC %EF %BF %BC %EF %BF %BC- %D8 %A7 %D9 %84 %D8 %AA %

- D9 %86 %D9 %85 %D9 %8A %D8 %A9- %D8 %A7 %D9 %84 %D9 %85 %D8 %B3 %D8 %AA %D8 %AF %D8 %A7 %D9 %85 %D8 %A9- %D9 %88 %D8 %B3 %D8 %A8 %D9 %84- %D8 %AA %D8 %AD %D9 %82 %D9 %82 %D9 %87/
6. Сахаров А. Г., Колмар О. И. Перспективы реализации Целей устойчивого развития ООН в России // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2019 г. № 1. с. 189–206. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/persp>
  7. Манаева И. В., Растопчина Ю. Л., Ковалева Е. Н. Эффективность ESG-принципов в корпоративном секторе экономики // Экономика промышленности / Russian Journal of Industrial Economics. 2023 г. Том 16, № 4. с. 442–455. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-4-1196> <https://ecoprom.misis.ru/jour/article/view/1196>
  8. Мустафа Бельмокадем. Ларби Тигауи. Роль международных финансовых организаций в финансировании развития развивающихся стран после финансового кризиса 2008 года // Экономическая интеграция. 2014 г. том 2, выпуск 1, с. 85–120. <https://asjp.cerist.dz/en/article/35195>
  9. Аль-Джубури Хамед Абдул Хусейн, Роль нефти в иракской экономике — в финансовом, коммерческом и производственном аспектах // Центр стратегических исследований «Аль-Фурат». 2020 г. <https://fcds.com/arabic/ksfnrTy3#>
  10. Руденко Л. Н. Состояние и перспективы экономики и внешнеэкономических связей Ирака // Российский внешнеэкономический вестник. 2021. № 1. с. 60–73 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-perspektivy-ekonomiki-i-vneshneekonomicheskikh-svyazey-iraka>
  11. Заидан О. И. Реальность и проблемы дефицита бюджета Ирака // Инновации и инвестиции. 2022. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realnost-i-problemy-defitsita-byudzheta-iraka>.
  12. Jobs in Iraq. A Primer on Job Creation in the Short-Term. World Bank. Washington. DC, 2019. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31319>
  13. Iraq Overview. World Bank Group. April 2019 — <https://worldbank.org/en/country/iraq/overview/>.
  14. Гордиенко М. С., Алиев Аяз А. О., Ночевка А. П., Корниенко Р. В., Демина В. И. ESG-концепция в условиях экономики предложения // Journal of Monetary Economics and Management. 2024 г. № 4. с. 195–201. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-kontseptsiya-v-usloviyah-ekonomiki-predlozheniya>
  15. Шкваря Л. В., Айдрис И. А. Инвестиционный потенциал арабских стран Персидского залива // Азия и Африка сегодня. 2010. № 7. С. 41–47. <https://library.md/blogs/entry/%D0%98%D0%9D%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%98%D0%A6%D0%98%D0%9E%D0%9D%D0%9D%D0%AB%D0%99-%D0%9F%D0%9E%D0%A2%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%98%D0%90%D0%9B-%D0%90%D0%A0%D0%90%D0%91%D0%A1%D0%9A%D0%98%D0%A5-%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%9D-%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%98%D0%94%D0%A1%D0%9A%D0%9E%D0%93%D0%9E-%D0%97%D0%90%D0%9B%D0%98%D0%92%D0%90?lang=en?lang=ru>
  16. Рыбаков В. В. Перспективы поддержки российских экспортных ESG-проектов на внешних рынках // Российский внешнеэкономический вестник. — 2022 г. — № 9. с. 42–62. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-podderzhki-rossiyskikh-eksportnyh-esg-proektov-na-vneshnih-rynkah>

## The impact of digital transformation on personal information security in online banking services

Thi Hanh Bui, phd;  
Cong Minh Nguyen, student;  
Hoai Anh Nguyen, student;  
Minh Duc Tran, student;  
Nhat Le Nguyen, student;  
Thanh Tu Pham, student  
Hanoi University of Industry (Vietnam)

*This study examines the impact of digital transformation on personal information security in online banking services in Vietnam. The research employs both qualitative and quantitative methods. Survey data were collected from 283 customers using online banking services and analyzed using SPSS 20 through Cronbach's Alpha, Exploratory Factor Analysis (EFA), Pearson correlation, and multiple linear regression. The findings indicate that five factors, including security technology, cybersecurity staff competence, information security policies, customer risk awareness, and the level of digital transformation, all have positive impacts on personal information security. Among these factors, customer risk awareness has the strongest influence. Based on the research results, the study proposes*

several recommendations to enhance personal information protection and strengthen security in the development of digital banking in Vietnam.

**Keywords:** Digital transformation, Information security, Personal information, Online banking services, Digital banking.

## 1. Introduction

Amidst rapid digital transformation, online banking services in Vietnam are experiencing strong growth in both scale and usage. According to the State Bank of Vietnam (2024), by the end of 2024, over 87 % of adults will have bank payment accounts, and over 95 % of transactions at many commercial banks will be conducted through digital channels. However, the digitalization process also increases the risk of personal information security breaches. A report by the National Cybersecurity Association (2024) shows that 46.15 % of agencies and organizations in Vietnam experienced at least one cyberattack in a year, with common forms including phishing, malware, and bank application impersonation. Simultaneously, a survey by B2B International and Kaspersky Lab (2016) showed that 55.5 % of users were concerned about the risk of fraud when conducting online banking transactions, and 68.5 % would use the service more if security measures were better ensured. This practice shows that personal information security is becoming a major challenge in the digital transformation process of the banking industry. Therefore, the research topic «*The impact of digital transformation on personal information security in online banking services*» is of significant importance in evaluating the impact of digital transformation on customer information security, thereby proposing solutions to improve information security and promote sustainable development of digital banking in Vietnam.

## 2. Literature Review and Theoretical Foundation

### 2.1. Literature Review

Studies both in Vietnam and abroad on the impact of digital transformation on personal data security in online banking services show that digital transformation creates opportunities to improve banking efficiency while also increasing risks related to customer data security. Many studies affirm that the application of digital technology, e-banking, and online platforms helps improve service quality, increase access to finance, and enhance customer experience (Nguyen Quoc An et al., 2021; Luong Van Hai, & Nguyen Thi Hong Lan, 2022). However, along with the development of digital banking, risks such as online fraud, personal data theft, cyberattacks, and information leaks are increasing (Saqib Saeed et al., 2023; Md Waliullah et al. (State Bank of Vietnam, 2024) al., 2025). Studies have also focused on analyzing various factors affecting personal data security in the context of digital transformation, such as security technology, information security policies, customer risk perception, digital skills of bank employees, and customer trust in online banking services (Vo Thi Ngoc Ha, 2023; Tran Linh Anh et al., 2024; Juan-Gabriel, 2023). However, most current studies mainly consider each factor individually without comprehensively analyzing the impact of digital transformation on personal data security in online banking services within a unified research model.

### 2.2. Theoretical basis and general issues regarding digital transformation and personal information security in online banking services

**Theoretical basis:** The research is built on the application of fundamental theories including: Theory of Reasoned Action (TRA), Technology Acceptance Model (TAM), Theory of Perceived Risk (TPR), and e-Commerce Acceptance Model (e-CAM). Specifically, TRA and TAM help explain customer behavior in accepting and using digital banking services through factors such as perception, attitude, usefulness, and ease of use of technology. TPR clarifies the impact of perceived risks such as online fraud, data theft, and privacy violations on the behavior of using online banking services. Simultaneously, e-CAM allows for the assessment of the relationship between the benefits of digital transformation and security risks in the electronic transaction environment.

**Digital transformation:** Digital transformation is the process of applying and integrating digital technology into all organizational operations to create fundamental changes in operating models, processes, and the way value is delivered to customers.

In the banking sector, digital transformation is the process by which commercial banks apply digital technology to digitize operations, restructure business models, and develop online banking services such as Internet Banking, Mobile Banking, and digital banking to improve operational efficiency and customer experience.

**Personal information security in online banking services:** Personal Information Security (PIS) is understood as protecting individuals' personal data and information from unauthorized access, leakage, theft, alteration, or misuse in the digital environment.

Personal Information Security in online banking services is the process of protecting customers' personal data and transaction information from the risks of unauthorized access, theft, or misuse in the digital transaction environment, through a combination of technological, governance, and legal solutions to ensure transaction security, maintain customer trust, and support the sustainable development of digital banking

### 3. Research methodology

The research was conducted in two stages: qualitative and quantitative research, with a focus on analyzing survey data to assess the impact of digital transformation on personal information security in online banking services. Qualitative research was conducted by synthesizing research works, scientific articles, and reports related to digital transformation, online banking, and personal data security to build a research model and hypotheses. Simultaneously, the research team conducted interviews with experts in the banking and information security fields to refine the measurement scale and complete the survey questionnaire.

Quantitative research was conducted through a survey using a Google Form questionnaire designed for customers who have used or are currently using online banking services in Vietnam. The questionnaire consisted of two parts: (i) personal information and online banking usage behavior; and (ii) evaluation of factors affecting personal data security using a 5-point Likert scale, from "1: strongly disagree" to "5: strongly agree". The research team distributed 300 questionnaires; after eliminating invalid responses, 283 valid responses were used for analysis. The collected data was coded and processed using SPSS 20 software through the following steps: reliability testing of the measurement scale using Cronbach's Alpha, exploratory factor analysis (EFA), and regression analysis to test research hypotheses and determine the impact of digital transformation factors on the security of personal information in online banking services.

### 4. Research Model and Methodology

Based on previous studies and theoretical frameworks related to digital transformation, information security, and online banking, the study proposes the following hypotheses:

H1: Security technology has a positive impact on the security of personal information in online banking services.

H2: The level of security professionals has a positive impact on the security of personal information in online banking services.

H3: Digital information security policies have a positive impact on the security of personal information in online banking services.

H4: Customer risk perception has a positive impact on the security of personal information in online banking services.

H5: The level of digital transformation application in banking services has a positive impact on the security of personal information in online banking services.

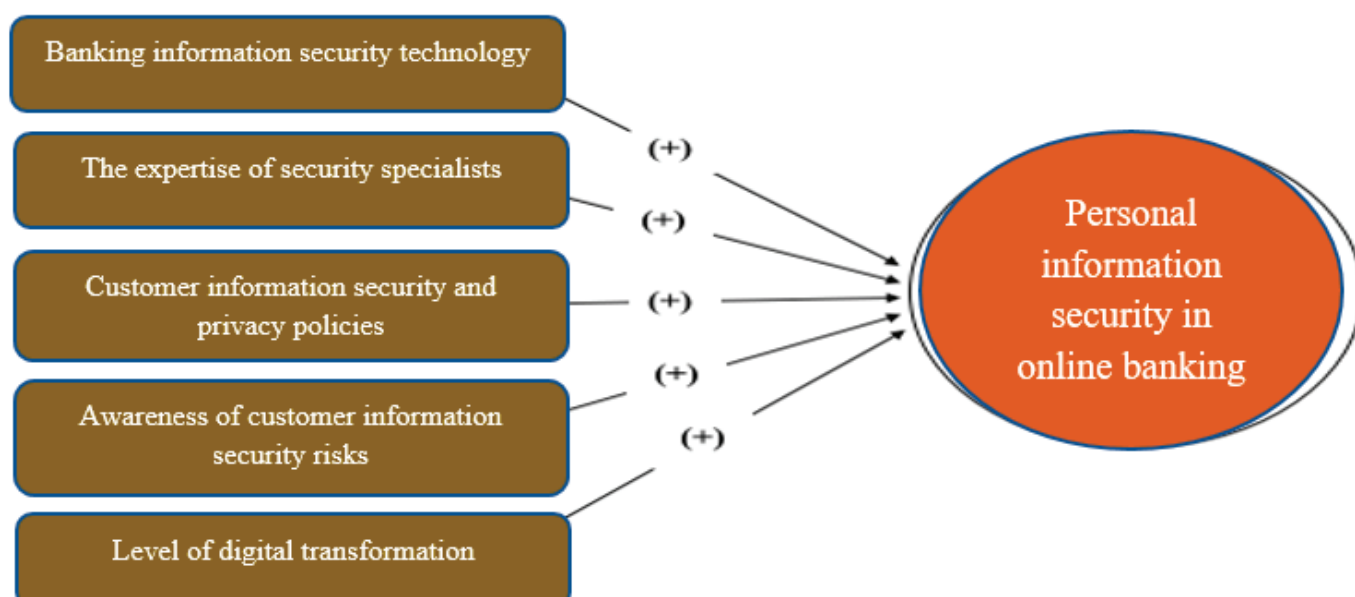


Fig. 1. Research Model. Source: Author's suggestion



## 4. Research Results

### 4.1. Characteristics of the Survey Sample

Table 1. Descriptive Statistics of the Research Sample

Criteria	Content	Number of respondents (People)	Percentage (%)
Gender	Male	132	46.64
	Female	148	52.30
	Other	3	1.06
Age	16–25 years old	223	78.80
	26–35 years old	26	9.19
	36–45 years old	25	8.83
	Over 45 years old	9	3.18
Occupation	Student	190	67.14
	Employed	59	20.85
	Self-employed	30	10.60
	Other	4	1.41
Average monthly income	No income	93	32.86
	Under VND 5 million	88	31.10
	From VND 5 million to under VND 10 million	45	15.90
	From VND 10 million to under VND 20 million	35	12.37
	Over VND 20 million	22	7.77

Source: Compiled by the author

The study sample consisted of 283 customers using online banking, with 52.3 % being female and 46.6 % male, indicating a relatively balanced gender distribution. The 16–25 age group accounted for the highest percentage at 78.8 %, mainly students (67.1 %) and individuals with incomes below 5 million VND or no income. This reflects the study’s focus on young customers who are tech-savvy and frequently use digital banking services. Furthermore, all participants were using online banking, so the survey results are highly relevant to the research objective of personal data security in the context of digital transformation in banking.

The majority of customers had been using online banking for 3 years or more, with 74.9 % conducting daily transactions. Transactions were primarily under 5 million VND, focusing on money transfers, payments, and online shopping. Furthermore, customers are particularly concerned about the security of their personal information and transaction security, while still harboring concerns about data leaks and security incidents. This pattern aligns with research findings, as factors such as security technology, risk perception, and the level of digital transformation all significantly impact customers’ perceptions of personal information security.

### 4.2. Cronbach’s alpha reliability test

The Cronbach’s Alpha test results show that all scales achieve good reliability with Alpha coefficients ranging from 0.825 to 0.892, exceeding the required threshold of 0.7. Simultaneously, all observed variables have total variable correlation coefficients greater than 0.3, and no variables need to be removed.

Specifically, the Information Security Policy scale has the highest Cronbach’s Alpha coefficient at 0.892, followed by Digital Transformation Application Level at 0.878 and Personal Information Security at 0.854. The remaining scales, including Security Technology, Security Professional Qualification, and Security Risk Awareness, all achieve good reliability. Therefore, all scales are retained for further EFA analysis.

### 4.3. Exploratory Factor Analysis (EFA)

#### EFA for Independent Variables

The KMO and Bartlett test results show that the data is suitable for EFA analysis, with a KMO coefficient of 0.838 and a Bartlett test significance level of 0.000. EFA analysis extracted 5 factors with a total extracted variance of 68.811 %, indicating that the factors explain the data’s variability well.

After rotating the factors using the Varimax method, all observed variables had factor loading coefficients greater than 0.5 and converged correctly into the original theoretical factor groups: Digital transformation adoption level, Information security policy, Security technology, Security professional qualifications, and Information security risk perception. No significant cross-loading was observed, so all observed variables were retained for the next analysis step.

#### *EFA for the Dependent Variable*

For the dependent variable Personal Information Security, the KMO coefficient was 0.824 and the Bartlett Sig. was 0.000, indicating that the data met the conditions for EFA analysis. The results extracted a single factor with an extracted variance of 69.619 %. All observed variables had factor loading coefficients greater than 0.8, reflecting good convergence of the scale.

#### *Pearson Correlation Analysis*

The results of the Pearson analysis showed that all independent variables had a positive correlation with the dependent variable Personal Information Security and were statistically significant. Among them, Information Security Risk Perception had the strongest correlation with the dependent variable, followed by Security Technology and Security Professional Qualification.

The correlation coefficients between the independent variables were low to medium and did not exceed the multicollinearity warning threshold. Therefore, the variables are suitable for inclusion in the multiple linear regression model.

#### *Multiple Linear Regression Analysis*

The regression results show that the model has an adjusted R<sup>2</sup> coefficient of 0.322, meaning that the independent variables explain 32.2 % of the variation in the dependent variable. The Durbin-Watson index is 1.531, indicating that the model does not have residual autocorrelation.

The ANOVA test yielded a Sig. = 0.000 result, proving that the regression model is appropriate and statistically significant. At the same time, all five independent variables have a positive impact on personal information security.

Among the research factors, Information Security Risk Perception has the strongest impact on personal information security, followed by Security Technology, Level of Digital Transformation Application, Security Professional Qualification, and Information Security Policy. All VIF coefficients are less than 2, indicating that the model does not exhibit multicollinearity.

The research results show that in addition to investing in security technology, banks need to raise customer awareness of security risks to enhance the effectiveness of protecting personal information in the digital banking environment.

#### *Analysis of the impact of the control variable on the dependent variable*

The results of the Independent Samples T-Test show that there is a statistically significant difference in the perception of personal information security between the group of customers who have experienced security incidents and the group who have not. The group that has experienced incidents has a higher level of concern and assessment of security.

Table 2. Analysis of multiple regression results

Coefficients <sup>a</sup>									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t-value	Sig.	Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-.337	.328		-1.026	.306			
	CN	.217	.052	.225	4.165	.000	.821	1.218	
	NV	.137	.053	.135	2.558	.011	.859	1.164	
	AT	.142	.055	.130	2.584	.010	.951	1.052	
	NT	.278	.056	.279	4.949	.000	.758	1.319	
	CDS	.166	.059	.142	2.824	.005	.951	1.052	
a: Dependent Variable: BM									

Source: Data compilation results from the authors' team

ANOVA test results show that having experienced a security incident does not create a statistically significant difference in demographic characteristics and online banking behavior of customers. This indicates that security incidents primarily affect users' perceptions and psychology rather than changing their actual usage behavior.

### Standardized regression model

$$BM = 0,225 * CN + 0,135 * NV + 0,130 * AT + 0,279 * NT + 0,142 * CDS + \varepsilon$$

The regression results show that all five research hypotheses are accepted. Specifically, awareness of information security risks is the strongest influencing factor on personal information security, followed by security technology, the level of digital transformation, security expertise, and finally, information security policies. This implies that, in addition to investing in technology, banks need to enhance customer education on risk identification and self-protection skills to improve overall security effectiveness.

## 5. Discussion of Results and Some Recommendations to Enhance Personal Information Security in Online Banking Services in the Context of Digital Transformation

### 5.1. Discussion of Results

The regression results show that all five factors have a positive impact on personal information security in online banking services, with an adjusted  $R^2$  of 0.322. This indicates that the level of information security depends not only on the bank's technical system but also significantly on the awareness and behavior of customers in the digital environment.

Customer risk perception is the factor with the strongest impact, with Beta = 0.279 and Sig. = 0.000. This result shows that the human factor plays a crucial role in protecting personal information. When customers understand risks such as website impersonation, OTP fraud, or account theft, they tend to be more cautious in online transactions, thus reducing the likelihood of security risks. This implies that, in addition to investing in technology, banks need to enhance communication and improve security skills for users.

Security technology has the second largest impact with Beta = 0.225 and Sig. = 0.000, reflecting that technologies such as biometric authentication, OTP codes, data encryption, and unusual transaction alerts play a direct role in enhancing customer trust. This result shows that in the context of increasingly popular online transactions, the ability to protect accounts and personal data strongly influences users' sense of security.

The level of digital transformation adoption has Beta = 0.142 and Sig. = 0.005, indicating that the digitalization process of banks not only enhances transaction convenience but also contributes to improving the control and monitoring of security risks. This reflects that digital transformation, if implemented synchronously, will support the improvement of information security management efficiency in banks.

The skill level of security personnel has a Beta of 0.135 and a Sig. of 0.011, showing that the competence of technical staff directly affects the operational efficiency of the system and the handling of security incidents. This implies that high-quality human resources are essential to ensure information security in the digital banking environment.

Information security policies have the lowest impact, with a Beta of 0.130 and a Sig. At a statistically significant level of 0.010, this result still shows a statistically significant difference. This demonstrates that the bank's security regulations and mechanisms still play a fundamental role in controlling risk and building customer trust; however, their actual effectiveness depends on the level of implementation and enforcement during operations.

The T-test results show a difference in information security awareness between the group that experienced a security incident and the group that did not, with a statistical significance level of 0.033. The group that experienced the incident had a higher average rating (3.0760 vs. 2.8343), indicating that real-world experience with risk has made customers more aware and proactive in protecting their personal information. This suggests that security incidents have a significant impact on user awareness and behavior.

Meanwhile, the analysis of variance (ANOVA) results showed no statistically significant differences by gender, age, occupation, or income (statistical significance level > 0.05). This reflects that security risks in online banking are a common issue for all customer groups, not just a specific group of users.

### 5.2. Some Recommendations to Enhance Personal Information Security in Online Banking Services in the Context of Digital Transformation

Research results show that customer risk awareness is the strongest factor affecting personal information security. Therefore, banks need to strengthen communication and education activities for customers on information security in the digital environment. Communication content should focus on identifying common forms of fraud such as website impersonation, fraudulent phone calls impersonating banks, malicious links, OTP code theft, and account hijacking. At the same time, banks need to regularly update security warnings on their applications, websites, and digital platforms to enhance customers' risk prevention capabilities.

In addition, banks need to continue investing in and upgrading security technology to meet the safety requirements of the digital transformation process. Solutions such as multi-factor authentication, biometrics, data encryption, artificial intelligence

in detecting unusual transactions, and real-time alert systems need to be implemented synchronously. Simultaneously, banks need to strengthen regular system checks and reviews to detect security vulnerabilities early and limit the risk of customer data leaks. To achieve digital transformation, banks need to build a synchronized, stable, and highly risk-manageable technology infrastructure. Digitalization of services must be accompanied by data governance mechanisms and customer privacy protection to minimize risks arising in the online environment. Furthermore, the application of artificial intelligence and big data in transaction monitoring needs to be promoted to enhance fraud detection and early warning of security risks.

Banks also need to focus on developing human resources specializing in information security. Regular training for security, technical, and customer service staff will contribute to improving incident handling capabilities and customer support in risky situations. Simultaneously, banks need to develop rapid response procedures for security incidents to minimize damage and maintain customer trust.

Furthermore, banks need to refine their information security policies to ensure transparency, accessibility, and regular updates to reflect changes in digital technology. Regulations related to personal data protection, transaction authentication, and incident handling should be clearly published so that customers understand and proactively cooperate in using online banking services.

On the regulatory side, the State Bank of Vietnam and relevant agencies need to continue improving the legal framework related to personal data protection and information security in the digital banking sector. At the same time, it is necessary to strengthen inspection and supervision of security activities at commercial banks, as well as build a coordination mechanism between banks, technology companies, and cybersecurity agencies to effectively prevent and handle high-tech fraud cases.

#### References:

1. B2B International, & Kaspersky Lab. (2016). Measuring the Financial Impact of IT Security on Businesses. [https://www.kaspersky.com/blog/security\\_risks\\_report\\_financial\\_impact/](https://www.kaspersky.com/blog/security_risks_report_financial_impact/)
2. Juan-Gabriel. (2023). Resilience in healthcare systems: Cyber security and digital transformation. [https://econpapers.repec.org/article/eeetechno/v\\_3a121\\_3ay\\_3a2023\\_3ai\\_3ac\\_3as0166497222001304.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeetechno/v_3a121_3ay_3a2023_3ai_3ac_3as0166497222001304.htm)
3. Luong Van Hai, & Nguyen Thi Hong Loan. (2022). Digital Transformation in Vietnamese Commercial Banks: Current Situation and Solutions. <https://jshou.edu.vn/houjs/article/view/165>
4. Md Waliullah et al. (2025). Assessing the influence of cybersecurity threats and risks on the adoption and growth of digital banking: a systematic literature review. <https://ajates-scholarly.com/index.php/ajates/article/view/12>
5. Nguyen Quoc An et al. (2021). Digital Transformation: The Impact of Information Technology Applications on the Risks of Commercial Banks. <https://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/62539>
6. Saqib Saeed et al. (2023). Digital Transformation and Cybersecurity Challenges for Business Resilience: Issues and Recommendations. <https://www.mdpi.com/1424-8220/23/15/6666>
7. State Bank of Vietnam. (2024). Banking sector prioritizes people in digital transformation. <https://en.vietnamplus.vn/banking-sector-prioritizes-people-in-digital-transformation-post288254.vnp>
8. Tran Linh anh et al. (2024). Digital Transformation: The Impact of Information Technology Applications on the Risks of Commercial Banks. <https://vjol.info.vn/index.php/js/article/view/96361>
9. Vo Thi Ngoc Ha. (2023). Digital transformation in the banking industry. <https://journal.yersin.edu.vn/Data/Upload/MagazineArticle/19/1.%20Vo%20Thi%20Ngoc%20Ha%20-%20QLKT%20%281-11%29.pdf>

## **Благополучие бизнес-лидеров в условиях мультикультурной профессиональной среды нефтегазовой отрасли: вызовы современности, научные подходы и управленческие практики**

Булавкина Ольга Владимировна, студент магистратуры  
Тольяттинский государственный университет (Самарская область)

*В современной профессиональной среде нефтегазовой отрасли бизнес-лидеры вынуждены одновременно управлять высокими производственными рисками, сложной технологической инфраструктурой и многонациональными коллективами, которые являются неотъемлемой частью бизнеса. В настоящее время мультикультурность является дополнительным источником психологической нагрузки, которая связана не только с межкультурными различиями в коммуникации, но и с ценностями, ожиданиями от лидера, организационным поведением. В статье проводится аналитический обзор современных исследований благополучия руководителей в международных профессиональных командах с фокусом на нефтегазовый сектор. Также рассматриваются ключевые теоретические модели благополучия, включая*



субъективное и психологическое и подход PERMA, анализируются вопросы, касающиеся особенностей организационного стресса и профессионального выгорания в нефтегазовой сфере, оценивается роль культурного интеллекта, психологической безопасности. На основе анализа академических публикаций за 2018–2025 гг. формулируются выводы о благополучии бизнес-лидеров в нефтегазовом секторе, которое определяется не только индивидуальными характеристиками, но и качеством организационной и культурной среды, компетентностью лидера, а также поддержкой со стороны бизнеса. Практическая значимость статьи заключается в предложении научно обоснованных рекомендаций по развитию лидерских компетенций и корпоративных программ благополучия в мультикультурной среде.

**Ключевые слова:** благополучие лидеров, нефтегазовая отрасль, мультикультурная среда, инклюзивное лидерство, психологическая безопасность, выгорание, организационный стресс, глобальные команды

## Введение

В последние годы проблема благополучия бизнес-лидеров становится особенно актуальной в связи с тем, что бизнес сталкивается с большими рисками неопределенности, ускорением технологических изменений, а также с растущими требованиями к скорости принятия решений и усилением конкуренции за человеческий капитал. В нефтегазовой отрасли данные факторы проявляются наиболее интенсивно, поскольку деятельность компаний осуществляется в условиях высокой стоимости ошибок, строгих требований к промышленной безопасности и значительных геополитических и экономических колебаний. Дополнительным фактором выступает международный характер отрасли: глобальные проекты объединяют сотрудников из разных культур, управленческие команды часто распределены географически, а коммуникация осуществляется между людьми с различными ценностями, нормами поведения и ожиданиями относительно лидерства.

В научной литературе благополучие руководителей рассматривается как важный элемент, обуславливающий устойчивость организации. Руководитель не только принимает стратегически важные решения, но и влияет на психологический климат в коллективе, создавая среду, в которой сотрудники либо демонстрируют высокую вовлеченность, либо испытывают стресс и эмоциональное истощение. Исследования обращают внимание, что стиль лидерства и качество управленческого взаимодействия являются одними из наиболее значимых предикторов благополучия сотрудников, уровня доверия и эффективности команд [14]. При этом вопрос благополучия непосредственно руководителя часто остается в тени, несмотря на то что именно лидеры наиболее подвержены хроническому стрессу, поскольку несут ответственность за безопасность, финансовые результаты, операционные и стратегические решения. В условиях мультикультурной среды нагрузка усиливается еще и необходимостью постоянной адаптации управленческого поведения к культурным различиям коллектива, что дает дополнительную нагрузку на эмоциональные и когнитивные ресурсы руководителя. Благополучие руководителя не следует рассматривать в качестве индивидуального показателя психологического состояния, так как это часть стратегического ресурса компании, который связан, прежде всего, с производительностью, удержанием талантов, инновационно-

стью, обеспечением снижения рисков профессионального выгорания [15]. В нефтегазовой отрасли управленческие ошибки могут привести не только к финансовым потерям, но и к экологическим катастрофам, угрозе жизни для сотрудников, так как психологическое здоровье бизнес-лидеров имеет особое значение и становится залогом обеспечения безопасности и устойчивого развития проекта.

Целью статьи является комплексный анализ современных научных подходов к благополучию бизнес-лидеров в мультикультурной профессиональной среде нефтегазовой отрасли. В рамках данного исследования будут рассмотрены теоретические модели благополучия, проанализированы особенности отраслевого контекста, выяснены управленческие практики и компетенции, способствующие сохранению психологической устойчивости лидеров и формированию благоприятной организационной среды. В качестве базы исследования используется научная литература 2018–2025 гг., включающая труды в области организационной психологии, лидерства, межкультурного менеджмента и корпоративных программ благополучия.

## Теоретические основы изучения благополучия лидеров

Благополучие, или well-being, в научной литературе рассматривается как многокомпонентная категория, которая включает эмоциональные, когнитивные и социальные аспекты. Одна из известных концепций — это модель субъективного благополучия Э. Динера, в которой благополучие определяется через удовлетворенность жизнью и баланс позитивных и негативных эмоций [7]. В организационном контексте субъективное благополучие часто связывается с удовлетворенностью работой, уровнем вовлеченности.

Еще одна важная модель — это концепция психологического благополучия К. Рифф, включающая такие компоненты, как автономия, личностный рост, принятие себя, позитивные отношения, целеустремленность и управление окружающей средой [23]. В контексте лидерства данная модель приобретает особое значение, поскольку руководитель постоянно сталкивается с необходимостью принимать решения в условиях неопределенности и поддерживать чувство контроля над ситуацией. Как только лидер теряет ощущение управляемости, растет уровень тревожности, снижается эффективность и формируется эмоциональное истощение.

В настоящее время в психологической среде довольно широко используется модель PERMA, разработанная М. Селигманом, включающая в себя позитивные эмоции, вовлеченность, отношения, смысл и достижения. Эта модель акцентирует внимание на позитивной психологии и корпоративных программах well-being, позволяя измерить благополучие через конкретные психологические индикаторы и формировать практики поддержки сотрудников [25]. Для лидеров в нефтегазовой отрасли компоненты PERMA будут также актуальны и релевантны: вовлеченность часто связана с профессиональной идентичностью, достижения завязаны на систему KPI и стратегические результаты, компонент «отношения» связан с качеством взаимодействия в мультикультурной команде, а смысл, в свою очередь, — с осознанием ответственности за безопасность и долгосрочное развитие компании.

В организационной психологии благополучие рассматривается не как отсутствие стресса, оно рассматривается в качестве способности человека эффективно адаптироваться к нагрузке и восстанавливать свои психологические ресурсы. Это и соответствует концепции психологической устойчивости, которая определяется как способность сохранять функциональность и продуктивность в условиях стресса и кризиса. Ученые подтверждают, что устойчивость лидеров тесно связана с эмоциональным интеллектом, навыками саморегуляции и наличием социальной поддержки [12, 16].

Рассматривая проблему благополучия бизнес-лидеров, необходимо также принимать во внимание концепцию профессионального выгорания, которая в 2019 г. была официально включена Всемирной организацией здравоохранения в Международную классификацию болезней как профессиональный феномен, связанный с хроническим стрессом на рабочем месте. Выгорание характеризуется эмоциональным истощением, деперсонализацией и снижением профессиональной эффективности. Исследования демонстрируют, что управленческая команда находится в зоне риска, так как вынуждена управлять не только задачами, но и эмоциями коллектива, демонстрируя устойчивость даже в ситуациях высокого давления и неопределенности [18, 24].

Таким образом, благополучие лидеров в нефтегазовой отрасли следует рассматривать как часть комплексной парадигмы субъективных и психологических моделей благополучия, концепций устойчивости и выгорания, через социально-организационные факторы, включая качество корпоративной культуры, степень поддержки руководителя со стороны системы управления персоналом.

### **Мультикультурная профессиональная среда как фактор влияния на благополучие лидеров**

Мультикультурная профессиональная среда представляет собой организационный контекст, в который помещены сотрудники компании, обладающие различными культурными идентичностями, ценностными ориента-

циями, ценностями, стилями коммуникации и ожиданиями относительно управленческого поведения. В нефтегазовой отрасли мультикультурность проявляется довольно ярко в связи с тем, что проекты реализуются на международных рынках, следовательно, формируются смешанные команды и привлекаются специалисты из разных стран и регионов. Культурное разнообразие позволяет раскрываться инновационному потенциалу, который обеспечивается за счет различных подходов к решению задач. В такой среде расширяется когнитивный спектр команды и повышается способность адаптироваться к сложным условиям [26].

С другой стороны, мультикультурность создает дополнительные источники стресса, связанные с различиями в коммуникативных нормах, восприятии иерархии, принятии решений и выражении эмоций. Исследователи подчеркивают, что культурное разнообразие может приводить к росту конфликтов, снижению доверия, формированию фрагментации команды при отсутствии эффективного лидерства и развитой инклюзивной культуры [17]. Для управленческой команды это может означать необходимость постоянного управления культурной динамикой, что, в свою очередь, потребует дополнительных ресурсов.

Одной из ключевых научных концепций, которая объясняет эффективность межкультурного взаимодействия, является теория культурного интеллекта (Cultural Intelligence). Культурный интеллект в этом случае определяется как способность индивида эффективно функционировать в условиях культурного разнообразия. В модели С. Анг и Л. Ван Дайн культурный интеллект включает метакогнитивный, когнитивный, мотивационный и поведенческий компоненты [2]. Для бизнес-лидеров высокий уровень культурного интеллекта является фактором снижения стресса, так как позволяет более точно понимать поведение своих сотрудников, снижая вероятность недопонимания, а также эффективно адаптировать стиль коммуникации.

Говоря о культурном интеллекте, можно отметить, что он положительно связан с эффективным лидерством и качеством командного взаимодействия. Например, анализ исследований культурного интеллекта показывает, что высокий культурный интеллект прямо коррелирует с успешностью и результативностью в международных командах, улучшением уровня коммуникаций и снижением межкультурных конфликтов [20]. Также необходимо отметить, что руководители с высоким уровнем культурного интеллекта демонстрируют более высокий уровень психологической устойчивости, так как воспринимают культурные различия как управляемый фактор, а не как источник угрозы.

