

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



16+

22 2026
ЧАСТЬ VII

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 22 (625) / 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 Александрович Флоренский* (1882–1937), священник Русской православной церкви, богослов, религиозный философ, поэт, инженер.

Павел Флоренский родился в 1882 году в городе Евлахе, который расположен на территории современного Азербайджана. Отец его, Александр Иванович, был инженером и работал на железной дороге. Хотя сам Александр Иванович происходил из династии священнослужителей, к религии он относился весьма сдержанно. Его жена принадлежала к знатному роду крупных армянских землевладельцев и исповедовала армяно-григорианскую веру. По воспоминаниям Павла, родители старались избегать разговоров о религии.

Довольно рано мальчик увлекся математикой, а после поступления в гимназию показал блестящие результаты в учебе. Не ограничиваясь учебной программой, Павел изучал все доступные ему на тот момент материалы по физике, астрономии и геологии. Он закончил гимназию с золотой медалью и поступил на физико-математический факультет Московского университета. Там он познакомился с теми, чьи имена впоследствии оказались неразрывно связаны с культурой Серебряного века: Андреем Белым, Дмитрием Мережковским, Зинаидой Гippiус, Александром Блоком.

В годы студенчества Флоренский обратился к трудам религиозного мыслителя Владимира Соловьева. Вообще вопросами философии он заинтересовался еще в гимназии. Он увлекался модным в то время толстовством и даже хотел отказаться от дальнейшего обучения, но отец советовал ему продолжить образование. Перед выпуском из университета, когда Флоренскому предложили остаться на математической кафедре, молодой человек уже был настроен на поступление в Московскую духовную академию. Затем Флоренский принял священнический сан и занял должность редактора богословского журнала.

В мировоззрении Флоренского наука и религия не противоречили друг другу, а, напротив, были неразрывно связаны. Наиболее значимая теологическая работа Павла Флоренского, «Столп и утверждение Истины» (1914), примечательна благодаря особому взгляду автора на мир, его попытке найти в окружающей среде указания на истину православия.

В работе «Храмовое действо как синтез искусств» (1918) отец Павел подошел к богослужению как к проявлению «высшего синтеза разнородных художественных деятельностей» — синтезу искусств, который восходит к античной трагедии, соединяя поэзию, музыку и хореографию. Он воспринимал богослужение как целостный организм, живущий реальной жизнью в формах православного церковного искусства, имеющего национальные традиции на русской почве: многоярусный иконостас, знаменный распев и другие.

Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

**Алиева Э. А., Айвазян С. Р., Чиркинян М. А.,
Истомина М. М.**

Неэмиссионные ценные бумаги: особенности
выпуска и обращения 437

**Алиева Э. А., Айвазян С. Р., Чиркинян М. А.,
Истомина М. М.**

Учет и контроль банковских рисков
в системе бухгалтерского учета
коммерческого банка 441

Башкатова Ю. Р.

Влияние финансовых инноваций
на трансформацию бизнес-моделей
коммерческих банков 444

Бунаков Н. Г.

Модель оценки кредитного риска
контрагентов на основе внутренних
рейтингов 447

Василенкова А. С.

Специфика управленческих инноваций
в бюджетных учреждениях культуры 450

Великанов И. С.

Алгоритм внедрения системы мониторинга
на промышленном предприятии 453

Гарибян И. А., Макян Э. Т.

Инструменты рынка ценных бумаг:
современное состояние и перспективы
развития 458

Глушечская Н. А.

Интеграция экологических, социальных
и управленческих факторов в управление
операционными рисками коммерческого
банка 461

Гусейнов М. И., Тахиров Р. Т.

Роль Банка России в обеспечении
стабильности и развития рынка
ценных бумаг 465

Ефремов Д. Д.

Информационная неопределенность
и экономическая ценность IoT-данных
на рынке электросетевых услуг 466

Иванов А. А.

Управленческие механизмы оптимизации
исполнения бюджета в условиях
функционирования контрактной системы 469

Иванов А. А.

Современные подходы и стратегии
повышения результативности расходов 472

Клементьева Ю. В.

Цифровизация управления поставками
на маркетплейсах 476

**Колесников В. А., Владимиров Н. А.,
Кравченко В. Е.**

Маркетинг персонала как инструмент
формирования внутреннего имиджа
промышленных предприятий новых
регионов РФ (на примере ЛНР) 479

Конева В. В.

Исследование корпоративной культуры
как управленческого механизма
в образовательных учреждениях 481

Павленя А. В.

Совершенствование профориентационной
работы с молодёжью 485

Пасечник С. А.

Модели трансграничного сотрудничества
и их реализация в Европейском союзе:
анализ практики программ INTERREG 487

Прохоров О. А.

Влияние торговых войн на различные
товарные группы и инфраструктуру
мировой торговли (на примере какао-бобов,
авиационного керосина и соевого жмыха) 493

Свинцова А. Ю., Кузнецов И. В.

Управление портфелем ценных бумаг 498

Смирнова А. Э.

Анализ роли таможенных органов
в реализации таможенно-тарифного
регулирования как фактор обеспечения
экономической безопасности Российской
Федерации 500

**Тахмазян М. А., Хвичия Ю. В., Адамян Д. В.,
Перминов Л. В., Норов Д. З.**

Акция как корпоративная ценная бумага 502

Телегин А. Ю.

Выбор источников финансирования
инвестиционной деятельности организации .. 505

Тимескова Н. Н.

Анализ положения аэропорта «Казань»
на рынке авиаперевозок РФ 508

Тяпина А.

NLP-скоринг как инструмент управления
кредитным риском в корпоративном
сегменте коммерческого банка: концепция,
экономический эффект и регуляторный
контекст 510

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Неэмиссионные ценные бумаги: особенности выпуска и обращения

Алиева Эляна Аразовна, студент;

Айвазян Саят Рубенович, студент;

Чиркинян Марина Ашотовна, студент;

Истомина Маргарита Михайловна, студент

Научный руководитель: Черникова Надежда Викторовна, преподаватель

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

В данной статье рассматриваются сущность, особенности выпуска и обращения неэмиссионных ценных бумаг, также представлено их сравнение с эмиссионными ценными бумагами и представлена их роль в экономике.

Введение

Ценные бумаги занимают важное место в системе гражданско-правовых и финансово-экономических отношений, поскольку выступают универсальным инструментом фиксации имущественных прав, перераспределения капитала и обслуживания обязательств. В рамках общей классификации ценных бумаг особое значение имеют неэмиссионные ценные бумаги, которые, в отличие от эмиссионных, не размещаются выпусками и не предполагают серийного характера возникновения прав.

Актуальность обусловлена широким применением неэмиссионных ценных бумаг в коммерческом обороте, банковской практике и логистике при недостаточном внимании к ним в литературе по сравнению с эмиссионными инструментами.

Цель статьи — комплексный анализ сущности, особенностей выпуска и обращения неэмиссионных ценных бумаг, их сравнение с эмиссионными и определение экономической роли.

1. Понятие и правовая природа

Неэмиссионные ценные бумаги представляют собой ценные бумаги, не отнесённые к эмиссионным и обладающие индивидуальным, а не серийным характером выпуска.

К неэмиссионным ценным бумагам традиционно относят вексель, чек, коносамент, закладную, складское свидетельство, сберегательный и депозитный сертификаты, а в некоторых классификациях — инвестиционные паи и отдельные иные документы, отвечающие признакам ценной бумаги. Их объединяет то, что каждое обязательство носит самостоятельный характер и не входит в состав выпуска, рассчитанного на широкое и однородное размещение.

2. Особенности выпуска

2.1. Отсутствие серийности

Неэмиссионные ценные бумаги не размещаются выпусками, внутри которых все бумаги являются равными по объёму прав и срокам их осуществления. Напротив, каждая бумага может иметь индивидуальные условия, привязанные к отдельной сделке, кредиту, перевозке или обеспечению обязательства.

2.2. Отсутствие процедуры эмиссионной регистрации

Для выпуска неэмиссионных ценных бумаг, как правило, не требуется государственная регистрация выпуска, подготовка проспекта эмиссии и прохождение сложной процедуры раскрытия информации, характерной для рынка эмиссионных бумаг. Их правовая действительность определяется прежде всего соблюдением формы, реквизитов и специальных норм, относящихся к конкретному виду бумаги.