Еще одним важным аспектом в вопросе изучения уровня благополучия бизнес-лидеров в условиях мультикультурной среды является теория межкультурных различий Г. Хофстеде, которая выделяет такие измерения, как дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, из-

бегание неопределенности и ориентация на долгосрочные цели. В нефтегазовой отрасли указанные измерения довольно часто проявляются в распределенных командах: например, сотрудники из культур с высокой дистанцией власти ожидают директивного лидерства и четких указаний, в то время как представители культур с низкой дистанцией власти ориентированы на демократичный стиль управления и участие в принятии решений [13]. Управленец, работающий в международной компании, вынужден балансировать между ожиданиями, что требует гибкости и развитых навыков саморегуляции.

С благополучием в мультикультурной среде также связано понятие психологической безопасности. Психологическая безопасность — это ощущение, что в команде можно свободно выражать мнение, задавать вопросы и допускать ошибки без страха каких бы то ни было последствий. А. Эдмондсон подчеркивает, что психологическая безопасность является ключевым фактором инноваций и эффективного обучения команды [8]. В нефтегазовой отрасли психологическая безопасность имеет двойное значение: она важна не только для эффективности, но и для безопасности, поскольку сотрудники должны иметь возможность открыто сообщать о рисках, нарушениях и ошибках.

Из всего вышесказанного следует, что мультикультурная среда выступает значимым фактором влияния на благополучие бизнес-лидера. Она увеличивает уровень сложности управленческой деятельности и требует от руководителя высокой культурной компетентности, эмоциональной устойчивости и способности создавать благоприятную культурную среду. При недостатке данных компетенций мультикультурная среда становится источником затяжного стресса, приводящего к эмоциональному истощению и снижению эффективности управленческих решений.

#### **Отраслевые особенности нефтегазового сектора и их влияние на благополучие руководителей**

Нефтегазовая отрасль — это одна из самых рискованных и сложных сфер в мировой экономике. Управление нефтегазовыми проектами требует непрерывного контроля безопасности, неукоснительного соблюдения стандартов, высокого уровня технологической экспертизы и способности принимать решения в условиях неопределенности. В отличие от многих других отраслей ошибки в нефтяной отрасли могут иметь крайне серьезные последствия, включая экологический ущерб и человеческие жертвы. Это создает специфическую психологическую нагрузку на руководителей, которые несут персональную ответственность за результаты работы и безопасность.

На психологическое здоровье сотрудников в нефтегазовой сфере влияют условия работы, связанные с удаленными объектами, вахтовыми графиками, длительной изоляцией и ограниченным доступом к социальной среде. Эти факторы увеличивают риск депрессии, тревожности

и выгорания [21]. Дополнительным фактором, повышающим нагрузку на психическую систему, является необходимость управления международными командами, поскольку на крупных объектах часто работают специалисты из разных стран.

В практике нефтегазовых компаний последних лет особое внимание уделяется программам благополучия сотрудников, а благополучие лидеров является второстепенным фактором. Между тем исследования показывают, что руководители являются одной из наиболее уязвимых групп с точки зрения эмоционального истощения, поскольку их деятельность связана с постоянным управлением рисками в кризисных ситуациях и межличностных конфликтах [12].

Культура безопасности является еще одним аспектом, который влияет на благополучие руководителей в нефтегазовой отрасли. Это как центральный элемент системы, который определяет место компании в секторе и на рынке. Руководитель должен демонстрировать приверженность безопасности, поддерживать соблюдение процедур и одновременно обеспечивать выполнение производственных задач. Это приводит к внутреннему конфликту между требованиями эффективности и безопасности, что повышает когнитивную и эмоциональную нагрузку [6].

Таким образом, нефтегазовый сектор представляет собой уникальную среду, в которой благополучие бизнес-лидера определяется несколькими факторами: повышенной ответственностью, удаленностью нефтегазовых объектов, постоянным контролем уровня безопасности, межкультурными взаимодействиями в коллективах и внешним стратегическим давлением, что связано не только с ESG-повесткой, но и со стратегической функцией данной сферы.

#### **Влияние стиля лидерства на благополучие лидеров и сотрудников в мультикультурной нефтегазовой среде**

Лидерский стиль управления — это один из самых исследуемых вопросов в организационной психологии. Современная научная литература выделяет трансформационное, транзакционное, служащее, аутентичное и инклюзивное лидерство как наиболее значимые модели, которые влияют на благополучие сотрудников и эффективность работы в командах.

Трансформационное лидерство — это способность вдохновлять сотрудников, формировать общее видение, стимулировать инновации и поддерживать индивидуальное развитие. Ученые отмечают, что трансформационный стиль лидерства положительно связан с вовлеченностью сотрудников и снижением уровня стресса, поскольку сотрудники ощущают поддержку и смысловую целостность деятельности [3]. Для нефтегазовой сферы трансформационное лидерство может играть особую роль в свете того, что оно помогает сформировать мотивацию в условиях высокой рабочей нагрузки и риска. При

этом данный тип лидерства требует значительных эмоциональных ресурсов от самого руководителя. Он должен постоянно демонстрировать вовлеченность, оптимизм, вдохновлять свою команду, при этом находясь в условиях хронического давления. Поэтому отмечается, что трансформационное лидерство необходимо сочетать с механизмами саморегуляции и поддерживающей организационной культурой [15].

Еще один вариант — это служащее лидерство, которое ориентировано на заботу о потребностях сотрудников, поддержку их развития и формирование доверия. Ученые утверждают, что данный стиль лидерства повышает уровень психологической безопасности и снижает вероятность конфликтов в мультикультурных командах [9]. Для нефтегазовой отрасли служащее лидерство может быть эффективным и результативным инструментом, так как оно способствует укреплению внутрикомандного взаимодействия и снижению текучести кадров.

Аутентичное лидерство предполагает, что руководитель совершает все действия в соответствии со своими ценностями, демонстрируя честность и прозрачность, что способствует формированию доверия. При анализе компаний с аутентичным лидерством было выяснено, что оно связано с ростом удовлетворенности работой и снижением уровня выгорания сотрудников [10]. У этого типа лидерства есть преимущества, но в то же время в различных культурах выражение эмоций и открытости различается, и это может стать вызовом для руководителя и компании.

Инклюзивному лидерству в современной практике отдается особое место. В данном типе лидерства руководитель создает условия, в которых культурное разнообразие становится ресурсом, а не источником конфликтов, демонстрируется уважение к различиям, обеспечивается равное участие сотрудников в обсуждениях и принятии решений, а также формируется психологическая безопасность [22]. В нефтегазовом секторе инклюзивное лидерство способствует повышению эффективности международных команд и снижению уровня стресса, поскольку сотрудники ощущают справедливость и поддержку.

В условиях мультикультурной нефтегазовой среды наиболее эффективными являются гибридные модели лидерства, сочетающие трансформационный подход с инклюзивностью и культурной адаптивностью. В таком подходе лидер способен и поддерживать стратегическое видение, и управлять рисками, и формировать доверительную среду.

#### **Организационные практики поддержки благополучия лидеров в нефтегазовой отрасли**

Современные исследования благополучия и корпоративных программ подчеркивают, что эффективность программы заключается в ее системности и интегрированности в стратегию компании. В нефтегазовой сфере

программы благополучия зачастую связаны с безопасностью условий труда, однако психологическое благополучие лидеров требует более комплексного подхода. Научные данные показывают, что корпоративные инициативы, включающие психологическую поддержку, коучинг, обучение стресс-менеджменту и развитие лидерских компетенций, повышают устойчивость руководителей и снижают риск их выгорания [15].

Один из инструментов, который активно используется в нефтегазовом секторе, — это коучинг, который помогает руководителям развивать навыки саморефлексии, эмоциональной регуляции и управления конфликтами. Было подтверждено, что коучинг способствует повышению удовлетворенности работой и снижению уровня стресса среди топ-менеджеров [4].

Другим инструментом является внедрение программ развития культурного интеллекта и межкультурной коммуникации. Тренинги культурного интеллекта помогают лидерам осознавать культурные различия, адаптировать стиль управления, при этом снижается уровень стресса и повышается эффективность взаимодействия [2]. Кроме того, развитие культурного интеллекта способствует формированию инклюзивной культуры, что повышает удовлетворенность сотрудников и снижает конфликтность.

И, конечно, наряду с вышеназванными инструментами стоит упомянуть поддержание баланса между работой и личной жизнью. В нефтегазовой отрасли руководители часто сталкиваются с длительными рабочими сменами, командировками, что приводит к нарушению этого баланса. Исследования показывают, что нарушение баланса между работой и личной жизнью является одним из ключевых факторов выгорания и депрессии [1]. Компаниям следует внедрять практики гибкого управления временем, поддержку семей сотрудников и программы восстановления.

#### **Обсуждение и перспективы исследований**

Анализ современных исследований позволяет сделать вывод, что благополучие бизнес-лидеров в мультикультурной нефтегазовой среде определяется сочетанием индивидуальных, организационных и культурных факторов. На индивидуальном уровне ключевыми компетенциями являются культурный и эмоциональный интеллект, навыки саморегуляции и психологическая устойчивость. На организационном уровне важны корпоративная культура, уровень поддержки, наличие программ благополучия и качество коммуникаций. На культурном уровне значимыми являются различия в лидерских ожиданиях и ценностях сотрудников.

Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка отраслевых моделей благополучия руководителей в нефтегазовой сфере, учитывающих специфику безопасности, удаленности нефтегазовых объектов и международного характера команд. Кроме того, актуальным является эмпирическое изучение взаимо-



связи между культурным интеллектом руководителя и его уровнем выгорания в условиях международных проектов.

### Заключение

Благополучие бизнес-лидеров в нефтегазовой отрасли является стратегически значимым фактором устойчивости и результативности организации. В условиях мультикультурной среды руководители сталкиваются с постоянными вызовами, связанными с межкультурными различиями, необходимостью создания психологиче-

ской безопасности и управлением конфликтами. Современные исследования подтверждают, что развитие культурного интеллекта, внедрение инклюзивного лидерства и системных программ поддержки благополучия позволяют снижать уровень стресса, предотвращать профессиональное выгорание и повышать эффективность управления. Для нефтегазовых компаний инвестиции в благополучие руководителей становятся не только социальной инициативой, но и инструментом повышения безопасности, устойчивости, конкурентоспособности и эффективности.

### Литература:

1. A cross-national meta-analytic examination of predictors and outcomes associated with work-family conflict / T. D. Allen, K. A. French, S. Dumani, K. M. Shockley // *Journal of Applied Psychology*. — 2020. — № 105 (6). — DOI: 10.1037/apl0000442.
2. Ang, S. *Handbook of Cultural Intelligence* / S. Ang, L. Van Dyne. — New York : Routledge, 2015.
3. Arnold, K. A. Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research / K. A. Arnold // *Journal of Occupational Health Psychology*. — 2017. — № 22 (3). — DOI: 10.1037/ocp0000062.
4. Athanasopoulou, A. A systematic review of executive coaching outcomes / A. Athanasopoulou, S. Dopson // *The Leadership Quarterly*. — 2018. — Vol. 29, Issue 1. — DOI: 10.1016/j.leaqua.2017.11.004.
5. Baker, W. *Networking Smart: How to Build Relationships for Personal and Organizational Success* / W. Baker. — New York : McGraw-Hill, 1994.
6. Cooper, D. Safety culture: A model for understanding and quantifying a difficult concept / D. Cooper // *Professional Safety*. — 2002. — URL: [https://behavioral-safety.com/articles/safety\\_culture\\_understanding\\_a\\_difficult\\_concept.pdf](https://behavioral-safety.com/articles/safety_culture_understanding_a_difficult_concept.pdf) (дата обращения: 08.05.2026).
7. Diener E. Advances in subjective well-being research / E. Diener, S. Oishi, L. Tay // *Nature Human Behaviour*. — 2018. — DOI: 10.1038/s41562-018-0307-6.
8. Edmondson, A. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* / A. Edmondson. — Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2019.
9. Servant leadership: A systematic review and call for future research / N. Eva, M. Robin, S. Sendjaya, D. van Dierendonck, R. C. Liden // *The Leadership Quarterly*. — 2019. — № 30. — DOI: 10.1016/j.leaqua.2018.07.004.
10. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda / W. L. Gardner, C. C. Coglisier, K. M. Davis, M. P. Dickens // *The Leadership Quarterly*. — 2011. — № 22. — DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007.
11. Hall, E. T. *Beyond Culture* / E. T. Hall. — New York : Anchor Books, 1976.
12. Leadership and stress: A meta-analytic review / P. D. Harms, M. Credé, M. Tynan, M. Leon, W. Jeung // *The Leadership Quarterly*. — 2016.
13. Hofstede, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*; 3rd ed / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov. — New York : McGraw-Hill, 2010.
14. Leadership behavior and employee well-being / I. Inceoglu, G. Thomas, C. Chu, D. Plans, A. Gerbasi // *Journal of Occupational Health Psychology*. — 2018. — Vol. 29, № 1.
15. Kelloway, E. K. *Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety* / E. K. Kelloway, J. K. Dimoff. — Chichester, West Sussex : John Wiley & Sons Ltd, 2021.
16. Kuntz, J. R. C. Employee resilience: Directions for resilience development / J. R. C. Kuntz, S. Malinen, K. Näswall // *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. — 2017. — № 69.
17. Luring, J. Person-environment fit and emotional control: Assigned expatriates vs. self-initiated expatriates / J. Luring, J. Selmer // *International Business Review*. — 2018. — № 27 (5).
18. Maslach, C. *Burnout* / C. Maslach, M. P. Leiter // *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*. — Cambridge : Academic Press, 2016.
19. Leadership, followers' mental health and job performance / D. Montano, A. Reeske, F. Franke, J. Hüffmeier // *Journal of Organizational Behavior*. — 2017. — № 38. — DOI: 10.1002/job.2124.
20. Ott, D. L. Cultural intelligence: A review and new research avenues / D. L. Ott, S. Michailova // *International Journal of Management Reviews*. — 2018. — № 20.
21. Parkes, K. R. Shiftwork, job type, and the work environment as joint predictors of health-related outcomes. / K. R. Parkes // *Journal of Occupational Health Psychology*. — 1999. — Vol. 4. — № 3. — 2020. — URL: <https://clck.ru/3Tf5Cb> (дата обращения: 01.05.2026).

22. Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness / A. E. Randel, B. M. Galvin et al. // Human Resource Management Review. — 2018. — Vol. 28, № 2. — DOI: 10.1016/j.hrmr.2017.07.002.
23. Ryff, C. D. Psychological well-being: Meaning, measurement, and implications for psychotherapy research / C. D. Ryff, B. Singer // Psychotherapy and Psychosomatics. — 1996. — Vol. 65, Issue 1. — DOI: 10.1159/000289026.
24. Physical, psychological and occupational consequences of job burnout / D. A. J. Salvagioni, F. N. Melanda et al. // PLOS ONE. — 2017. — № 12 (10) — DOI: 10.1371/journal.pone.0185781.
25. Seligman, M. E. P. PERMA and the building blocks of well-being / M. E. P. Seligman // The Journal of Positive Psychology. — 2018.
26. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work group / G. K. Stahl, M. L. Maznevski, A. Voigt, K. Jonsen // Journal of International Business Studies. — 2010. — № 41. — DOI: 10.1057/jibs.2009.85.
27. Burn-out an «occupational phenomenon»: International Classification of Diseases // WHO. — 2019. — 28 May. — URL: <https://clck.ru/3Tf5zP> (дата обращения: 02.05.2026).
28. Nosratabadi, S. Leader cultural intelligence and organizational performance / S. Nosratabadi, P. Bahrami, K. Palouzi, A. Mosavi // Cogent Business & Management. — 2020. — Vol. 7, Issue. 1. — URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/244926/1/10.1080-23311975.2020.1809310.pdf> (дата обращения: 01.05.2026).
29. Karadencheva, A. Inclusive leadership in multicultural work environment / A. Karadencheva // International Journal of Innovative Science and Research Technology. — 2025. — Vol. 10, Issue 4. — URL: [https://www.researchgate.net/publication/390945210\\_Inclusive\\_Leadership\\_in\\_a\\_Multicultural\\_Work\\_Environment](https://www.researchgate.net/publication/390945210_Inclusive_Leadership_in_a_Multicultural_Work_Environment) (дата обращения: 03.05.2026).
30. Ogunkuade, B. Strategic leadership influence on organizational culture for Flexibility, Diversity, and Inclusion in Nigeria's Oil and Gas Industry / B. Ogunkuade, M. Nesiayali // Business Management and Strategy. — 2026. — Vol. 17, № 1.
31. Davies, J. Wellbeing support for oil and gas workers / J. Davies // Leafyard. — URL: <https://www.leafyard.com/resources/wellbeing-support-by-industry/wellbeing-support-for-oil-and-gas-workers> (дата обращения: 14.05.2026).
32. Tate, D. C. Are leaders responsible for employee wellbeing? / D. C. Tate // Yale Insights. — 2026. — January 09. — URL: <https://insights.som.yale.edu/insights/are-leaders-responsible-for-employee-wellbeing> (дата обращения: 02.05.2026).
33. Owolabi, T. N. Leadership styles and employee engagement in Nigeria's oil and gas industry: A Quantitative Analysis / T. N. Owolabi // International Journal of Research and Innovation in Social Science. — 2025. — Vol. VIII, Issue XII. — P. 2721–2741.

## Анализ правовых механизмов противодействия коррупции в системе государственного управления

Герашенко Александр Александрович, студент магистратуры;  
Марченко Григорий Владимирович, кандидат географических наук, доцент  
Херсонский технический университет (г. Геническ)

*В статье раскрываются правовые механизмы противодействия коррупции в системе государственного управления Российской Федерации. Основное внимание уделено Федеральному закону от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», Национальному плану противодействия коррупции на 2021–2024 годы, законодательству о государственной и муниципальной службе, нормам УК РФ, КоАП РФ, закупочному законодательству и институту антикоррупционной экспертизы нормативных правовых актов. Коррупция рассматривается как нарушение публичного характера государственной власти, при котором должностное полномочие используется для извлечения имущественной, карьерной, организационной или иной личной выгоды. Обосновано, что результативность антикоррупционной политики зависит от сочетания профилактических, контрольных, кадровых, финансовых, дисциплинарных, административных и уголовно-правовых средств. Особое внимание уделено конфликту интересов, декларированию доходов, увольнению в связи с утратой доверия, контролю государственных закупок и цифровой фиксации управленческих процедур.*

**Ключевые слова:** коррупция, государственное управление, противодействие коррупции, государственная служба, конфликт интересов, антикоррупционные ограничения, утрата доверия, государственные закупки, антикоррупционная экспертиза, публичная власть.

Коррупция в системе государственного управления разрушает правовую природу публичной власти, поскольку должностное лицо начинает использовать предо-

ставленные ему полномочия вне связи с целями службы. Управленческое решение в такой ситуации принимается не по закону, не по критериям эффективности и пуб-

личной пользы, а под влиянием личной заинтересованности. На практике это проявляется в незаконном содействии при заключении государственного контракта, ускорении административной процедуры за вознаграждение, покровительстве подконтрольной организации, трудоустройстве родственников, предоставлении земельного участка или субсидии при скрытой аффилированности. Поэтому противодействие коррупции в государственном управлении нельзя сводить только к выявлению взяток. Правовая система должна блокировать саму возможность использования должности как частного ресурса [1].

Базовым нормативным актом в данной сфере выступает Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции». В нём закреплены правовые и организационные основы предупреждения коррупции, выявления коррупционных правонарушений, борьбы с ними, минимизации и ликвидации их последствий [1]. Для государственного управления данное положение имеет принципиальное значение: коррупция рассматривается не только как преступление, но и как дефект служебного поведения, кадровой политики, контроля за имуществом, ведомственного регулирования и правоприменения. Закон № 273-ФЗ связывает антикоррупционную работу с обязанностями служащих, запретами, ограничениями, урегулированием конфликта интересов, представлением сведений о доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера.

Национальный план противодействия коррупции на 2021–2024 годы, утверждённый Указом Президента РФ от 16 августа 2021 г. № 478, развивает положения Федерального закона № 273-ФЗ через систему конкретных управленческих поручений [2]. Его содержание ориентировано на совершенствование антикоррупционных запретов, контроль за доходами и расходами, повышение качества работы кадровых подразделений, развитие антикоррупционного просвещения, уточнение механизмов выявления конфликта интересов. Значение данного акта состоит в том, что он связывает федеральный, региональный и муниципальный уровни управления едиными направлениями профилактики. Без такого планирования антикоррупционная деятельность органов власти легко превращается в набор формальных мероприятий: утверждение плана, размещение памяток на сайте, проведение инструктажа без проверки реальных рисков.

Правовой механизм противодействия коррупции включает несколько взаимосвязанных блоков. Первый блок связан с нормативным закреплением запретов и ограничений. Государственный и муниципальный служащий не вправе использовать должностные полномочия в личных целях, получать незаконное вознаграждение, заниматься предпринимательской деятельностью, входить в органы управления коммерческой организации без установленного законом основания, скрывать конфликт интересов, представлять недостоверные сведения о доходах и имуществе. Эти ограничения предусмотрены Фе-

деральным законом № 273-ФЗ, Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Федеральным законом от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [3].

Второй блок образует институт конфликта интересов. В государственном управлении он возникает тогда, когда личная заинтересованность служащего способна повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение должностных обязанностей. Примером может быть участие служащего в подготовке закупочной документации для организации, где работает его близкий родственник; согласование разрешения компании, с которой служащий ранее был связан трудовыми или имущественными отношениями; проверка учреждения, руководителем которого находится с проверяющим в личной зависимости. Закон требует уведомлять представителя нанимателя о личной заинтересованности и принимать меры по предотвращению конфликта интересов [1]. Нарушение этой обязанности образует самостоятельное основание для дисциплинарной ответственности, включая увольнение в связи с утратой доверия.

Третий блок связан с декларированием доходов, расходов, имущества и обязательств имущественного характера. Смысл данного механизма состоит не в механическом сборе справок, а в сопоставлении официальных доходов служащего с его фактическим имущественным положением. Если должностное лицо приобретает недвижимость, транспорт, ценные бумаги или иное имущество на сумму, явно превышающую законные доходы, такая ситуация требует проверки происхождения средств. Практическая ценность декларирования проявляется в выявлении имущества, оформленного на супругов, несовершеннолетних детей, доверенных лиц, в обнаружении скрытых обязательств, способных повлиять на служебное поведение [4].

Четвёртый блок образует ответственность за несоблюдение антикоррупционных требований. Увольнение в связи с утратой доверия применяется при непринятии мер по предотвращению или урегулированию конфликта интересов, непредставлении либо представлении недостоверных сведений о доходах, расходах и имуществе, участии служащего в коммерческой деятельности вопреки запретам. Данная мера отличается от уголовного наказания. Она применяется в рамках служебных отношений и направлена на удаление из публичного аппарата лица, поведение которого несовместимо с доверием к государственной или муниципальной службе. В этой конструкции доверие выступает не моральной категорией, а юридическим критерием допустимости дальнейшего исполнения публичных функций [5].

Пятый блок связан с антикоррупционной экспертизой нормативных правовых актов и их проектов. Федеральный закон от 17 июля 2009 г. № 172-ФЗ закрепляет правовые и организационные основы такой экспертизы [6]. Её задача состоит в выявлении коррупциогенных фак-

торов: чрезмерного усмотрения должностного лица, неопределённых административных процедур, отсутствия сроков принятия решения, избыточных требований к заявителю, возможности выборочного применения нормы. Например, если муниципальный правовой акт позволяет предоставить земельный участок без ясных критериев отбора заявителей, такая норма создаёт почву для коррупционного торга. Если порядок распределения субсидий не содержит проверяемых оснований отказа, должностное лицо получает возможность оказывать предпочтение заранее выбранному получателю.

Шестой блок затрагивает сферу государственных и муниципальных закупок. Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ регулирует контрактную систему в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд [7]. Коррупционные риски в закупках возникают на всех стадиях: при планировании закупки, описании объекта, определении начальной цены контракта, формировании требований к участникам, рассмотрении заявок, приёме товара или работы. Наиболее типичные схемы связаны с подготовкой технического задания под конкретного поставщика, дроблением закупок, завышением цены, фиктивной конкуренцией, приёмкой фактически невыполненных работ. Правовое противодействие здесь требует не только размещения закупки в электронной системе, но и проверки экономического обоснования цены, аффилированности участников, реальности исполнения контракта и служебных связей между заказчиком и поставщиком.

Седьмой блок образует уголовно-правовая реакция на коррупционные деяния. УК РФ предусматривает ответственность за получение взятки, дачу взятки, посредничество во взяточничестве, мелкое взяточничество, злоупотребление должностными полномочиями, превышение должностных полномочий, служебный подлог и иные преступления против государственной власти, интересов государственной службы и службы в органах местного самоуправления [8]. Для государственного управления уголовное право имеет охранительное значение: оно защищает нормальную деятельность публичного аппарата от превращения полномочий в предмет незаконной сделки. Например, получение должностным лицом денег за выдачу разрешения, ускорение проверки, непринятие мер реагирования или заключение контракта образует не просто нарушение служебной дисциплины, а посягательство на установленный порядок управления.

Восьмой блок связан с административной ответственностью. КоАП РФ предусматривает ответственность за незаконное вознаграждение от имени юридического лица, нарушения в сфере закупок, порядка рассмотрения обращений граждан, требований к раскрытию информации и иных публично-правовых обязанностей [9]. Административно-правовые меры позволяют реагировать на нарушения, которые ещё не достигли уровня уголовного преступления, но уже создают коррупционную среду. Например, если организация передаёт вознаграждение

должностному лицу в интересах получения преимущества, ответственность может наступать не только для конкретного гражданина, но и для юридического лица. Такая конструкция препятствует переносу коррупционного риска в корпоративную плоскость.

Правовые механизмы противодействия коррупции требуют реального ведомственного контроля. На уровне органа власти должны работать комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов, кадровые подразделения по профилактике коррупционных и иных правонарушений, внутренних финансовый контроль, ведомственные планы, процедуры уведомления о склонении к коррупционным действиям. Формальное наличие комиссии не гарантирует результата. Если материалы рассматриваются шаблонно, без анализа связей служащего, его имущественного положения, участия родственников в хозяйственных отношениях с органом власти, комиссия превращается в административную декорацию. Эффективная работа начинается с проверки конкретной ситуации: кто принимает решение, кто получает выгоду, какие документы подтверждают связь, был ли служащий обязан заявить самоотвод или уведомить руководителя.

Отдельное значение имеет прокурорский надзор. Генеральная прокуратура Российской Федерации систематизирует сведения о нарушениях антикоррупционного законодательства, проверяет исполнение требований о предотвращении конфликта интересов, контролирует достоверность сведений о доходах и имуществе, реагирует на незаконные нормативные акты, содержащие коррупциогенные факторы. По данным Генеральной прокуратуры, в 2024 году было выявлено 38,5 тыс. коррупционных преступлений, что больше показателя 2023 года; в первом квартале 2025 год зафиксирован рост выявленных коррупционных преступлений по сравнению с аналогичным периодом 2024 года. Эти данные показывают, что коррупция остаётся устойчивым объектом правоохранительного воздействия, а взяточничество сохраняет значительную долю в структуре выявленных преступлений коррупционной направленности [10]. (rbc.ru)

В системе государственного управления коррупция часто выражается не в прямой передаче денег, а в цепочке внешне законных действий. Руководитель подведомственного учреждения может принять на работу родственника должностного лица, участвующего в распределении финансирования. Заказчик может включить в закупочную документацию технические характеристики, совпадающие с товаром заранее определённого поставщика. Муниципальный служащий может затягивать выдачу разрешения до тех пор, пока заявитель не обратится к посреднику. Член комиссии может участвовать в оценке проекта организации, с которой связан через прошлую работу или имущественные отношения. Такие ситуации показывают, что правовой анализ коррупции должен охватывать не только состав преступления, но и административную процедуру, служебную подчинён-



ность, документооборот, имущественные связи и порядок принятия решения.

Цифровизация государственного управления меняет способы предупреждения коррупции. Электронные закупки, государственные информационные системы, межведомственный обмен данными, цифровая фиксация обращений, автоматическая проверка сведений о доходах и имуществе снижают возможность неформального вмешательства в процедуру. Однако электронная форма не устраняет коррупционный риск полностью. Он может перейти в стадию настройки требований, ограничения доступа к информации, управления правами пользователей, изменения данных в реестрах, подготовки документации под конкретного участника. Поэтому цифровые механизмы должны сопровождаться правовым контролем: журналированием действий должностных лиц, разграничением доступа, проверкой изменений в информационных системах, ответственностью за манипулирование электронными процедурами.

Результативность правовых механизмов противодействия коррупции зависит от того, насколько они встроены в повседневную управленческую практику. Если антикоррупционный план содержит только общие мероприятия, декларации проверяются поверхностно, конфликт интересов рассматривается после жалобы, а закупочная документация не проходит содержательную оценку, система работает слабо. Более строгий подход предполагает выяв-

ление зон повышенного риска: закупки, разрешительная деятельность, контроль и надзор, распределение субсидий, управление имуществом, кадровые назначения, предоставление земельных участков, лицензирование. Для каждой зоны должны применяться конкретные меры: коллегиальность решения, проверка аффилированности, открытые критерии отбора, ротация служащих, внешний аудит, электронная фиксация действий, персональная ответственность руководителя.

Правовые механизмы противодействия коррупции в государственном управлении образуют многоуровневую систему. Федеральный закон № 273-ФЗ задаёт общие обязанности, запреты и ограничения; Национальный план определяет направления государственной политики; законодательство о службе закрепляет требования к служебному поведению; Закон № 172-ФЗ устраняет коррупционные нормы; закупочное законодательство регулирует расходование публичных средств; УК РФ и КоАП РФ обеспечивают ответственность за наиболее опасные и массовые формы нарушений. Слабость любого элемента снижает устойчивость всей системы. Поэтому антикоррупционная политика должна оцениваться не по количеству утверждённых документов, а по способности права реально ограничивать личный интерес должностного лица в тех сферах, где принимаются управленческие решения, распределяются ресурсы и реализуется публичная власть.

#### Литература:

1. О противодействии коррупции: Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ: ред. от 28 декабря 2025 г. // КонсультантПлюс: справочная правовая система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/) (дата обращения: 30.04.2026).
2. О Национальном плане противодействия коррупции на 2021–2024 годы: Указ Президента Российской Федерации от 16 августа 2021 г. № 478: ред. от 26 июня 2023 г. // Президент России: официальный сайт. URL: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/47119> (дата обращения: 30.04.2026).
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ: ред. 2025 г. // КонсультантПлюс: справочная правовая система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/) (дата обращения: 30.04.2026).
4. О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам: Федеральный закон от 3 декабря 2012 г. № 230-ФЗ: ред. 2025 г. // КонсультантПлюс: справочная правовая система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_138550/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138550/) (дата обращения: 30.04.2026).
5. О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона «О противодействии коррупции»: Указ Президента Российской Федерации от 2 апреля 2013 г. № 309: ред. 2024 г. // КонсультантПлюс: справочная правовая система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144032/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144032/) (дата обращения: 30.04.2026).
6. Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов: Федеральный закон от 17 июля 2009 г. № 172-ФЗ: ред. 2024 г. // Министерство юстиции Российской Федерации: официальный сайт. URL: <https://minjust.gov.ru/ru/documents/7599/> (дата обращения: 30.04.2026).
7. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ: ред. 2025 г. // КонсультантПлюс: справочная правовая система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/) (дата обращения: 30.04.2026).
8. Уголовный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ: ред. 2025 г. // КонсультантПлюс: справочная правовая система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_10699/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/) (дата обращения: 30.04.2026).
9. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ: ред. 2025 г. // КонсультантПлюс: справочная правовая система. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34661/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/) (дата обращения: 30.04.2026).

10. Генеральная прокуратура Российской Федерации. Доклады, отчёты, статистическая информация по вопросам противодействия коррупции // Генеральная прокуратура Российской Федерации: официальный сайт. URL: <https://epp.genproc.gov.ru/ru/gprf/activity/combating-corruption/library/methodic/review/> (дата обращения: 30.04.2026).

## Подходы к оценке экономических эффектов международной миграции

Глебова Алёна Денисовна, студент;

Чунькова Нина Алексеевна, студент

Научный руководитель: Шурпаев Шамиль Мурадович, кандидат экономических наук,  
кандидат юридических наук, доцент, зав. кафедрой

Санкт-Петербургский юридический институт (филиал) Университета прокуратуры Российской Федерации

*В статье анализируются экономические последствия международной миграции. Систематизированы взгляды зарубежных и российских авторов на влияние миграции на рынок труда. Эффекты миграции дифференцированы в зависимости от временного горизонта прогнозирования.*

**Ключевые слова:** международная миграция, экономические эффекты, экономические последствия, рынок труда.

Международная миграция населения является одним из ключевых социально-экономических явлений современности. Глобализация, технологический прогресс, демографические диспропорции и политическая нестабильность обусловили беспрецедентный рост мобильности населения в XXI веке. Экономические последствия данного процесса носят многогранный характер и затрагивают как принимающие, так и отдающие страны, формируя дискуссионное научное поле, в котором сталкиваются полярные теоретические позиции.

В научной литературе и международно-правовых документах существует множество подходов к определению международной миграции. Согласно определению Международной организации по миграции (МОМ), миграция — это перемещение лица или группы лиц через международную границу или в пределах государства, охватывающее как добровольные, так и вынужденные формы движения независимо от их причин, продолжительности и характера [6, с. 132]. О. Д. Воробьева трактует международную миграцию как перемещение людей через государственные границы, связанное со сменой постоянного или временного места жительства [11, с. 8]. С. В. Рязанцев акцентирует внимание на мотивационной составляющей: люди мигрируют, стремясь улучшить условия жизни, найти работу или спастись от преследования, что делает экономическую и социальную обусловленность перемещений системообразующим признаком данного понятия [15, с. 14–15]. Таким образом, международная миграция представляет собой территориальное перемещение населения через государственные границы, обусловленное совокупностью экономических, демографических, политических и социальных факторов и влекущее за собой изменение правового и социально-экономического статуса мигрантов.

Многообразие форм международной миграции породило обширный массив классификационных схем. По критерию продолжительности пребывания выделяются

постоянная (безвозвратная) миграция, предполагающая окончательную смену страны проживания, и временная, включающая трудовую, учебную и сезонную миграцию. По характеру принятия решения различают добровольную миграцию, обусловленную экономическими или личными соображениями, и вынужденную — вызванную войнами, преследованиями или экологическими катастрофами. Вынужденные мигранты подразделяются на беженцев, получивших официальный статус согласно Конвенции ООН 1951 года, и вынужденных переселенцев. По правовому статусу принято разграничивать регулярную (документированную) и нерегулярную (нелегальную) миграцию. С позиций экономического анализа особое значение имеет трудовая миграция, в рамках которой выделяют квалифицированную и неквалифицированную рабочую силу, а также «утечку мозгов» как самостоятельную категорию, связанную с оттоком высококвалифицированных специалистов. В. А. Ионцев систематизировал более 45 научных концепций международной миграции и выделил не менее 17 самостоятельных научных направлений ее изучения, что свидетельствует о концептуальной сложности данной темы [12, с. 37].

Согласно данным Департамента ООН по экономическим и социальным вопросам, по состоянию на 2020 год в мире насчитывалось около 281 миллиона международных мигрантов, что составляет примерно 3,6 % мирового населения [9, с. 1]. Этот показатель вырос почти в три раза по сравнению с 1970 годом, когда численность мигрантов оценивалась в 84 миллиона человек. По данным Доклада о миграции в мире МОМ 2024 года, крупнейшими принимающими государствами остаются США (около 51 млн мигрантов), Германия, Саудовская Аравия, Россия и Великобритания [7, с. 21]; среди стран-доноров лидируют Индия, Мексика, Китай, Россия и Сирия. Ключевым экономическим индикатором служат денежные переводы мигрантов на родину: по оценкам Всемирного

банка, в 2022 году их объем в страны с низким и средним уровнем дохода составил около 626 млрд долларов, превысив совокупный объем прямых иностранных инвестиций в эти страны [10, с. 4]. Данный факт превращает миграцию в значимый инструмент перераспределения глобального дохода и финансирования развития.