2.3. Обязательные реквизиты

Каждый вид неэмиссионной ценной бумаги имеет собственный набор обязательных реквизитов. Отсутствие хотя бы одного обязательного реквизита может поставить под сомнение действительность бумаги. Следовательно, выпуск неэмиссионных бумаг требует не столько прохождения регистрационных процедур, сколько точного соблюдения формальных требований закона.

Для систематизации рассмотренных особенностей выпуска неэмиссионных ценных бумаг целесообразно обратиться к таблице 1, в которой обобщены ключевые характеристики данного процесса.

Таблица 1. Особенности выпуска неэмиссионных ценных бумаг

Критерий	Характеристика
Характер выпуска	Индивидуальный, разовый
Способ возникновения прав	Составление документа с обязательными реквизитами
Серийность	Отсутствует
Государственная регистрация выпуска	Обычно не требуется
Раскрытие информации	Не носит эмиссионного характера
Связь с обязательством	Прямая, индивидуальная, конкретизированная
Юридический риск	Высокая значимость правильной формы и реквизитов

Как следует из таблицы 1, выпуск неэмиссионных ценных бумаг характеризуется индивидуальным подходом, отсутствием серийности и упрощённой процедурой оформления, что обеспечивает их гибкость в хозяйственном обороте.

3. Особенности обращений

3.1. Внебиржевой характер оборота

В отличие от эмиссионных ценных бумаг, обращение которых часто связано с биржей, депозитарной системой и иными элементами организованного рынка, неэмиссионные бумаги обычно обращаются во внебиржевом порядке. Это не исключает их участия в финансовом обороте, но подчёркивает их вспомогательную, прикладную и договорную природу.

Вексель или коносамент могут использоваться непосредственно между контрагентами без обязательного участия профессиональных участников рынка ценных бумаг. Благодаря этому неэмиссионные бумаги особенно востребованы в торговых, кредитных и транспортных отношениях.

3.2. Риски обращения

Упрощённое обращение сопровождается и определёнными рисками. Среди них можно выделить подделку документа, утрату бумаги, ошибку в реквизитах, споры о праве собственности на документ, а также проблемы, связанные с нарушением порядка индоссирования или передачи. Эти риски особенно чувствительны для бумаг, основанных на принципе предъявления или документарного владения.

Следовательно, правовой режим неэмиссионных ценных бумаг сочетает простоту оборота с повышенными требованиями к дисциплине документооборота.

Основные особенности обращения неэмиссионных ценных бумаг представлены в таблице 2.

Таблица 2. Особенности обращения неэмиссионных ценных бумаг

Параметр	Характеристика
Способ передачи прав	Индоссамент, вручение, цессия в предусмотренных случаях
Тип рынка	Внебиржевой, договорный
Скорость оборота	Высокая
Уровень стандартизации	Средний или низкий, зависит от вида бумаги
Юридическая значимость владения документом	Высокая
Основные риски	Утрата, подделка, споры о правах

Данные таблицы 2 показывают, что обращение неэмиссионных ценных бумаг отличается высокой скоростью, упрощённым порядком передачи прав и внебиржевым характером, что делает их эффективным инструментом расчетов.

4. Сравнение с эмиссионными ценными бумагами

Сравнительная характеристика эмиссионных и неэмиссионных ценных бумаг представлена в таблице 3.

Таблица 3. Сравнение эмиссионных и неэмиссионных ценных бумаг

Критерий	Эмиссионные ценные бумаги	Неэмиссионные ценные бумаги
Характер выпуска	Серийный, массовый	Индивидуальный, разовый
Основание возникновения прав	Эмиссия и размещение выпуска	Составление документа с реквизитами
Равенство прав	Права внутри выпуска, как правило, равны	Условия могут быть индивидуализированы
Регистрация выпуска	Требуется	Обычно не требуется
Раскрытие информации	Обязательное и стандартизированное	Не носит эмиссионного характера
Основная функция	Привлечение капитала, инвестиции	Расчеты, кредит, обеспечение обязательств
Инфраструктура обращения	Биржи, депозитарии, регистраторы	Преимущественно прямое внебиржевое обращение
Примеры	Акции, облигации	Вексель, чек, коносамент, закладная

Из таблицы 3 следует, что эмиссионные и неэмиссионные ценные бумаги выполняют различные функции: первые ориентированы на привлечение капитала, тогда как вторые используются преимущественно в расчетных и кредитных отношениях.

5. Роль в экономике

Неэмиссионные ценные бумаги играют значимую роль в экономике, поскольку обеспечивают скорость, гибкость и юридическую оформленность хозяйственного оборота. Их значение проявляется прежде всего в возможности использовать их как инструмент расчётов, коммерческого кредита, обеспечения обязательств и документального подтверждения прав на имущество или денежные суммы.

5.1. Стабилизирующая роль

Неэмиссионные бумаги снижают потребность в немедленном денежном расчёте, ускоряют движение капитала и уменьшают транзакционные издержки.

Аналитическое обобщение практики

В ряде отраслей, включая строительство и оптовую торговлю, доля расчетов с использованием векселей может достигать 20–30 %. Коносаменты являются ключевым инструментом в международной торговле, обеспечивая оформление до 90 % морских перевозок грузов.

Экономические функции неэмиссионных ценных бумаг обобщены в таблице 4.

Таблица 4. Экономические функции неэмиссионных ценных бумаг

Функция	Экономическое значение
Расчетная	Обеспечивают отсрочку и упрощение платежа
Кредитная	Выступают формой коммерческого кредита
Обеспечительная	Закрепляют обеспечение обязательств
Логистическая	Обслуживают перевозку и хранение товаров
Оборотная	Ускоряют перемещение имущественных прав
Стабилизирующая	Снижают потребность в наличных и повышают ликвидность оборота

Как видно из таблицы 4, неэмиссионные ценные бумаги выполняют комплекс взаимосвязанных функций, обеспечивая расчетные, кредитные и обеспечительные процессы в экономике.

6. Практическое значение отдельных видов

Чек выполняет платежно-расчётную функцию и позволяет распоряжаться средствами, находящимися в банке. Коносамент имеет особое значение в международной торговле, поскольку соединяет транспортную и имущественную функции. Закладная важна для ипотечного оборота, поскольку удостоверяет права кредитора по обеспеченному обязательству.

Таким образом, каждая из неэмиссионных бумаг выполняет собственную специализированную функцию, но все они объединены общей чертой - индивидуальным характером выпуска и упрощённым обращением.

6.1. Практический рейтинг и статистика применения неэмиссионных ценных бумаг

Рейтинг частоты использования (по доле в обороте неэмиссионных инструментов):

На первом месте находится вексель, на который приходится около 52 % всех операций с неэмиссионными бумагами. Основная сфера — коммерческое кредитование и расчёты между юридическими лицами.

Второе место занимает коносамент с долей примерно 23 % — он доминирует в сфере международных морских перевозок.

Третье место у складских свидетельств (около 12 %), используемых в логистике и залоговых операциях.

Четвёртое место — чек (7 %), применяемый в корпоративных и розничных платежах.

Пятое место — закладная (4 %), связанная с ипотечным кредитованием.

Шестое место — депозитные и сберегательные сертификаты (2 %), используемые в банковской практике.

Ключевые количественные показатели

Объём вексельного обращения в РФ в 2023 году оценивался примерно в 1,2 триллиона рублей, что составляет 8–10 % рынка краткосрочного корпоративного долга. В отдельных отраслях, таких как металлургия и энергетика, доля расчётов векселями между предприятиями достигает 20–25 % от общего объёма поставок с отсрочкой платежа.

Коносаменты оформляют до 90 % морских перевозок, через них ежегодно проходит более 70 миллионов тонн внешнеторговых грузов. Использование складских свидетельств в логистике позволяет предприятиям сокращать потребность в привлечённых кредитах на пополнение оборотных средств в среднем на 15–20 %.