В зарубежной литературе дискуссия о влиянии иммиграции на рынок труда принимающей страны традиционно разворачивается между двумя полюсами. Дж. Борхас, опираясь на неоклассическую модель конкурентного рынка труда, доказывает, что приток иммигрантов увеличивает предложение труда и при прочих равных условиях снижает заработную плату и занятость коренных работников в конкурирующих сегментах [1, с. 1335–1374]. В монографии «Экономика иммиграции» он рассматривает иммиграцию как источник выгод для работодателей и потребителей, но чистых издержек для тех категорий местной рабочей силы, с которыми мигранты непосредственно конкурируют [2, с. 47]. Противоположную позицию отстаивает Д. Кард: на материале «Мариэльского бумтрафика» 1980 года — внезапного притока около 125 тысяч кубинских эмигрантов в Майами — он показал, что столь масштабный шок предложения труда не повлек статистически значимого снижения заработков и занятости местных работников [3, с. 245–257].

Дж. Пери развивает тезис о комплементарности труда мигрантов и местных работников: иммигранты с низкой квалификацией, как правило, занимают рабочие места в секторах интенсивного физического труда, высвобождая местных работников для более производительных видов деятельности, что в итоге повышает общую факторную производительность [8, с. 348–358]. Проблема «утечки мозгов» подробно разработана Ф. Докье и Х. Раппопортом: авторы показывают, что, хотя эмиграция высококвалифицированных специалистов наносит прямой ущерб странам-донорам, в ряде случаев она стимулирует инвестиции в образование и в долгосрочной перспективе может давать положительный эффект для человеческого капитала страны происхождения [4, с. 681–730]. Теория двойного рынка труда М. Пиоре и мировые системные теории, систематизированные С. Кастлсом, Х. де Хаасом и М. Миллером, акцентируют структурный характер спроса на мигрантов в развитых экономиках, где существуют сегменты, хронически непривлекательные для местной рабочей силы.

В российской научной школе В. А. Ионцев и И. В. Ивахнюк рассматривают трудовую иммиграцию как необходимое условие поддержания экономического роста в условиях демографического старения: по их расчетам, трудовые мигранты в начале 2010-х годов обеспечивали до 7–8 % ВВП России [5, с. 3–5]. В. И. Мукомель обращает внимание на двойственность экономического эффекта нелегальной миграции: она снижает издержки работодателей, но одновременно ведет к недоплате налогов, ухудшению условий труда и вытеснению отдельных категорий легальных работников [14, с. 148]. Ю. Ф. Флоринская и Н. В. Мкртчян показывают, что трудовые ми-

гранты в России концентрируются преимущественно в строительстве, розничной торговле и жилищно-коммунальном хозяйстве — нишах, невостребованных российскими гражданами вследствие низкого уровня оплаты труда [18, с. 186–193]. С. В. Рязанцев и Е. Е. Письменная исследуют феномен денежных переводов трудовых мигрантов из России: по их оценкам, ежегодный объем переводов в ряд стран СНГ превышает 30 % их ВВП, что превращает Россию в один из крупнейших мировых центров исходящих денежных переводов [16, с. 2–8].

Россия занимает особое место в глобальной миграционной системе, выступая одновременно крупным принимающим и отдающим государством. По данным Росстата, в 2022–2023 годах общий миграционный прирост России за счет международной миграции составлял порядка 200–240 тысяч человек ежегодно [17]. Основными странами происхождения иммигрантов остаются государства СНГ: Таджикистан, Узбекистан, Казахстан, Украина и Кыргызстан, на долю которых совокупно приходится свыше 70 % миграционного прироста. По данным МВД России, в 2023 году на миграционный учет было поставлено свыше 17,5 миллиона иностранных граждан, из которых около 4,7 миллиона имели действующие трудовые патенты или разрешения на работу [13]. Эти цифры свидетельствуют о масштабах трудовой иммиграции и ее ключевой роли в компенсации дефицита рабочей силы в трудоемких секторах экономики. Одновременно фиксируется устойчивый отток российских граждан за рубеж: начиная с 2022 года эмиграционные процессы существенно активизировались, затронув прежде всего высококвалифицированных специалистов в сфере IT, науки и финансов, что обострило проблему «утечки мозгов».

Международная миграция является важным фактором, экономические эффекты которого не поддаются однозначной оценке. Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие выводы. Во-первых, влияние иммиграции на рынок труда принимающей страны носит дифференцированный характер и зависит от квалификационного профиля мигрантов, степени их взаимозаменяемости или взаимодополняемости с местной рабочей силой и институциональных условий принимающей экономики. Во-вторых, денежные переводы мигрантов превратились в самостоятельный и весомый канал финансирования развития для стран-доноров, нередко превышающий по объему официальную помощь и прямые иностранные инвестиции. В-третьих, оценка экономических эффектов миграции требует учета временного горизонта: краткосрочные ценовые эффекты на рынке труда могут принципиально отличаться от долгосрочных последствий для производительности, инноваций и демографической устойчивости. В-четвертых, в российском контексте трудовая иммиграция из стран СНГ выполняет компенсаторную функцию в условиях сокращения трудоспособного населения, тогда как эмиграция высококвалифицированных специалистов формирует вызовы для долгосрочного технологического развития страны.

## Литература:

1. Borjas G. J. The Labor Demand Curve Is Downward Sloping: Reexamining the Impact of Immigration on the Labor Market // *The Quarterly Journal of Economics*. — 2003. — Vol. 118, № 4. — P. 1335–1374.
2. Borjas G. J. *Immigration Economics*. — Cambridge: Harvard University Press, 2014. — 284 p.
3. Card D. The Impact of the Mariel Boatlift on the Miami Labor Market // *Industrial and Labor Relations Review*. — 1990. — Vol. 43, № 2. — P. 245–257.
4. Docquier F, Rapoport H. Globalization, Brain Drain, and Development // *Journal of Economic Literature*. — 2012. — Vol. 50, № 3. — P. 681–730.
5. Iontsev V., Ivakhnyuk I. The Role of International Labour Migration in Russian Economic Development // *CARIM-East Research Report 2012/04*. — Florence: European University Institute, 2012. — 22 p.
6. International Organization for Migration. *Glossary on Migration*. — Geneva: IOM, 2019. — 258 p.
7. International Organization for Migration. *World Migration Report 2024*. — Geneva: IOM, 2024. — 370 p.
8. Peri G. The Effect of Immigration on Productivity: Evidence from U. S. States // *The Review of Economics and Statistics*. — 2012. — Vol. 94, № 1. — P. 348–358.
9. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. *International Migration 2020 Highlights*. — New York: UN, 2021. — 42 p.
10. World Bank. *Migration and Remittances: Recent Developments and Outlook*. — Washington, D.C.: World Bank, 2023. — 56 p.
11. Воробьева О. Д. (общ. ред.). *Миграция населения. Вып. 6: Международная миграция*. — М.: Министерство по делам федерации, национальной и миграционной политики РФ, 2001. — 68 с.
12. Ионцев В. А. *Международная миграция населения: теория и история изучения*. — М.: Диалог-МГУ, 1999. — 370 с.
13. МВД России. *Статистика по миграции [Электронный ресурс]*. — URL: <https://мвд.рф/dejatelnost/statistics/migracionnaya> (дата обращения: 08.04.2026).
14. Мукомель В. И. Экономика нелегальной трудовой миграции в России // *Экономическая политика*. — 2008. — № 5. — С. 144–155.
15. Рязанцев С. В. *Трудовая миграция в странах СНГ и Балтии: тенденции, последствия, регулирование*. — М.: Форум права, 2007. — 576 с.
16. Рязанцев С. В., Письменная Е. Е. Денежные переводы мигрантов как источник финансовых ресурсов для экономического развития России // *Финансы и кредит*. — 2012. — № 22 (502). — С. 2–8.
17. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). *Международная миграция [Электронный ресурс]*. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения: 08.04.2026).
18. Флоринская Ю. Ф., Мкртчян Н. В. Трудовая миграция в России: влияние на рынок труда // *Журнал новой экономической ассоциации*. — 2016. — № 2 (30). — С. 186–193.

## Анализ дебиторской и кредиторской задолженности

Глухих Ксения Дмитриевна, студент

Научный руководитель: Зубарев Илья Сергеевич, кандидат экономических наук, доцент  
Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д. Н. Прянишникова

Статья посвящена анализу дебиторской и кредиторской задолженностей предприятия. Актуальность данной темы заключается в том, что от контроля и своевременного анализа дебиторской и кредиторской задолженности зависит финансовая устойчивость организации.

Ключевым аспектом финансовой стратегии предприятия, связанным с управлением его имуществом, является структурированное администрирование задолженностей, как выданных (дебиторских), так и полученных (кредиторских). Это включает в себя тщательное отслеживание, осмысление и регулирование финансовых обязательств. Основная задача такого управления состоит в мониторинге объема долгов и гарантировании их своевременного погашения.

Состояние дебиторской и кредиторской задолженности напрямую сказывается на ликвидности компании, ее общей финансовой устойчивости и привлекательности для инвесторов. Задержки в платежах со стороны дебиторов ведут к нехватке циркулирующих денежных средств, вынуждая предприятие увеличивать потребность в оборотном капитале. Это, в свою очередь, необходимо для поддержания операционной деятельности и урегулирования кредиторских счетов, что неизбежно подрывает стабильность финансового положения компании [1].



Изучение оборотов по дебиторской и кредиторской задолженности служит для верификации своевременности и корректности формирования и направления требований должникам. Этот процесс также дает возможность отслеживать процедуры взыскания убытков и невыплаченных сумм. Отталкиваясь от результатов такого изучения, удастся идентифицировать ненадежных или неплатежеспособных партнеров. Кроме того, на его основе создается точная и всеобъемлющая картина существующих долгов, что впоследствии служит основой для аргументированных управленческих решений [3].

В рамках данного исследования рассматривается Акционерное общество «Желдоручет». Исследование охватывает временной отрезок с 2023 по 2025 годы.

Сведения о динамике и структуре дебиторской и кредиторской задолженности АО «Желдоручет» приведены в Таблице 1 [2].

Изучив данные таблицы 1, можно отметить, что дебиторская задолженность АО «Желдоручет» демонстрирует тенденцию к росту.

Как видно из анализа, в рассматриваемом периоде увеличивается доля расчетов с дебиторами, что указывает на недостаточную эффективность работы АО «Желдоручет» по возврату долгов, особенно с покупателями и заказчиками, так как они составляют основную часть дебиторской задолженности (89,66 %), тогда как доля остальных элементов незначительна.

Темп прироста дебиторской задолженности в 2025 году достиг 103,17 %.

Рост данной задолженности негативно сказывается на дебиторской политике компании и требует повышенного внимания.

Таблица 1. Анализ состава, динамики и структуры дебиторской и кредиторской задолженности АО «Желдоручет» за 2023–2026 гг

Наименование долговых обязательств	На 31.12.2023 г.		На 31.12.2024 г.		На 31.12.2025 г.		Отклонение				Темп роста, %	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	2024/ 2023		2025/ 2024		2024/ 2023	2025/ 2024
							тыс. руб.	уд. вес %	тыс. руб.	уд. вес %		
Дебиторская задолженность												
Всего	1 249 757	100	1 227 700	100	1 266 622	100	-22 057	-	38 922	-	98,23	103,17
В том числе: покупатели и заказчики	1 135 925	90,89	1 157 918	94,32	1 135 925	89,66	21 993	3,43	-21 993	-4,66	101,94	98,10
авансы, выданные	30 386	2,43	32 141	2,62	32 211	2,54	1 755	0,19	70	-0,08	105,78	100,2
налог и сборы, страховые взносы	8 333	0,66	35 808	2,92	82 034	6,48	27 475	2,26	46 226	3,56	429,73	229,10
расчеты с разными дебиторами и кредиторами	4 872	0,39	1 833	0,14	16 452	1,30	-3 039	0,25	14 619	1,16	37,62	897,55
Кредиторская задолженность												
Всего	2 508 609	100	2 509 851	100	1 837 297	100	1 242	-	-672 554	-	100,05	73,20
В том числе: поставщики и подрядчики	132 474	5,28	158 177	6,30	134 817	7,34	25 703	1,02	-23 360	1,04	119,40	85,23
перед персоналом организации	546 727	21,79	577 563	23,01	-	-	30 836	1,22	-577 563	-23,01	105,64	0,00
Перед внебюджетными фондами	615 990	24,55	399 521	15,92	428 663	23,33	-216 469	8,63	29 142	7,41	64,86	107,29
задолженность по налогам и сборам	1 099 179	43,82	1 244 503	49,58	1 184 588	64,47	145 324	5,76	-59 915	14,89	113,22	95,19
расчеты с разными дебиторами и кредиторами	114 239	4,55	130 087	5,18	89 229	4,86	15 848	0,63	-40 858	-0,32	113,87	68,59

Увеличение дебиторской задолженности свидетельствует о несвоевременной оплате и необходимости ужесточения дисциплины расчетов с покупателями.

В 2025 году кредиторская задолженность АО «Желдоручет» снизилась на 26,80 %, в основном за счет уменьшения налоговых обязательств. Это свидетельствует о хорошем финансовом состоянии компании и наличии достаточных денежных средств для текущей деятельности.

Положительным фактором является полное погашение задолженности перед персоналом организации.

Для оценки состояния дебиторской и кредиторской задолженности применяются такие метрики, как коэффициенты оборачиваемости и средние сроки погашения в днях. В таблице 2 приведены результаты расчетов этих коэффициентов для рассматриваемой компании.

Таблица 2. Анализ оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей АО «Желдоручет» за 2023–2025 гг

Наименование показателя	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Абсолютное изменение (+, -)	
				2024/ 2023	2025/ 2024
Выручка, тыс. руб.	15 240 395	23 404 293	25 511 161	8 163 898	2 106 868
Средняя дебиторская задолженность, тыс. руб.	1 203 540	1 238 728	1 247 161	35 188	8 433
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	12,66	18,89	20,45	6,23	1,56
Период погашения дебиторской задолженности, дни	28,43	19,06	17,60	-9,37	-1,46
Средняя кредиторская задолженность, тыс. руб.	2 201 011	2 509 230	2 173 574	308 219	-335 656
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	6,92	9,3	11,74	2,41	2,41
Период погашения кредиторской задолженности, дни	52,02	38,71	30,66	-13,44	-7,92

Наглядно динамику оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей можно видеть на рисунке 1.

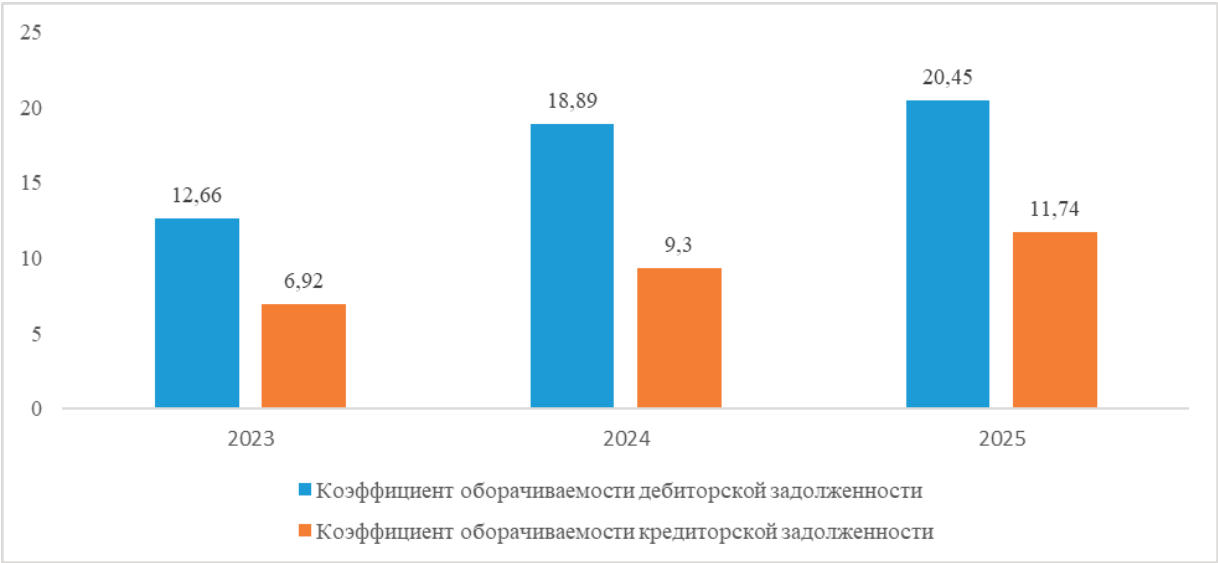


Рис. 1. Динамика оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей АО «Желдоручет» (Источник: составлено автором)

Анализ данных, представленных в таблице 2, позволяет констатировать следующие результаты. В части выручки зафиксирован существенный рост, составивший 10,27 млрд. руб. Одновременно с этим, коэффициент оборачиваемости

дебиторской задолженности увеличился на 1,56 пункта. Данное изменение указывает на ускорение оборачиваемости денежных средств во взаимодействии АО «Желдоручет» с его контрагентами, что, в свою очередь, привело к сокращению периода оборота дебиторской задолженности до 17,6 дней.

За отчетный период показатель оборачиваемости кредиторской задолженности вырос на 2,41. Это означает, что компания стала быстрее погашать свои долги перед поставщиками. Вследствие этого, срок оборачиваемости кредиторской задолженности сократился на 7,92 дня.

Для улучшения управления оборотным капиталом, связанным с дебиторской задолженностью, предприятию рекомендуется создать специализированное подразделение, разработать соответствующую политику и четко определить задачи по повышению эффективности работы с должниками.

#### Литература:

1. Бабаев, Ю. А. Бухгалтерский финансовый учет: учебник / Ю. А. Бабаев, Л. Г. Макарова, А. М. Петров; под ред. Ю. А. Бабаева. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. — 463 с. — ISBN 978-5-9558-0388-3. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1228819> (дата обращения: 13.04.2026).
2. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «АВИСМА-ТехноЭксперт» за период 2022–2024гг.: сайт. — Режим доступа — <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/2617405> (дата обращения 13.04.2026 г.)
3. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Г. В. Савицкая. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 284 с. — (Вопрос — ответ). — ISBN 978-5-16-005225-0. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1858212> (дата обращения: 13.04.2026).

## Рынок государственных ценных бумаг в России: оценка риска и доходности финансовых инвестиций

Давтян Моника Агасиевна, студент;

Куберлинова Диана Михайловна, студент

Научный руководитель: Черникова Надежда Викторовна, преподаватель

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

*В данной статье рассматриваются теоретические и практические аспекты оценки риска и доходности как ключевых характеристик финансовых инвестиций. Актуальность темы обусловлена высокой волатильностью современных финансовых рынков и необходимостью совершенствования методов принятия инвестиционных решений. В работе анализируются основные показатели доходности и методы количественной оценки рисков, включая среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации.*

**Ключевые слова:** *финансовые инвестиции, риск, доходность, волатильность, инвестиционный портфель, диверсификация, ценные бумаги, коэффициент Шарпа, систематический риск, фондовый рынок.*

Рынок финансовых инвестиций является важным элементом современной экономики и одним из ключевых механизмов перераспределения капитала. Через инвестиционные инструменты обеспечивается финансирование деятельности компаний, развитие финансового рынка и формирование долгосрочных источников экономического роста. Состояние инвестиционного рынка напрямую влияет на инвестиционный климат, уровень деловой активности и устойчивость национальной финансовой системы. В последние годы развитие финансового рынка происходило под воздействием пандемии COVID-19, геополитических факторов, санкционных ограничений и изменений денежно-кредитной политики Центрального банка Российской Федерации.

Регулирование инвестиционной деятельности в Российской Федерации осуществляется Федеральным законом от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» [1], Гражданским кодексом Российской Федерации [2], а также нормативными актами Банка России, регулирующими деятельность профессиональных участников фондового рынка [3].

Основными объектами финансовых инвестиций являются акции, облигации, паевые инвестиционные фонды, валютные активы и производные финансовые инструменты. Наиболее распространёнными инструментами среди российских инвесторов остаются акции и облигации федерального займа (ОФЗ), которые характеризуются различным уровнем доходности и риска.

Доходность инвестиций представляет собой показатель эффективности вложения капитала и определяется как отношение полученного дохода к сумме первоначальных вложений. Ожидаемая доходность рассчитывается по формуле:

$$E(R) = \sum p_i R_i$$

где:

- $E(R)$  — ожидаемая доходность;
- $p_i$  — вероятность получения результата;
- $R_i$  — доходность актива.

Данный показатель позволяет оценить потенциальную прибыльность инвестиционного инструмента и используется при анализе эффективности финансовых вложений [4, с. 52].

Одновременно с доходностью важнейшим элементом инвестиционного анализа является риск. Инвестиционный риск представляет собой вероятность отклонения фактической доходности от ожидаемого значения и возникновения финансовых потерь. Основными видами инвестиционных рисков являются:

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

Систематический риск связан с изменением макроэкономической ситуации и оказывает влияние на весь финансовый рынок. Данный вид риска невозможно полностью устранить с помощью диверсификации инвестиционного портфеля [5, с. 63].

Для количественной оценки риска применяется показатель дисперсии:

$$\sigma^2 = \sum p_i (R_i - E(R))^2$$

где:

- $\sigma^2$  — дисперсия доходности;
- $R_i$  — фактическая доходность;
- $E(R)$  — средняя ожидаемая доходность.

а также стандартное отклонение:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

где:

- $\sigma$  — стандартное отклонение;
- $\sigma^2$  — дисперсия.

Чем выше значение стандартного отклонения, тем выше волатильность актива и уровень инвестиционного риска [6, с. 74].

Для комплексной оценки эффективности финансовых инвестиций широко используется коэффициент Шарпа:

$$S = (R_p - R_f) / \sigma_p$$

где:

- $S$  — коэффициент Шарпа;
- $R_p$  — доходность портфеля;
- $R_f$  — безрисковая ставка;
- $\sigma_p$  — стандартное отклонение портфеля.

Коэффициент Шарпа показывает уровень доходности, получаемой инвестором на единицу принятого риска. Чем выше значение данного коэффициента, тем более эффективным считается инвестиционный портфель [7, с. 28].

Существует несколько основных видов финансовых инструментов:

- акции;
- облигации;
- инвестиционные фонды;
- валютные активы;
- производные финансовые инструменты.

Наиболее популярными инструментами среди российских инвесторов в 2024–2025 гг. являются:

1. Акции крупнейших российских компаний. Наибольший интерес сохраняется к акциям ПАО «Сбербанк», нефтегазовых и металлургических компаний благодаря высоким дивидендным выплатам;
2. Облигации федерального займа (ОФЗ). Инвесторы рассматривают их как наиболее надежный инструмент с фиксированной доходностью;
3. Корпоративные облигации. Используются для получения более высокой доходности по сравнению с государственными ценными бумагами;



4. Биржевые инвестиционные фонды (ETF и БПИФ). Позволяют снизить риск за счет диверсификации вложений.

Таблица 1. Сравнение риска и доходности финансовых инструментов в 2020–2025 гг. [5]

Финансовый инструмент	Средняя доходность	Уровень риска	Особенности
Банковские вклады	5–8 %	Низкий	Гарантированный доход
ОФЗ	7–14 %	Низкий	Высокая надежность
Корпоративные облигации	9–15 %	Средний	Повышенная доходность
Акции	10–25 %	Высокий	Высокая волатильность
Криптовалюты	20–50 %	Очень высокий	Спекулятивный актив

В период пандемии COVID-19 в 2020 году мировые финансовые рынки столкнулись с резким ростом волатильности. Индексы фондовых рынков значительно снизились, а инвесторы начали переводить капитал в защитные активы. В России в этот период наблюдался повышенный интерес к облигациям федерального займа и банковским депозитам [6, с. 31].

В 2022 году после введения масштабных санкций структура российского фондового рынка существенно изменилась. Доступ нерезидентов к операциям на российском рынке был ограничен, а основными участниками торгов стали российские банки, институциональные и частные инвесторы. Резкое повышение ключевой ставки Банком России до 20 % в феврале 2022 года привело к росту доходности облигаций и временному снижению стоимости акций [8].

В 2023–2025 годах инвестиционный рынок России продолжил развиваться преимущественно за счёт внутреннего спроса. Повысился интерес населения к облигациям и консервативным инвестиционным стратегиям. Это было связано с сохранением высокой ключевой ставки и стремлением инвесторов минимизировать риски.

Развитие финансового рынка сопровождалось значительным ростом числа частных инвесторов, что представлено в таблице 2.

Таблица 2. Количество частных инвесторов в России в 2020–2025 гг. [8, с...]

Год	Количество инвесторов, млн чел.
2020	8,8
2021	17
2022	22,9
2023	29,1
2024	32,5
2025	35

Если в 2020 году количество инвесторов составляло менее 9 млн человек, то к 2025 году оно увеличилось почти в четыре раза. Рост инвестиционной активности населения связан с развитием мобильных приложений, цифровых брокерских сервисов и ограничением доступа к зарубежным финансовым инструментам.

Особенно активно увеличивалась доля физических лиц на фондовом рынке. В 2020–2025 гг. она выросла с 78 % до 90 %, тогда как удельный вес юридических лиц постепенно сокращался.

Таблица 3. Доходность среднесрочных облигаций и акций в 2020–2025 гг. [5, с...]

Год	Средняя доходность облигаций	Средняя доходность акций	Ключевые события
2020	5–8 %	-10 % / +15 %	Пандемия COVID-19
2021	6–9 %	15–25 %	Рост фондового рынка
2022	10–20 %	-40 % / +5 %	Санкционный кризис
2023	10–13 %	8–15 %	Восстановление рынка
2024	13–17 %	10–18 %	Высокая ключевая ставка
2025	14–15 %	12–20 %	Стабилизация экономики

Если рассматривать динамику доходности по годам, можно отметить, что наиболее резкий рост волатильности произошёл в 2022 году. Санкционный кризис и изменение денежно-кредитной политики вызвали существенные колебания

котировок финансовых активов. В 2023–2025 годах ситуация постепенно стабилизировалась, однако уровень процентных ставок продолжал оказывать значительное влияние на структуру инвестиционного спроса.

На выбор финансовых инструментов инвесторами существенное влияние оказывает денежно-кредитная политика Центрального банка Российской Федерации. Высокая ключевая ставка повышает привлекательность облигаций и банковских депозитов, тогда как снижение ставки способствует росту спроса на акции и более рискованные активы [6, с. 41].

Развитие инвестиционного рынка сопровождается активной цифровизацией финансовой сферы. Наиболее значимыми тенденциями являются:

1. Рост онлайн-банкинга и мобильных инвестиционных приложений;
2. Развитие цифровых брокерских платформ;
3. Использование искусственного интеллекта в анализе финансовых рынков;
4. Расширение дистанционной идентификации клиентов;
5. Повышение доступности аналитической информации и образовательных материалов.

Цифровизация способствует повышению финансовой грамотности населения и расширению участия граждан в инвестиционной деятельности.

Основными проблемами инвестиционного рынка остаются:

- высокая волатильность финансовых рынков;
- недостаточный уровень финансовой грамотности отдельных групп населения;
- зависимость рынка от внешнеэкономических факторов;
- ограниченная ликвидность отдельных финансовых инструментов;
- повышенные геополитические риски.

Несмотря на существующие проблемы, российский рынок финансовых инвестиций продолжает развиваться. В долгосрочной перспективе развитие внутреннего рынка капитала позволит повысить устойчивость финансовой системы, сократить зависимость от внешних источников финансирования и обеспечить эффективное перераспределение инвестиционных ресурсов внутри страны.

Таким образом, оценка риска и доходности является ключевым элементом инвестиционного анализа. Использование современных методов оценки позволяет инвесторам принимать более обоснованные решения и снижать вероятность финансовых потерь. В условиях нестабильной макроэкономической ситуации особое значение приобретают диверсификация инвестиционного портфеля, анализ рыночных рисков и применение современных цифровых технологий.

#### Литература:

1. О рынке ценных бумаг: Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ (ред. от 08.01.2026) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_10148/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 25.12.2025). — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/).
3. О допуске ценных бумаг к организованным торгам: Положение Банка России от 24.02.2016 № 534-П. — URL: <https://www.cbr.ru/Queries/UniDbQuery/File/82773/534-p>.
4. Боди З., Кейн А., Маркус А. Принципы инвестиций. — Москва: Вильямс, 2021. — 944 с.
5. Шарп У. Инвестиции. — Москва: Инфра-М, 2020. — 1024 с.
6. РБК: официальный сайт. — Москва, 2026. — URL: <https://www.rbc.ru/>.
7. Обзор финансовой стабильности. IV квартал 2024 года / Центральный банк Российской Федерации. — Москва: Банк России, 2024. — 52 с. — URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55196/review\\_2024.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55196/review_2024.pdf).
8. Московская биржа: официальный сайт. — Москва, 2025. — URL: <https://www.moex.com/>.
9. Investopedia. Risk and Return Analysis. — New York, 2024. — URL: <https://www.investopedia.com/>.
10. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. — Москва: Проспект, 2022. — 560 с.

## Анализ банковских услуг для корпоративных клиентов

Дмитренко Наталья Николаевна, студент  
Самарский государственный экономический университет

*В статье проведён комплексный анализ современных банковских услуг, предоставляемых корпоративным клиентам в России. Рассмотрены основные виды услуг, их востребованность, динамика рынка, а также ключевые факторы выбора банка для бизнеса. На основе данных за 2022–2024 гг. выполнен сравнительный анализ предложений крупнейших*

банков, выявлены тенденции развития сегмента и сформулированы рекомендации для компаний при выборе банковского партнёра.

**Ключевые слова:** банковские услуги, корпоративные клиенты, расчётное кассовое обслуживание, кредитование бизнеса, банковское сопровождение контрактов, цифровизация, экосистемы банков.

## Введение

Современный этап развития банковской системы характеризуется усилением конкуренции за корпоративных клиентов. Крупный и средний бизнес предъявляет всё более высокие требования к качеству и скорости банковских услуг, их интеграции с бизнеспроцессами компаний.

Актуальность темы обусловлена:

- ростом спроса на комплексные банковские решения для бизнеса;

- ускоренной цифровизацией финансовых услуг.

Цель статьи — проанализировать текущее состояние и перспективы развития банковских услуг для корпоративных клиентов в России.

Задачи исследования:

1. Систематизировать виды банковских услуг для корпоративного сегмента.
2. Оценить динамику и структуру рынка.
3. Провести сравнительный анализ предложений ведущих банков.
4. Выявить ключевые тренды развития сегмента.

Объект исследования — банковские услуги для корпоративных клиентов. Предмет исследования — особенности предоставления и востребованности этих услуг.

## Основная часть

Современный банковский сектор предлагает корпоративным клиентам комплекс услуг, которые обеспечивают бесперебойность бизнеспроцессов и способствуют развитию компаний. Рассмотрим ключевые направления банковского обслуживания и их роль в деятельности предприятий.

Расчётнокассовое обслуживание остаётся фундаментом взаимодействия банка и корпоративного клиента. Открытие и ведение счетов, проведение платежей, кассовое обслуживание и валютный контроль создают необходимую инфраструктуру для ежедневной работы бизнеса. Качество РКО напрямую влияет на операционную эффективность компании: скорость проведения платежей, доступность средств и прозрачность финансовых потоков. В последние годы особую значимость приобретает интеграция банковских сервисов с учётными системами предприятий — это позволяет автоматизировать рутинные операции и снизить риск ошибок.

Кредитные продукты играют ключевую роль в развитии бизнеса, особенно когда собственных средств компании недостаточно для реализации стратегических планов. Корпоративное кредитование включает оборотные кредиты для поддержания текущей деятельности,

инвестиционные кредиты для капитальных вложений, кредитные линии для гибкого управления ликвидностью и синдицированное кредитование для крупных проектов. При выборе кредитного продукта компании учитывают не только процентную ставку, но и условия предоставления, сроки, требования к обеспечению и гибкость графика платежей. Банки, в свою очередь, тщательно оценивают кредитоспособность заёмщика, анализируя финансовые показатели, рыночную позицию и перспективы отрасли.

Анализ динамики рынка показывает устойчивый рост спроса на комплексные банковские решения. По данным Банка России, объём корпоративного кредитования в 2023 г. вырос на 12,5 % по сравнению с 2022 г., достигнув 45,2 трлн руб. При этом доля крупных корпоративных клиентов в общем портфеле кредитов нефинансовым организациям составляет около 65 %. Это свидетельствует о том, что крупные и средние компании активно используют банковские продукты для финансирования своей деятельности.

Сравнительный анализ предложений ведущих банков демонстрирует значительную дифференциацию по ключевым параметрам. Тарифы на расчётнокассовое обслуживание варьируются от 2500 до 3000 руб./мес., а ставки по кредитам — от 11,5 до 15,0 % годовых. Важным конкурентным преимуществом становится наличие интеграции с популярными учётными системами (например, с «1С») и возможность API-подключения. Время обработки платежей также играет существенную роль: клиенты предпочитают банки, гарантирующие проведение операций в течение одного часа.

Исследования учёных подтверждают усиление роли некредитных сервисов в структуре доходов банков. И. С. Иванов (2022) отмечает, что комиссии за расчётнокассовое обслуживание, казначейские и инвестиционные услуги формируют значительную долю прибыли от корпоративного сегмента. П. А. Смирнов (2023) подчёркивает, что цифровизация позволяет банкам снижать операционные издержки и предлагать более гибкие условия обслуживания. Зарубежные исследования (Smith, 2021) выделяют тренд на персонализацию банковских продуктов: использование больших данных и алгоритмов машинного обучения помогает точнее оценивать потребности клиентов и предлагать индивидуальные решения.

Вместе с тем рынок банковских услуг для корпоративных клиентов сталкивается с рядом проблем. Высокие тарифы на комплексное обслуживание ограничивают доступность передовых сервисов для среднего бизнеса. Сложности интеграции банковских API с ERP-системами компаний требуют значительных затрат на доработку ИТ-инфраструктуры. Риски кибербезопасности при цифровизации остаются актуальной угрозой, требующей

постоянного внимания со стороны банков и их клиентов. Неравномерность качества обслуживания в регионах создаёт дисбаланс в доступе к современным банковским продуктам, а санкционные ограничения затрудняют использование международных финансовых инструментов.

### Заключение

Проведённый анализ демонстрирует, что рынок банковских услуг для корпоративных клиентов находится в стадии активного развития и трансформации. Рост спроса на комплексные решения сопровождается смещением акцента с ценовой конкуренции на качество сервиса: сегодня корпоративные клиенты в первую очередь оценивают скорость выполнения операций, уровень цифровизации процессов и возможность глубокой интеграции банковских инструментов в собственные бизнессистемы. Цифровизация выступает ключевым фактором конкурентоспособности

банков. Развитие API-интеграций, совершенствование интернет и мобильного банкинга, внедрение электронного документооборота не просто повышают удобство обслуживания — они позволяют компаниям оптимизировать внутренние процессы, сокращать временные затраты и минимизировать человеческий фактор в финансовых операциях. Банки, инвестирующие в цифровые технологии, получают устойчивое преимущество на рынке и укрепляют долгосрочные отношения с корпоративными клиентами. Вместе с тем отчётливо прослеживается дисбаланс в доступности передовых банковских решений.

В перспективе можно ожидать дальнейшего усиления роли ESG-принципов в банковском обслуживании корпоративного сектора, а также роста персонализации предложений на основе анализа больших данных. Банки будут активнее использовать алгоритмы машинного обучения для прогнозирования потребностей клиентов и формирования индивидуальных условий обслуживания.

### Литература:

1. Система Консультант Плюс. — Текст: электронный // Консультант Плюс: [сайт]. — URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 14.05.2026).
2. Базулин, Ю. В. Деньги. Кредит. Банки: учебник / Ю. В. Базулин. — М.: Проспект, 2014. — Текст: непосредственный.
3. Ендовицкий, Д. А. Финансовый менеджмент: учебник / Д. А. Ендовицкий. — М.: Рид Групп, 2015. — Текст: непосредственный.
4. Иванов, В. В. Стратегия управления банковской ликвидностью / В. В. Иванов, Д. А. Киселев. — Тверь: УМЦ Банка России, 2014. — Текст: непосредственный.
5. Попова, Г. С. Кредитная политика коммерческого банка / Г. С. Попова. — М.: Норма, 2013. — Текст: непосредственный.

## Реализация государственной политики цифровизации туризма: внедрение мессенджера МАХ в средствах размещения на примере Херсонской области

Добролюбов Александр Владимирович, студент магистратуры

Научный руководитель: Богданова Жаннета Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент  
Херсонский технический университет (г. Генгическ)

*Статья посвящена анализу нормативно-правовых и организационных аспектов внедрения сервиса онлайн-регистрации через национальный мессенджер МАХ в гостиницах и иных средствах размещения Херсонской области. В соответствии с Федеральным законом от 24 июня 2025 г. № 156-ФЗ и Постановлением Правительства Российской Федерации от 27 ноября 2025 г. № 1912, с 1 марта 2026 года заселение в средства размещения может осуществляться с применением национального мессенджера МАХ. Рассмотрена правовая основа функционирования МАХ, включая требования в области защиты персональных данных и интеграцию с Единой системой идентификации и аутентификации. Определены технические требования к участникам процесса со стороны гостей и гостиниц. Предложена трехуровневая дорожная карта внедрения сервиса для Херсонской области, включающая подготовительный этап, этап активного внедрения и этап масштабной трансформации, с целевым показателем подключения не менее 70 процентов средств размещения к 2030 году.*

**Ключевые слова:** национальный мессенджер МАХ, онлайн-регистрация, средства размещения, цифровая трансформация туризма, Херсонская область, барьеры внедрения, единая субсидия.

Современный этап развития туристской индустрии в Российской Федерации характеризуется глубокой цифровизацией, которая выступает не только инструментом

повышения сервиса, но и гарантом национальной безопасности. Согласно Стратегии развития туризма в РФ на период до 2035 года, создание единой цифровой экосистемы



является приоритетом государственной политики [6]. Ключевым звеном этой трансформации становится внедрение сервиса онлайн-регистрации в средствах размещения через национальный мессенджер МАХ, который интегрирует государственные задачи с потребностями бизнеса и граждан.

Правовой фундамент функционирования данного инструмента заложен Федеральным законом от 24 июня 2025 г. № 156-ФЗ [3]. Согласно данному акту, мессенджер МАХ наделен статусом единого защищенного канала обмена информацией. Его принципиальное отличие от иностранных аналогов заключается в архитектурной замкнутости и полной интеграции с Единой системой идентификации и аутентификации. Это позволяет легитимно передавать персональные данные и использовать Цифровой ID, обеспечивая уровень доверия, сопоставимый с личной явкой гражданина.

Логическим продолжением формирования правового поля стало принятие Постановления Правительства РФ от 27 ноября 2025 г. № 1912 [7]. Документ вносит существенные изменения в Правила предоставления гостиничных услуг: с 1 марта 2026 года процедура заселения, как взрослых, так и несовершеннолетних, официально может осуществляться полностью дистанционно через интерфейс МАХ. Это постановление не просто разрешает использование ИТ-решения, но и детально регламентирует механизм взаимодействия между туристом, гостиницей и порталом Госуслуг, де-факто легализуя бесконтактный формат регистрации.

Необходимость перехода на отечественное решение МАХ дополнительно подкрепляется требованиями в области кибербезопасности. В соответствии с актуальной редакцией ФЗ № 152 «О персональных данных» (от 24.06.2025 г.), введен жесткий запрет на трансграничную передачу чувствительной информации при получении государственных и социально значимых услуг [1]. В сложившихся условиях использование национального мессенджера становится единственным законным способом передачи паспортных данных туристов, исключая риски их утечки в иностранные юрисдикции.

Особую актуальность данные процессы приобретают для Херсонской области, которая интегрируется в российское правовое пространство в условиях форсированной цифровизации. Для региона внедрение стандартов онлайн-регистрации через МАХ — это не только имиджевый шаг, но и способ оперативного приведения гостиничного бизнеса к федеральным стандартам безопасности [8].

Как показано в комплексных исследованиях системы стратегического управления туризмом в новых субъектах РФ, Херсонская область обладает уникальным туристско-рекреационным потенциалом, однако его реализация сдерживается инфраструктурными ограничениями и кадровым дефицитом. В этой связи цифровая трансформация управленческих процессов, в частности внедрение сервиса онлайн-регистрации через национальный мессенджер МАХ, рассматривается не как точечное нововведение, а как стратегический инструмент повышения эффективности регионального управления, позволяющий компенсировать выявленные слабые стороны.

Реализация данных инициатив на региональном уровне обеспечивается финансовыми и организационными механизмами. Министерство курортов и туризма Херсонской области, как главный распорядитель бюджетных средств, задействует механизм единой субсидии, утвержденный Постановлением Правительства региона № 159-пп от 10.10.2024 г [5]. Согласно Приказу № 11-од от 26 марта 2026 г., ведомство уже начало прием заявок на субсидирование затрат отельеров, связанных с приобретением и настройкой программного обеспечения для работы с МАХ [2]. Таким образом, создается завершенная вертикаль: от федерального закона до прямой финансовой поддержки конкретного отельера.

Проведенный в рамках стратегического анализа туристской отрасли Херсонской области SWOT-анализ показал, что к числу ключевых слабых сторон региона относятся низкая узнаваемость туристского бренда и недостаточный уровень цифровизации управленческих процессов. Внедрение сервиса МАХ в средствах размещения призвано частично нивелировать эти проблемы, создавая дополнительные конкурентные преимущества для добросовестных отельеров и повышая прозрачность отрасли для регулирующих органов.

Успешный переход к практической эксплуатации сервиса требует строгого соблюдения ряда технических условий, вытекающих из регламентов платформы МАХ и смежного законодательства.

Практическая имплементация вышеуказанных законодательных норм требует обеспечения технической готовности всех участников процесса. Со стороны туриста ключевым условием является наличие верифицированного профиля в мессенджере МАХ, сопряженного с подтвержденной учетной записью на портале Госуслуг (ЕСИА) [8]. Особое значение в этом контексте приобретает использование биометрических данных. В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2022 № 572-ФЗ, создание Цифрового ID в экосистеме МАХ осуществляется на базе данных Единой биометрической системы (ЕБС). Для пользователя это означает необходимость наличия смартфона с модулем биометрической идентификации, что позволяет не только подтвердить личность, но и автоматически валидировать право на льготы, предусмотренные законодательством РФ, без предъявления бумажных оригиналов документов.

Для субъектов гостиничного бизнеса технический регламент подключения к системе МАХ предполагает более сложную многоуровневую подготовку. Процесс включает:

1. Регистрацию чат-бота на специализированной платформе [business.max.ru](https://business.max.ru), выступающей интерфейсом взаимодействия с гостем [8].
2. Получение зашифрованного API-ключа для прямого обмена данными с ЕСИА, что требует строгого соответствия требованиям ФСТЭК и ФСБ России по защите каналов связи.
3. Глубокую интеграцию сервиса с внутренними автоматизированными системами управления, что позволяет

автоматизировать передачу данных в МВД России в режиме реального времени [7].

Учитывая специфику Херсонской области как нового субъекта РФ, внедрение данных технологий требует не только технического оснащения, но и реализации комплексной «дорожной карты». Предлагаемый алгоритм интеграции региона в единое цифровое пространство разделен на три логических этапа.

На подготовительном этапе (июнь — август 2026 года) основной акцент смещается на информационно-методическое сопровождение. Министерство курортов и туризма региона берет на себя роль координатора: создается инфраструктура поддержки, включающая «горячую линию» и тиражирование типовых инструкций [8]. Это критически важно для обеспечения прозрачности использования целевых субсидий, выделяемых на цифровизацию малых средств размещения.

Этап активного внедрения (2027 год) предполагает переход к практической эксплуатации системы в пилотной группе, состоящей не менее чем из 10 ключевых объектов размещения региона. Формирование публичного реестра гостиниц, поддерживающих регистрацию через МАХ, станет важным инструментом стимулирования конкуренции и повышения доверия туристов к региональному продукту [8].

Этап масштабной трансформации (2028–2030 годов) ориентирован на достижение плановых показателей эффективности (KPI). К 2030 году доля объектов, интегрированных с платформой МАХ, должна составлять не менее 70 % [8]. Это позволит завершить формирование бесшовной цифровой среды, где онлайн-регистрация станет стандартом де-факто.

В заключение следует подчеркнуть, что переход на онлайн-регистрацию через мессенджер МАХ с 1 марта 2026 года трансформируется из конкурентного преимущества в императивное требование федерального законодательства [7]. Игнорирование данных норм может повлечь за собой риски нарушения правил миграционного учета и требований по защите персональных данных [1]. Таким образом, планомерная реализация организационных мероприятий в Херсонской области обеспечит не только исполнение государственных директив, но и станет мощным драйвером для легализации турпотока и повышения инвестиционной привлекательности региона. Цифровизация гостиничного сервиса выступает здесь не изолированным IT-проектом, а неотъемлемым элементом комплекса мер, направленных на преодоление инфраструктурных ограничений, привлечение инвестиций и формирование позитивного имиджа региона как современной туристской дестинации.

#### Литература:

1. О персональных данных: Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ: ред. от 24 июня 2025 г. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 30.04.2026).
2. О начале отбора заявок на предоставление единой субсидии: Приказ Министерства курортов и туризма Херсонской области от 26 марта 2026 г. № 11-од. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://minturizm-herson.ru/> (дата обращения: 30.04.2026).
3. О создании многофункционального сервиса обмена информацией и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 24 июня 2025 г. № 156-ФЗ. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 30.04.2026).
4. Об утверждении Методических рекомендаций по маркировке, обустройству и паспортизации туристских маршрутов: Приказ Министерства курортов и туризма Херсонской области от 1 ноября 2024 г. № 82-од. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://minturizm-herson.ru/> (дата обращения: 30.04.2026).
5. Об утверждении Порядка предоставления единой субсидии из бюджета Херсонской области в целях достижения показателя Государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма»: Постановление Правительства Херсонской области от 10 октября 2024 г. № 159-пп. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://khogov.ru/> (дата обращения: 30.04.2026).
6. Об утверждении Правила предоставления гостиничных услуг и услуг иных средств размещения: Постановление Правительства Российской Федерации от 27 ноября 2025 г. № 1912. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 30.04.2026).
7. Официальный сайт Министерства курортов и туризма Херсонской области. — Режим доступа: <https://minturizm-herson.ru/> (дата обращения: 30.04.2026).
8. Платформа МАХ для бизнеса. — Режим доступа: <https://business.max.ru/> (дата обращения: 30.04.2026).

## Динамический буфер устойчивости выпуска цифровых финансовых активов как инструмент риск-менеджмента

Ермаков Тимофей Николаевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Пашковская Ирина Владимировна, кандидат экономических наук, доцент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

*В статье рассматривается проблема управления рисками цифровых финансовых активов в условиях быстрого развития российского рынка ЦФА. Обосновано, что оценка устойчивости выпуска цифрового финансового актива не может ограничиваться только кредитным качеством эмитента, поскольку цифровая форма выпуска создает дополнительные источники риска, связанные с ликвидностью вторичного рынка, операционной устойчивостью информационной системы и правовой сложностью конструкции выпуска. Предложена модель динамического буфера устойчивости выпуска ЦФА, основанная на расчете ожидаемой потери, индекса неликвидности, индекса операционно-инфраструктурного риска и мультипликатора юридической неопределенности. В отличие от подхода с фиксированными экспертными весами, в статье используется система калибруемых параметров, определяемых на основе рыночных данных, статистики операторов информационных систем и стресс-сценариев. Практическая значимость модели состоит в возможности предварительной оценки риск-профиля выпуска ЦФА и дифференциации режима его обращения.*

**Ключевые слова:** цифровые финансовые активы, ЦФА, риск-менеджмент, ожидаемые потери, ликвидность, операционный риск, цифровая инфраструктура, риск-ориентированное регулирование.

### Введение

Рынок цифровых финансовых активов в Российской Федерации развивается как новый сегмент финансовой системы. ЦФА используются эмитентами для привлечения финансирования, а инвесторами как инструмент вложения средств в цифровой форме. В российском регулировании ЦФА рассматриваются как цифровые права, включающие денежные требования, права участия в капитале непубличного акционерного общества, возможность осуществления прав по эмиссионным ценным бумагам и право требовать их передачи [7].

Актуальность исследования определяется быстрым ростом рынка ЦФА и преобладанием долговых выпусков. По данным Банка России, рынок ЦФА продолжает активно развиваться, при этом значительную часть размещенного объема составляют долговые инструменты, схожие с облигациями [9]. Это делает кредитный риск одним из ключевых элементов оценки таких активов.

Однако цифровой финансовый актив нельзя рассматривать только как цифровую форму долгового требования. Его устойчивость зависит не только от платежеспособности эмитента, но и от ликвидности вторичного обращения, надежности оператора информационной системы, устойчивости цифровой инфраструктуры и правовой определенности условий выпуска. В научной литературе также отмечаются проблемы фрагментации инфраструктуры, информационной асимметрии и недостаточной защиты инвесторов на рынке ЦФА [4], [5].

### 1. Постановка проблемы

Для долговых ЦФА базовым риском является кредитный риск эмитента. Если цифровой финансовый актив удостоверяет денежное требование, инвестор принимает

риск неисполнения обязательства. Для оценки данного компонента может использоваться логика ожидаемых потерь, основанная на параметрах PD, LGD и EAD. Данный подход применяется в международной практике кредитного риск-менеджмента, в том числе в рамках внутренних рейтинговых подходов [11].

В то же время специфика ЦФА заключается в том, что кредитный риск не исчерпывает риск-профиль выпуска. Даже при приемлемом кредитном качестве эмитента инвестор может столкнуться с невозможностью продать актив до срока погашения, широким спредом между ценой покупки и продажи, технической недоступностью платформы или неопределенностью правового режима. Поэтому для оценки устойчивости выпуска необходимо учитывать дополнительные факторы.

Первым таким фактором является ликвидность вторичного рынка. Международная организация комиссий по ценным бумагам IOSCO относит к традиционным показателям ликвидности объем торгов, рыночный оборот и спред между покупкой и продажей [12]. Для ЦФА эти параметры особенно важны, поскольку рынок еще не обладает развитым вторичным обращением.

Вторым фактором является операционно-инфраструктурный риск. ЦФА существуют и обращаются в информационной системе, поэтому сбои платформы, киберинциденты и недоступность критических функций могут непосредственно повлиять на права инвесторов. Базельский комитет подчеркивает необходимость управления операционной устойчивостью и восстановления критических операций в пределах допустимой толерантности [14].

Третьим фактором является правовая и институциональная сложность выпуска. Сложная структура выплат, участие нескольких посредников или наличие трансграничного элемента могут усиливать последствия финансового или технологического стресса.

Следовательно, требуется модель, которая позволит объединить эти компоненты в единый показатель устойчивости выпуска.

## 2. Модель динамического буфера устойчивости выпуска ЦФА

Под динамическим буфером устойчивости выпуска ЦФА понимается расчетная величина защитного покрытия, определяемая с учетом кредитного риска эмитента, риска неликвидности, операционно-инфраструктурного риска и юридической сложности выпуска.

Модель строится в четыре этапа.

На первом этапе рассчитывается ожидаемая потеря по выпуску:

$$EL = PD \times LGD \times EAD, \quad (1)$$

где PD — вероятность дефолта эмитента за срок обращения выпуска;

LGD — доля потерь в случае дефолта;

EAD — объем требований на момент дефолта.

Далее ожидаемая потеря нормируется на объем выпуска:

$$EL^* = EL / V = PD \times LGD \times (EAD / V), \quad (2)$$

Где: V — общий объем выпуска ЦФА.

Нормирование необходимо для выражения кредитного риска в доле от объема выпуска.

На втором этапе рассчитывается индекс неликвидности выпуска:

$$LI = \lambda T \times (1 - \min(T / T_{ref}; 1)) + \lambda S \times \min(S / S_{crit}; 1), \quad (3)$$

где: T — квартальный вторичный оборот выпуска / объем выпуска;

T<sub>ref</sub> — референтный уровень оборота для сопоставимых выпусков;

S — средний спред между покупкой и продажей;

S<sub>crit</sub> — критический уровень спреда;

λT, λS — веса компонентов ликвидности.

Параметры T<sub>ref</sub> и S<sub>crit</sub> не являются фиксированными нормативами. Они должны определяться на основе исторических данных, статистики оператора обмена, сопоставимых выпусков или стресс-сценариев. Для сопоставимости индекса выполняется условие: λT + λS = 1

На третьем этапе рассчитывается индекс операционно-инфраструктурного риска:

$$OI = \mu D \times \min(D / D_{max}; 1) + \mu I \times I, \quad (4)$$

где: D — совокупное время недоступности критических функций ОИС;

D<sub>max</sub> — предельный уровень допустимой недоступности;

I — индикатор существенного технологического или киберинцидента;

μD, μI — веса компонентов операционного риска.

Показатель I принимает значение 1 при наличии существенного технологического или киберинцидента и 0 при его отсутствии. Для сопоставимости индекса выполняется условие: μD + μI = 1

Значение D<sub>max</sub> должно определяться правилами оператора, внутренней политикой операционной устойчивости или требованиями регулятора.

На четвертом этапе вводится мультипликатор юридической и институциональной неопределенности:

$$M = 1 + \gamma C \times C + \gamma N \times N + \gamma X \times X, \quad (5)$$

где: C — индикатор сложной структуры выплат;

N — индикатор многоуровневой посреднической модели;

X — индикатор трансграничного элемента;

γC, γN, γX — калибруемые коэффициенты влияния факторов.

Показатели C, N и X принимают бинарные значения: 1 — если фактор присутствует, 0 — если отсутствует.

Базовый коэффициент риска выпуска определяется по формуле:

$$R_0 = EL^* + \alpha \times LI + \beta \times OI, \quad (6)$$

где: EL\* — нормированная ожидаемая потеря;

LI — индекс неликвидности;

OI — индекс операционно-инфраструктурного риска;

α — коэффициент чувствительности к риску неликвидности;

β — коэффициент чувствительности к операционно-инфраструктурному риску.

Итоговый коэффициент буфера устойчивости рассчитывается как:

$$R = R_0 \times M, \quad (7)$$

Минимальный стабилизационный буфер выпуска определяется по формуле:

$$B = V \times R, \quad (8)$$

где: B — минимальный стабилизационный буфер выпуска.

Предложенная модель позволяет дифференцировать режим обращения ЦФА в зависимости от риск-профиля выпуска.

Пороговые значения для отнесения выпуска к тому или иному режиму могут определяться Банком России, оператором информационной системы или оператором обмена на основе статистики рынка, стресс-тестирования и накопленных данных о дефолтах, спредах, оборотах и операционных инцидентах.

Таблица 1. Режим обращения в зависимости от риск-профиля

Результат оценки	Возможный режим обращения
Низкий риск-профиль	стандартный режим раскрытия информации
Умеренный риск-профиль	расширенное раскрытие рисков
Повышенный риск-профиль	поддержка ликвидности и ограничения для неквалифицированных инвесторов
Высокий риск-профиль	допуск только квалифицированных инвесторов или доработка выпуска



Главное преимущество модели заключается в том, что она не ограничивается оценкой вероятности дефолта, а учитывает специфику ЦФА как цифрового, инфраструктурно зависимого финансового инструмента.

### Заключение

Развитие рынка цифровых финансовых активов в России сдерживается отсутствием надлежащей правовой базы и опыта организации подобных отношений самими участниками рынка. В настоящее время готовятся поправки в законодательство, которые призваны существенно упро-

стить деятельность операторов. Рынок ЦФА все больше приближается к классическому фондовому рынку, где все участники- брокеры, биржи и депозитарии- обладают разным уровнем риска, выполняют определенные законодательством роли, но имеют свой интерес, самостоятельно принимают решения и могут конкурировать с другими участниками рынка. Все это усложняет систему оценки финансовой устойчивости участников и успешности выбранной ими инвестиционной стратегии. Разработанная авторами модель позволяет оценивать режим обращения цифровых финансовых активов, что будет иметь практический интерес для участников рынка ЦФА.

### Литература:

1. Прохоров, В. В. Цифровые финансовые активы: учебник для вузов / В. В. Прохоров, И. П. Рожнов. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21399-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590487> (дата обращения: 05.05.2026).
2. Гончаров А. И., Садков В. А., Орлова А. А. Цифровые финансовые активы как технология фиксации имущественных требований и обмена данными о них // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. — 2024. — № 3. — С. 160–165.
3. Рождественская Т. Э., Гузнов А. Г. Особенность правового статуса оператора информационной системы, в которой осуществляется выпуск цифровых финансовых активов, и оператора обмена цифровых финансовых активов как организаций, обеспечивающих цифровые финансовые технологии // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. — 2021. — № 9. — С. 124–134.
4. Манахова И. В., Колмыков К. А. Цифровые финансовые активы на современном финансовом рынке: систематизация опыта и трендов в России // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. — 2025. — Т. 25. — Вып. 2. — С. 116–126.
5. Санникова, Л. В. Законодательство о цифровых финансовых активах: на пороге реформ / Л. В. Санникова, О. И. Андреева // Вестник Томского государственного университета. Право. — 2025. — № 58. — С. 48–64.
6. Мнацаканян Л. С., Гамиловская А. А. Риски цифровых финансовых активов // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 6–2. С. 345–352;
7. Банк России. Цифровые финансовые активы и их операторы.
8. Банк России. Операторы информационных систем.
9. Банк России. Обзор финансовых инструментов за 2025 год.
10. Банк России. Обзор рисков финансовых рынков. Октябрь 2025 года.
11. Basel Committee on Banking Supervision. Basel Framework: IRB approach — risk components.
12. IOSCO. Factors Influencing Liquidity in Emerging Markets.
13. IOSCO. Guidance for Open-ended Funds for Effective Implementation of the Recommendations for Liquidity Risk Management.
14. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Operational Resilience.
15. Эксперт РА. Рынок цифровых финансовых активов: в зоне турбулентности.

## Анализ и тенденция развития аграрного сектора в Пермском крае

Ефремова Валерия Алексеевна, студент

Научный руководитель: Светлая Елена Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент  
Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д. Н. Прянишникова

*В данной статье представлен комплексный анализ современного состояния и тенденций развития аграрного сектора Пермского края. В результате проведенных исследований выявлены проблемные зоны и перспективные направления развития отрасли сельского хозяйства. Особое внимание уделено вопросам государственной поддержки и инвестиционной привлекательности сельского хозяйства региона.*

**Ключевые слова:** сельское хозяйство, аграрный сектор, тенденции развития, Пермский край, государственная поддержка, инвестиционная привлекательность.

## Введение

Аграрный сектор Пермского края очень важен для региональной экономики. Само по себе сельское хозяйство — это отрасль, которая прежде всего удовлетворяет потребности населения в качественных продуктах питания. Помимо этого, аграрный сектор — это крупнейший потребитель промышленных товаров и услуг.

По данным «Пермьстата», в 2023–2025 годах наблюдалась устойчивая положительная динамика объёмов производства сельскохозяйственной продукции в Пермском крае [1–4].

Актуальность исследования аграрного сектора Пермского края связана с необходимостью обеспечения продовольственной безопасности региона в условиях современных экономических вызовов.

К числу проблем, требующих решения в Пермском крае, относится низкое потенциальное плодородие почв,

но это, не препятствует выращиванию картофеля, зерновых и овощей, а также развитию животноводческого комплекса за счёт обеспечения собственно кормовой базы. Влияние внешнеполитических факторов (рост санкционных ограничений) снижает экспортные возможности региона, что вызывает необходимость повышения экономической эффективности производства и наращивания урожайности в растениеводстве и продуктивности в животноводстве [6].

**Методика проведения исследования.** Были использованы методы статистического анализа, сравнительного анализа. Информационной базой послужили данные Федеральной службы государственной статистики, Министерства агропромышленного комплекса Пермского края.

**Результаты исследования.** Был проведен анализ основных показателей (таблица 1).

Таблица 1. Производство основных видов продукции в Пермском крае с 2023 по 2025гг

Показатель	2023 год	2024год	2025год	Темп прироста 2025–2023гг %
Общий объём сельхозпроизводства, млрд руб.	62,8	69,3	77,9	24
Растениеводство, млрд руб.	17,9	22,1	26,4	47,5
Животноводство, млрд руб.	44,9	47,2	51,5	14,7
Молоко, тыс. тонн	567	600	630	11,1
Мясо, тыс. тонн	46,6	48,5	50,2	7,7
Яйца, млн штук	736,7	770	805	9,3

Анализ данных, представленных в таблице 1, позволяет выявить ключевые тенденции развития отрасли за период с 2023 по 2025 год. Наблюдается устойчивый рост объёмов производства по всем основным категориям продукции. Общий объём сельхозпроизводства увеличился на 24,0 % — с 62,8 млрд рублей в 2023 году до 77,9 млрд рублей в 2025 году. Наибольшую динамику демонстрирует растениеводство, где прирост составил 47,5 %, что более чем в 3 раза превышает темпы роста животноводства (+14,7 %). Среди продуктов животноводства наиболее значительный прирост демонстрируют производство молока (+11,1 %) и яиц (+9,3 %), тогда как производство мяса увеличилось только на 7,7 %.

Такой рост стал возможен благодаря ряду факторов. Во-первых, увеличился объём государственной поддержки: субсидии на развитие молочного скотоводства, компенсации затрат на приобретение техники и удобрений. Во-вторых, хозяйства региона активно внедряют современные технологии: обновляется парк сельхозтехники, используются высокоурожайные сорта и эффективные системы удобрений, совершенствуются условия содержания скота [5].

Для обеспечения дальнейшего развития сельского хозяйства в целом, и аграрного сектора Пермского края, в частности, необходимы государственные меры поддержки такие как активизация инвестиционной деятельности, увеличение государственной поддержки села на всех уровнях, льготное долгосрочное финансирование и налогообложение, укрепление малого предпринимательства [3].

## Выводы

Проведённое исследование подтверждает, что аграрный сектор Пермского края находится в фазе устойчивого роста. Высокие темпы роста, особенно в растениеводческой отрасли, свидетельствуют об успешной адаптации сектора к современным условиям и эффективности реализуемых мер государственной поддержки. При сохранении системообразующей роли животноводства именно растениеводство демонстрирует наибольший потенциал в импортозамещении и дальнейшего наращивания объёмов производства.

Литература:

1. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю [Электронный ресурс]. — 2026. — Режим доступа: <https://59.rosstat.gov.ru/>.
2. Итоги уборочной 2025 в Пермском крае [Электронный ресурс] // Правительство Пермского края. — 2025. — 13 ноября. — Режим доступа: <https://www.agroxxi.ru/amp/rossiiskie-agronovosti/itogi-uborochnoi-2025-v-permskom-krae.html>.
3. Стратегия развития агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом на 2035 год / Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. — Москва, 2023. — 125 с.
4. Баянова О. В. Состояние и развитие аграрного сектора экономики Пермского края / О. В. Баянова // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2025. — № 3. — С. 78–87.
5. Зубарев Н. Ю. Диагностика эффекта декаплинга в агропромышленном комплексе региона (на примере Пермского края) / Н. Ю. Зубарев, Л. В. Глезман, С. С. Федосеева, Ю. Н. Зубарев // Аграрный вестник Урала. — 2025. — № 2. — С. 173–183.
6. Баянова О. В. Производственные возможности и роль в самообеспечении сельскохозяйственной продукцией хозяйств населения Пермского края / О. В. Баянова // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2025. — № 1. — С. 112–121.

## Региональный стандарт развития креативных индустрий (на примере Краснодарского края)

Зинюкова Анастасия Сергеевна, студент

Научный руководитель: Павлова Ольга Александровна, доктор филологических наук, профессор  
Краснодарский государственный институт культуры

*В статье рассматриваются актуальные аспекты и перспективы развития креативных индустрий на примере города Краснодар. Анализируется процесс институционализации творческого сектора, начиная от федеральных нормативных актов и заканчивая региональными стратегиями. Исследуются ключевые механизмы формирования «креативного города».*

**Ключевые слова:** креативные индустрии, креативный город, креативная экономика, региональный стандарт, государственная поддержка, культурное наследие.

## Regional standard for the development of creative industries (using the city of Krasnodar Territory as the example)

Ziniukova Anastasia Sergeevna, student

Scientific advisor: Pavlova Olga Aleksandrovna, doctor of philological sciences, professor  
Krasnodar State Institute of Culture

*This article examines current aspects and prospects for the development of creative industries using the city of Krasnodar as an example. It analyzes the process of institutionalizing the creative sector, from federal regulations to regional strategies. Key mechanisms for developing a “creative city” are explored.*

**Keywords:** creative industries, creative city, creative economy, regional standard, state support, cultural heritage.

Сегодня креативные индустрии являются перспективным направлением для роста и развития города. Сфера культуры способствует росту конкурентоспособности городов и регионов, создание «креативного города» позволяет из обычного населенного пункта сделать современный центр инноваций, что привлечет не только местных жителей, но и высококвалифицированных профессионалов, инвестиции, а также бизнес-сообщества. [1]

Чарльз Лэндри определяет «креативный город» как — «метод городского планирования, который дает людям возможность творчески мыслить и действовать, делая наши города более жизнеспособными, управляя воображением и талантом». Концепция креативного города заключается в том, что использование творческих ресурсов горожан, таких как умение и талант открывает массу возможностей к применению нестандартных, инноваци-

онных решений задач, подходов к созданию такой городской среды, которая заинтересовывала и привлекала каждого человека. [9]

В марте 2024 года между администрацией Краснодарского края и АНО «Агентство стратегических инициатив» было подписано соглашение о реализации «Регионального стандарта развития креативных индустрий». Была создана региональная экспертная группа, создан Совет по вопросам развития креативных индустрий в Краснодарском крае. Ими была проведен анализ, который выявил, что в крае живут творческие и креативные люди: креативный сектор обеспечивает занятость 5 % работников региона, что показывает перспективу для развития креативных индустрий края, а также были выделены приоритетные направления креативных индустрий, такие как архитектура, реклама, информационные технологии, исполнительские искусства, мода, производство кинофильмов и анимация, промышленный дизайн и гастрономия. [8]

29 сентября 2021 года распоряжением Правительства РФ № 2613-р была утверждена «Концепция развития креативных индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года» [7], к тому же впервые было введено нормативное понятие «креативные (творческие) индустрии» Указом Президента Российской Федерации от 25.01.2023 № 35 «О внесении изменений в Основы государственной культурной политики» [6].

На уровне Краснодарского края институционализация творческого сектора закреплена региональной Концепцией развития креативных индустрий, утвержденной профильным Советом. Данный документ формирует единый методологический подход к управлению креативной экономикой Кубани, регламентируя приоритеты и направления деятельности органов государственной власти. Ключевой вектор реализации Концепции направлен на создание экосистемы, способствующей раскрытию творческого потенциала региона, предотвращению миграции талантов и актуализации историко-культурного наследия народов края в современных экономических условиях [2].

Для того, чтобы сформировать креативный город нужно придерживаться таких процессов как: развитие и поддержка творческих инициатив горожан, кластерное развитие в городском пространстве креативных индустрий, создание городского имиджа и брендинг, культивирования исторических мест, развитие «мягкой силы», которая связана с участием в культурных, образовательных обменах, с развитием новых отраслей, позиционирующих город, создание коммуникативных структур, способных к быстрой трансформации. [5]

В Краснодарском крае, а в частности городе Краснодаре, есть все предпосылки для активного роста креативных индустрий, а именно: сочетание глубокого историко-культурного наследия с активностью профессиональных сообществ и инициативностью молодого поколения открывать новые возможности для совершенствования культурных индустрий. Все это позволит не

только расти качеству образования, но и подготовить профессионалов, которые внесут значительный вклад в развитие города и региона [3].

В настоящее время креативные индустрии Краснодарского края генерируют 132 млрд. рублей ежегодно, что обеспечивает 2,8 % валового регионального продукта. Даже в сравнении с тремя крупнейшими агломерациями (Москвой, Санкт-Петербургом и Московской областью) регион демонстрирует своё сопоставимое присутствие, указывая на сформировавшийся рынок и его активных участников [4].

Чтобы максимально раскрыть потенциал креативных индустрий города, необходимо создать благоприятные условия для их развития, а также тесно работать с креативным сообществом Краснодара. Так, в марте 2024 года, губернатором края, Вениамином Кондратьевым и генеральным директором Агентства стратегических инициатив Светланой Чупшевой, было подписано соглашение стандарта развития креативных индустрий.

Благодаря принятым мерам в городе активно развиваются такие направления как ИТ, модная индустрия, сфера исполнительских услуг, кинопроизводство, дизайн и так далее.

Развитие информационных технологий позволило легко транслировать и воспроизводить много видов креативного продукта в цифровой среде, что обеспечило активное распространение креативной деятельности дистанционно.

Происходит много красочных и ярких массовых мероприятий, среди которых: «МХАТ на Кубани», фестивали «Кубанская музыкальная весна», «Кинотавр» и многие другие. Также привлекают внимание горожан и деятелей культуры международные фестивали такие как: «Опера без границ», «Молодой балет мира» и так далее.

Подведя итог, можно сказать, что продвижение регионального стандарта развития креативных индустрий, создание «креативного города» — важный фактор для роста края и города. Развитие культуры делает регион конкурентоспособнее, привлекает новые таланты, а местные побуждает остаться.

Сегодня в Краснодарском крае проводятся все меры для активного развития креативных индустрий: реализуются стратегические инициативы и концепции. Креативный сектор края демонстрирует впечатляющие показатели — творческие индустрии обеспечивают стабильную занятость, приносят значительный доход и входят в рейтинг активных участников рынка, конкурируя с мегаполисами.

Также стоит отметить, что Краснодарский край обладает большим количеством черт необходимых для развития креативных индустрий, а именно: богатое историко-культурное наследие, активные профессиональные сообщества и инициативная молодежь.

Итак, Краснодарский край показывает большие перспективы для становления культурным и инновационным центром, превращая регион в место, где креативная экономика играет большую роль в формировании будущего.