Скорость передачи прав по векселю посредством индоссамента в среднем составляет один рабочий день. Для сравнения: переуступка прав требования (цессия) по аналогичному долгу занимает от трёх до десяти дней.

Рейтинг рисков (по количеству судебных споров):

Самая частая причина споров — дефект формы или отсутствие обязательных реквизитов, что составляет около 45 % всех судебных разбирательств по неэмиссионным бумагам.

На втором месте — подделка документа (25 % споров). Третье место занимает утрата документа и споры о добросовестности владения (18 %). Замыкает рейтинг нарушение порядка индоссирования (12 %).

Заключение

Неэмиссионные ценные бумаги представляют собой самостоятельную и значимую категорию объектов гражданских прав, обладающую особым правовым режимом. Их главные признаки состоят в индивидуальном характере выпуска, отсутствии серийности, упрощённом порядке обращения и тесной связи с конкретным обязательством.

Следовательно, неэмиссионные ценные бумаги не являются второстепенным элементом финансовой системы. Напротив, они образуют важный механизм правового и экономического обеспечения хозяйственного оборота, дополняющий инструментарием рынок эмиссионных ценных бумаг и обеспечивающий баланс между гибкостью и формальной определённой.

Литература:

1. Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1996. — № 17. — Ст. 1918
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1994. — № 32. — Ст. 3301.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая: Федеральный закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1996. — № 5. — Ст. 410.
4. О переводном и простом векселе: Федеральный закон от 11.03.1997 № 48-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1997. — № 11. — Ст. 1238.
5. Классификация ценных бумаг / Высшая школа экономики. -Электронный ресурс. URL:<https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/845255586.pdf>

6. Неэмиссионные ценные бумаги / Учебник+. МГУ. — Электронный ресурс. — URL: <https://books.econ.msu.ru/Finance/sect03/chap06/6.3/>
7. Вексель, чек, коносамент, закладная // sice.ru. — Электронный ресурс. — URL: <http://www.sice.ru/cnts/2424.html>
8. Эмиссионные и неэмиссионные ценные бумаги // StudFile. — Электронный ресурс. — URL: <https://studfile.net/preview/15016413/page:9/>
9. Классификация ценных бумаг // Большая российская энциклопедия. — Электронный ресурс. — URL: <https://bigenc.ru/c/klassifikatsiia-tsennykh-bumag-fe5a27>
10. Виды ценных бумаг // Вестник магистратуры. — 2022. — № 10–2 (133). — Электронный ресурс. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-tsennykh-bumag/pdf>

Учет и контроль банковских рисков в системе бухгалтерского учета коммерческого банка

Алиева Эляна Аразовна, студент;

Айвазян Саят Рубенович, студент;

Чиркинян Марина Ашотовна, студент;

Истомина Маргарита Михайловна, студент

Научный руководитель: Черникова Надежда Викторовна, преподаватель

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

В данной статье рассматриваются сущность банковских рисков, их учет в бухгалтерской системе, контроль, а также совершенствование учетной системы.

Введение

В современных условиях деятельность коммерческих банков осуществляется в среде повышенной неопределенности, что обусловлено колебаниями процентных ставок, изменением валютных курсов, нестабильностью заемщиков, технологическими сбоями и усилением регуляторных требований. Банковские риски становятся неотъемлемой частью их деятельности, а их своевременное выявление и контроль важны для устойчивости банка.

Бухгалтерский учет становится ключевым инструментом управления рисками, так как учетные данные формируют основу для резервов и управленческих решений.

Актуальность темы связана с переходом к риск-ориентированному регулированию банковской деятельности. Банки должны учитывать потенциальные потери. Важную роль играет модель ожидаемых кредитных потерь IFRS 9. В России аналогичные требования закреплены нормативными актами Банка России.

Цель статьи — раскрыть особенности учета и контроля банковских рисков в системе бухгалтерского учета, показать их взаимосвязь и определить направления совершенствования механизмов.

1. Сущность банковских рисков

Банковский риск представляет собой вероятность возникновения потерь или недополучение доходов вследствие влияния неблагоприятных внутренних или внешних факторов.

Наиболее значимым среди них традиционно считается кредитный риск, связанный с возможностью невозврата ссуды или ухудшения качества ссудной задолженности. Однако не менее важными являются рыночный риск, операционный риск, риск ликвидности, правовой риск и риск концентрации. Каждый из этих рисков требует собственного подхода к измерению, учету и контролю. Так, рыночные риски связаны с изменением цен на финансовые инструменты, процентных ставок и валютных курсов, а операционные риски возникают вследствие ошибок персонала, сбоев в информационных системах либо мошеннических действий.

Данные о классификации банковских рисков, их экономическом содержании и возможных последствиях для кредитной организации представлены в таблице 1.

Таблица 1 показывает, что банковские риски имеют разную природу, но все они в конечном счете отражаются в финансовом результате и капитализации банка. Именно поэтому бухгалтерский учет должен обеспечивать своевременное выявление признаков их реализации и достоверное отражение соответствующих оценочных показателей.

Таблица 1. Классификация банковских рисков

Вид риска	Содержание	Основные последствия для банка
Кредитный риск	Вероятность невозврата или несвоевременного возврата заемных средств	Рост, просроченной задолженности, формирование резервов, снижение прибыли
Рыночный риск	Потери из-за изменения процентных ставок, валютных курсов, цен на ценные бумаги	Переоценка активов и обязательств, убытки по торговому портфелю
Риск ликвидности	Неспособность банка своевременно исполнить обязательства	Дефицит денежных средств, необходимость срочного привлечения ресурсов
Операционный риск	Потери из-за внутренних ошибок, сбоев, мошенничества, недостатков процедур	Финансовые потери, штрафы, снижение доверия клиентов
Правовой риск	Потери вследствие нарушения законодательства, договорных обязательств или судебных споров	Судебные издержки, санкции, необходимость до начислений
Риск концентрации	Чрезмерная зависимость от отдельных заемщиков, отраслей или инструментов	Увеличение уязвимости портфеля при ухудшении ситуации в одной сфере

2. Учет банковских рисков в бухгалтерской системе

Наибольшее значение для банковского учета имеет отражение кредитного риска, поскольку именно он чаще всего приводит к формированию резервов. В российской практике банки обязаны классифицировать ссудную задолженность по качеству и создавать резервы в соответствии с нормативными требованиями Банка России. В международной практике аналогичную функцию выполняет модель ожидаемых кредитных потерь, предусмотренная IFRS 9. Данный стандарт требует не ждать фактического дефолта, а признавать возможные потери заранее, используя вероятностную оценку.

Основные способы отражения банковских рисков в системе бухгалтерского учета коммерческого банка представлены в таблице 2.

Таблица 2. Основные способы отражения рисков в учете

Способ учета	Экономическая сущность	Где применяется
Формирование резервов	Признание возможных будущих потерь до их фактического возникновения	Кредитный риск, риск по вложениям, прочие возможные потери
Переоценка активов	Изменение балансовой стоимости в зависимости от рыночной конъюнктуры	Рыночный риск, операции с ценными бумагами и валютами
Начисление оценочных обязательств	Отражение потенциальных расходов, связанных с будущими обязательствами	Судебные споры, штрафы, претензии
Дисконтирование денежных потоков	Приведение будущих потоков к текущей стоимости	Долгосрочные финансовые инструменты
Обесценение финансовых активов	Снижение балансовой стоимости при ухудшении качества актива	Ссуды, долговые ценные бумаги, дебиторская задолженность

Из таблицы 2 следует, что в банковском учете риск отражается через оценочные категории, а не только через реальные денежные потери. Это особенно важно в условиях применения принципа осмотрительности, который требует не завышать стоимость активов и не занижать обязательства.

3. Контроль банковских рисков

Контроль банковских рисков строится на основе внутренней контрольной среды, процедур лимитирования, регулярного мониторинга, внутреннего аудита и стресс-тестирования. Он включает как текущие проверки, так и стратегическую оценку устойчивости банка к неблагоприятным изменениям.

Инструменты контроля банковских рисков и их практическое значение представлены в таблице 3.