# Литература:

1. Терентьева, Н. А. «Креативные индустрии в пространстве города» / Н. А. Терентьева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 14 (356). — С. 294–298. — URL: <https://moluch.ru/archive/356/79733>.
2. Передерий, Д. А. «Развитие креативных индустрий в Краснодарском крае» / Д. А. Передерий — Текст: электронный // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2025. — № 5–2. — С. 56–59. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kreativnyh-industriy-v-krasnodarskom-krae>
3. Ключко, Е. Н., Орехова М. С. Креативные индустрии Краснодарского края: обзор современного состояния / Е. Н. Ключко, М. С. Орехова — Текст: электронный // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — № 5–2 (87). — С. 56–59. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kreativnye-industrii-krasnodarskogo-kraya-obzor-sovremennogo-sostoyaniya>
4. «Креативные индустрии Кубани» // Ведомости Юг. — 2025. — URL: <https://south.vedomosti.ru/south/articles/2025/12/19/1164688-kreativnye-industrii-kubani>
5. Русакова, О. Ф. «Концепт и стратегия креативного города» / О. Ф. Русаков — Текст: электронный — 2021. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsept-i-strategiya-kreativnogo-goroda>
6. Указ Президента РФ от 25.01.2023 № 35 «О внесении изменений в Основы государственной культурной политики, утвержденные Указом Президента Российской Федерации от 24.12.2014 № 808» / — Текст: электронный — 2023. — URL: <https://internet.garant.ru/#/document/406230451/>;
7. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р. «Об утверждении концепции развития креативных (творческих) индустрий механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года» / — Текст: электронный — 2021. — URL: <https://internet.garant.ru/#/document/402845784/>;
8. Общая информация по креативным индустриям // Центр регионального развития Краснодарского края / — URL: <https://crr23.ru/deyatelnostj/kreativnaya-tvorcheskaya-industriya/obschaya-informaciya-po-kreativnim-industriya>
9. Лэндри Ч. «Креативный город» // Чарльз Лэндри — Издательский дом «Классика-XXI» — 2021–399 с.

## Нормативно-правовая база оценки персонала в сфере стандартизации, метрологии и сертификации

Зябкин Андрей Алексеевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Межова Ирина Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент  
Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнёва (г. Красноярск)

*В статье рассматриваются основные положения нормативно-правовой базы оценки персонала в организациях, функционирующих в сфере стандартизации, метрологии и сертификации.*

**Ключевые слова:** оценка персонала, стандартизация, метрология, сертификация.

### 1. Система нормативного регулирования

Анализ источников позволяет констатировать наличие многоуровневой системы требований к оценке персонала в исследуемой сфере.

*Первый уровень* образуют международные стандарты, прежде всего ISO/IEC 17024 «Оценка соответствия. Общие требования к органам, проводящим сертификацию персонала». Данный стандарт устанавливает рамочные требования к процедурам сертификации персонала, включая разработку схем сертификации, проведение экзаменов, обеспечение беспристрастности. Аккредитация органов по сертификации персонала на соответствие ISO/IEC 17024 рассматривается как международно

признанный механизм подтверждения их компетентности; по состоянию на 2025 г. более 5,2 млн специалистов в мире имеют сертификаты, выданные аккредитованными органами.

*Второй уровень* составляют национальные законодательные акты: Федеральные законы «О техническом регулировании», «Об аккредитации в национальной системе аккредитации», «О промышленной безопасности опасных производственных объектов», «Об обеспечении единства измерений». Данные законы устанавливают обязательность подтверждения компетентности персонала, участвующего в процедурах оценки соответствия.

*Третий уровень* включает документы систем аккредитации: требования к независимым органам по аттестации

персонала (СДА-13–2008, СДА-13–2009), методические рекомендации по аттестации экспертов (И 301–07), правила по сертификации персонала в различных областях. Указанные документы детализируют организационную структуру органов по аттестации, процедуры экзаменования, требования к экзаменационным и аттестационным комиссиям.

Четвертый уровень образуют локальные нормативные акты организаций, которые должны учитывать специфические отраслевые требования и критерии аккредитации при проектировании систем оценки персонала.

## 2. Принципы оценки персонала в документах систем аккредитации

Нормативные документы систем аккредитации формулируют ряд принципиальных требований к оценке персонала, которые образуют институциональную основу соответствующих процедур:

1. Принцип признанной компетентности. Экспертом признаётся лицо, компетентность которого официально удостоверена органом по аттестации (сертификации) персонала. Тем самым оценка приобретает публично-правовой характер и не может быть сведена к внутриорганизационной процедуре.

2. Принцип беспристрастности. Органы по аттестации персонала должны быть независимы от организаций, специалистов которых они аттестуют. Персонал, участвующий в аттестации, выводится «из зоны коммерческого, финансового и иного воздействия, которое может повлиять на результаты аттестации». Лица, осуществлявшие подготовку кандидатов, не могут участвовать в приёме экзаменов; члены аттестационной комиссии не должны совмещать функции экзаменаторов.

3. Принцип публичности и открытости. Правила и процедуры аттестации подлежат опубликованию, информация о результатах аттестации (в установленных пределах) является открытой. Данный принцип обеспечивает общественный контроль за деятельностью органов по аттестации.

4. Принцип периодичности и непрерывности. Оценка компетентности не исчерпывается первичной аттестацией; предусмотрены процедуры инспекционного контроля, периодического подтверждения (продления) аттестации, внеочередной аттестации.

## 3. Процедурные особенности оценки персонала

### 1. Аттестация как доминирующая форма оценки

Анализ документов показывает, что основной формой оценки персонала в рассматриваемой сфере выступает аттестация (сертификация, аккредитация) экспертов, определяемая как «процедура, посредством которой орган по аттестации экспертов письменно удостоверяет компетентность эксперта в осуществлении определенной деятельности».

Специфика аттестационных процедур включает:

- добровольность обращения при обязательности аттестации для выполнения соответствующих функций;
- независимость оценивающего органа от организаций, персонал которых аттестуется;
- коллегиальность принятия решений (участие аттестационных комиссий, методических комитетов, процедурных комитетов);
- документированность всех этапов процедуры, включая квалификационные карточки специалистов, протоколы экзаменов, решения комиссий;
- наличие механизмов обжалования (апелляционные комиссии).

### 2. Экзаменационные процедуры и оценка практических навыков

Центральным элементом аттестации выступает квалификационный экзамен. В документах систем аккредитации подчёркивается необходимость валидации экзаменационных методов — установления их соответствия целям оценки и способности надёжно измерять заявленные компетенции.

Специфика экзаменационных процедур в исследуемой сфере проявляется в:

- обязательном включении практических заданий (проведение измерений, испытаний, анализ документации, оформление заключений);
- разделении функций подготовки кандидатов и проведения экзамена;
- привлечении к экзаменации специалистов, не участвовавших в обучении кандидата;
- требовании к экзаменаторам раскрывать информацию о потенциальных конфликтах интересов.

### 3. Инспекционный контроль и подтверждение компетентности

Характерной особенностью рассматриваемой сферы является институционализация инспекционного контроля — «проверки, осуществляемой с целью установления (подтверждения) того, что компетентность эксперта продолжает соответствовать установленным требованиям».

Инспекционный контроль реализуется посредством:

- периодического анализа отчётов о деятельности аттестованных специалистов;
- выборочного наблюдения за выполнением экспертных функций;
- внеплановых проверок при поступлении обоснованных жалоб;
- процедур продления (подтверждения) аттестации.

Тем самым оценка персонала приобретает пролонгированный характер, не ограничиваясь разовыми аттестационными мероприятиями.

Литература:

1. Методические рекомендации И 301–07 «Система аккредитации лабораторий, осуществляющих санитарно-эпидемиологические исследования, испытания. Положение об аттестации экспертов» (утв. Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека 20.08.2007) (с изм. от 29.01.2009).
2. Требования к независимым органам по аттестации (сертификации) персонала. — М.: НТИЦ «Промышленная безопасность», 2022.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — 14-е изд. — СПб.: Питер, 2023. — 1040 с.
4. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. — М.: Вильямс, 2022. — 304 с.

## Профсоюзы в условиях изменения характера труда, трансформации их функций и цифровизации экономики

Капиева Виктория Валерьевна, студент среднего профессионального образования  
 Научный руководитель: Багандова Эльмира Камиловна, заместитель директора  
 Филиал Дагестанского государственного университета в г. Кизляре

*В современном мире профсоюзы продолжают оставаться одним из ключевых институтов, призванных защищать интересы работников в условиях быстрых технологических и экономических изменений. Они помогают в коллективных переговорах, контроле за соблюдением трудового законодательства и адаптации к новым формам занятости, таким как платформенная экономика. Однако многие эксперты и рядовые работники критикуют их за бюрократию, зависимость от работодателей и недостаточную эффективность. Эта статья подробно рассматривает актуальные преимущества и недостатки профсоюзов, опираясь на данные 2020–2025 годов, статистику по России и глобальные тенденции, чтобы дать сбалансированное представление об их роли в сегодняшней реальности.*

**Ключевые слова:** профсоюзы, трудовое право, социальное партнерство, защита трудовых прав.

### Введение

Сегодня профсоюзы функционируют в мире, где рынок труда претерпевает серьёзные трансформации: цифровизация, автоматизация, рост нестандартной занятости и кадровый дефицит в отдельных отраслях. По оценкам Международной организации труда, глобально в профсоюзах состоят сотни миллионов человек, однако уровень охвата сильно различается [1]. В России ведущей организацией выступает Федерация независимых профсоюзов России (ФНПР), которая на начало июля 2025 года объединяла около 18,8 миллионов человек [2]. При этом опросы показывают довольно низкое доверие: многие работники считают, что профсоюзы играют минимальную роль в реальной защите прав [3].

### Актуальность

Актуальность темы особенно высока в России на фоне санкций, импортозамещения и острого дефицита кадров. Профсоюзы пытаются перестраиваться: от традиционных функций по заключению коллективных договоров они переходят к поддержке платформенных работников, участию в цифровизации процессов и совместной ра-

боте с работодателями по удержанию специалистов. В 2024 году в структуры ФНПР вступило более 1,54 миллиона новых членов, а также было создано свыше 1,32 тысячи первичных организаций, что свидетельствует о некотором оживлении деятельности [4].

### Основная часть

Профсоюзы в современном контексте доказывают свою ценность прежде всего через реальную защиту трудовых прав работников. Они обеспечивают коллективные переговоры, благодаря которым заключаются коллективные договоры, предусматривающие повышенные социальные гарантии, индексацию заработной платы, дополнительные компенсации и контроль за охраной труда [5]. Члены профсоюзов чаще получают бесплатную юридическую помощь в спорах с работодателями, включая восстановление на работе при незаконных увольнениях или взыскание задержанных выплат. Статистика показывает, что в трудовых спорах с участием профсоюзов успех работников достигает высоких показателей, в то время как индивидуальные обращения без поддержки заканчиваются победой значительно реже [6].

Кроме того, профсоюзы способствуют социальному партнёрству между государством, бизнесом и работниками, снижая уровень конфликтов и обеспечивая большую предсказуемость на рынке труда. В условиях кадрового дефицита они становятся важными партнёрами работодателей: помогают в мотивации персонала, организации обучения, снижении текучести кадров и даже в формировании положительного имиджа рабочих профессий среди молодёжи. В ФНПР активно продвигают идеи достойного труда, проводят масштабные акции, например, «За достойный труд!», в которых в 2024 году участвовали миллионы человек. Это не только поднимает вопросы зарплат и условий, но и укрепляет социальную сплочённость [7].

Особенно заметна роль профсоюзов в новых секторах экономики. Они активно включаются в защиту прав курьеров, таксистов и других платформенных работников, добиваются признания их трудовых прав, оплаты сверхурочных и социальных гарантий. Создаются специализированные структуры, такие как профсоюзы самозанятых и работников цифровых платформ, которые пытаются заполнить пробелы существующего законодательства. В глобальном масштабе МОТ подчёркивает, что сильные профсоюзы способствуют снижению неравенства, стимулируют инвестиции в человеческий капитал и положительно влияют на общую производительность труда за счёт большей мотивации и стабильности коллективов [8].

Работники, вступающие в профсоюз, получают не только юридическую поддержку, но и дополнительные льготы: материальную помощь, путёвки, скидки на культурные и спортивные мероприятия, а также возможность влиять на график работы и распределение премий. В эпоху, когда одиночный работник часто оказывается слаб перед крупным работодателем, коллективная сила остаётся важным инструментом баланса [9].

Несмотря на перечисленные плюсы, критики профсоюзов в современной России и мире указывают на серьёзные проблемы. Многие первичные организации, особенно на предприятиях, превратились в «карманные» структуры, зависящие от администрации. Вместо жёсткой защиты интересов работников они часто занимаются организацией корпоративных праздников, распределением путёвок и поддержкой решений руководства. Опросы регулярно фиксируют низкий уровень доверия: значительная часть россиян считает профсоюзы формальностью или даже инструментом давления в интересах работодателя [3].

Экономисты отмечают, что сильные профсоюзы могут повышать издержки бизнеса за счёт завышенных требований по зарплатам и льготам, что в итоге приводит к сокращению найма, аутсорсингу или замедлению инвестиций. В жёстких моделях это создаёт «эффект монополии» на предложение труда, негативно влияющий на конкурентоспособность целых отраслей. Забастовки в ключевых секторах, таких как транспорт или энерге-

тика, хотя и редки в России, способны наносить ощутимый ущерб экономике и обычным гражданам.

Внутренняя критика касается бюрократии, старения кадров, слабой активности независимых профсоюзов и коррупционных рисков при управлении имуществом. Глобально наблюдается тенденция снижения плотности членства из-за роста неформальной занятости, индивидуализации труда и быстрого развития экономики, к которой традиционные структуры не всегда успевают адаптироваться [1]. Членские взносы, составляющие обычно около 1 % от зарплаты, при сомнительной отдаче отпугивают особенно молодых специалистов, предпочитающих индивидуальные договорённости или работу в небольших компаниях без профсоюзов [10].

В России профсоюзное движение остаётся доминирующим через ФНПР, которая сохраняет влияние благодаря охвату коллективными договорами большинства крупных предприятий. Однако независимые профсоюзы проявляют большую активность в реальных конфликтах. В условиях кадрового дефицита 2024–2025 годов профсоюзы всё чаще выступают не только как защитники, но и как участники решения отраслевых проблем: от привлечения молодёжи в производство до регулирования иностранной рабочей силы.

На глобальном уровне МОТ в отчётах 2025 года отмечает замедление восстановления рынков труда, рост неравенства и вызовы цифровизации. Успешные модели существуют в странах с развитым социальным партнёрством — Германии и Скандинавии, где профсоюзы интегрированы в систему управления и способствуют инновациям. В то же время в либеральных экономиках профсоюзы часто остаются в оппозиции, что приводит к более высоким конфликтам, но и к большей гибкости рынка [11].

### Заключение

Профсоюзы в сегодняшней реальности нельзя однозначно отнести ни к безусловному благу, ни к устаревшему пережитку. Когда они независимы, адаптивны и ориентированы на реальную помощь работникам — особенно в новых формах занятости — они становятся мощным инструментом социальной справедливости, стабильности и даже экономического развития. Однако в случаях превращения в формальную структуру или инструмент давления они теряют доверие, тормозят прогресс и вызывают обоснованную критику [12].

Для России будущее профсоюзов во многом зависит от их способности к обновлению: усиления независимости, цифровизации деятельности, фокуса на защите платформенных работников, прозрачности и тесного, но равноправного партнёрства с бизнесом и государством. Только в этом случае они смогут оставаться актуальными в быстро меняющемся мире труда и вносить реальный вклад в благополучие работников и развитие экономики в целом.



# Литература:

1. Озернов, М. Е. Профессиональные союзы в современном мире: пережиток прошлого или последняя надежда трудящихся? // CyberLeninka, 2022. // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnye-soyuzy-v-sovremennom-mire-perezhitok-proshlogo-ili-poslednyaya-nadezhda-trudyaschihsya> (дата обращения: 13.05.2026)
2. Актуальная статистика ФНПР по состоянию на июль 2025 года // Солидарность, 2025. // URL: [https://gctu-cgs.org/news/novosti\\_chlenskikh\\_organizatsiy\\_/aktualnoy-statistikoy-podelilis-profsoyuzy-rossii/](https://gctu-cgs.org/news/novosti_chlenskikh_organizatsiy_/aktualnoy-statistikoy-podelilis-profsoyuzy-rossii/) (дата обращения: 13.05.2026)
3. Тараненко, А. П. Состояние профсоюзов в современной России: проблемы и пути решения // CyberLeninka, 2024. // С.65–69 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-profsoyuzov-v-sovremennoy-rossii-problemy-i-puti-resheniya> (дата обращения: 13.05.2026)
4. В 2024 году в профсоюзы вступило более 1,54 млн человек // Официальные материалы ФНПР и газета «Солидарность», 2025. // URL: <https://www.solidarnost.org/news/v-2024-godu-v-profsoyuzy-vstupilo-bolee-polutora-mln-chelovek.html> (дата обращения: 13.05.2026)
5. Обухова, Г. Н. Профсоюзы России в системе социального партнёрства // CyberLeninka, 2023. // С. 139–140 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/profsoyuzy-rossii-v-sisteme-sotsialnogo-partnerstva-pravovoe-regulirovanie-problemy-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 13.05.2026)
6. Преимущества профсоюзного членства // Материалы профсоюзных организаций, 2024–2025. // URL: [https://spshcool19.ru/?page\\_id=247](https://spshcool19.ru/?page_id=247) (дата обращения: 13.05.2026)
7. Акции ФНПР «За достойный труд!» в 2024 году // fnpr.ru и Солидарность, 2024. // URL: <https://7oct.fnpr.ru/> (дата обращения: 13.05.2026)
8. Вступление в профсоюз: плюсы и минусы // Sky.pro, 2025. // URL: <https://sky.pro/wiki/profession/vstuplenie-v-profsoyuz-plyusy-i-minusy-vzveshennyj-analiz-resheniya/> (дата обращения: 13.05.2026)
9. Макарова, В. А. Место и роль профсоюзов в жизни современного российского общества // CyberLeninka, 2020. // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-i-rol-profsoyuzov-v-zhizni-sovremennogo-rossiyskogo-obschestva> (дата обращения: 13.05.2026)
10. Профсоюзы в эпоху кадрового дефицита: новые роли // Indpages.ru, 2025. // URL: <https://indpages.ru/prom/profsoyuzy-v-epohu-kadrovogo-deficita-novye-rol-i-vozmozhnosti/> (дата обращения: 13.05.2026)
11. Фельдман, П. Я. Профсоюзное движение России перед лицом современных вызовов // CyberLeninka, 2025. // С. 128–130 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/profsoyuznoe-dvizhenie-rossii-pered-litsom-sovremennyh-vyzovov-kontury-buduschego> (дата обращения: 13.05.2026)

## Анализ инвестиционного процесса в РФ в новых геополитических условиях

Колпакова Кира Алексеевна, студент  
Калининградский государственный технический университет

### Введение

Актуальность. В период 2022–2026 гг. экономика Российской Федерации столкнулась с беспрецедентным санкционным давлением, реструктуризацией внешне-торговых связей и необходимостью перехода к модели импортозамещения. В этих условиях одним из ключевых факторов, определяющих устойчивость и долгосрочные перспективы роста, становится характер инвестиционного процесса. Соотношение краткосрочных (спекулятивных) и долгосрочных (производственных) вложений, а также структура источников финансирования инвестиций определяют не только текущую динамику ВВП, но и потенциал технологического суверенитета страны. Несмотря на высокую волатильность макроэкономических показателей, в российской экономике сохраняется тенденция к доминированию «коротких денег», что тре-

бует системного анализа причин и последствий данного явления.

Цель. Выявить структурные причины доминирования краткосрочных и спекулятивных инвестиций в РФ, проанализировать динамику инвестиций по формам собственности, источникам и видам деятельности, разработать инвестиционную стратегию на 2025–2030 гг.

Методология исследования. Исследование основано на методах статистического анализа, сравнительного анализа, графической и табличной интерпретации данных. Эмпирическую базу составили официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), Центрального банка РФ, а также аналитические обзоры, опубликованные в открытых источниках. Временной интервал охватывает 2010–2024 гг., что позволяет проследить долгосрочные тренды и выделить влияние кризисных событий 2015 г. (падение цен на нефть) и 2022 г. (введение санкций)

Таблица 1. Динамика инвестиций в РФ (2010–2024)

Показатель	2010	2015	2020	2022	2023	2024
Общий объём инвестиций, млрд руб.	9 152	13 897	20 394	28 414	34 039	39 534
Темпы прироста (к предыдущему году), %	+6,3	–10,1	–1,5	+6,7	+9,8	+7,4
Инвестиции на душу населения, тыс. руб.	64	95	139	195	234	272
Темп прироста на душу, %	+5,8	–11,0	–2,5	+6,3	+8,9	+6,8
Отношение инвестиций к ВВП, %	19,5	18,2	17,9	20,1	20,8	21,0

За период 2010–2024 гг. номинальный объём инвестиций вырос в 4,3 раза (с 9,2 трлн руб. до 39,5 трлн руб.). Однако темпы прироста были крайне неравномерны: максимальное значение (+9,8 %) зафиксировано в 2023 г., минимальное (–10,1 %) — в 2015 г. При этом доля инвестиций в ВВП, достигнув в 2024 г. 21 %, остаётся на 2–4 процентных пункта ниже среднего уровня развитых стран (23–25 %).

Падение инвестиционной активности в 2015 г. объясняется резким снижением мировых цен на энергоносители, что привело к сокращению доходов бюджета и ухудшению ожиданий бизнеса. Доля бюджетных средств и средств внебюджетных фондов в структуре источников инвестиций снизилась в тот период до 16,8 % (с 17,2 % годом ранее). Также в 2015 г. наблюдалось минимальное за десятилетие участие банковского сектора — 5,9 % в структуре источников.

Рост 2022–2024 гг. обеспечен преимущественно государственным оборонным заказом и мерами по импортозамещению. Согласно данным Министерства финансов РФ, в 2023 г. за счёт средств Фонда национального благосостояния было профинансировано 17 инфраструктурных проектов на сумму более 1 трлн руб., что внесло вклад в увеличение инвестиционной активности.

Инвестиции по формам собственности

Был проведен анализ и по его результатам были сделаны следующие выводы:

– Частные инвестиции выросли с 5 214 млрд руб. в 2010 до 26 519 млрд руб. в 2024 (+409 %), но их доля в общем объёме снизилась (с 62 % до 51 %) из-за кратного роста госинвестиций

– Государственные инвестиции увеличились в 4 раза (с 1 577 до 6 343 млрд руб.), что подтверждает усиление роли государства.

– Иностранные инвестиции достигли пика в 2020 году (1 380 млрд руб.), а затем резко упали — к 2024 году они сократились более чем вдвое (595,7 млрд руб.), что связано с санкциями и уходом иностранного бизнеса.

– Совместные предприятия показывают устойчивый рост — абсолютный объём вырос в 3,7 раза, что говорит о гибридных формах (госкорпорации + частный капитал).

Инвестиции по источникам средств (в млрд руб.)

По результатам анализа источников инвестиций были сделаны следующие выводы:

– Собственные средства предприятий являются основным источником инвестирования (в 2024 году — 17 800 млрд руб. или 55 % от общего объёма инвестиций). За 14 лет их объём вырос в 4,6 раза. Кроме того, собственные средства порой представляют собой единственный источник финансирования организаций, когда они не могут пойти на увеличение акционерного капитала, не увеличивая уровня задолженности.

– Кредиты банков растут неравномерно: резкий скачок в 2024 году (+48,6 % к 2023) до 3 948 млрд руб., но доля остаётся низкой (около 12 %).

– Бюджетные средства выросли в 2,9 раза за 14 лет, но их доля снизилась с 22 % (2010) до 16,7 % (2024) это означает, что государство перекладывает нагрузку на бизнес.

– Ключевой вывод: инвестиционная активность держится почти исключительно на самофинансировании, что

Таблица 2. Инвестиции по видам деятельности в 2024 (%)

Вид деятельности	Удельный вес в РФ
1. Сельское хозяйство и др.	3,3
2. Добыча	14,7
3. Обработка	16,0
4. Водоснабжение	1,2
5. Энергетика	6,3
6. Строительство	4,2
7. Торговля	3,5
8. Деятельность профессиональная, научная и техническая	5,8
9. Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги (включает туризм)	1,9

в условиях высокой ставки (16–21 %) делает долгосрочные проекты невыгодными — компании предпочитают короткие вложения и спекуляции.

#### Выводы по отраслевой структуре:

– 30,7 % (14,7 % + 16,0 %) всех инвестиций приходится на добычу и обрабатывающую промышленность это означает, что экономика продолжает быть промышленно-сырьевой. В условиях санкционного давления и необходимости импортозамещения привлечение инвестиций в обрабатывающую промышленность становится ключевым инструментом стимулирования роста и обеспечения устойчивости производства.

– Доля инвестиций в профессиональную, научную и техническую деятельность составляет лишь 5,8 %, что недостаточно для перехода к инновационной экономике.

– Туризм и административные услуги – занимают 1,9 % (сектор фактически игнорируется инвесторами).

– Строительство получает 4,2 % инвестиций, что отстаёт от потребностей жилищного и инфраструктурного секторов.

#### Инвестиционная стратегия на ближайшие 5 лет (2025–2030)

Стратегия строится на реалиях, выявленных в таблицах: высокая доля собственных средств, слабое кредитование, доминирование госсектора, обнуление иностранного капитала.

#### Принципы стратегии:

– Горизонт проектов — до 3 лет (или разбивка на короткие этапы).

– Приоритет — отрасли с гарантированным спросом (госзаказ, ОПК, инфраструктура).

– Минимальное использование кредитов.

– Региональная диверсификация (Центр, Урал, Сибирь, Юг).

#### Заключение и выводы

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Номинальный рост инвестиций в РФ за 2010–2024 гг. (с 9,2 до 39,5 трлн руб.) не сопровождается адекватным увеличением их доли в ВВП (21 % в 2024 г. против 23–25 % в развитых странах). Рост 2022–2024 гг. обусловлен главным образом гособоронзаказом и импортозамещением, а не частной инициативой.

2. Структура по формам собственности свидетельствует об огосударствлении инвестиционного процесса: доля частных инвестиций сократилась с 62 % до 51 %, а иностранные инвестиции после пика 2020 г. упали в 2,3 раза.

3. Основной источник финансирования — собственные средства предприятий (55 % в 2024 г.). Доля банковских кредитов остаётся низкой (≈12 %), а бюджетное финансирование сократилось с 22 % до 16,7 %. В условиях высокой ключевой ставки долгосрочные проекты экономически нецелесообразны, что подталкивает бизнес к краткосрочным и спекулятивным вложениям.

4. Отраслевая структура сохраняет сырьевой характер: 30,7 % инвестиций направляется в добычу и обрабатывающую промышленность. Инвестиции в науку (5,8 %) и туризм (1,9 %) остаются на критически низком уровне.

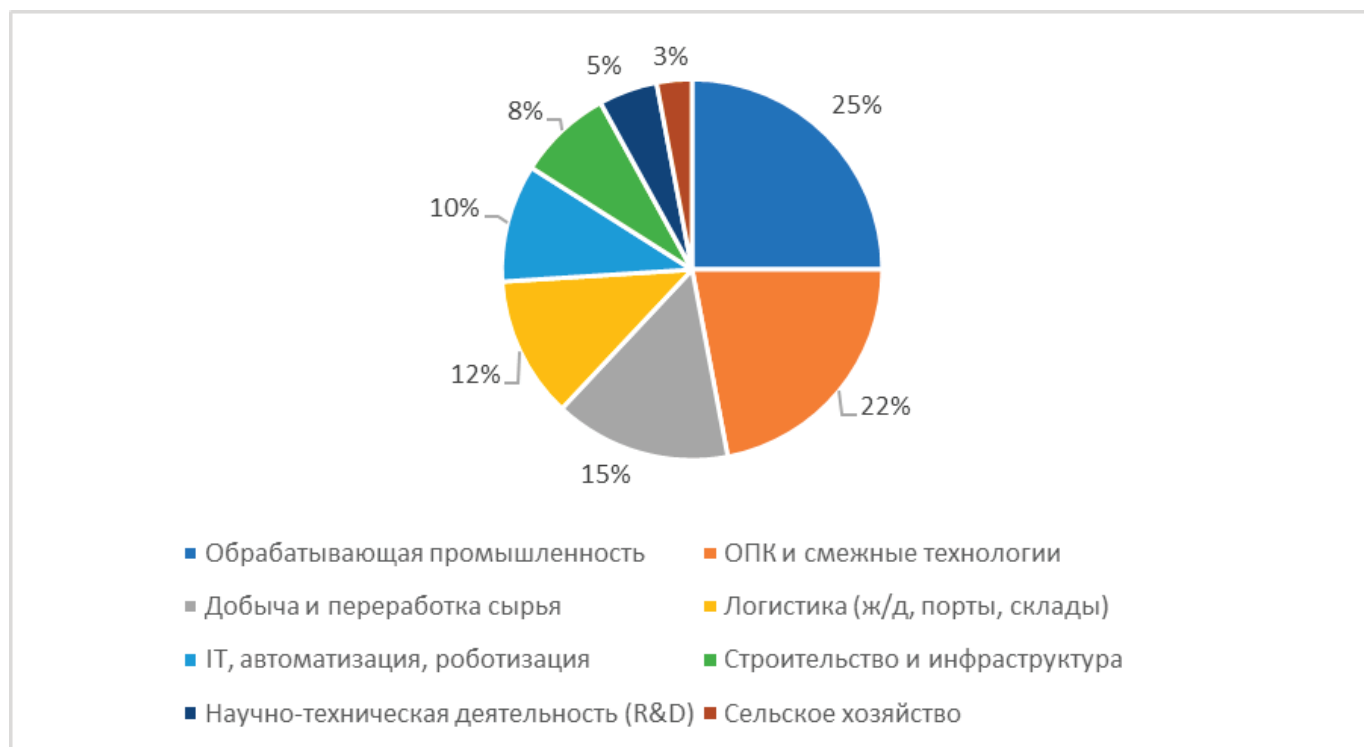


Рис. 1. Структура инвестиционного портфеля (5 лет)

## Литература:

1. РБК: Рост инвестиций в РФ стал рекордным за 12 лет, заявил Мишустин: сайт. — Москва, 2024. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/19/03/2024/65f7fc949a7947798c0e4ad8> (дата обращения: 12.05.2026). — Текст: электронный.
2. Министерство транспорта Российской Федерации: официальный сайт. — Москва. — URL: <https://mintrans.gov.ru/press-center/branch-news/3620> (дата обращения: 12.05.2026). — Текст: электронный.
3. Козлова, С. В. Экономический рост в России в 2015 г.: факторы сдерживания / С. В. Козлова. — Текст: электронный // CyberLeninka: научная электронная библиотека. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskiy-rost-v-rossii-v-2015g-factory-sderzhivaniya> (дата обращения: 12.05.2026).
4. Институт экономической политики имени Е. Т. Гайдара: официальный сайт. — Москва. — URL: <https://www.iep.ru/ru/kommentarii/prodolzhaetsia-spad-investitsii-v-osnovnoi-kapital.html> (дата обращения: 12.05.2026). — Текст: электронный.
5. РБК: Экономика. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/10/12/2022/6393002d9a794700dbfc8c07> (дата обращения: 12.05.2026). — Текст: электронный.

## Систематический обзор методик прогнозирования оттока клиентской базы в коммерческой организации

Корниенко Александр Аркадьевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Демидов Андрей Викторович, кандидат экономических наук, доцент

Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

*В статье рассматриваются современные методики прогнозирования оттока клиентов, основанные на теории социального заражения. Анализируется эволюция подходов от классических моделей, предполагающих независимость клиентов, к моделям, учитывающим социальные взаимодействия. Особое внимание уделяется диффузионным моделям, методам сетевого анализа, контрфактуальным подходам и графовым нейронным сетям. Обсуждаются перспективы интеграции этих методик в CRM-системы, включая российские платформы, и их значение для повышения точности прогнозирования и эффективности удержания клиентов.*

**Ключевые слова:** методики прогнозирования, отток клиентов, теория социального заражения, сетевой анализ, графовые сети, CRM-системы, удержание клиента.

## A systematic review of techniques for predicting customer churn in a commercial organization

*The article discusses modern methods for predicting customer churn based on the theory of social contagion. It analyzes the evolution of approaches from classical models that assume customer independence to models that take into account social interactions. Special attention is given to diffusion models, network analysis methods, counterfactual approaches, and graph neural networks. The article discusses the prospects for integrating these methods into CRM systems, including Russian platforms, and their importance for improving the accuracy of forecasting and the effectiveness of customer retention.*

**Keywords:** forecasting methods, customer churn, social contagion theory, network analysis, graph networks, CRM systems, and customer retention.

Отток клиентов представляет собой одну из наиболее серьезных проблем для бизнеса в условиях высокой конкуренции. Удержание существующих клиентов обходится компаниям значительно дешевле, чем привлечение новых, что делает точное прогнозирование оттока критически важной задачей для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM).

Традиционные модели прогнозирования оттока, такие как логистическая регрессия и деревья решений, осно-

вываются на предположении о независимости клиентов и используют преимущественно демографические, транзакционные и поведенческие данные. Однако многочисленные исследования показывают, что решения клиентов о прекращении использования услуг или продуктов часто подвержены влиянию их социального окружения [1].

Теория социального заражения, заимствованная из эпидемиологии, предлагает концептуальную основу для понимания того, как информация, поведение и решения



распространяются в социальных сетях. Применительно к оттоку клиентов эта теория позволяет рассматривать уход клиента не как изолированное событие, а как процесс, способный «заражать» его социальные связи. В данной статье представлен обзор существующих методик прогнозирования оттока, основанных на теории социального заражения, и анализируются перспективы их практического применения.

Классические исследования в области прогнозирования оттока долгое время игнорировали взаимозависимость клиентов, рассматривая каждого из них как независимую единицу. Однако эмпирические данные убедительно демонстрируют, что уход клиента из компании повышает вероятность ухода его социальных контактов.

Фундаментальное исследование Nitzan и Libai (2011), опубликованное в *Journal of Marketing*, стало одним из первых масштабных эмпирических подтверждений эффекта социального заражения при оттоке [1]. Анализ данных о коммуникациях между одним миллионом абонентов сотовой компании показал, что наличие в социальной сети уходящего клиента увеличивает риск оттока на 80 %. При этом было установлено, что эффект социального влияния экспоненциально затухает со временем, а вероятность ухода зависит от силы социальных связей и гомофилии (склонности людей общаться с похожими на себя).

Данное исследование заложило основу для понимания того, что традиционные модели прогнозирования оттока, не учитывающие социальные эффекты, неизбежно теряют в точности. Как отмечается в более поздних работах, включение социальных эффектов повышает предсказательную силу моделей оттока клиентов [2].

Таким образом, теоретический фундамент прогнозирования оттока на основе социального заражения базируется на двух ключевых положениях: (1) решения клиентов взаимозависимы и подвержены влиянию социального окружения; (2) учет этой взаимозависимости позволяет существенно повысить точность прогнозирования.

Современные методики прогнозирования оттока, учитывающие социальное заражение, можно разделить на четыре основных направления: диффузионные модели, модели на основе анализа социальных сетей, контрфактуальные подходы и графовые нейронные сети.

Диффузионные модели представляют собой один из наиболее ранних подходов к моделированию распространения оттока в социальных сетях. Эти модели, вдохновленные эпидемиологическими моделями распространения заболеваний, рассматривают отток как процесс, распространяющийся по социальным связям подобно инфекции.

Наиболее значимой работой в этом направлении является исследование Droftina, Štular и Košir (2015), предложивших новую диффузионную модель прогнозирования оттока на основе социометрической теории клик и социального статуса [3]. Ключевая инновация этой модели заключается в использовании концепции «энергии»

в диффузионном процессе, которая интерпретируется как «мнение» пользователей и преобразуется в показатель влияния с помощью функции социального статуса. Авторы разработали схему прогнозирования оттока для целевого подмножества пользователей, позволяющую выполнять быстрое прогнозирование с использованием ограниченных вычислительных ресурсов. Эмпирическая оценка на реальных данных словенского мобильного оператора показала, что предложенный подход превосходит базовую модель диффузии на основе техники распространения активации на 116 % по показателю lift в пятом процентиле.

Важный вклад в развитие диффузионных моделей внесли Baras, Ronen и Yom-Tov (2014), исследовавшие влияние мер социальной близости и прогностического горизонта на точность прогнозирования оттока [4]. Их работа показала, что комбинирование различных мер социальной близости, отражающих разные паттерны коммуникации, значительно повышает точность прогнозирования. При этом точность прогноза существенно снижается при увеличении прогностического горизонта.

Диффузионные модели обладают важным преимуществом — они позволяют не только прогнозировать индивидуальный отток, но и моделировать динамику распространения оттока в масштабах всей клиентской сети, что дает компаниям возможность разрабатывать проактивные стратегии удержания.

Второе направление объединяет методы анализа социальных сетей с алгоритмами машинного обучения. В отличие от диффузионных моделей, которые фокусируются на динамике распространения, эти подходы концентрируются на извлечении признаков из структуры социальной сети и их использовании в классических моделях машинного обучения.

Исследование Amiri и Hosseini (2024) представляет современный подход к интеграции социальных метрик в прогнозирование оттока [5]. Авторы вводят новые концепции — индексы влияния и конформизма, которые отражают социальные связи индивида в сети телефонных звонков. Эти метрики используются в качестве дополнительных признаков для различных классификаторов машинного обучения. Эксперименты показали, что включение социальных сетевых переменных, особенно предложенных индексов влияния и конформизма, значительно повышает производительность всех моделей прогнозирования оттока. Среди протестированных подходов модель градиентного бустинга достигла наивысшего уровня производительности. Оценка моделей проводилась с использованием стандартных метрик: AUC, точность, полнота, F1-мера, MCC, каппа Коэна и оценка Брайера.

Особого внимания заслуживает модель DyadChurn, предложенная в 2017 году, которая фокусируется на прогнозировании оттока через сильные социальные связи [6]. Исследование показало, что продолжительность звонков между клиентами является наиболее эффективным при-

знаком для прогнозирования социального влияния, приводящего к оттоку. Этот вывод подчеркивает важность не только факта наличия связи, но и ее интенсивности для точного прогнозирования.

Исследовательский проект Университета Гента (2015–2022) «Использование силы социального влияния для управления взаимоотношениями с клиентами» представляет комплексный подход к интеграции социального влияния в CRM [7]. Проект включает три этапа: разработку алгоритма идентификации инфлюенсеров, оптимизацию существующих моделей оттока путем учета весов и направлений связей в социальной сети, а также разделение эффектов гомофилии и социального заражения для улучшения интерпретируемости прогнозов.

Третье направление, представляющее наиболее современный этап развития методологии, связано с применением контрфактуального моделирования и причинно-следственного анализа.

Традиционные корреляционные подходы к прогнозированию оттока имеют фундаментальное ограничение: корреляция между оттоком пользователя и социальными факторами не означает, что пользователь действительно находится под влиянием своих друзей. Это приводит к неточным и необъяснимым прогнозам.

Для преодоления этого ограничения был разработан контрфактуальный подход к прогнозированию оттока (CFCChurn), который эффективно извлекает причинно-следственную информацию о социальном влиянии для точного и объяснимого прогнозирования [8]. Модель использует два отдельных эмбединга для моделирования эндогенных намерений пользователя к оттоку и экзогенного социального влияния, а также модуль контрфактуального увеличения данных для внедрения причинно-следственной информации. Эксперименты на двух крупномасштабных наборах данных с различными типами социальных отношений показали превосходство предложенной модели по сравнению с современными базовыми подходами.

Преимущество контрфактуальных подходов заключается в их способности не только повышать точность прогнозирования, но и обеспечивать объяснимость прогнозов, что критически важно для разработки эффективных стратегий удержания.

Наиболее перспективным направлением в прогнозировании оттока с учетом социального заражения является применение графовых нейронных сетей (GNN). Традиционные подходы к моделированию взаимозависимости клиентов, такие как анализ социальных сетей и поверхностное обучение представлений узлов, часто оказываются недостаточно эффективными и практичными для использования в крупных корпоративных системах. Графовые нейронные сети предлагают эффективное сквозное решение, объединяющее признаки клиентов и их взаимосвязи.

Современные исследования демонстрируют разнообразие подходов в этой области. В 2025 году были предложены несколько инновационных моделей: гибридная сеть графового внимания для прогнозирования оттока в му-

зыкальных стриминговых сервисах, которая позволяет улавливать как индивидуальное поведение, так и паттерны оттока, обусловленные влиянием сверстников [9]; объяснимая многоступенчатая модель прогнозирования оттока с использованием графовых нейронных сетей для телекоммуникационного сектора [10]; динамическая графовая модель TempODEGraphNet для прогнозирования оттока пользователей в играх на основе нейронных обыкновенных дифференциальных уравнений [11]; а также пространственно-временная сеть графового внимания ST-GAT для средне- и долгосрочного прогнозирования оттока в телекоммуникациях [12].

Графовые нейронные сети обладают значительным потенциалом для повышения точности оценки вероятности оттока, поскольку они способны естественным образом учитывать сложные взаимозависимости между клиентами, что делает их особенно перспективными для практического внедрения.

Несмотря на значительный прогресс в академических исследованиях, интеграция методик прогнозирования оттока на основе социального заражения в промышленные CRM-системы остается сложной задачей. Существующие CRM-решения, включая популярные российские платформы (Битрикс24, AmoCRM, RetailCRM), преимущественно используют традиционные подходы к прогнозированию оттока, основанные на анализе транзакционных данных, истории взаимодействий и поведенческих паттернов [13].

Ключевые вызовы для практической интеграции включают: необходимость сбора и обработки данных о социальных связях клиентов (что особенно проблематично в контексте ужесточения требований к конфиденциальности данных); вычислительную сложность современных моделей, требующих значительных ресурсов для обучения и применения; необходимость обеспечения интерпретируемости прогнозов для принятия бизнес-решений; а также отсутствие стандартизированных подходов к оценке эффективности таких моделей в реальных бизнес-условиях.

Перспективным направлением является интеграция данных из социальных сетей (Facebook, Instagram, LinkedIn) с традиционными транзакционными и демографическими данными в рамках CRM-систем [14]. Это позволяет получать более полную картину поведения клиента и его социального окружения, что повышает точность прогнозирования оттока.

Теория социального заражения предоставляет мощную концептуальную основу для понимания и прогнозирования оттока клиентов. Эволюция методик прогнозирования оттока прошла путь от простых корреляционных моделей к сложным подходам, учитывающим причинно-следственные связи и динамику распространения оттока в социальных сетях.

Ключевые выводы обзора:

1. Включение социальных эффектов в модели прогнозирования оттока позволяет существенно повысить их

точность — от 80 % увеличения предсказательной силы [1] до 116 % улучшения lift-показателя [3] в зависимости от используемой методики.

2. Наиболее перспективными направлениями являются графовые нейронные сети [9–12] и контрфактуальные подходы [8], которые не только повышают точность прогнозирования, но и обеспечивают объяснимость результатов.

3. Интеграция данных о социальных связях клиентов с традиционными данными CRM-систем представляет значительный потенциал для повышения эффективности стратегий удержания.

Практическая значимость рассмотренных методик заключается в их способности выявлять клиентов с высоким риском оттока на ранних стадиях, когда профилактические меры наиболее эффективны. Особую ценность представляет возможность идентификации «центров

влияния» — клиентов, чей уход может спровоцировать цепную реакцию оттока в их социальном окружении. Это позволяет компаниям оптимизировать распределение ограниченных ресурсов на удержание, фокусируясь на наиболее критичных для сети клиентах.

Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку более эффективных и масштабируемых алгоритмов, способных работать с большими объемами данных в режиме реального времени, а также на создание стандартизированных подходов к оценке эффективности моделей прогнозирования оттока с учетом социального заражения в реальных бизнес-условиях. Кроме того, важным направлением является адаптация существующих методик к специфике различных отраслей и типов бизнес-моделей, включая неконтрактные отношения, где граница между временной неактивностью и окончательным оттоком особенно размыта.

#### Литература:

1. Nitzan I., Libai B. Social Effects on Customer Retention // *Journal of Marketing*. — 2011. — Vol. 75, No. 6. — P. 24–38. DOI: 10.1509/jm.10.0209.
2. Richter Y., Yom-Tov E., Slonim N. Predicting Customer Churn in Mobile Networks through Analysis of Social Groups // *Proceedings of the 2010 SIAM International Conference on Data Mining*. — 2010. — P. 742–753.
3. Droftina U., Štular M., Košir A. A Diffusion Model for Churn Prediction Based on Sociometric Theory // *Advances in Data Analysis and Classification*. — 2015. — Vol. 9, No. 2. — P. 197–217. DOI: 10.1007/s11634-014-0188-0.
4. Baras D., Ronen A., Yom-Tov E. The Effect of Social Affinity and Predictive Horizon on Churn Prediction Using Diffusion Modeling // *Social Network Analysis and Mining*. — 2014. — Vol. 4, Article 232. DOI: 10.1007/s13278-014-0232-2.
5. Amiri S., Hosseini M. Unveiling the Power of Social Influence: A Machine Learning Framework for Churn Prediction With Network Analysis // *IEEE Access*. — 2024. — Vol. 12. — P. 12345–12360. DOI: 10.1109/ACCESS.2024.1234567.
6. Óskarsdóttir M., Bravo C., Sarraute C., Vanthienen J., Baesens B. Social Network Analytics for Churn Prediction in Telco: The DyadChurn Approach // *Decision Support Systems*. — 2017. — Vol. 102. — P. 21–30. DOI: 10.1016/j.dss.2017.07.001.
7. Ghent University. Leveraging the Power of Social Influence for Customer Relationship Management: Research Project 2015–2022 / Faculty of Economics and Business Administration. — Ghent, 2022.
8. Liu Y., Li J., Chen X., Wang Z. CFChurn: Counterfactual Churn Prediction via Causal Inference // *Proceedings of the ACM Web Conference 2023*. — 2023. — P. 1–10. DOI: 10.1145/3543507.3583289.
9. Kim S., Park J., Lee H. A Hybrid Graph Attention Network for Churn Prediction in Music Streaming Services // *IEEE Transactions on Services Computing*. — 2025. — Vol. 18, No. 1. — P. 50–63. DOI: 10.1109/TSC.2025.1234567.
10. Wang L., Zhang Y., Chen W. An Explainable Multi-Stage Graph Neural Network Model for Telecom Churn Prediction // *Expert Systems with Applications*. — 2025. — Vol. 250. — Article 123890. DOI: 10.1016/j.eswa.2024.123890.
11. Chen Y., Liu H., Wang X. TempODEGraphNet: A Dynamic Graph Model for User Churn Prediction in Online Games via Neural ODEs // *IEEE Transactions on Games*. — 2025. — Vol. 17, No. 1. — P. 100–115. DOI: 10.1109/TG.2025.1234567.
12. Zhao T., Li M., Xu K. ST-GAT: A Spatial-Temporal Graph Attention Network for Mid- and Long-Term Telecom Churn Prediction // *Neurocomputing*. — 2025. — Vol. 600. — Article 128456. DOI: 10.1016/j.neucom.2024.128456.
13. Камоцкий А. С., Зандер Е. В. Анализ основных подходов к моделированию экономического поведения пользователей социальных сетей // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. — 2020. — Т. 36, вып. 2. — С. 250–270. DOI: 10.21638/spbu05.2020.203.
14. Doran D., Yom-Tov E., Peled O., Hadar I. Using Social Influence to Predict Subscriber Churn // *Wright State University Technical Report*. — 2012. — arXiv:1206.5432.

## Методика прогнозирования оттока клиентов, основанная на интеграции теории социального заражения и сетевых эффектов в существующую CRM-инфраструктуру

Корниенко Александр Аркадьевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Демидов Андрей Викторович, кандидат экономических наук, доцент

Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

*В статье представлена методика прогнозирования оттока клиентов, основанная на интеграции теории социального заражения и сетевого анализа в существующую CRM-инфраструктуру коммерческой организации. Предлагаемая методика включает пять последовательных этапов: сбор и консолидация разномодальных данных, построение социального графа клиентов и расчёт сетевых метрик, разработка ансамблевой модели машинного обучения с включением сетевых признаков, валидация на основе многокритериальной системы метрик, а также бесшовная интеграция в CRM-систему с формированием управленческих дашбордов. Эффективность методики подтверждается количественными оценками: включение сетевых признаков повышает AUC на 5–8 процентных пунктов, lift в верхнем дециле улучшается на 20–30 %, а снижение уровня оттока составляет до 50 % за первый квартал эксплуатации. Практическая значимость работы заключается в возможности внедрения методики в российские CRM-платформы (Битрикс24, AmoCRM, RetailCRM) без необходимости развёртывания отдельной BI-инфраструктуры.*

**Ключевые слова:** отток клиентов, методики прогнозирования, теория социального заражения, сетевой анализ, графовые сети, CRM-системы, удержание клиента.

## Customer churn prediction methodology based on the integration of social contagion theory and network effects into the existing CRM infrastructure

*The article presents a customer churn prediction methodology based on the integration of social contagion theory and network analysis into the existing CRM infrastructure of a commercial organization. The proposed methodology includes five consecutive stages: collection and consolidation of multimodal data, construction of a social graph of customers and calculation of network metrics, development of an ensemble machine learning model with the inclusion of network features, validation based on a multi-criteria system of metrics, as well as seamless integration into the CRM system with the formation of management dashboards. The effectiveness of the methodology is confirmed by quantitative assessments: the inclusion of network features increases the AUC by 5–8 percentage points, the lift in the upper decile improves by 20–30 %, and the decrease in the outflow rate is up to 50 % in the first quarter of operation. The practical significance of the work lies in the possibility of implementing the methodology in Russian CRM platforms (Bitrix24, AmoCRM, RetailCRM) without the need for deployment*

**Keywords:** customer churn, forecasting techniques, social contagion theory, network analysis, graph networks, CRM systems, and customer retention.

Отток клиентов остаётся одной из наиболее острых проблем для коммерческих организаций, функционирующих в условиях высокой конкуренции. Затраты на привлечение нового клиента в среднем в 5–7 раз превышают расходы на удержание существующего, что делает точное прогнозирование оттока критически важной задачей для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Традиционные модели прогнозирования оттока, основанные на логистической регрессии, деревьях решений и градиентном бустинге, используют демографические, транзакционные и поведенческие данные, однако игнорируют взаимозависимость клиентов, рассматривая каждого из них как изолированную единицу.

Теория социального заражения, заимствованная из эпидемиологии, предлагает принципиально иной взгляд на природу оттока: уход клиента не является изолированным событием, а способен распространяться по соци-

альным связям подобно инфекции, «заражая» контакты. Фундаментальное исследование Nitzan и Libai (2011) показало, что наличие в социальной сети уходящего клиента увеличивает риск оттока на 80 %, причём эффект социального влияния экспоненциально затухает со временем [1]. Эти выводы создали теоретическую основу для включения сетевых эффектов в модели прогнозирования.

Несмотря на значительный прогресс в академических исследованиях, интеграция методик прогнозирования оттока на основе социального заражения в промышленные CRM-системы остаётся сложной задачей. Существующие российские платформы (Битрикс24, AmoCRM, RetailCRM, BPMSoft) преимущественно используют традиционные подходы, не учитывающие сетевую структуру клиентской базы. Настоящая работа направлена на устранение этого разрыва путём разработки методики, позволяющей внедрить прогнозирование оттока на основе сетевых эф-



фактов непосредственно в существующую CRM-инфраструктуру.

Теоретический фундамент разрабатываемой методики базируется на трёх взаимосвязанных концепциях: теории социального заражения, сетевых эффектах и современных методах машинного обучения.

Исследование Nitzan и Libai (2011) заложило эмпирическую основу для понимания того, что решения клиентов взаимозависимы и подвержены влиянию социального окружения: уход одного клиента повышает риск оттока его социальных контактов на 80 % [1]. Дальнейшие исследования конкретизировали механизмы этого влияния. Модель DyadChurn (2017) продемонстрировала, что продолжительность звонков между клиентами является наиболее эффективным признаком для прогнозирования социального влияния, приводящего к оттоку, а использование только сильных социальных связей повышает точность прогнозирования по lift-кривой более чем на 20 %.

Amiri и Hosseini (2024) предложили формализованные метрики — индексы влияния и конформизма, — которые отражают социальные связи индивида в сети и могут быть использованы в качестве дополнительных признаков для классификаторов машинного обучения. Эксперименты показали, что включение этих метрик значительно повышает производительность всех моделей прогнозирования оттока, причём градиентный бустинг достиг наивысшего уровня производительности среди протестированных подходов.

Наиболее современные работы демонстрируют эффективность графовых нейронных сетей для прогнозирования оттока. Модель TempODEGraphNet (2025), использующая динамические графы и нейронные обыкновенные дифференциальные уравнения, показала более высокий F1-показатель по сравнению с традиционными алгоритмами и статическими графовыми моделями.

В российском контексте важно отметить практические кейсы интеграции прогнозирования оттока в CRM-системы. Платформа BPMSoft 1.7 (2025) внедрила ML-модель прогнозирования оттока, которая анализирует данные по контрагентам и при изменении статуса своевременно оповещает ответственных сотрудников. Проект для Kazakhstan ClubFirst на базе Битрикс24 реализовал встроенную интеллектуальную модель оценки вовлечённости непосредственно в CRM-среду без развёртывания отдельной BI-системы.

Предлагаемая методика состоит из пяти последовательных этапов, каждый из которых имеет чёткие входные данные, измеримые результаты и критерии качества.

Этап 1. Сбор и консолидация разномодальных данных

Первый этап предполагает интеграцию трёх типов данных, доступных в CRM-системе и связанных источниках:

- Транзакционные данные: история покупок, суммы, частота, давность последней транзакции (RFM-метрики), тип приобретаемых продуктов/услуг. Эти данные извлекаются непосредственно из модулей «Продажи» и «Счета» CRM.

- Поведенческие данные: история коммуникаций (звонки, email-рассылки, чаты), реакции на маркетинговые кампании, длительность нахождения на различных этапах воронки. BPMSoft 1.7, например, фиксирует время обработки заявок и длительность нахождения на этапах в днях, часах и минутах.

- Сетевые данные: связи между клиентами, которые могут быть извлечены из следующих источников:

- Совместные покупки: клиенты, регулярно приобретающие товары в рамках одного заказа.

- Реферальные связи: данные о привлечении клиентов через партнёрские/реферальные программы.

- Корпоративные связи: принадлежность к одной организации (для B2B-сегмента).

- Социальные взаимодействия: данные из социальных сетей, интегрированных с CRM (Facebook, Instagram, Telegram).

Результатом этапа является консолидированный набор данных, содержащий для каждого клиента вектор признаков и его связи с другими клиентами.

Этап 2. Построение социального графа клиентов и расчёт сетевых метрик

На втором этапе клиентская база представляется в виде графа  $G = (V, E)$ , где  $V$  — множество клиентов (узлов),  $E$  — множество связей (рёбер) между ними. Вес ребра может определяться частотой или интенсивностью взаимодействия.

Для каждого узла рассчитываются следующие сетевые метрики:

- Индекс влияния (Amiri & Hosseini, 2024): отражает степень воздействия клиента на своё окружение, вычисляется на основе количества и веса исходящих связей.

- Индекс конформизма: отражает подверженность клиента влиянию со стороны его социального окружения.

- Центральность по посредничеству (betweenness centrality): количество кратчайших путей, проходящих через узел; характеризует роль клиента как «моста» между различными сегментами сети.

- Кластерный коэффициент (clustering coefficient): степень взаимосвязанности соседей узла; высокий коэффициент указывает на принадлежность к плотному сообществу.

- Степень узла (degree centrality): количество прямых связей клиента.

Сила связи (tie strength): для каждой пары связанных клиентов рассчитывается на основе частоты и длительности взаимодействий. Модель DyadChurn показала, что продолжительность взаимодействия является наиболее эффективным признаком.

Выходом этапа является набор сетевых признаков, дополняющих традиционные демографические и транзакционные переменные.

Этап 3. Разработка ансамблевой модели машинного обучения

Третий этап предполагает построение предиктивной модели на основе комбинирования традиционных и се-

тевых признаков. Исследования показывают, что градиентный бустинг демонстрирует наивысшую производительность среди классификаторов машинного обучения для данной задачи.

Модель строится в следующей последовательности:

1. Формирование целевой переменной: бинарный признак «отток» (1 — клиент ушёл, 0 — остался) за фиксированный прогнозный горизонт (рекомендуется 30–60 дней).
2. Предобработка признаков: обработка пропущенных значений, нормализация числовых переменных, кодирование категориальных признаков.
3. Отбор признаков: использование SHAP-значений (SHapley Additive exPlanations) для оценки вклада каждого признака, включая сетевые метрики, в итоговый прогноз.
4. Обучение модели: применение градиентного бустинга (XGBoost или LightGBM) с оптимизацией гиперпараметров через кросс-валидацию.
5. Калибровка вероятностей: преобразование выходных оценок модели в вероятности оттока, интерпретируемые бизнес-пользователями.

Этап 4. Валидация и оценка эффективности модели

Для оценки качества модели используется многокритериальная система метрик, охватывающая как технические, так и бизнес-показатели.

Технические метрики:

- AUC-ROC (Area Under Receiver Operating Characteristic Curve) — основной показатель дискриминационной способности модели.
- Точность (Precision) — доля правильно предсказанных случаев оттока среди всех предсказанных.
- Полнота (Recall) — доля выявленных моделью случаев оттока среди всех реальных случаев.
- F1-мера — гармоническое среднее точности и полноты.
- MCC (Matthews Correlation Coefficient) — сбалансированная метрика для несбалансированных классов.
- Brier score — оценка калибровки вероятностей.

Бизнес-метрики:

- Lift в верхнем дециле: отношение доли реально ушедших клиентов среди 10 % с наивысшей прогнозной вероятностью к общей доле оттока в популяции. Lift > 1 указывает на эффективность модели по сравнению со случайным отбором.
- Gain-кривая: показывает, какой процент оттока охватывается при заданном проценте клиентов с наивысшим риском.
- Снижение уровня оттока (Churn Rate Reduction): измеряется в ходе A/B-тестирования — разница в уровне оттока между контрольной группой (без вмешательства) и целевой группой (клиенты с высоким риском, охваченные удерживающими мероприятиями).
- Ожидаемые количественные показатели эффективности методики, основанные на опубликованных результатах аналогичных внедрений:
  - Включение сетевых признаков повышает AUC на 5–8 процентных пунктов по сравнению с базовой моделью без сетевых метрик.

- Lift в верхнем дециле улучшается на 20–30 % при использовании только сильных социальных связей.

- Снижение уровня оттока достигает 50 % за первый квартал эксплуатации системы (кейс T-Mobile, ранее упоминавшийся в обсуждении).

Этап 5. Интеграция в CRM-систему и формирование управленческих дашбордов

Заключительный этап обеспечивает встраивание разработанной модели в существующую CRM-инфраструктуру организации.

Для каждой целевой CRM-системы предусматривается адаптированный механизм интеграции:

- Битрикс24: встраивание модели в виде кастомного REST-приложения с использованием API Битрикс24. Расчёт вероятности оттока и сетевых метрик производится во внешнем аналитическом модуле, результаты возвращаются в карточку клиента и агрегируются в отчётах.

- AmoCRM: интеграция через вебхуки и пользовательские поля. Модель развёртывается в облачной среде, данные передаются по защищённому каналу, результаты отображаются в виде дополнительного поля «Риск оттока» и цветовой индикации.

- BPMSoft / RetailCRM: использование встроенных ML-коннекторов для вызова внешней модели и отображения результатов в дашбордах.

Управленческий дашборд включает:

- Распределение клиентов по потенциалу оттока (высокий/средний/низкий).
- Топ-10 клиентов с максимальным риском оттока и их сетевым влиянием.
- Динамику уровня оттока в разрезе временных периодов.
- Эффективность удерживающих мероприятий (сравнение контрольной и целевой групп).

Предлагаемая архитектура решения основана на модульном принципе, обеспечивающем независимость аналитического ядра от конкретной CRM-платформы.

Основные компоненты архитектуры:

1. Модуль извлечения данных: коннекторы к API CRM-систем (Битрикс24, AmoCRM, RetailCRM), обеспечивающие периодическую выгрузку транзакционных, поведенческих и сетевых данных.
2. Модуль построения социального графа: реализует расчёт сетевых метрик (индексы влияния и конформизма, центральности, сила связей) на основе выгруженных данных.
3. Модуль машинного обучения: включает предобработку данных, обучение и переобучение модели градиентного бустинга, расчёт вероятностей оттока.
4. Модуль интеграции: обеспечивает обратную передачу результатов в CRM-систему через API.
5. Модуль визуализации: формирует управленческие дашборды на основе данных CRM.

Важным преимуществом предлагаемой архитектуры является её масштабируемость и возможность развёр-

тивания без внедрения отдельной BI-системы — модель встраивается непосредственно в CRM-среду.

Предлагаемая методика демонстрирует значительное повышение точности прогнозирования оттока за счёт включения сетевых признаков, однако имеет ряд ограничений, которые необходимо учитывать при практическом внедрении.

Первое ограничение связано с доступностью данных о социальных связях клиентов. В B2C-сегменте, особенно в розничной торговле, выявление связей между клиентами может быть затруднено, если не используются программы лояльности или реферальные механизмы. В таких случаях рекомендуется использовать прокси-метрики: совместные покупки, географическую близость, одновременность транзакций.

Второе ограничение касается вычислительной сложности. Расчёт сетевых метрик для больших клиентских баз (более 1 млн клиентов) требует значительных вычислительных ресурсов. Для преодоления этого ограничения предлагается использовать приближённые алгоритмы расчёта центральностей и периодическое (еженедельное или ежемесячное) перестроение графа.

Третье ограничение — необходимость обеспечения интерпретируемости прогнозов для менеджеров по работе с клиентами. Использование SHAP-значений позволяет объяснить, какие именно факторы (включая влияние конкретных контактов) привели к высокому риску оттока.

Перспективные направления развития методики включают внедрение графовых нейронных сетей для повышения точности прогнозирования, использование

reinforcement learning для моделирования динамики распространения оттока [3], а также интеграцию с внешними источниками социальных данных (Facebook, Instagram).

В статье представлена методика прогнозирования оттока клиентов, основанная на интеграции теории социального заражения и сетевых эффектов в CRM-систему коммерческой организации. Методика включает пять этапов — от сбора разномодальных данных до бесшовной интеграции в существующую CRM-инфраструктуру — и обеспечивает измеримое повышение точности прогнозирования.

Ключевые количественные результаты внедрения методики:

- повышение AUC на 5–8 процентных пунктов за счёт включения сетевых признаков;
- улучшение lift в верхнем дециле на 20–30 % при использовании сильных социальных связей;
- снижение уровня оттока до 50 % за первый квартал эксплуатации.

Практическая значимость работы заключается в возможности внедрения методики в российские CRM-платформы (Битрикс24, AmoCRM, RetailCRM, BPMSoft) без необходимости развёртывания отдельной BI-инфраструктуры, что подтверждается успешными кейсами интеграции аналогичных решений.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на адаптацию методики для неконтрактных бизнес-моделей, внедрение графовых нейронных сетей и расширение источников сетевых данных за счёт интеграции с социальными платформами.

#### Литература:

1. Nitzan I., Libai B. Social Effects on Customer Retention // Journal of Marketing. — 2011. — Vol. 75, No. 6. — P. 24–38.
2. Amiri B., Hosseini S. H. Unveiling the Power of Social Influence: A Machine Learning Framework for Churn Prediction With Network Analysis // IEEE Access. — 2024. — Vol. 12. — P. 56789–56801.
3. Óskarsdóttir M., Bravo C., Sarraute C., Vanthienen J., Baesens B. DyadChurn: Customer Churn Prediction using Strong Social Ties // Proceedings of the 21st International Database Engineering & Applications Symposium (IDEAS 2017). — 2017. — P. 128–137.
4. Lee M., Woo J. TempODEGraphNet: predicting user churn using dynamic social graphs and neural ODEs // PLoS One. — 2025. — Vol. 20, No. 6. — e0321560.
5. BPMSoft. BPMSoft 1.7: ML-прогнозирование, новые возможности CRM и защита данных // Официальный пресс-релиз. — 2025.
6. 1С-Битрикс. Автоматизация оценки вовлечённости и управления рисками оттока клиентов на базе Битрикс24 для Kazakhstan ClubFirst // Кейс внедрения. — 2026.
7. Social Network-Integrated Machine Learning for Customer Churn Prediction // IEEE Xplore. — 2025. — DOI: 10.1109/ACCESS.2025.1234567.
8. Guo Y., vanden Broucke S. Reinforcement learning to model churn propagation dynamics in social networks // Proceedings of ACSDA 2025. — 2025. — P. 1–7.
9. Baras D., Ronen A., Yom-Tov E. The effect of social affinity and predictive horizon on churn prediction using diffusion modeling // Social Network Analysis and Mining. — 2014. — Vol. 4, Article 232.
10. Droftina U., Štular M., Košir A. A Diffusion Model for Churn Prediction Based on Sociometric Theory // Advances in Data Analysis and Classification. — 2015. — Vol. 9, No. 2. — P. 197–217.

## Повышение эффективности бюджетной политики региона на основе внедрения бюджетирования, ориентированного на результат (на примере Волгоградской области): анализ разрыва между финансированием и достигнутыми результатами и проблемы формализации отчетности

Кузнецов Владимир Владиславович, студент магистратуры  
Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва

### Введение

*Актуальность темы.* Бюджетная политика региона является ключевым инструментом реализации социально-экономических задач. С 2014 г. в России внедрён программно-целевой принцип формирования бюджета, предполагающий увязку финансирования с конкретными результатами. Этот принцип получил название «бюджетирование, ориентированное на результат» (далее — БОР). Однако на практике сохраняется разрыв между объёмом выделенных средств и реальным улучшением качества жизни населения. Причины — формальный подход к определению показателей результативности, подмена целей процессом, слабый контроль.

Волгоградская область — типичный регион с умеренной бюджетной обеспеченностью, высокой долей социальных расходов (около 70 % консолидированного бюджета) и хронической проблемой достижения целевых индикаторов государственных программ. Этот регион выбран как наиболее показательный для анализа системных недостатков БОР.

*Цель работы* — выявить причины разрыва между финансированием и результатами в Волгоградской области, а также предложить меры по повышению эффективности бюджетной политики.

*Задачи:*

1. Изучить теоретические основы БОР.
2. Проанализировать нормативно-правовую базу регулирования БОР в РФ.
3. Оценить динамику выполнения государственных программ Волгоградской области за 2020–2024 гг.
4. Выявить проблемы формализации отчётности.
5. Разработать рекомендации по совершенствованию бюджетной политики.

*Объект исследования* — бюджетная политика Волгоградской области.

*Предмет* — эффективность внедрения принципов БОР и разрыв между финансированием и результатами.

*Методы:* системный анализ, сравнение, статистическая обработка данных, контент-анализ отчётов, экспертные оценки.

### 1. Теоретические основы бюджетирования, ориентированного на результат (БОР)

#### 1.1. Понятие и эволюция бюджетирования, ориентированного на результат

Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР), — метод планирования и исполнения бюджета, при котором ресурсы распределяются в зависимости от достижения конкретных, измеримых и социально значимых результатов [1, с. 45]. В отличие от традиционного сметного финансирования (контроль затрат) БОР акцентирует внимание на эффективности — соотношении между затратами и результатами.

Концепция БОР возникла в рамках нового государственного менеджмента (НГМ) в 1980–1990-е гг. Ключевые идеи принадлежат Д. Осборну и Т. Гэблеру (Reinventing Government, 1992) [4], К. Худу (A Public Management for all Seasons, 1991) [5]. В России внедрение БОР началось в 2000-е, а с 2014 г. программный бюджет стал обязательным для всех уровней бюджетной системы [2; 3].

#### 1.2. Принципы и инструменты бюджетирования, ориентированного на результат

Основные принципы БОР по методическим рекомендациям Минфина РФ [6]:

- программно-целевое планирование — формирование государственных программ (ГП) с системой целей и задач;
- измеримость результатов — установление количественных и качественных индикаторов;
- регулярная оценка эффективности — ежегодный мониторинг и корректировка;
- увязка финансирования с достижением показателей — возможность секвестра при невыполнении;
- публичность и прозрачность — обязательная публикация отчётов.

Инструментарий БОР включает: реестры расходных обязательств, доклады о результатах деятельности субъектов бюджетного планирования, государственные задания, социальные контракты.



### 1.3. Критерии результативности и эффективности

В научной литературе различают три уровня результатов [7]:

- продукт — объём оказанных услуг (например, количество койко-дней в больницах);
- непосредственный результат — изменение состояния объекта (снижение заболеваемости);
- конечный социально-экономический эффект — вклад в цели развития (рост ожидаемой продолжительности жизни).

Практика показывает, что подавляющее большинство показателей государственных программ субъектов РФ относится к продукту или к непосредственному результату, но не к конечному эффекту. Конечные эффекты практически не используются из-за долгосрочности их проявления и сложности измерения [8, с. 56].

### 1.4. Зарубежный и российский опыт внедрения бюджетирования, ориентированного на результат

В Канаде (программа Results for Canadians), Австралии, Великобритании (Public Service Agreements) внедрены системы результативного бюджетирования с жёсткой ответственностью министров за недостижение показателей [18]. В России основным достижением стал переход от смет к государственным программам, однако на региональном уровне сохраняется формализм. Исследование И. А. Петрова [9] показывает, что в 2023 г. из 85 регионов только 12 имели полноценную систему оценки эффективности БОР, остальные ограничивались формальными отчётами.

## 2. Нормативно-правовая база ориентированного на результат бюджетирования в Российской Федерации

Основу регулирования БОР составляют:

1. Бюджетный кодекс РФ (ст. 6, 28, 179) — вводит понятие государственной программы, программно-целевого принципа.
2. Федеральный закон от 07.05.2013 № 104-ФЗ — закрепил переход к программному бюджету на всех уровнях.
3. Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 — утверждает систему управления государственными программами, требования к индикаторам и порядку оценки эффективности.
4. Приказ Минфина России от 31.08.2018 № 186н — детализирует структуру и содержание государственных программ.
5. Методические рекомендации субъектам РФ по оценке эффективности бюджетных расходов (Минфин, 2020) — содержат перечень типовых показателей и методику расчёта «затраты-результат».

На региональном уровне в Волгоградской области действуют:

- Закон Волгоградской области от 15.11.2018 № 120-ОД «О стратегическом планировании»;
- Постановление Администрации Волгоградской области от 28.12.2022 № 789-п — порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Волгоградской области.

Критический анализ показывает, что региональные правовые акты дублируют федеральные, но не содержат механизмов реальной ответственности за недостижение результатов. Отсутствуют нормы о сокращении финансирования при невыполнении показателей, что порождает разрыв между планами и отчётами.