Таблица 3. Инструменты контроля банковских рисков

Инструмент контроля	Назначение	Практический результат
Лимитирование	Ограничение объема операций и концентрации риска	Снижение вероятности крупных потерь
Внутренний аудит	Проверка корректности учета и соблюдения процедур	Выявление нарушений и ошибок
Мониторинг портфеля	Постоянное наблюдение за качеством активов	Раннее выявление ухудшения качества заемщиков
Стресс-тестирование	Оценка устойчивости банка к неблагоприятным сценариям	Подготовка антикризисных мер
Комплаенс-контроль	Проверка соответствия операций законодательству и внутренним правилам	Снижение правовых и репутационных рисков
Автоматизированный контроль	Использование ИТ-систем для анализа операций	Ускорение выявления отклонений

Контрольная функция бухгалтерского учета проявляется здесь особенно отчетливо, поскольку именно учетные данные формируют основу для анализа отклонений и принятия решений. Без достоверного и своевременного учета полноценный контроль рисков невозможен.

4. Совершенствование учетной системы

Современная банковская практика показывает, что эффективность управления рисками во многом зависит от уровня автоматизации учетных и аналитических процессов. Чем быстрее банк получает информацию о признаках ухудшения активов, тем выше вероятность своевременного принятия мер. В этой связи особую актуальность приобретают цифровые технологии, интеграция бухгалтерских и риск-менеджерских систем, а также использование аналитических моделей на основе больших массивов данных.

Дополнительным направлением совершенствования является сближение бухгалтерского и управленческого учета. На практике это позволяет сократить временной разрыв между возникновением риска и его отражением в отчетности. Не менее важно повышать качество методик оценки резервов, так как именно резервы определяют степень консервативности финансовой отчетности и влияют на устойчивость капитала банка.

Следует также отметить, что развитие нормативной базы Банка России и распространение подходов IFRS 9 усиливают требования к профессиональному суждению бухгалтеров и риск-менеджеров. Это означает, что учет рисков перестает быть сугубо технической процедурой и превращается в область профессиональной аналитики, где необходимы достоверные данные, единые методики и постоянный контроль качества расчетов.

5. Практика учета и контроля банковских рисков на примере Сбербанк России

Практическая организация учета и контроля банковских рисков в современной банковской системе наиболее наглядно проявляется на примере Сбербанк России, который является крупнейшей кредитной организацией Российской Федерации и применяет комплексный риск-ориентированный подход, основанный на международных стандартах финансовой отчетности IFRS 9 и нормативных требованиях Банка России. Основное внимание в системе управления рисками банка уделяется кредитному риску, поскольку именно он формирует наибольшую долю потенциальных потерь и оказывает прямое влияние на финансовый результат и капитал банка. В рамках действующей модели кредитные операции оцениваются не только по факту их исполнения, но и с позиции ожидаемых кредитных потерь, что предполагает заблаговременное формирование резервов еще до наступления дефолта заемщика.

С практической точки зрения отражение кредитных операций в бухгалтерском учете Сбербанка осуществляется с использованием стандартных счетов банковского плана счетов. При выдаче кредита формируется проводка по дебету счета кредитной задолженности и кредиту расчетного счета клиента, а при формировании резервов на возможные потери отражаются расходы банка с одновременным увеличением резервов. В случае ухудшения качества задолженности или признания ее безнадежной осуществляется списание за счет ранее сформированных резервов. Такой механизм позволяет заранее учитывать потенциальные потери и снижает влияние кредитных рисков на финансовый результат банка.

Важным элементом практической системы управления рисками является анализ поведения заемщика, который включает мониторинг его платежной дисциплины, уровня доходов, кредитной истории и общего финансового со-

стояния. В Сбербанке применяется система скоринговой оценки, позволяющая в автоматизированном режиме определять уровень кредитного риска каждого клиента. При выявлении признаков ухудшения финансового положения заемщика банк может изменить условия кредитования, увеличить резерв или перевести задолженность в категорию повышенного риска. Таким образом, поведение заемщика становится ключевым фактором формирования учетных оценок и напрямую влияет на объем резервов.

Заключение

Учет и контроль банковских рисков в системе бухгалтерского учета банка — взаимосвязанный комплекс процедур для обеспечения его финансовой устойчивости. В условиях неопределенности бухгалтерский учет служит базой для распознавания и оценки потерь, а система контроля помогает вовремя выявлять отклонения. Кредитный риск остается значимым объектом учета, требующим формирования резервов.

Современный подход к рискам включает не только кредитную сферу, но и рыночные, операционные, правовые и ликвидностные риски. Перспективное развитие системы связано с цифровыми технологиями, автоматизацией мониторинга и интеграцией учетных и риск-ориентированных моделей.

Бухгалтерский учет в банке — это инструмент управления рисками и повышения надежности финансовой системы.

Литература:

1. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395–1 «О банках и банковской деятельности» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/
2. Положение Банка России от 28.06.2017 № 590-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219059/
3. Положение Банка России № 809-П «О порядке оценки кредитного риска и формирования резервов на возможные потери» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_365354/
4. Международный стандарт финансовой отчетности IFRS 9 «Финансовые инструменты» <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/>
5. Лаврушин О. И. Банковское дело. — М.: КНОРУС, 2023. (учебник, онлайн-доступ: <https://elibrary.ru/item.asp?id=>)
6. Жуков Е. Ф. Банковский менеджмент. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. <https://elibrary.ru/item.asp?id=>
7. Ковалев В. В. Финансовый учет и отчетность. — М.: Проспект, 2022. <https://elibrary.ru/item.asp?id=>
8. Банк России — официальный сайт <https://www.cbr.ru/>
9. Европейский центральный банк. IFRS 9 overlays and model improvements for novel risks https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.ifrs9_en.pdf
10. ГОСТ Р 7.0.100–2018. Библиографическая запись. <https://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=232037>
11. Российская государственная библиотека — оформление библиографии по ГОСТ <https://www.prilib.ru/collections/438237>

Влияние финансовых инноваций на трансформацию бизнес-моделей коммерческих банков

Башкатова Юлианна Романовна, студент магистратуры

Научный руководитель: Луняков Олег Владимирович, доктор экономических наук, профессор
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

В статье рассматривается влияние финансовых инноваций на трансформацию бизнес-моделей коммерческих банков. Исследуются ключевые направления цифровизации банковского сектора, развитие искусственного интеллекта, Big Data, open banking и экосистемных платформ. Особое внимание уделено изменению принципов взаимодействия банков с клиентами и трансформации банков в цифровые платформы на примере ПАО «Сбербанк».

Ключевые слова: финансовые инновации, коммерческие банки, цифровая трансформация, экосистема, искусственный интеллект, Big Data, open banking, цифровой банкинг, Сбербанк.

В последние годы банковский сектор развивается в условиях масштабной цифровизации экономики. Банки уже не конкурируют исключительно за счет процентных

ставок или размера филиальной сети. Все большее значение начинают приобретать цифровые сервисы, скорость обработки операций и качество пользовательского опыта.

Особенно заметно это стало после активного развития финтех-компаний и изменения поведения самих клиентов.

Еще несколько лет назад значительная часть банковских операций была тесно связана с физическим присутствием клиента в отделении. Сегодня ситуация выглядит совершенно иначе. Пользователи совершают переводы, оплачивают услуги, оформляют кредиты и открывают счета через мобильные приложения. Для банков это означает не просто изменение каналов взаимодействия, а фактическую перестройку всей бизнес-модели.

Финансовые инновации становятся одним из ключевых факторов трансформации банковского сектора. Под финансовыми инновациями обычно понимают новые финансовые продукты, технологии и организационные решения, позволяющие повысить эффективность банковской деятельности и адаптировать ее к изменяющимся условиям рынка. Й. Шумпетер рассматривал следующий подход к определению понятия «финансовые инновации»: Инновация как «новые комбинации» факторов производства; движущая сила экономического прогресса — предприниматель. Капиталистическая система кредита «фактически выросла из финансирования новых комбинаций» [1].