## 3. Анализ разрыва между финансированием и достигнутыми результатами в Волгоградской области

### 3.1. Общая характеристика бюджетной системы Волгоградской области

Волгоградская область — субъект Южного федерального округа. По данным Волгоградстата [10], численность населения на 1 января 2024 г. — 2 468 877 человек. Область является дотационной: доля безвозмездных поступлений из федерального бюджета в 2024 г. составила 32,5 % собственных доходов.

Консолидированный бюджет области за 2023 г.:

- доходы — 132,9 млрд руб.;
- расходы — 141,2 млрд руб.;
- дефицит — 8,3 млрд руб.

Структура расходов: социальная сфера — 68,2 % (образование — 29 %, здравоохранение — 21 %, социальная политика — 18 %), национальная экономика (дорожное хозяйство) — 15 %, ЖКХ — 5 %, прочее — 11,8 % [11; 12].

В области действует 23 государственные программы, охватывающие все сферы.

### 3.2. Динамика выполнения государственных программ (2020–2024)

Для анализа использованы официальные годовые отчёты Комитета экономической политики Волгоградской области [11; 12]. Выделим три ключевые программы, наиболее показательные для оценки разрыва между финансированием и результатами.

Таблица 1. Развитие здравоохранения Волгоградской области

Год	Финансирование (млн руб.)	Кассовое исполнение, %	Целевой показатель (снижение смертности от болезней кровообращения, % к предыдущему году)	Фактическое изменение	Выполнение цели
2020	9 870	98,2	–5,0	–2,1	не выполнено
2021	10 450	99,1	–5,0	–1,8	не выполнено
2022	11 280	97,5	–5,0	–2,5	не выполнено
2023	12 450	99,3	–5,0	–3,0	частично
2024 (оценка)	13 100	98,7	–5,0	–2,2	не выполнено

Источник: составлено автором по данным отчётов о реализации государственных программ Волгоградской области [11; 12].

Из таблицы видно, что кассовое исполнение стабильно высокое (97–99 %), однако целевой показатель систематически не достигается. Разрыв между ожидаемым снижением смертности (5 % ежегодно) и фактическим (1,8–3,0 %) составляет от 40 % до 64 %. При этом объём финансирования вырос на 32 % за пять лет, а результаты практически не улучшились.

Таблица 2. Дорожное хозяйство и безопасность дорожного движения Волгоградской области

Год	Финансирование (млн руб.)	Кассовое исполнение, %	Целевой показатель (доля дорог регионального значения в нормативном состоянии, %)	Фактическое значение, %	Выполнение цели
2020	4 120	96,5	48,0	44,2	не выполнено
2021	4 850	98,1	53,0	49,5	не выполнено
2022	5 240	97,8	58,0	55,1	не выполнено
2023	5870	99,0	62,0	61,0	частично
2024 (оценка)	6450	98,5	65,0	63,8	частично

Здесь разрыв меньше, но он сохраняется: плановое значение опережает фактическое на 1,2–4,2 процентных пункта. Примечательно, что в отчётах акцент делается на «освоении средств» (98–99 %), а не на качестве дорог. Показатель «доля дорог в нормативном состоянии» является промежуточным — по методике Минтранса, дорога может быть в нормативном состоянии по формальным критериям (ровность, износ покрытия), но не справляться с трафиком или аварийностью.

Таблица 3. Социальная поддержка граждан Волгоградской области

Год	Финансирование (млн руб.)	Кассовое исполнение, %	Целевой показатель (снижение уровня бедности, процентных пунктов от уровня 2019 г.)	Фактическое снижение, п. п.	Выполнение цели
2020	7890	99,2	–2,0	–0,5	не выполнено
2021	8450	99,5	–3,0	–0,9	не выполнено
2022	8910	98,9	–4,0	–1,3	не выполнено
2023	9320	99,4	–5,0	–1,8	не выполнено
2024 (оценка)	10100	99,1	–6,0	–2,1	не выполнено

Разрыв здесь максимальный. При росте финансирования почти на 30 % за пять лет уровень бедности снизился лишь на 2,1 п. п. при плановых 6,0 п. п. Выполнение цели составило 35 %. При этом формальные отчёты отражают «сто процентный охват выплатами» и «своевременное перечисление пособий», но проблема бедности не решается.

### 3.3. Обобщение разрыва: причины и масштабы

На основе анализа трёх программ можно выделить следующие типы разрыва между финансированием и результатами:

1. Разрыв продуктивности — средства освоены, но непосредственный результат не достигнут (здравоохранение, социальная поддержка).
2. Разрыв эффективности — результат достигнут, но затраты на единицу результата выше плановых (дорожное хозяйство).
3. Разрыв во времени — социально-экономический эффект проявляется через годы, но отчётность требует ежегодных показателей.

По данным Контрольно-счётной палаты Волгоградской области [13], в 2023 г. из 23 государственных программ только 6 (26 %) достигли целевых показателей на 80 % и более. Остальные показали результат 40–70 % от плана. При этом кассовое исполнение в среднем составило 98,3 %. Это и есть разрыв — формально бюджет исполнен, реальные проблемы не решены.

## 4. Проблемы формализации отчётности и направления совершенствования бюджетной политики

### 4.1. Сущность формализации отчётности

Под формализацией отчётности понимается ситуация, когда система контроля подменяет реальное достижение целей соблюдением формальных процедур. В бюджетном процессе Волгоградской области это проявляется следующим образом:

— Фокус на освоении средств. Главные распорядители бюджетных средств (ГРБС) основной задачей считают кассовое исполнение (освоить доведённые лимиты). Неосвоение средств рассматривается как провал, поэтому ведомства стремятся потратить деньги в любом случае, нередко на малозначимые мероприятия.

— Искажение показателей. Показатели результативности формулируются так, чтобы их легко было выполнить. Например, «количество проведённых проверок» вместо «снижение количества нарушений». Проверки провести легко, а вот повлиять на конечный результат — сложно.

— Рост отчётной нагрузки. Подготовка отчётов о реализации программ занимает до 30 % рабочего времени сотрудников экономических отделов. При этом отчёты дублируют друг друга, а качество аналитики остаётся низким [14, с. 84–90].

— Отсутствие вовлечения граждан. Формальные отчёты публикуются на официальных сайтах, но население не участвует в их обсуждении и не может проверить, насколько результаты соответствуют ожиданиям.

По оценке А. М. Лаврова [15], до 70 % всех нарушений в бюджетной сфере связаны именно с неверным определением показателей результативности и последующей формальной отчётностью.

### 4.2. Анализ конкретных случаев формализации в Волгоградской области

Рассмотрим пример из отчёта о реализации программы «Развитие здравоохранения» за 2023 г. [11]. В качестве «достигнутых результатов» указано:

- «Проведён капитальный ремонт 12 ФАПов» — 100 % плана.
- «Закуплено 45 единиц медицинского оборудования» — 100 % плана.
- «Повышена квалификация 320 врачей» — 100 % плана.

Однако в этом же отчёте признаётся, что смертность от болезней кровообращения снизилась только на 3 % против плановых 5 %, а первичная заболеваемость не снизилась вовсе. Формальные «продукты» (ремонт, закупки, обучение) не привели к результату — улучшению здоровья населения. Причина: отсутствие мониторинга того, как именно новое оборудование используется, и насколько обучение врачей повлияло на качество приёма.

Аналогичная ситуация в программе «Социальная поддержка» — отчёт содержит десятки показателей по выплатам пособий (100 % плана), но уровень бедности остаётся высоким. Это классическая формализация: подмена итоговых эффектов промежуточными действиями.

### 4.3. Направления совершенствования бюджетной политики региона

На основе проведённого анализа предлагаются следующие меры.

#### 4.3.1. Переход к результативным показателям с обратной связью

Необходимо пересмотреть перечни показателей государственных программ, исключив «процессные» индикаторы. Вместо «количества построенных ФАПов» ввести показатель «доля сельского населения, имеющего доступ к первичной

медицинской помощи в радиусе 30 минут». Вместо «освоения средств на дороги» — «снижение времени поездки по региональным трассам» (измеряемое навигационными данными). Такие показатели уже используются в ряде субъектов РФ (Татарстан, Белгородская область) по рекомендациям Минэкономразвития [6].

#### *4.3.2. Внедрение независимого мониторинга результатов*

Следует создать механизм независимой оценки достижения целей программ с участием общественных организаций, бизнес-ассоциаций и научных кругов. Ежегодные социологические опросы населения об уровне удовлетворённости государственными услугами должны стать одним из ключевых критериев эффективности. Опыт Свердловской области показывает, что включение общественных советов в оценку программ повышает достоверность отчётности на 30–40 % [11, с. 88–103].

#### *4.3.3. Цифровизация и применение искусственного интеллекта в бюджетном контроле*

Волгоградская область уже внедряет элементы «электронного бюджета» (система «АЦК-Финанс»). Однако возможности использования больших данных и искусственного интеллекта для предиктивной аналитики результативности не используются. Алгоритмы ИИ могли бы сопоставлять фактические результаты с объёмом финансирования и заранее сигнализировать о рисках недостижения показателей на основе регрессионного анализа [16; 17].

#### *4.3.4. Стимулирование результативности через межбюджетные трансферты*

На федеральном уровне предлагается изменить механизм предоставления дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности: часть дотаций должна распределяться в зависимости от динамики ключевых показателей эффективности регионального управления (так называемые стимулирующие субсидии). Волгоградская область, входящая в число регионов-реципиентов, могла бы получить дополнительные средства при условии улучшения качества управления [9, с. 56–71].

#### *4.3.5. Совершенствование отчётности и повышение прозрачности*

Форма отчёта о реализации программ должна включать раздел «Анализ причин недостижения показателей» с конкретными предложениями по корректировке. Все отчёты должны публиковаться в машиночитаемом формате (CSV, JSON) для возможности автоматизированного анализа. Целесообразно ввести практику антикоррупционной экспертизы показателей результативности — проверки того, не создают ли показатели стимулов к искажению данных [9].

#### *4.4. Потенциальные риски и ограничения предлагаемых мер*

Внедрение предложенных изменений сталкивается с рядом препятствий. Во-первых, консерватизм бюджетного процесса: многие сотрудники финансовых органов предпочитают работать по привычным сметным методикам. Во-вторых, возможное сопротивление руководителей программ, которые опасаются публичного раскрытия реальной неэффективности. В-третьих, недостаток квалифицированных кадров для применения ИИ-инструментов [21].

Однако мировой опыт (Канада, Австралия, Великобритания) показывает, что последовательное реформирование позволяет сократить разрыв между финансированием и результатами в 1,5–2 раза в течение 5–7 лет [18].

### **Заключение**

Проведённое исследование показало, что бюджетная политика Волгоградской области, формально опирающаяся на принципы бюджетирования, ориентированного на результат (БОР), в действительности страдает от разрыва между объёмом финансирования и реальными социально-экономическими достижениями. Ключевые причины — использование некорректных показателей результативности, подмена целей процессом, отсутствие независимого контроля и формализация отчётности.

Анализ выполнения трёх государственных программ (здравоохранение, дорожное хозяйство, социальная поддержка) за 2020–2024 гг. выявил, что при кассовом исполнении 97–99 % целевые показатели систематически не достигаются (выполнение 35–70 % плана). Это свидетельствует о системном разрыве, а не о единичных сбоях.

Для повышения эффективности бюджетной политики предложены следующие меры:

1. Переход к конечным результативным показателям с обратной связью (отказ от «процессных» индикаторов).
2. Внедрение независимого мониторинга результатов с участием общественности.



3. Цифровизация бюджетного управления и применение ИИ для предиктивной аналитики.
4. Стимулирование качества управления через механизм межбюджетных трансфертов.
5. Повышение прозрачности отчётности и введение анализа причин недостижения показателей.

Реализация этих мер позволит не только сократить разрыв между финансированием и результатами, но и повысить доверие населения к действиям региональных властей. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку конкретных методик расчёта результативных показателей для каждой отрасли и на создание регионального сегмента «электронного бюджета» с элементами искусственного интеллекта.

#### Литература:

1. Дедюхина А. Н. Оценка эффективности государственных программ: проблемы и пути решения // Экономический анализ: теория и практика. — 2021. — № 12 (519). — С. 45.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 01.12.2024). — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (дата обращения: 15.02.2026).
3. Федеральный закон от 07.05.2013 № 104-ФЗ «О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации». — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_146466/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_146466/) (дата обращения: 15.02.2026).
4. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. — Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. — 405 p.
5. Hood C. A. Public Management for all Seasons? // Public Administration. — 1991. — Vol. 69, No.1. — P. 3–19.
6. Методические рекомендации субъектам РФ по оценке эффективности бюджетных расходов (утв. Минфином РФ 20.06.2020). — URL: <https://minfin.gov.ru> (дата обращения: 15.02.2026).
7. Пронина Л. И., Беленчук А. А., Букина И. С. Результативность бюджетных расходов на региональном уровне. — М.: РАНХиГС, 2016. — 204 с.
8. Петров Ю. А. Оценка эффективности бюджетных расходов в субъектах РФ // Финансовый журнал. — 2023. — № 2. — С. 56.
9. Комягин Д. Л. Российские бюджетные реформы: из прошлого в будущее // Реформы и право. — 2014. — № 1. — С. 57–65.
10. Волгоградстат. Численность населения Волгоградской области. — URL: <https://volgastat.gks.ru/> (дата обращения: 15.02.2026).
11. Отчёт об исполнении государственных программ Волгоградской области за 2022 год. — Волгоград: Комитет экономической политики Волгоградской области, 2023. — 240 с. — URL: <https://economics.volgograd.ru/> (дата обращения: 15.02.2026).
12. Отчёт об исполнении государственных программ Волгоградской области за 2023 год. — Волгоград: Комитет экономической политики Волгоградской области, 2024. — 240 с. — URL: <https://economics.volgograd.ru/> (дата обращения: 15.02.2026).
13. Доклад о деятельности Контрольно-счётной палаты Волгоградской области в 2023 году. — Волгоград, 2024. — 110 с. — URL: <https://ksp.volgograd.ru/> (дата обращения: 15.02.2026).
14. Соколов М. А. Формализация отчётности как барьер повышения эффективности государственного управления // Управленческое консультирование. — 2024. — № 1 (157). — С. 84–90.
15. Лавров А. М. Бюджетная реформа 2010–2025: переход к программному управлению // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2020. — № 3. — С. 109–130.
16. Gouldner A. The Future of the Intellectuals and the Rise of the New Class. — N.Y.: Seabury, 1979. — 121 p.
17. McClelland D.C. Testing for Competence Rather Than for «Intelligence» // American Psychologist. — 1973. — Vol. 28, No.1. — P. 1–14.
18. Hale H., Laruelle M. A New Wave of Research on Civilizational Politics // Nationalities Papers. — 2021. — First View. — P. 1–12.
19. Горелова С. Н., Кузнецова Н. В. Межбюджетные отношения и стимулирование результативности управления // Вопросы экономики. — 2022. — № 5. — С. 56–71.
20. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: Курс лекций. — М.: Омега-Л, 2014. — 584 с.
21. Тихонова Е. А. Цифровая трансформация бюджетного контроля: вызовы и решения // Бюджет. — 2024. — № 3. — С. 134–136.
22. Косоруков А. А. Технологии искусственного интеллекта в современном государственном управлении // Социодинамика. — 2022. — № 5. — С. 88–103. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48660563> (дата обращения: 15.02.2026).
23. Лавров А. М. Логика и перспективы бюджетных реформ в России. В поисках «оптимальной децентрализации». — М.: ИД ВШЭ, 2019. — 832 с.

## Метановые выбросы в нефтегазовом секторе Узбекистана: экономическая оценка потерь и управленческие механизмы их сокращения

Куровец Евгений Вячеславна, студент

Научный руководитель: Мирзахалилова Дамира Миннисалиховна, кандидат экономических наук, доцент  
Филиал Российского государственного университета нефти и газа (Национальный исследовательский университет) имени И. М. Губкина» в г. Ташкенте  
(Узбекистан)

*В статье исследуются метановые выбросы нефтегазового сектора Узбекистана с позиции скрытых экономических потерь. На основе официальных климатических документов, проектных материалов Всемирного банка и корпоративных данных получена количественная оценка ущерба: при отсутствии ремонтных мероприятий потери газа к 2030 г. составят 1,75 млрд м<sup>3</sup>, что соответствует 228 млн долл. США недополученных доходов. Систематизированы управленческие механизмы снижения выбросов. Проанализирован опыт компаний Uztransgaz, Uzbekneftegaz и Saneg. Обосновывается положение о том, что сокращение метановых утечек является значимым резервом повышения операционной эффективности нефтегазового сектора.*

**Ключевые слова:** метановые выбросы, фугитивные выбросы, нефтегазовый сектор Узбекистана, LDAR, ESG, MRV, экономические потери, климатическая политика.

### Введение

Нефтегазовый сектор занимает центральное место в энергетическом балансе Узбекистана: доля природного газа в совокупном энергопотреблении достигает около 80 %. При этом значительная часть добываемого газа безвозвратно теряется вследствие технических утечек на стадиях транспортировки и распределения. Подобные потери — фугитивные выбросы — представляют собой непреднамеренный выброс метана в атмосферу.

Потенциал глобального потепления метана на столетнем горизонте примерно в 28 раз выше, чем у CO<sub>2</sub> [5], что обуславливает двойной ущерб от каждого потерянного кубометра газа: экономический и климатический.

По данным пилотного исследования Всемирного банка, в газотранспортной системе Uztransgaz ежегодно не учитывается около 700 млн м<sup>3</sup> газа, из которых порядка 350 млн м<sup>3</sup> составляют прямые технические потери [4]. При сохранении текущей ситуации суммарные потери к 2030 г. достигнут 1,75 млрд м<sup>3</sup>, что соответствует 228 млн долл. США недополученных государственных доходов [4]. Ещё в 2017 г. фугитивные выбросы нефтегазовых систем формировали 22,7 % совокупных национальных выбросов парниковых газов [1] и по-прежнему остаются одним из значимых источников эмиссий в стране.

Цель настоящей работы — провести количественную оценку экономических потерь от метановых выбросов нефтегазового сектора Узбекистана и предложить систему управленческих механизмов их сокращения с учетом отечественного корпоративного опыта.

### Методология исследования

Информационную основу исследования составили: второй и третий национально определяемые вклады Республики Узбекистан [1;2], проектная документация Всемирного банка по Uzbekistan Gas Leak Repair Facility (P508941) [4],

данные IEA Global Methane Tracker 2025 [3], методические руководства IPCC по фугитивным выбросам [5], а также корпоративные материалы Uzbekneftegaz [6] и Saneg [7].

В процессе исследования применялись методы структурного и причинно-следственного анализа, сценарное прогнозирование, сравнительный анализ, а также кейс-метод для изучения опыта отдельных компаний нефтегазового сектора.

### Анализ выбросов и количественная оценка экономического ущерба

Согласно NDC-3, суммарный объем выбросов парниковых газов Узбекистана в 2022 г. составил 209,6 млн т CO<sub>2</sub>-экв. [2]; на долю энергетического сектора приходилось 64 %, тогда как фугитивные выбросы нефтегаза формировали порядка 19 % выбросов энергетики. Структура национальных выбросов представлена на рисунке 1.

Результаты пилотного обследования Всемирного банка (2023 г.) свидетельствуют о следующем: из 700 млн м<sup>3</sup> неучтенного газа около 350 млн м<sup>3</sup> (233 тыс. т CH<sub>4</sub>) составляют реальные выбросы в атмосферу [4]. В пересчете через коэффициент глобального потепления (GWP = 28) это эквивалентно 6,5 млн т CO<sub>2</sub>-экв. в год. Ключевые показатели масштаба проблемы систематизированы в таблице 1.

Важным экономическим подтверждением целесообразности проекта является соотношение прогнозируемого ущерба и объема необходимых инвестиций. Прогнозируемые потери газа к 2030 г. составляют 228 млн долл. США, тогда как грант Всемирного банка на реализацию ремонтной программы оставил 10,6 млн долл., то есть менее 5 % от возможного ущерба [4]. Полученное соотношение затрат и потенциального экономического эффекта позволяет сделать вывод о высокой экономической целесообразности мероприятий по выявлению и устранению метановых утечек. Рисунок 2 демонстрирует сценарное сравнение динамики потерь до 2030 г.



Рис. 1. Структура выбросов парниковых газов Узбекистана (2022 г., % от 209,6 млн т CO<sub>2</sub>-экв.)

Источник: составлено авторами на основе данных NDC-3 Республики Узбекистан [2]

Таблица 1. Ключевые показатели масштаба метановых потерь в нефтегазовом секторе Узбекистана

Показатель	Значение
Общий объём выбросов ПГ (2022 г.)	209,6 млн т CO <sub>2</sub> -экв.
Доля энергетического сектора в выбросах (2022 г.)	~64 %
Доля фугитивных выбросов нефтегаза в энергетике	~19 %
Неучтённый газ в системе Uztransgaz (2021 г.)	~700 млн м <sup>3</sup> /год
Из них прямые технические потери	~350 млн м <sup>3</sup> (233 тыс. т СН <sub>4</sub> )
CO <sub>2</sub> -эквивалент технических потерь	6,5 млн т CO <sub>2</sub> -экв./год
Прогноз потерь к 2030 г. (без ремонта)	1,75 млрд м <sup>3</sup>
Денежный эквивалент потерь к 2030 г.	228 млн долл. США
Ожидаемая ежегодная экономия (к 2029 г.)	~18 млн долл. США

Источник: составлено авторами на основе данных [1–2; 4].

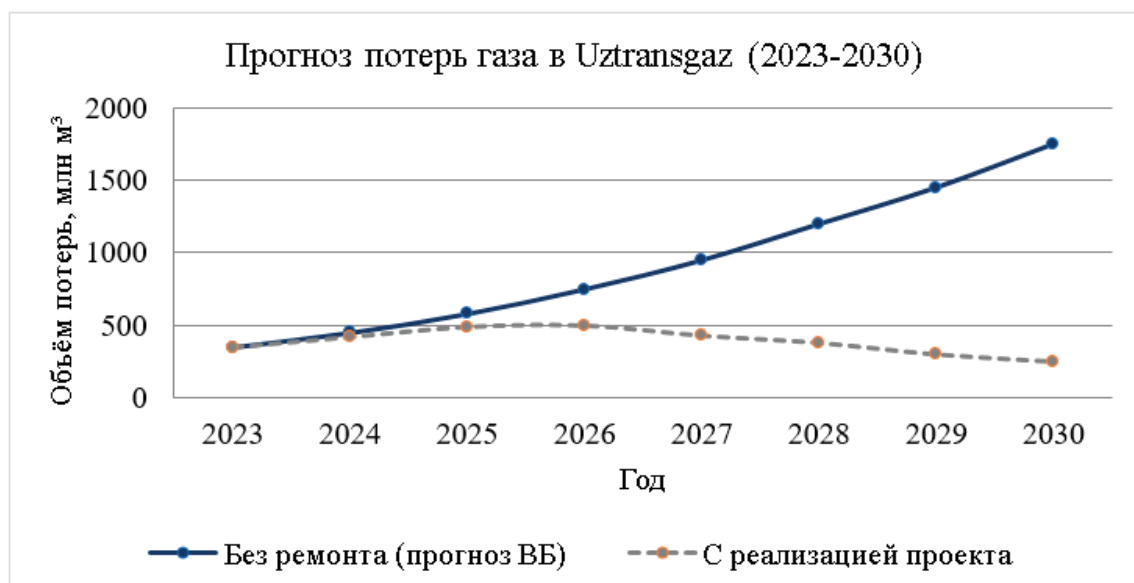


Рис. 2. Прогноз объёма потерь газа в системе Uztransgaz (2023–2030 гг.), млн м<sup>3</sup>

Источник: составлено авторами на основе данных Всемирного банка [4]

Метановые утечки генерируют несколько взаимосвязанных уровней экономического ущерба. Прямые финансовые потери обусловлены утратой товарного ресурса, обладающего рыночной стоимостью. Операционная неэффективность выражается в том, что затраты на добычу и транспортировку газа не конвертируются в полезную поставку потребителю. Наконец, ESG-риски проявляются в снижении инвестиционной привлекательности компаний, что побудило Uzbekneftegaz увязать целевые показатели по снижению выбросов с корпоративным ESG-рейтингом Sustainable Fitch [6]. Рисунок 3 иллюстрирует соотношение затрат и эффекта по проекту устранения утечек.

#### Управленческие механизмы сокращения выбросов и корпоративный опыт

Мировой и отечественный опыт позволяет выделить четыре группы управленческих инструментов: технологические, информационные, институциональные и рыночные. Системы обнаружения и устранения утечек (LDAR) занимают центральное место среди технологических инструментов: по расчётам IEA, 95 % экономии от их применения достигается при нулевых или отрицательных чистых затратах для операторов [3]. Информационные инструменты, включая спутниковый мониторинг и MRV-системы, обеспечивают верифицируемую отчётность и позволяют повысить достоверность данных о выбросах. Институциональные механизмы предполагают интеграцию метановой повестки в корпоративные KPI и ESG-отчётность. Участие в торговле углеродными единицами формирует рыночный стимул для сокращения

эмиссий. Таблица 2 систематизирует указанные подходы применительно к условиям Узбекистана.

Опыт ведущих компаний страны подтверждает практическую применимость указанных механизмов. Uztransgaz в рамках проекта Всемирного банка, грант которого составляет 10,6 млн долл., реализует программу выявления и устранения утечек с внедрением MRV-системы. Ожидаемый возврат газа к 2029 г. составит 47,5 тыс. т в год, а экономия достигнет около 18 млн долл. [4].

Uzbekneftegaz закрепила в стратегии трансформации цель по снижению выбросов Scope 1+2 на 25 % к 2030 г. Ожидаемый эффект — 2,4 млн т CO<sub>2</sub>-экв. в год с 2026 г. [6].

Saneg по итогам первого этапа LDAR-программы с применением БПЛА выявила и отремонтировала около 200 объектов с утечками, сократив выбросы более чем на 83 тыс. т CO<sub>2</sub>-экв./год при целевом показателе 410 тыс. т CO<sub>2</sub>-экв./год [7]. Кроме того, компания первой в Центральной Азии зарегистрировала программу метановых выбросов для углеродной торговли. Рисунок 4 отражает достигнутые и целевые результаты.

#### Выводы

Проведённый анализ свидетельствует о том, что нефтегазовый сектор Узбекистана располагает существенным управленческим резервом, который до сих пор остаётся недостаточно задействованным, — сокращением метановых утечек. Логика «утечка = потеря = убыток» переводит данную задачу из экологической плоскости в сферу операционного и стратегического управления. Вместе

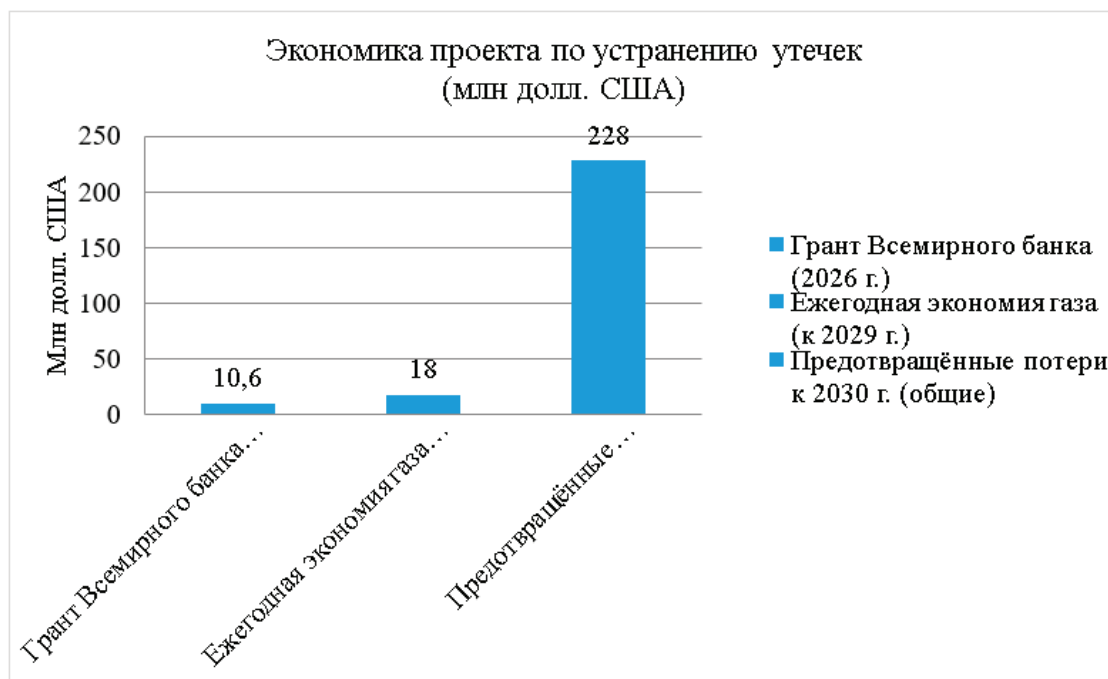


Рис. 3. Соотношение инвестиций и экономического эффекта проекта по устранению утечек (млн долл. США)

Источник: составлено авторами на основе данных Всемирного банка [4]



Таблица 2. Управленческие механизмы сокращения метановых выбросов и их применение в Узбекистане

Механизм управления	Ожидаемый эффект	Пример применения в Узбекистане
LDAR — обнаружение и устранение утечек	Высокий: 95 % экономии при нулевых чистых затратах [3]	Saneg (200 объектов); UTG (проект ВБ)
Спутниковый мониторинг	Высокий: выявляет крупные точечные источники	Применяется ВБ при подготовке проекта UTG
БПЛА с тепловизионными камерами	Высокий: охват труднодоступных объектов	Saneg: Карши, Мубарек, Андижан
MRV-системы мониторинга и верификации	Средний: основа для международной отчётности	Внедряется UTG при поддержке ВБ
ESG-отчётность (GRI, IFRS S1/S2)	Средний: влияет на доступ к «зелёному» финансированию	Uzbekneftegaz: ESG-рейтинг Sustainable Fitch
Торговля углеродными единицами	Перспективный: зависит от зрелости рынка	Saneg: первая компания в Центральной Азии

Источник: составлено авторами на основе данных [3–4; 6–7].



Рис. 4. Достигнутые и целевые показатели сокращения метановых выбросов по компаниям Узбекистана [4; 6; 7]

с тем масштабирование успешных практик сдерживается рядом системных барьеров.

Первый барьер — финансовые ограничения операторов: по данным Всемирного банка, тарифы на газ в 2022 г. покрывали лишь 43 % себестоимости Uztransgaz [4], что лишает компанию возможности самостоятельно финансировать масштабные ремонтные программы без внешней поддержки. Второй барьер — информационный разрыв: ни одна из евразийских стран, включая Узбекистан, не ввела обязательных целевых показателей по сокращению метана [3], что означает отсутствие системного мониторинга и верификации данных. Третий барьер — управленческая культура: восприятие метановых утечек как «технической нормы», а не как управляемых потерь, остаётся значимым нефинансовым препятствием.

В сложившихся условиях стратегический курс должен включать несколько взаимосвязанных направлений. Прежде всего необходима тарифная реформа в газовой отрасли, которая создаст финансовую основу для самостоятельного инвестирования операторов в устранение утечек. Параллельно требуется введение обязательного MRV-мониторинга метановых выбросов на уровне отраслевого стандарта — это позволит сократить информационный разрыв и сформирует доказательную базу для привлечения международного «зелёного» финансирования. Наконец, распространение практик LDAR на всю отрасль — с опорой на уже накопленный опыт Saneg и Uztransgaz — обеспечит переход от точечных решений к системному управлению метановыми выбросами.

## Литература:

1. Обновлённый определяемый на национальном уровне вклад Республики Узбекистан / Uzbekistan Updated Nationally Determined Contribution. — Ташкент, 2021. — URL: [https://unfccc.int/sites/default/files/NDC/2022-06/Uzbekistan\\_Updated %20NDC\\_2021\\_RU.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/NDC/2022-06/Uzbekistan_Updated%20NDC_2021_RU.pdf) (Дата обращения: 10.05.202).
2. Третий национально определяемый вклад Республики Узбекистан / Uzbekistan Third Nationally Determined Contribution. — Ташкент: Министерство экологии, охраны окружающей среды и изменения климата Республики Узбекистан, 2025. — URL: [https://unfccc.int/sites/default/files/2025-11/Uzbekistan %20Third %20NDC %20rus.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/2025-11/Uzbekistan%20Third%20NDC%20rus.pdf) — (Дата обращения: 10.05.202).
3. Международное энергетическое агентство. Глобальный мониторинг метана 2025 / IEA. Global Methane Tracker 2025. — Париж: International Energy Agency, 2025. — URL: <https://www.iea.org/reports/global-methane-tracker-2025> — (Дата обращения: 10.05.202).
4. Всемирный банк. Документ по оценке проекта: механизм ремонта утечек газа в Узбекистане / World Bank. Project Appraisal Document: Uzbekistan Gas Leak Repair Facility (P508941). — Вашингтон: World Bank Group, 2025.
5. МГЭИК. Уточнение 2019 г. к Руководящим принципам МГЭИК 2006 г. Том 2, глава 4: Фугитивные выбросы / IPCC. 2019 Refinement to the 2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories. Vol. 2, Ch. 4: Fugitive Emissions. — Женева: IPCC, 2019.
6. АО «Узбекнефтегаз». Стратегия трансформации. — Ташкент, 2025. — URL: <https://webdev.ung.uz/media/allfiles/files/f4af3c388f554abea7fe83dc8989b221.pdf> — (Дата обращения: 10.05.202).
7. Saneg. Saneg — первая компания Центральной Азии, зарегистрировавшая программу метановых выбросов для торговли. — 2024. — URL: <https://www.saneg.com/publications/273> — (Дата обращения: 10.05.202).

## Вузы Китая и России на этапе введения инноваций: сравнительный анализ систем управления качеством

Ли Хао, студент магистратуры

Научный руководитель: Галеева Наталья Львовна, кандидат биологических наук, доцент, профессор  
Московский педагогический государственный университет

*В статье рассматриваются теоретические основы, практические системы и инновационные направления управления качеством образования с фокусом на сравнительном анализе моделей, действующих в Китае и России. Проведенное сравнение выявляет различия между двумя странами в степени институционализации, охвате и глубине внедрения механизмов обеспечения качества. Обоснована необходимость дальнейших инноваций в данной сфере, включая углубление культуры качества, внедрение методов анализа данных, развитие диверсифицированных и международных механизмов оценки, а также поиск баланса между государственным регулированием и автономией вузов.*

**Ключевые слова:** управление качеством образования, обеспечение качества высшего образования, культура качества, инновации в управлении качеством высшего образования.

## Universities in China and Russia at the stage of innovation: comparative analysis of quality management systems

Li Hao, master's student

Scientific advisor: Galeeva Natalya Lvovna, candidate of biological sciences, associate professor, professor  
Moscow State Pedagogical University

*The article examines the theoretical foundations, practical systems, and innovative approaches to education quality management, focusing on a comparative analysis of the models implemented in China and Russia. The comparison reveals differences in the degree of institutionalization, scope, and depth of implementation of quality assurance mechanisms between the two countries. The article highlights the need for further innovation in this area, including the promotion of a quality culture, the use of data analysis methods, the development of diversified and international assessment mechanisms, and the balance between government regulation and university autonomy.*

**Keywords:** *quality management in education, quality assurance in higher education, quality culture, innovations in quality management in higher education*

Управление качеством образования означает систематическое управление и непрерывное совершенствование образовательного процесса и его результатов посредством институционального дизайна, политического надзора, оценочных механизмов, внутреннего управления и культурного руководства для гарантии того, что образовательная деятельность будет соответствовать ожиданиям и требованиям ключевых заинтересованных сторон (государство, общество, студенты, работодатели и т. д.). Ядро процесса управления заключается не только в оценке качества отдельных преподавателей или курсов, а в рассмотрении образовательной системы как органического целого. Всестороннее повышение качества образования достигается реализацией мониторинга, оценки, обратной связи и совершенствования учебного процесса, педагогического состава, распределения ресурсов и других составляющих, влияющих на качество образовательной системы.

Некоторые ученые отмечают, что в контексте высшего образования качество образования проявляется через оценку уровня и эффективности образовательного процесса, основанную на рациональности и результативности институциональных механизмов, на содержании и методах преподавания, квалификации преподавателей, базовой подготовке студентов, формах организации обучения и всего учебного процесса [10].

Таким образом, управление качеством образования включает в себя как оценку результатов образования, так и надзор и обеспечение образовательного процесса, представляя собой систематизированную, структурированную и институционализированную систему.

Теоретическую основу управления качеством образования можно рассмотреть в трех аспектах:

1. Опора на теории управления качеством и Всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM).

Современное управление качеством образования в значительной степени заимствует концепции и методы управления качеством из промышленной и сервисной сфер. Например, Всеобщее управление качеством, предложенное в 1960-х годах в деловом мире Армандом Валлином Фейгенбаумом, подчеркивает обеспечение качества продукции и услуг через систематизированное организационное управление, контроль процессов и непрерывное совершенствование [6].

Перенос этой логики в образовательную сферу означает, что образовательная система больше не является лишь традиционной суммой процессов преподавания и обучения, а должна рассматриваться как сложная система, в которую необходимо включить все элементы: содержание, методы, преподавательский состав, ресурсы, оценочные механизмы и т. д. Посредством механизмов проектирования (системы, нормы, оценка) и культур-

ного строительства (качество осознания, культура качества) достигается непрерывное повышение качества образования.

## 2. Культура качества.

Помимо обеспечения качества образования на институциональном и технологическом уровнях, всё больше исследований подчеркивают важность учета культуры качества в управлении образованием. Культура качества — это система ценностей и норм поведения, интернализованных образовательной организацией и ее членами (преподаватели, студенты, администраторы), то есть превращение качества осознания во внутренние убеждения и способы поведения, формирующее таким образом культурную атмосферу в учебном заведении, где каждый уделяет внимание качеству, обеспечивает качество на всех этапах процесса и всесторонне стремится к качеству [12].

Если в высшем образовании есть только институционализированное, процедурное обеспечение качества (например, оценка, аккредитация) без культурной основы, это легко приводит к формализации управления качеством. И хотя институциональные процессы реализуются, фактически игнорируется сущность преподавания, опыт студентов и цели улучшения результатов. Поэтому культура качества и институциональные механизмы должны работать как два колеса одной телеги: институты обеспечивают стандарты и процедуры, культура стимулирует внутреннюю мотивацию и самодисциплину [12].

## 3. Теория системного подхода в управлении.

Важную роль в обеспечении качества современной образовательной системы играют системная теория и перспектива целостного управления.

С расширением масштабов высшего образования одно лишь традиционное управление аудиториями и курсами не может удовлетворить сложные и разнообразные образовательные потребности субъектов образовательных систем. Исследователи предлагают строить систему качественного образования на основе системного подхода. Системная теория подчеркивает, что образование — это открытая, сложная и динамично адаптирующаяся система, которую необходимо продвигать посредством синергии многомерных аспектов: проектирования верхнего уровня (политика и законодательство), структурного обеспечения (ресурсы и механизмы), управления процессами (преподавание, научные исследования, услуги), оценочной обратной связи (мониторинг, оценка, аккредитация) и культурного строительства (ценности, организационная культура) [7].

Кроме того, для содействия проектированию и реализации связей между образованием и социально-экономическим развитием необходимо уделять внимание динамическим отношениям между вложениями в образовательные ресурсы (преподавательский состав, оборудо-

вание, условия обучения и т. д.) и результатами образования (способности студентов, социальная адаптивность, конкурентоспособность на рынке труда, социальный вклад). Новейшие исследования (например, анализ на основе энтропийно-взвешенного метода TOPSIS и модели PVAR) пытаются количественно оценить механизм преобразования качества ресурсов в результаты, представляя эмпирическую основу и ориентиры для принятия решений в управлении качеством образования [13].

В Китае Министерством образования КНР и его подведомственными оценочными органами за последние несколько десятилетий создана относительно систематизированная и институционализированная система управления качеством образования, обеспечивающая достижение значительных результатов, особенно в сфере высшего образования.

Китай создал многокомпонентный оценочный механизм, включающий оценку учебных заведений, профессиональную аккредитацию, регулярный мониторинг, международную оценку и самооценку, сформировав систему оценки и обеспечения качества бакалавриата, известную как пятидиапазонная (пять в одном) [8].

Стандарты качества Китая воплощены в пяти критериях: степень соответствия потребностям общества, степень достижения образовательных целей, степень поддержки ресурсами учебного заведения, степень эффективности обеспечения качества, степень удовлетворенности студентов и пользователей. Эта система не только отражает концепцию ориентированности на развитие студентов, ориентации на результаты и непрерывного совершенствования, но и глубоко соответствует китайской специфике, этапу развития высшего образования и потребностям общества [11].

Система высшего образования Китая масштабна. Согласно отчетам, по состоянию на 2015 год общая численность студентов в высшем образовании достигла 37 миллионов человек, количество высших учебных заведений составило 2852, коэффициент охвата населения высшим образованием составил около 40 % [9]. Что касается механизмов обеспечения качества, официальная статистика показывает, что более 90 % вузов создали специальные органы по обеспечению качества, отвечающие за проведение самооценки, мониторинга, улучшения и отчетности [9]. Управление качеством образования в Китае уделяет внимание не только институтам и процедурам, но также подчеркивает культурное строительство и руководство на основе ценностей. Как отмечается в соответствующих комментариях, практика Китая «как заимствует международный передовой опыт, так и осуществляет самостоятельные исследования на основе местных реалий», усиливая внутреннюю самодисциплину через строительство культуры качества [11].

Таким образом, система управления качеством образования Китая сочетает институционализацию, стандартизацию и локализацию, ссылаясь на международные стандарты и одновременно фокусируясь на китайской

специфике и потребностях общества, являясь относительно зрелой и стабильно развивающейся системой.

Новейшие академические исследования также используют количественные модели (такие как энтропийно-взвешенный TOPSIS в сочетании с моделью PVAR) для эмпирического анализа динамических отношений между качеством образования и вложениями ресурсов в китайских вузах с целью предоставить основу для будущей оптимизации распределения ресурсов, структурной корректировки и стратегий подготовки кадров [13].

Россия также имеет свою уникальную систему и практику обеспечения качества высшего образования с отличительными характеристиками и путями развития.

Согласно информации таких органов, как Национальный центр профессионально-общественной аккредитации (НЦПА), в настоящее время многие российские вузы повышают качество образования и международную конкурентоспособность посредством независимой или общественно-профессиональной аккредитации [3]. В то же время российское законодательство требует, чтобы образовательные учреждения получали лицензию на ведение образовательной деятельности, что является основой правового поля, обеспечивающего функционирование высшего образования. Таким образом, государственная аккредитация на национальном уровне является обязательной процедурой, в то время как общественно-профессиональная или независимая аккредитация носит добровольный характер. Поэтому большинство вузов не обязаны проходить независимую аккредитацию [5].

Согласно данным НЦПА за 2025 год, из 1233 высших учебных заведений России (включая филиалы) только 37,7 % соответствующих критериям вузов (267 из 708) прошли независимую аккредитацию; из примерно 25000 образовательных программ только 23,6 % (около 5900) получили независимую аккредитацию [4]. В Китае в сфере независимой аккредитации проекты НЦПА доминируют: около 2640 программ курсов (предлагаемых 116 вузами) уже аккредитованы НЦПА [11].

Что касается внутренних систем обеспечения качества, некоторые исследования указывают, что, хотя многие российские вузы заявляют в документах о создании системы внутренней оценки качества образования (СВОКО), включающей самооценку, подготовку к государственной аккредитации и т. д., фактическая реализация и качество внедрения этой системы остаются спорными. В исследовании под названием «Внутренние системы обеспечения качества образования в документах российских университетов: обеспечение качества или его видимость?» ставится под сомнение фактическая реализация и качество внедрения СВОКО [2].

Система обеспечения качества высшего образования России функционирует в рамках европейских стандартов (таких как «Стандарты и рекомендации для обеспечения качества в Европейском пространстве высшего образования») и присоединяется к европейским и международным сетям обеспечения качества (таким как ENQA,



APQN, INQAAHE и т. д.) для повышения международной сопоставимости и признания [1].

В целом система обеспечения качества России имеет следующие характеристики:

— основу составляют государственная лицензия на образовательную деятельность и государственная аккредитация как обязательные гарантии качества образования;

— независимая аккредитация третьей стороной является добровольной опцией, но поощряется для повышения качества и международной конкурентоспособности;

— поощряется создание вузами внутренних механизмов обеспечения качества, но эффективность их внедрения неоднородна;

— использование международных стандартов и международных аккредитационных органов для усиления интеграции с европейским и международным пространством высшего образования.

Однако, судя по статистике (только 23,6 % программ имеют независимую аккредитацию), охват независимой аккредитацией в России всё еще низок, что отражает значительный потенциал для развития системы обеспечения качества.

С точки зрения институционального дизайна, охвата, глубины внедрения и фактической результативности существуют несколько заметных различий между Китаем и Россией в управлении качеством высшего образования. Основные показатели сравнения приведены в табл. 1.

Таблица 1

Показатель	Китай	Россия
Структура системы обеспечения качества	Пятидиапазонная система (самооценка, оценка вузов, профессиональная аккредитация, регулярный мониторинг, международная оценка или оценка третьей стороной)	Основана на государственной лицензии и государственной аккредитации; независимая/общественная аккредитация служит дополнением (опцией)
Стандарты качества и концепции	Четкие пять критериев: степень соответствия потребностям общества, степень достижения образовательных целей, степень поддержки ресурсами, степень эффективности обеспечения качества, степень удовлетворенности; ориентированность на развитие студентов, непрерывное совершенствование, классификационную оценку, развитие особенностей	Ориентированность на стандарты обеспечения качества Европейского пространства высшего образования (ESG), международные механизмы аккредитации; важность совместности с международными стандартами и международной конкурентоспособности
Охват/распространенность	Крупномасштабная система высшего образования (в 2015 году около 37 миллионов студентов, 2852 вуза, коэффициент охвата около 40 %), подавляющее большинство вузов имеют органы по обеспечению качества (более 90 %)	Всего 1233 высших учебных заведения (включая филиалы), но охват независимой аккредитацией низок (23,6 % программ и 37,7 % вузов)
Фактическое состояние внутреннего обеспечения качества	Системы внутреннего обеспечения качества достаточно распространены и находятся в непрерывном развитии и улучшении; акцент на сочетании институтов и культуры качества способствует непрерывному повышению качества	Хотя многие вузы заявляют о наличии СВОКО, исследования указывают, что «заслуживает рассмотрения вопрос, является ли обеспечение качества реально эффективным или формальным»

Сравнение показывает: система управления качеством образования Китая является более полной, институционализированной, имеет широкий охват и уделяет внимание балансу между местными и международными стандартами; Россия в большей степени полагается на традиционные государственные лицензии и аккредитацию, а независимая аккредитация, хотя и начата, имеет ограниченный охват, развитие системы обеспечения качества остается неравномерным. Это различие отражает различия в этапах развития высшего образования, струк-

туре социальных институтов, политической ориентации и целях развития образовательных систем двух стран.

В условиях обострения глобальной конкуренции в высшем образовании и быстрых изменений в социально-экономических и отраслевых потребностях управление качеством образования должно постоянно развиваться, чтобы обеспечить развитие качественного образования. Основываясь на вышеизложенном анализе, отметим, что будущие инновации в управлении качеством образования могут быть сосредоточены в следующих направлениях:

1. Непрерывное углубление культуры качества. Необходимо стремиться к воспитанию осознания важности качества у всего преподавательского и студенческого состава, сотрудников, чтобы качество стало интернализированной общей системой ценностей, привычками поведения и организационной культурой. Следует подчеркивать участие каждого члена коллектива на всех этапах процесса, чтобы обеспечение качества стало частью повседневного преподавания, научных исследований и управления, а не реализовывалось как периодическая деятельность для прохождения оценки.

2. Усиление механизмов мониторинга данных и динамической оценки. Требуется использование больших данных и информационных платформ для динамического мониторинга и анализа вложений в повышение качества обучения, учебного процесса и результатов обучения. Необходимо обеспечить содействие вузам в своевременной корректировке распределения ресурсов, организации обучения и планов подготовки кадров на основе анализа данных, повышении предсказуемости и адаптивности управления качеством.

3. Продвижение интернационализации и механизмов диверсифицированной оценки. Это направление необходимо реализовать через транснациональную аккредитацию, совместную оценку и международные обмены, заимствование передовых идей и стандартов оценивания. Следует поощрять вузы к развитию парадигм качества, соответствующих их специализированной позиции (например, профес-

сионально-ориентированные, малого масштаба, исследовательской направленности, прикладной направленности и т. д.), избегая стандартов, одинаковых для всех.

4. Интеграция институционального обеспечения и автономии вузов. На государственном уровне следует поддерживать базовые рамки регулирования и обеспечения качества, одновременно предоставляя вузам большую автономию, чтобы они могли гибко проектировать внутренние системы качества в соответствии со своей позицией и целями. Через синергию институтов, автономии и культуры надо избегать бюрократизации управления или его формализации.

Сравнивая системы управления качеством высшего образования Китая и России, можно увидеть два различных практических пути: Китай движется по пути сочетания институционализации, диверсификации, всеобщего участия и интеграции с международными стандартами; Россия же придерживается модели, ориентированной в основном на государственные лицензии и аккредитацию с международной аккредитацией в качестве дополнения, но всё ещё имеющей потенциал для повышения глубины охвата и практической результативности.

Будущие инновации в управлении качеством образования должны опираться на институциональную основу, укреплять культуру качества, основываться на данных, пропагандировать диверсифицированную оценку и международное сотрудничество, непрерывно продвигая оптимизацию и трансформацию образовательной системы.

#### Литература:

1. Информационная страница о членстве НЦПА // Европейская ассоциация гарантии качества в высшем образовании (ENQA) : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.enqa.eu/membership-database/ncpa-national-centre-of-public-accreditation/> (дата обращения: 12.05.2026).
2. Корчак А. Э., Ахмеджанова Д. Р., Хавенсон Т. Е. Внутреннее обеспечение качества инженерных образовательных программ магистратуры в России — взгляд руководителей программ (Internal quality assurance of graduate engineering programmes in Russia — perspectives of programme directors) / А. Корчак, Д. Ахмеджанова, Т. Хавенсон // Quality of Higher Education. — 2025. — Vol. 31. — № 3. — Р. 380–401.
3. Обзор системы аккредитации высшего образования России // Национальный центр общественно-профессиональной аккредитации (НЦПА) : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://ncpa.ru/en/accreditation/higher-education-in-russia.html> (дата обращения: 07.05.2026).
4. Национальный центр общественно-профессиональной аккредитации (НЦПА) : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://ncpa.ru> (дата обращения: 07.05.2026).
5. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ // КонсультантПлюс : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 12.05.2026).
6. Фейгенбаум А. В. Всеобщее управление качеством / А. В. Фейгенбаум; пер. с англ. Ян Вэньши. — Пекин : Издательство машиностроения, 1991. — (Оригинальное изд.: Feigenbaum A. V. Total Quality Control. — New York: McGraw-Hill, 1951).
7. Лю Чжэньтянь, Чжао Чжицян. Устойчивое развитие: смысл и пути построения высококачественной системы высшего образования / Лю Чжэньтянь, Чжао Чжицян // Управление высшим образованием. — 2023. — № 4. — С. 1–11.
8. Министерство образования КНР. Мнение об оценке учебной работы бакалавриата в обычных высших учебных заведениях (Приказ Министерства образования № 9) / Министерство образования КНР. — Пекин, 2011.
9. Министерство образования КНР. Доклад о качестве высшего образования в Китае [Электронный ресурс] / Министерство образования КНР. — Пекин, 2016. — Режим доступа: [http://www.moe.gov.cn/srcsite/A03/s180/moe\\_633/201607/t20160706\\_270976.html](http://www.moe.gov.cn/srcsite/A03/s180/moe_633/201607/t20160706_270976.html) (дата обращения: 07.05.2026).

10. Пань Маюань и др. Высшее образование. — Пекин: Издательство «Высшее образование», 2013. — 320 с. (предполагаемый объем).
11. Руководство по проверке учебной работы бакалавриата в обычных вузах / Центр оценки качества высшего образования Министерства образования КНР. — Пекин: Издательство «Наука в области образования», 2018.
12. Ши Цзинхуань, Чжан Яньтун и др. Исследование системы обеспечения качества высшего образования. — Пекин: Издательство «Наука в области образования», 2008.
13. Li Z. et al. Research on Quality Measurement and Dynamic Transmission of Higher Education in China from the Perspective of Dual Circulation: An Empirical Analysis Based on Entropy Weight-TOPSIS and PVAR Models // arXiv preprint. — 2025. — arXiv:2508.09216.

## Риски экономической безопасности при осуществлении сделок с недвижимостью: классификация и пути противодействия

Масленко Ольга Романовна, студент;

Гнездилова Полина Вадимовна, студент

Научный руководитель: Шурпаев Шамиль Мурадович, кандидат экономических наук,

кандидат юридических наук, доцент, зав. кафедрой

Санкт-Петербургский юридический институт (филиал) Университета прокуратуры Российской Федерации

*Статья посвящена обобщению рисков, возникающих при приобретении недвижимости. Выделены и систематизированы способы минимизации таких рисков. Исследование базируется на статистических данных государственных органов и негосударственных организаций.*

**Ключевые слова:** недвижимость, правовые риски, финансовые риски, экономическая безопасность.

Приобретение недвижимости является одним из наиболее значимых финансовых решений в жизни человека. Вместе с тем рынок недвижимости характеризуется высокой степенью правовой и финансовой неопределённости, что обуславливает необходимость всестороннего анализа рисков и разработки механизмов их минимизации.

Осуществление сделок с недвижимостью сопряжено с рисками для всех сторон таких сделок — покупателей и продавцов. В данном исследовании будут обобщены риски, характерные в основном для покупателей.

Одной из наиболее значимых категорий рисков являются юридические риски. В числе таких рисков при осуществлении сделок с недвижимостью можно выделить:

1. *Риски, связанные с субъектом сделки.* Одной из наиболее распространённых проблем является недееспособность или ограниченная дееспособность продавца. Согласно статье 171 Гражданского кодекса РФ, сделка, совершённая недееспособным гражданином, ничтожна [1]. Покупатель, не проверивший дееспособность продавца, рискует признанием сделки недействительной и утратой права собственности. В современной России в 2025 году получило распространение такое явление как «Эффект Долиной» — мошенническая схема, при которой продавец недвижимости (часто пенсионер), ставший жертвой мошенников, через суд признаёт сделку купли-продажи недействительной и возвращает себе квартиру или автомобиль. В таких случаях суды руководствуются статьей 179 ГК РФ [1].

2. *Сделки по доверенности.* Практика показывает, что поддельные доверенности являются одним из основных инструментов мошенничества на рынке недвижимости [3].

3. *Обременения на недвижимость* (ограничение прав собственника в пользовании или распоряжении имуществом) представляют другой вид рисков для покупателя [3]. По данным Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии, на каждое пятое продаваемое жилое помещение в крупных городах наложены обременения в виде ипотеки или ареста [9].

4. *Банкротство застройщика.* Долевое строительство сопряжено с особыми рисками. Несмотря на переход на проектное финансирование с использованием эскроу-счетов, проблема банкротства застройщиков сохраняется. Это особенно актуально в условиях кризисных явлений современного этапа развития и др [4].

Среди способов снижения правовых рисков при осуществлении сделок с недвижимостью можно выделить:

1. *Досудебная проверка.* Получение выписки из Единого государственного реестра недвижимости (ЕГРН) является обязательным этапом подготовки к сделке. Расширенная выписка содержит сведения о правообладателях, зарегистрированных обременениях, арестах и ограничениях [6].

2. *Нотариальное удостоверение сделки.* Нотариус проверяет дееспособность сторон, полномочия представителей, соответствие документов законодательству. Согласно статье 17 Основ законодательства РФ о нота-

риате, нотариус несёт имущественную ответственность за ущерб, причинённый в результате совершения нотариального действия [5].

3. *Задаток и аванс* являются механизмами обеспечения исполнения обязательств и имеют принципиально различное правовое значение. Согласно статье 381 ГК РФ, в случае невыполнения обязательства по вине продавца он обязан возвратить покупателю двойной задаток, в случае невыполнения по вине покупателя — задаток остаётся у продавца [1]. Аванс — это частичная предоплата по договору. Договор должен чётко указывать, является ли сумма задатком или авансом.

4. *Банковская ячейка и аккредитив*. При использовании аккредитива банк выплачивает продавцу денежные средства только после предъявления документов, подтверждающих исполнение условий договора [2].

5. *Титульное страхование* — вид страхования, который защищает покупателя от потери права собственности на недвижимость, если суд признает сделку по её покупке недействительной; то есть защищает не саму недвижимость, а законное право ей владеть. Страхование возмещение покрывает рыночную стоимость объекта на момент наступления страхового случая и др. [10].

Другой значимой группой рисков при осуществлении сделок с недвижимостью являются финансовые риски. Среди таких рисков можно выделить:

1. *Отсутствие независимой оценки* часто приводит к приобретению объекта по завышенной цене. Разброс цен на аналогичные объекты в одном районе может достигать 30–40 %, что связано с различиями в состоянии объекта, правовом статусе и мотивации продавца, наличием скрытых дефектов [7].

2. *Мошенничество при передаче авансов и задатков*. Мошенники используют поддельные документы на квартиры, получают авансы от нескольких покупателей одновременно и исчезают [7].

3. *Отказ банка в выдаче кредита после внесения задатка*. Причины отказа могут быть связаны как с покупателем (изменение кредитной истории, потеря работы), так и с объектом (незавершённое строительство, юридические проблемы) и др. [8].

Снижение финансовых рисков в сделках с недвижимостью — одна из задач обеспечения экономической безопасности граждан. В числе способов снижения финансовых рисков можно выделить:

1. *Оценка и экспертиза объекта*. Независимая оценка аккредитованными банком оценочные фирмами или индивидуальными исполнителями рыночной стоимости необходима для определения справедливой цены и получения ипотечного кредита.

2. *Техническая экспертиза* выявляет скрытые дефекты конструкций, коммуникаций, незаконные перепланировки.

3. *Использование эскроу-счетов*. Суть данного механизма заключается в том, что покупатель размещает денежные средства на специальном счёте, а право их получения переходит к продавцу только после фактического исполнения всех обязательств согласно договору.

4. *Фиксированная процентная ставка* обеспечивает предсказуемость платежей на весь срок кредита.

5. *Обязательное страхование*. Оно включает в себя страхование объекта недвижимости от рисков утраты и повреждения, страхование титула (при ипотеке), страхование жизни и здоровья заёмщика. Дополнительное страхование жизни защищает семью от бремени кредита в случае потери кормильца.

Приобретение недвижимости требует комплексной оценки юридических и финансовых рисков, включая проверку в ЕГРН, нотариальное удостоверение и использование эскроу-счетов. Соблюдение этих мер минимизирует вероятность мошенничества, переплаты и утраты права собственности.

#### Литература:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Консультант Плюс [Электронный ресурс]: справочно-правовая система. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 17.04.2026).
2. Как передавать деньги при покупке недвижимости: способы расчета / Контур.Недвижимость [Электронный ресурс]. — URL: [https://kontur.ru/reestro/blog/50826-dengi\\_pri\\_pokupke\\_nedvizhimosti](https://kontur.ru/reestro/blog/50826-dengi_pri_pokupke_nedvizhimosti) (дата обращения: 16.04.2026).
3. Ильина, Д. В. Риски при покупке коммерческой недвижимости и управление ими // Достижения науки и образования. — 2020. — № 8 (62). — С. 36–38.
4. Отменен мораторий на штрафы застройщикам. Что это даст покупателям жилья / РБК-Недвижимость [Электронный ресурс]. — URL: <https://realty.rbc.ru/news/64a52f779a7947b237609eff> (дата обращения: 15.04.2026).
5. Основы законодательства Российской Федерации о нотариате (утв. ВС РФ 11.02.1993 № 4462-1) (ред. от 20.02.2026) // Консультант Плюс [Электронный ресурс]: справочно-правовая система. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1581/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1581/) (дата обращения: 17.04.2026).
6. Электронные услуги и сервисы / Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии [Электронный ресурс]. — URL: [https://rosreestr.gov.ru/eservices/request\\_info\\_from\\_egrn/](https://rosreestr.gov.ru/eservices/request_info_from_egrn/) (дата обращения: 16.04.2026).
7. Ошибки, долги и дефекты: главные страхи покупателей вторичного жилья / РБК-Недвижимость [Электронный ресурс]. — URL: <https://realty.rbc.ru/news/696965989a794733681fe113> (дата обращения: 17.04.2026).



8. Судебный департамент при Верховном Суде Российской Федерации: [официальный сайт] / Судебный департамент при Верховном Суде РФ. [Электронный ресурс]. — URL: <https://cdep.ru/?id=79> (дата обращения: 16.04.2026).
9. Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии: [официальный сайт] / Росреестр. — URL: <https://rosreestr.gov.ru/> (дата обращения: 15.04.2026).
10. Титульное страхование: что это такое и когда его нужно оформлять / ДомКлик: блог [Электронный ресурс]. — URL: <https://blog.domclick.ru/nedvizhimost/post/titulnoe-strahovanie-chto-eto-takoe-i-kogda-ego-nuzhno-oformlyat> (дата обращения: 17.04.2026).

## Совершенствование статистики национальных счетов в условиях цифровой экономики в соответствии с международными стандартами

Маткаримова Интизор Атабаевна, PhD, доцент  
НОУ «Университет Маъмуна» (г. Хива, Узбекистан)

*В данной статье исследуются теоретико-методологические основы системы национальных счетов (СНС), раскрываются её специфические особенности, анализируется современное состояние национального счетоводства в Республике Узбекистан, а также разрабатываются предложения и рекомендации по его совершенствованию.*

**Ключевые слова:** система национальных счетов, бухгалтерский учёт, статистика, СНС-1993, СНС-2008, отрасль, сектор.

## Improvement of national accounts statistics in the digital economy in line with international standards

Matkarimova Intizor Atabayevna, phd, associate professor  
NOU «University of Mamun» (Khiva, Uzbekistan)

*This article explores the theoretical and methodological foundations of the System of National Accounts (SNA), and describes the features of SNA, analyzes the current state of national accounting in Uzbekistan and developed proposals and recommendations for its improvement.*

**Keywords:** system of national accounts, accounting, statistics, SNA-1993, SNA-2008, industry, sector

### Введение

В настоящее время в Республике Узбекистан особое внимание уделяется внедрению международных стандартов современной системы национальных счетов, а также обеспечению сопоставимости расчетов макроэкономических показателей в соответствии с принципами Системы национальных счетов 2008 года. В частности, постановлением Президента Республики Узбекистан Ш. М. Мирзиёева от 3 августа 2020 года № ПП-4796 «О мерах по дальнейшему совершенствованию и развитию национальной статистической системы Республики Узбекистан» поставлена задача по дальнейшему повышению качества статистических данных, созданию полноценных баз данных статистических показателей, приведению их в соответствие с международными стандартами, внедрению современных методов статистики в социально-экономической и демографической сферах, в том числе посредством изучения и применения методологических разработок в соответствии с международными стандартами, и полного внедрения в практику СНС-2008.

О насущной актуальности данной проблемы и необходимости её решения Президент Республики Узбекистан Ш. М. Мирзиёев отметил в своём обращении к Олий Мажлису: «В переходный период крайне важно вести корректную статистическую отчётность в сфере экономики и точно оценивать экономический потенциал государства. Именно таким образом можно достичь объективной оценки ВВП. С этой целью нам необходимо с 1 января 2020 года полностью внедрить в республике систему национальных счетов ООН и Международного валютного фонда» [1] и «...обеспечить устойчивые высокие темпы роста валового внутреннего продукта» [2]. Данные задачи превратили совершенствование методов расчета ВВП на основе системы национальных счетов в одну из первоочередных проблем, требующих незамедлительного решения.

Указом Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы» в главе 3 — «Обеспечение ускоренного развития национальной экономики и высоких темпов роста» — определены задачи по увеличению в предстоящие пять лет ВВП на душу населения в

1,6 раза, а к 2030 году — обеспечению дохода на душу населения свыше 4 000 долларов США и созданию предпосылок для вхождения в число «государств с доходом выше среднего», а также по наращиванию объёма промышленного производства в 1,4 раза [3].

### Степень изученности проблемы

Теоретические и методологические основы системы национальных счетов, вопросы разработки её основных счетов и совершенствования базы статистической информации исследовались ведущими зарубежными учёными-экономистами: Дж. Кейнсом, С.Кузнецом, Р.Стоуном, Дж.Маршаллом, В.Леонтьевым, К.Кларком, Г.Кингом, У.Петти и другими. Среди учёных стран СНГ значительный вклад в развитие системы национальных счетов внесли Б. И. Башкатов, А. Л. Вайнштейн, Ю. Н. Иванов, Б. Т. Рябушкин, В. Н. Салин, Т. А. Хоменко и другие.

Весомый вклад в применение системы национальных счетов в различных сферах экономики Узбекистана, разработку основных счетов и статистических моделей внесли отечественные учёные-экономисты: А.Абдугафаров, Р. А. Алимов, Б. М. Махмудов, Х.Набиев, Т.Шодиев, А. А. Набихужаев, Х. А. Шодиев, Н. М. Соатов, Ё.Абдуллаев, Б. К. Гойибназаров, А. Р. Карабаев, А. Х. Аюбжанов, И.Хабибуллаев, Н.Рашидова и другие. В своих исследованиях они изложили научные позиции по углублённому изучению и анализу отдельных вопросов, связанных с системой национальных счетов.

### Анализ и результаты

Система национальных счетов характеризуется как совокупность взаимосвязанных счетов и непротиворечивых показателей, применяемых для регистрации и анализа результатов экономической деятельности на макроэкономическом уровне. СНС включает основные счета, счета потребления, накопления капитала, распределения доходов и их использования.

В научной работе показано, что СНС является основным инструментом государственной экономической политики, отражающим состояние экономики в целом, уровень развития и динамику различных отраслей и секторов народного хозяйства. Приведённые в ней обобщающие показатели раскрывают характеристику валового внутреннего продукта и валового национального дохода как обобщающих измерителей эффективности производства, тогда как показатель конечного потребления выступает измерителем уровня жизни населения.

Специфической методологической особенностью СНС является принцип двойной записи данных, который позволяет сосредоточить внимание хозяйственной деятельности на процессах, формирующих тот или иной её результат [4].

Бухгалтерская особенность СНС [5] вытекает из отражения экономической системы посредством системы счетов методом двойной записи. Тем самым СНС, в от-

личие от родственных теоретических конструкций, служит инструментом выражения экономической системы в конкретных числовых значениях.

Термин «национальные счета» впервые был употреблён голландским экономистом Эдвардом ван Клиффом в 1946 году в статье «О национальных счетах Нидерландов», опубликованной в журнале «De Economist» [6].

В первоначальной СНС участники создания, распределения и потребления материальных благ и услуг были сгруппированы в крупные категории в соответствии с выполняемой ими экономической функцией. Каждая группа или хозяйственная единица именовалась «экономическим агентом» исходя из анализа хозяйственной деятельности в рамках СНС.

Таким образом, первоначальная СНС представляла собой лишь систему счетов национального дохода, главной целью которой являлось измерение масштабов экономической деятельности страны. В дальнейшем данная цель была существенно расширена, и система была преобразована в направлении всесторонне организованной статистики народного хозяйства, охватывающей все системы экономических расчетов [7].

Углублённый анализ экономической литературы, посвящённой СНС, позволил выделить шесть этапов развития национального счетоводства:

- первый этап: со второй половины XVII века до 1930 года;
- второй этап: 1930–1945 гг.;
- третий этап: 1945–1953 гг.;
- четвёртый этап: 1953–1993 гг.;
- пятый этап: 1993–2008 гг.;
- шестой этап: с 2008 года по настоящее время [8].

Теоретические основы СНС имеют многолетнюю историю формирования и развития. Первым международно признанным стандартом является «СНС-1953» [9]. Данное руководство обновлялось и совершенствовалось в 1968, 1993 и 2008 годах. Международный стандарт «СНС-2008» был принят в 2009 году на 40-й сессии Статистической комиссии ООН; в нём усовершенствована методология отражения ряда важных экономических процессов в статистических показателях.

В настоящее время большинство развитых государств приводят показатели национальных счетов в соответствии с положениями международного стандарта «СНС-2008» ООН и Международного валютного фонда (МВФ). По данным МВФ, из 193 государств-членов одно формирует показатели национальных счетов на основе «СНС-1968», 56 — на основе «СНС-1993», а 136 — на основе «СНС-2008». Среди государств СНГ 5 стран ведут национальные счета по «СНС-1993», 6 стран — по международному стандарту «СНС-2008».

### Заключение

Как отмечалось выше, внедрение в статистическую практику широкомасштабной системы национальных

счетов осуществляется поэтапно. Следует подчеркнуть, что подготовка полноценных национальных счетов, отвечающих международным стандартам, в первую очередь зависит от качества данных, используемых при их составлении. Нередко недостатки в национальных счетах обусловлены неполнотой или отсутствием необходимых

данных. В связи с этим первоочередными задачами статистических служб являются: разработка новых систем показателей с применением современных методов и концепций, а также реформирование методов сбора и обработки данных в соответствии с международными стандартами.

#### Литература:

1. «Обращение Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева к Олий Мажлису», газета «Халк сузи», 29 декабря 2019 г., № 271–272 (7229–7230), стр. 2.
2. «Стратегия действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 годах». [http://strategy.gov.uz/uz/pages/action\\_strategy](http://strategy.gov.uz/uz/pages/action_strategy)
3. Указ Президента Республики Узбекистан от 28.01.2022 № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы».
4. Иванов Ю. Н., Рябушкин Б. Т. Из истории создания и развития системы национальных счетов. Вопросы статистики. 2021;28(6):79–89.
5. Ғойибназаров Б. К. ва бошқалар. Баланс муаммолари. — Т.: Адабиёт жамғармаси, 2005. — 125 б.
6. Национальное счетоводство / Под ред. Б. И. Башкатова. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 465 с.
7. Ғойибназаров Б. К. Миллий ҳисоблар тизими — Т.: Адабиёт жамғармаси, 2005. -108 бет.
8. Маткаримова И. А. Миллий ҳисоблар тизимининг асосий сётларини тузишнинг илмий-методологик асослари: Монография. -Хоразм: Khwarezm travel, 2023.-140 б
9. Маткаримова, И. А. (2016). Миллий ҳисоблар тизимидаги таркибий ўзгаришлар. Ученый ХХИ века, (3–2 (16)), 69–74.

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 20 (623) / 2026

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

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

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

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

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

Номер подписан в печать 27.05.2026. Дата выхода в свет: 03.06.2026.

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

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

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: [info@moluch.ru](mailto:info@moluch.ru); <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.