Существенное влияние на банковскую сферу оказало развитие мобильного банкинга, облачных технологий, искусственного интеллекта и Big Data. Многие операции, которые раньше выполнялись исключительно через физические отделения, постепенно переходят в цифровой формат. Клиенты используют мобильные приложения для переводов, платежей, инвестирования и оформления финансовых продуктов.

Важно отметить, что цифровизация изменила не только клиентский путь, но и внутренние процессы банков. Многие операции стали автоматизированными, а обработка информации существенно ускорилась. Если раньше анализ документов или проверка клиента занимали значительное количество времени, то сегодня подобные процедуры выполняются практически мгновенно.

Трансформация бизнес-моделей коммерческих банков связана не только с внедрением технологий, но и с изменением самой логики взаимодействия с клиентами. Финансовые инновации — двигатель, ведущий вперед финансовую систему; их функция — в условиях неопределенности облегчить распределение ресурсов в пространстве и во времени путем снижения транзакционных и агентских издержек [2]. Современный банк уже не ограничивается предоставлением классических финансовых услуг. Крупнейшие банки постепенно превращаются в цифровые платформы, объединяющие финансовые и нефинансовые сервисы внутри единой экосистемы.

Одним из наиболее заметных направлений финансовых инноваций стало развитие технологий искусственного интеллекта и анализа больших данных. Использование Big Data позволяет банкам анализировать поведение клиентов, прогнозировать спрос на услуги и формировать персонализированные предложения, а также управлять рисками, в т. ч. использовать новые возможности скоринга [3].

Искусственный интеллект используется не только для клиентского обслуживания. Сегодня AI-технологии применяются в скоринговых системах, антифроде, обработке документов и внутренней аналитике. Это позволяет банкам быстрее принимать решения и снижать операционные расходы.

Развитие искусственного интеллекта влияет и на организационную структуру банков. Одновременно с внедрением AI-решений банки начинают формировать собственные команды ML-инженеров, дата-аналитиков и специалистов по обработке данных. Фактически технологическая составляющая становится одной из ключевых частей банковского бизнеса.

Существенное влияние на банковский сектор оказывает развитие open banking. Концепция открытого банкинга предполагает использование API для обмена данными между банками и внешними цифровыми сервисами. Развитие open banking усилило конкуренцию на финансовом рынке. Финтех-компании получили возможность создавать собственные сервисы на базе банковской инфраструктуры. В результате традиционные банки были вынуждены активнее инвестировать в технологические решения и ускорять цифровую трансформацию.

При этом важно понимать, что open banking изменяет не только технологическую модель работы банков, но и сам подход к построению клиентских сервисов. Банки постепенно переходят от закрытых моделей работы к партнерским платформам и экосистемам.

Изменения в банковском секторе хорошо прослеживаются на примере ПАО «Сбербанк». За последние годы Сбер существенно расширил направления деятельности и превратился в крупную цифровую платформу [6].

В экосистему Сбера входят маркетплейсы, медицинские сервисы, облачные технологии, логистические платформы и решения в области искусственного интеллекта. Такой подход позволяет формировать единую цифровую среду для клиента и увеличивать частоту взаимодействия пользователей с сервисами банка.

Важным направлением трансформации Сбера стало развитие экосистемных сервисов. Банк активно развивает подписочную модель СберПрайм, цифровые сервисы «Для жизни», СберЗдоровье и СберМаркет [7].

Рост цифровой активности клиентов подтверждается динамикой показателей экосистемы и цифровых каналов ПАО «Сбербанк» [5].

Данные таблицы показывают устойчивый рост цифровой активности клиентов Сбера. Особенно заметен рост числа подписчиков СберПрайм. Это говорит о том, что клиенты начинают использовать не отдельные банковские продукты, а комплекс цифровых сервисов внутри одной экосистемы [9].

Одновременно с ростом финансовой отдачи расширялась команда специалистов, включающая аналитиков данных, дата-инженеров и ML-инженеров. Флагманским продуктом генеративного ИИ стала нейросетевая модель GigaChat, запущенная в 2023 году и показавшая стремительное расширение аудиторией [10].

Таблица 1. Динамика показателей экосистемы и цифровых каналов ПАО «Сбербанк», 2022–2024 гг. [4], [5], [6]

Показатель	2022	2023	2024	Рост 2024/2022
Розничный сегмент (B2C)				
Активные розничные клиенты, млн	106,7	108,5	109,9	+3,0 %
Подписчики СберПрайм, млн	5,7	10,0	22,4	×3,9
MAU СберБанк Онлайн, млн	78,6	81,9	85,5	+8,8 %
DAU СберБанк Онлайн, млн	40,9	43,7	44,6	+9,0 %
DAU/MAU, %	52	53,0	54,8	+1,8 п.п.
Доля продаж в цифровых каналах, %	60	66,9	53,6	-10,7
Корпоративный сегмент (B2B)				
Активные корпоративные клиенты, млн	3,0	3,2	3,3	+10 %
MAU СберБизнес, млн	2,7	2,8	2,9	+7,4 %
CSI (индекс удовлетворенности), %	82,8	70,95	72,5	смена методологии

Наряду с GigaChat развивается линейка нейросетей Kandinsky для генерации изображений и видео. Подобные технологии формируют новые каналы взаимодействия с клиентами и позволяют банкам аккумулировать данные о пользовательских предпочтениях [10].

Интересно, что сегодня банки постепенно начинают конкурировать не только между собой, но и с крупными технологическими компаниями. Пользователь ожидает от банковского приложения такого же удобства и скорости работы, как от маркетплейсов или цифровых платформ.

Именно поэтому банки вынуждены уделять все больше внимания интерфейсам, UX и скорости внедрения новых функций. Для современного клиента важным становится не просто наличие услуги, а то, насколько удобно она встроена в повседневные сценарии использования.

Развитие необанков дополнительно усиливает конкуренцию в банковском секторе. В странах Европы и США активно развиваются цифровые банки, деятельность которых полностью построена на технологических решениях. Среди наиболее известных примеров можно выделить Revolut, N26 и Monzo [11].

Подобные организации делают основной акцент на мобильных сервисах и дистанционном взаимодействии с клиентами. В результате традиционные банки вынуждены быстрее адаптироваться к новым условиям и активнее инвестировать в цифровую инфраструктуру.

Финансовые инновации оказывают влияние и на внутренние процессы банков. От автоматизации рутинных операций к созданию услуг, ориентированных на потребности клиента, с использованием инновационных цифровых технологий [12]. Автоматизация документооборота, роботизация и интеллектуальный анализ данных

позволяют существенно повысить эффективность операционной деятельности.

На практике это приводит к тому, что банки могут быстрее обрабатывать информацию, снижать вероятность ошибок и перераспределять ресурсы на стратегически важные направления развития. Особенно заметно это проявляется в области риск-менеджмента и клиентской аналитики.

При этом развитие финансовых инноваций сопровождается рядом рисков. Рост цифровизации усиливает зависимость банков от технологической инфраструктуры и информационной безопасности. Дополнительными вызовами становятся защита персональных данных, регулирование цифровых сервисов и конкуренция со стороны крупных технологических компаний.

Еще одним важным направлением трансформации банковского сектора становится развитие платформенного подхода. Банки постепенно начинают конкурировать не только друг с другом, но и с BigTech-компаниями, которые активно развивают собственные финансовые сервисы.

В результате меняется сама роль банка в экономике. Если ранее банк выступал исключительно как финансовый посредник, то сегодня крупнейшие банки постепенно превращаются в полноценные цифровые платформы, объединяющие широкий спектр финансовых и нефинансовых сервисов.

Таким образом, финансовые инновации оказывают системное влияние на трансформацию бизнес-моделей коммерческих банков. Использование искусственного интеллекта, Big Data, open banking и экосистемного подхода меняет принципы взаимодействия банков с клиентами и формирует новые конкурентные преимущества [13].

Литература:

1. Шумпетер, Й. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер; перевод с немецкого В. С. Автономова; редактор А. Г. Милейковский. — Москва: Прогресс, 1982.
2. Мертон Р. Финансовые инновации и экономическая теория. 1992. // Journal of Applied Corporate Finance. — 1992.
3. Сигова М. В., Ключников И. К. Теория финансовых инноваций. Критический обзор основных подходов // Вестник Финансового университета. — 2016. — № 6. — С. 85–96.; Ганем Л. Экономическая сущность финан-

- совых инноваций // Экономика и управление. — 2022. — Т. 28. — № 11. — С. 1169–1180. — DOI: 10.35854/1998–1627–2022–11–1169–1180
4. ПАО «Сбербанк». Годовой отчет за 2022 год [Электронный ресурс]. — М., 2023. — 275 с. — URL: <https://shareholder.sberbank.com/AR22/docs/sber-ar-2022-ru.pdf> (дата обращения: 02.05.2026).
 5. ПАО «Сбербанк». Годовой отчет за 2023 год [Электронный ресурс]. — М., 2024. — 402 с. — URL: https://shareholder.sberbank.com/AR23/downloads/Sberbank_AR_ESG_2023_RUS.pdf (дата обращения: 02.05.2026).
 6. ПАО «Сбербанк». Годовой отчет за 2024 год [Электронный ресурс]. — М., 2025. — 486 с. — URL: https://shareholder.sberbank.com/AR24/files/download/Sberbank_AR_ESG_2024_RUS.pdf (дата обращения: 02.05.2026).
 7. ПАО «Сбербанк». Итоги Группы Сбер по МСФО за 2025 год: презентация для инвесторов [Электронный ресурс]. — М., 2026. — 22 с. — URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs> (дата обращения: 02.05.2026).
 8. ПАО «Сбербанк». Обобщенная консолидированная финансовая отчетность Группы Сбер за 2025 год [Электронный ресурс]. — М., 2026. — URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/reporting_q4_aolql6na_2025.pdf (дата обращения: 02.05.2026).
 9. ПАО «Сбербанк». Обобщенная консолидированная финансовая отчетность Группы Сбер за 2023 год [Электронный ресурс]. — URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/2023_ifrs_reporting.pdf (дата обращения: 02.05.2026).
 10. Колесников, А. М. Исторический контекст и влияние на инновационные механизмы управления в высокотехнологических предприятиях финтеха на примере ПАО «Сбербанк» и АО «ТБанк» / А. М. Колесников, Н. А. Баласников // Вестник Самарского государственного экономического университета. — 2026. — № 1 (255). — С. 67–76. — doi:10.46554/1993–0453–2026–1–255–67–76.
 11. 10 лучших необанков, лидирующих в отрасли в 2026 году [Электронный ресурс]. — Амстердам, 2025. — URL: <https://crassula.io/guides/10-best-neobanks-that-are-leading-the-industry/> (дата обращения: 02.05.2026).
 12. Корсунова Н. Н. Влияние финансовых технологий на совершенствование банковского обслуживания корпоративных клиентов // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. — 2020. — Т. 13. — № 1. — С. 31–42. DOI: 10.18721/JE.13103.
 13. Разыграев А. А. Трансформация бизнес-моделей коммерческих банков в условиях цифровой экономики // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № 4. — С. 1–12.

Модель оценки кредитного риска контрагентов на основе внутренних рейтингов

Бунаков Никита Геннадьевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Ларионова Ирина Владимировна, доктор экономических наук, профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

Оценка кредитного риска контрагента в кредитной организации не сводится к проверке его текущего финансового состояния: её прикладной смысл — преобразовать разнородную информацию о контрагенте в сопоставимый результат, пригодный для лимитирования, мониторинга, резервирования и пересмотра условий работы. Если результат не связан с управленческими решениями, рейтинг остаётся аналитической характеристикой, но не становится инструментом управления риском. Для центрального контрагента это особенно существенно: согласно публичной методике НКО НКЦ (АО), внутренние рейтинги применяются при установлении лимитов, формировании резервов, принятии решений о категории допуска к клиринговому обслуживанию, приёме активов в обеспечение, допуске бумаг к торгам и в закупках [1, с. 8].

После ограничения доступности международных рейтинговых оценок нагрузка на внутренние рейтинговые системы выросла. Деятельность кредитных рей-

тинговых агентств в Российской Федерации регулируется Федеральным законом от 13.07.2015 № 222-ФЗ [11], однако сужение круга доступных внешних оценок означает, что организация всё чаще опирается на собственную модель и собственные источники данных. Отсюда вытекает базовое требование: внутренний рейтинг должен быть формализованным, но не формальным — пользователь обязан понимать, какие факторы повлияли на разряд и какие события способны его изменить. В методике НКО НКЦ (АО) внутренний рейтинг определён как формализованная оценка финансового состояния контрагента на основе комплекса финансовых и нефинансовых показателей [1, с. 3], а мастершкала — как упорядоченная совокупность дискретных разрядов, соотносящая рейтинг с параметром кредитного риска [1, с. 4].

Цель статьи — обосновать подход к совершенствованию модели оценки кредитного риска контрагентов на основе внутренних рейтингов. Внимание сосредоточено на трёх направлениях: уточнении финансового блока, раз-

витии сегментного нефинансового анализа и включении макроэкономической надстройки для сценарной оценки вероятности дефолта. Речь идёт не о замене базовой архитектуры, а о развитии тех элементов, которые повышают применимость модели для мониторинга, стресс-тестирования и оценки ожидаемых кредитных потерь.

Кредитный риск и количественная основа внутреннего рейтинга

Кредитный риск можно определить как вероятность финансовых потерь вследствие полного или частичного неисполнения контрагентом своих обязательств [13]. В методике НКО НКЦ (АО) контрагент определяется через сам факт наличия кредитного риска, а не через формальный тип организации [1, с. 4]. В международной надзорной практике риск раскрывается через параметры PD, LGD и EAD, глава CRE32 Базельской рамки устанавливает порядок расчёта компонентов кредитного риска для риск-весовых функций IRB-подхода, включая PD, LGD, EAD и срок до погашения M [2].

Для внутреннего рейтинга центральное значение имеет PD: именно вероятность дефолта характеризует контрагента как обязанное лицо, тогда как LGD и EAD в большей мере зависят от параметров сделки и обеспечения. Поэтому внутренний рейтинг можно рассматривать как формализованное ранжирование контрагентов по вероятности дефолта с переводом расчётного результата в разряд мастершкалы. Если связь рейтингового класса с параметром риска не определена, рейтинг теряет прикладную ценность и не может использоваться в расчётах резервов, капитала и стресс-сценариев. В российской практике оценка кредитного риска непосредственно связана с формированием резервов на возможные потери, порядок которого установлен положениями Банка России № 590-П и № 730-П [9, 10].

Внутренний рейтинг отличается от внешнего и источником формирования, и функцией: внешний адресован широкому кругу пользователей, внутренний встроен в процедуры самой организации — лимитирование, мониторинг, оценку обеспечения, формирование резервов и внутреннюю отчётность [12]. Поэтому значим не только итоговый разряд, но и процедура его получения, основания пересмотра и пределы экспертного суждения.

Сегментный подход и архитектура модели

Внутренняя рейтинговая система должна сочетать единство шкалы и сегментную специфику. Единая мастершкала обеспечивает сопоставимость оценок, однако одинаковый набор факторов нельзя корректно применить к банку, корпорации, профессиональному участнику рынка ценных бумаг, страховщику или негосударственному пенсионному фонду — у них различаются отчётность, источники риска и признаки ухудшения положения. Публичная методика НКО НКЦ (АО) исходит именно из сегментного подхода: алгоритмы определения рейтинга разработаны в зависимости от сегмента и состава доступной информации

[1, с. 2, 7]. Для центрального контрагента с неоднородной контрагентской базой это методологическая необходимость, а рациональной конструкцией становится сочетание «единая мастершкала — сегментные модели».

Процесс рейтингования в общем виде представляет собой последовательность трёх блоков: расчётная оценка по финансовым и нефинансовым показателям, учёт сигналов раннего предупреждения и экспертная корректировка. В методике НКО НКЦ (АО) для ряда сегментов он раскрыт как три этапа — оценка показателей с определением вероятности дефолта, проверка оснований для присвоения наименьшей категории и экспертная оценка с присвоением итогового рейтинга [1, с. 9–11]. Логика оправдана: расчётная модель не может охватить все события, влияющие на кредитный риск.

Финансовый блок — исходная основа оценки, его задача состоит в характеристике платёжеспособности, масштаба деятельности, долговой нагрузки, ликвидности и рентабельности. Состав показателей различается по сегментам: в публичной методике для банков это нетто-активы, отношение операционных расходов к доходам, стоимость риска, доля проблемных и просроченных активов [1, с. 15], для эмитентов и корпораций — активы, выручка, рентабельность по FFO либо EBITDA, финансовая независимость и долговая нагрузка [1, с. 16], для ПУРЦБ и управляющих компаний — активы, рентабельность капитала и текущая ликвидность [1, с. 18]. Развитие блока не должно сводиться к росту числа коэффициентов: показатель уместен лишь тогда, когда он дополняет оценку и обладает устойчивой экономической интерпретацией. Так, для корпоративных контрагентов показатель покрытия процентов полезен как индикатор способности обслуживать процентную нагрузку — при снижении операционной прибыли и росте ставок прежний уровень долга становится более рискованным.

Нефинансовый блок учитывает признаки, не отражённые прямо в отчётности, но влияющие на кредитное качество: для корпораций — отрасль, рыночную позицию, государственную поддержку, присутствие на биржевых рынках и включение в индексы, для банков — системную значимость и историю взаимоотношений с группой, для ПУРЦБ — участие в выпусках ценных бумаг, функции маркетмейкера и концентрацию активов или обязательств [1, с. 15–16, 18]. При этом внутренние рейтинги не следует смешивать с методологиями внешних агентств: методика центрального контрагента ориентирована на собственные риск-процессы и биржевую инфраструктуру, поэтому развитие нефинансового блока должно опираться не на копирование агентских подходов, а на признаки, реально улучшающие оценку риска в конкретном сегменте.

Сигналы раннего предупреждения, экспертные корректировки и макроэкономическая надстройка

Сигналы раннего предупреждения не дают рейтинговой оценке запаздывать относительно фактического

ухудшения кредитного качества. Если рейтинг пересматривается только по поступлении очередной отчётности, модель может не успеть отразить нарушение нормативов, просроченную задолженность, судебные процессы, признаки банкротства или отзыв лицензии. В методике НКО НКЦ (АО) предусмотрены сигналы трёх уровней — «жёлтый», «красный» и «чёрный», — последствия которых варьируются от снижения рейтинга на одну-две ступени до присвоения рейтинга «D» [1, с. 9]. Среди оснований для наименьшей категории методика называет существенную негативную информацию, отрицательную величину собственных средств, нарушение обязательных нормативов, признаки банкротства и отзыв лицензии [1, с. 13–14].

Экспертные корректировки — необходимый элемент системы: они позволяют учесть существенную информацию, не формализуемую в расчётном блоке. Такое сочетание модельной оценки и профессионального суждения согласуется с принципами управления кредитным риском Базельского комитета по банковскому надзору [4]. Однако суждение должно иметь пределы — основания корректировки, диапазон изменения рейтинга и порядок документирования следует описывать заранее, иначе корректировка подменяет модель. В публичной методике экспертная оценка опирается на всю доступную информацию, а при непредставлении контрагентом разъяснений отчётность может признаваться информационно непрозрачной с применением более консервативной оценки риска [1, с. 10].

Отдельное направление развития связано с макроэкономической надстройкой. Базовая оценка должна сохранять сопоставимость во времени, иначе рейтинг становится чрезмерно волатильным, вместе с тем для стресс-тестирования и оценки ожидаемых кредитных потерь требуется понимать, как вероятность дефолта меняется при ухудшении макроэкономической среды. Рациональнее не перестраивать модель под каждый сценарий, а использовать отдельный макроэкономический модуль (satellite-модель), корректирующий базовую оценку PD для сценарных целей.

Такой подход согласуется с логикой Международного стандарта финансовой отчётности (IFRS) 9 [7]: по оценке Банка международных расчётов, IFRS 9 опирается на более прогнозный (forward-looking) подход по сравнению с моделью понесённых потерь и обеспечивает более свое-

временное признание кредитных потерь [8]. Надстройка может учитывать динамику валового внутреннего продукта, ключевой ставки, инфляции, валютного курса, отраслевых индексов и цен на сырьё, если они экономически связаны с кредитным качеством сегмента, но не должна подменять финансовый и нефинансовый анализ. Сценарный характер такой оценки согласуется с принципами стресс-тестирования Базельского комитета [5].

Гранулярность шкалы, валидация и качество данных

Качество модели зависит от гранулярности рейтинговой шкалы. Глава CRE36 Базельской рамки закрепляет, что IRB-система должна иметь не менее семи рейтинговых классов для недефолтных заёмщиков и один класс для заёмщиков в состоянии дефолта [3]. Недостаточная гранулярность объединяет в одном классе контрагентов с разным уровнем риска, чрезмерная — создаёт иллюзию точности при недостатке статистики, число разрядов должно обеспечивать баланс точности ранжирования и устойчивости оценки. Валидация модели обязана включать проверку дискриминирующей способности, устойчивости и калибровки.

Не менее важно качество данных. Внутренний рейтинг опирается на финансовую отчётность, раскрываемую информацию, сведения официальных источников и рейтинговых агентств, данные внутренних подразделений и историю взаимодействия с контрагентом, методика НКО НКЦ (АО) перечисляет широкий круг таких источников [1, с. 25–26]. Системная организация информационной базы согласуется с принципами агрегирования рискованных данных и формирования риск-отчётности Базельского комитета [6]. Каждый дополнительный показатель должен иметь экономический смысл, быть регулярно доступным и улучшать интерпретацию риска, особенно осторожно следует относиться к нефинансовым признакам, неоднородная экспертная трактовка которых ведёт к разным оценкам сходных контрагентов.

Заключение

Модель оценки кредитного риска контрагентов на основе внутренних рейтингов следует рассматривать

Таблица 1. Направления совершенствования модели оценки кредитного риска контрагентов

Направление	Содержание	Назначение в системе риск-процессов
Развитие финансового блока	Дополнение анализа показателями способности контрагента обслуживать долговую и процентную нагрузку	Повышение чувствительности оценки к ухудшению платёжеспособности
Уточнение нефинансового блока	Учёт сегментных признаков: рыночной позиции, отрасли, государственной поддержки, присутствия на биржевых рынках, концентрации	Снижение риска неоднородной экспертной интерпретации, рост объясняющей способности рейтинга
Макроэкономическая надстройка	Отдельный модуль сценарной корректировки базовой оценки вероятности дефолта (satellite-модель)	Применение модели в стресс-тестировании и оценке ожидаемых кредитных потерь

как комплексную систему, объединяющую сегментный подход, финансовый и нефинансовый модули, мастерш-калу, связь с вероятностью дефолта, сигналы раннего предупреждения и экспертные корректировки. Её эффективность определяется не только точностью расчёта, но и тем, насколько результат встроен в реальные процедуры управления рисками. Совершенствование модели целесообразно вести в трёх взаимосвязанных направлениях, обобщённых в таблице 1.

С учётом изложенного внутренний рейтинг следует понимать не как разовое значение, а как результат непрерывного процесса: сбор и проверка данных, расчёт финансовых и нефинансовых показателей, анализ сигналов раннего предупреждения, экспертные корректировки и — при необходимости — макроэкономическая сценарная оценка. Именно такая конструкция позволяет использовать внутренний рейтинг как рабочий инструмент кредитного риск-менеджмента, а не как формальную классификацию контрагентов.

Литература:

1. Методика определения Внутренних рейтингов контрагентов НКО НКЦ (АО): публичная версия. — Москва, 2026.
2. Basel Committee on Banking Supervision. Basel Framework. CRE32: IRB approach — risk components. — Basel: BIS.
3. Basel Committee on Banking Supervision. Basel Framework. CRE36: IRB approach — minimum requirements to use IRB approach. — Basel: BIS.
4. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for the Management of Credit Risk. — Basel: BIS, 2000.
5. Basel Committee on Banking Supervision. Stress Testing Principles. — Basel: BIS, 2018.
6. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Effective Risk Data Aggregation and Risk Reporting (BCBS 239). — Basel: BIS, 2013.
7. Международный стандарт финансовой отчётности (IFRS) 9 «Финансовые инструменты».
8. Financial Stability Institute, Bank for International Settlements. IFRS 9 and Expected Loss Provisioning: Executive Summary. — Basel: BIS, 2017.
9. Положение Банка России от 28.06.2017 № 590-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности».
10. Положение Банка России от 24.08.2020 № 730-П «О порядке формирования банками резервов на возможные потери с применением банковских методик управления рисками и моделей количественной оценки рисков».
11. Федеральный закон от 13.07.2015 № 222-ФЗ «О деятельности кредитных рейтинговых агентств в Российской Федерации».
12. Карминский А. М., Пересецкий А. А., Петров А. Е. Рейтинги в экономике: методология и практика. — Москва: Финансы и статистика, 2005.

Специфика управленческих инноваций в бюджетных учреждениях культуры

Василенкова Алина Станиславовна, студент магистратуры
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье исследуются ключевые аспекты, обуславливающие необходимость и важность управленческих инноваций в бюджетных учреждениях культуры. Рассматриваются такие аспекты, как необходимость инноваций, применение проектного и программно-целевого подходов, цифровизация, переход к «пользовательцентричной» модели, управление изменениями, работа с кадрами и необходимость баланса между инновацией и традицией. Предложены потенциальные направления для инновационных преобразований, способствующие повышению эффективности и конкурентоспособности учреждений культуры.

Ключевые слова: бюджетные учреждения культуры, управленческие инновации, экономическая эффективность, адаптация, цифровизация, проектный подход, управление изменениями, персонал, традиции.

Бюджетные учреждения культуры часто сталкиваются с вызовами при адаптации к современным условиям, отличными от тех, что переживают коммерческие предприятия. Приспособление к меняющейся среде, в первую очередь, определяется не только экономическими, но и социокультурными факторами, а также спецификой государственной политики в сфере культуры.

В учреждениях культуры, как и в бизнесе, изменения требуют постоянной адаптации. Скорость этих изменений ускоряется под влиянием развития технологий, новых форм культурного потребления, изменений в социальных запросах и рыночных условиях. Сокращение жизненных циклов культурных продуктов и услуг, сжатые сроки их разработки и продвижения делают оперативное

и слаженное управление критически важным для сохранения конкурентоспособности и эффективности [1].

Рассмотрим некоторые ключевые аспекты, которые подчеркивают важность адаптации в учреждениях культуры:

1. Необходимость инноваций. Инновации в культурной сфере — это целенаправленные изменения, которые вносят новые элементы в цели, содержание, методы и формы организации деятельности. Они могут касаться технологий, подходов к работе с аудиторией, способов управления ресурсами.

2. Проектный и программно-целевой подходы. Эти методы позволяют адаптировать культурную деятельность к изменениям, привлекать дополнительные средства, систематизировать и оптимизировать деятельность за счет использования информационных технологий.

3. Цифровизация. Внедрение цифровых технологий, включая онлайн-платформы, мультимедийные системы, виртуальную и дополненную реальность (VR/AR), становится необходимостью. Это позволяет расширить доступ к культурным ценностям, создать новые формы контента и взаимодействия с аудиторией.

4. Переход к «пользователецентричной» модели. Вместо традиционной «фондоцентричной» модели важно ставить во главу угла пользователя, налаживать обратную связь с потребителями услуг, создавать безбарьерную среду и свободный доступ ко всем ресурсам.

5. Управление изменениями. В условиях динамичной среды важно уметь оперативно реагировать на изменения, создавать возможности для адаптации, предотвращать негативное влияние на деятельность организации.

6. Работа с кадрами. Управление персоналом и внедрение новых методов в учреждениях культуры — сложный процесс, так как приходится работать с творческими людьми. Необходимы новые способы мотивации и стимулирования сотрудников, а также подготовка высококвалифицированных специалистов, готовых к постоянному обучению и мобильности.

7. Баланс между инновацией и традицией. Важно учитывать цивилизационную сущность культуры, сохранять ее уникальные черты, но при этом быть открытым для новых идей.

Среди вызовов, с которыми сталкиваются учреждения культуры при внедрении инноваций, можно выделить:

- сопротивление консервативно настроенной части коллектива;
- необходимость преодоления технических, материальных или финансовых трудностей;
- дефицит цифровых компетенций у кадров;
- риск коммерциализации культуры, которая может привести к упрощению контента и снижению образовательной или воспитательной функции [7].

В сфере управления учреждениями культуры инновация может быть определена как отказ от устаревших методов, принципов и процедур руководства, отказ от неэффективных организационных форм, что приводит к изменению всей системы управления организацией. В структуре управленческих инноваций в системе адми-

нистративной деятельности бюджетных учреждений культуры, определенное место занимают те объекты инноваций, то есть составляющие элементы управленческой системы, которые подвергаются целенаправленному изменению для достижения целей организации [3].

Значение инновационной деятельности невозможно переоценить. Новшества в управлении открывают предприятия огромные перспективы. Управленческие инновации могут касаться разных сфер деятельности предприятия — это организационная структура, система управления, экономическая деятельность, юридическое обслуживание, маркетинговая политика и др. Виды управленческих инноваций в зависимости от сферы их внедрения представлены на рисунке 1.

Управленческие инновации разделяют — инициативные и нормативные.

Нормативные управленческие инновации реализуются в соответствии с законодательными нормами, а остальные относят к категории инициативных управленческих инноваций [3].

Процесс подготовки и осуществления административных инноваций должен быть внутренне согласован. В организации могут синхронно вестись разные процессы перемен. Пока они проходят отдельно друг от друга, результат инновационной деятельности будет незначительным. Эта проблема решается с помощью централизации функции распространения нововведений в системе управленческой деятельности. Нужно установить общие для всех задачи координационных изменений, единый для всех структурных подразделений план создаваемой структуры управления. На рисунке 2 представлены этапы внедрения управленческих инноваций.

Потенциальные направления для инноваций могут включать:

— Цифровизация взаимодействия с аудиторией: Развитие сайта, создание мобильного приложения, внедрение онлайн-продажи билетов, систем лояльности, продвижение в социальных сетях.

— Оптимизация управления мероприятиями: Внедрение проектного подхода к организации фестивалей, концертов, мастер-классов; использование современных систем планирования и контроля.

— Развитие партнерских программ: Создание совместных проектов с образовательными учреждениями, бизнесом, локальными сообществами для расширения аудитории и привлечения дополнительных ресурсов.

— Повышение эффективности использования помещений: Гибкое планирование использования залов, организация многофункциональных пространств, привлечение сторонних организаций для проведения мероприятий.

— Совершенствование системы мотивации персонала: Разработка новых подходов к оплате труда, премированию за достижение инновационных результатов, стажировки и обучение [6].

Организация внедрения управленческих инноваций в учреждениях культуры требует формирования соответ-



Рис. 1. Виды управленческих инноваций в зависимости от сферы их внедрения в бюджетных учреждениях культуры

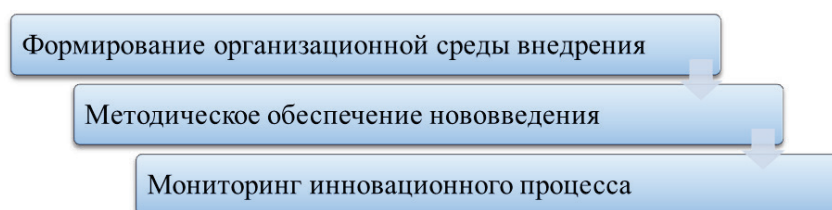


Рис. 2. Этапы внедрения управленческих инноваций в бюджетных учреждениях культуры

ствующего методического инструментария. В процессе исследования и реализации таких инноваций используются разнообразные подходы и технологии. Помимо планирования и непосредственного внедрения изменений, крити-

чески важно уделять внимание управлению самим процессом внедрения новшеств. Эта работа должна опираться на проверенные временем, академически обоснованные методы, доказавшие свою эффективность в схожих ситуациях.

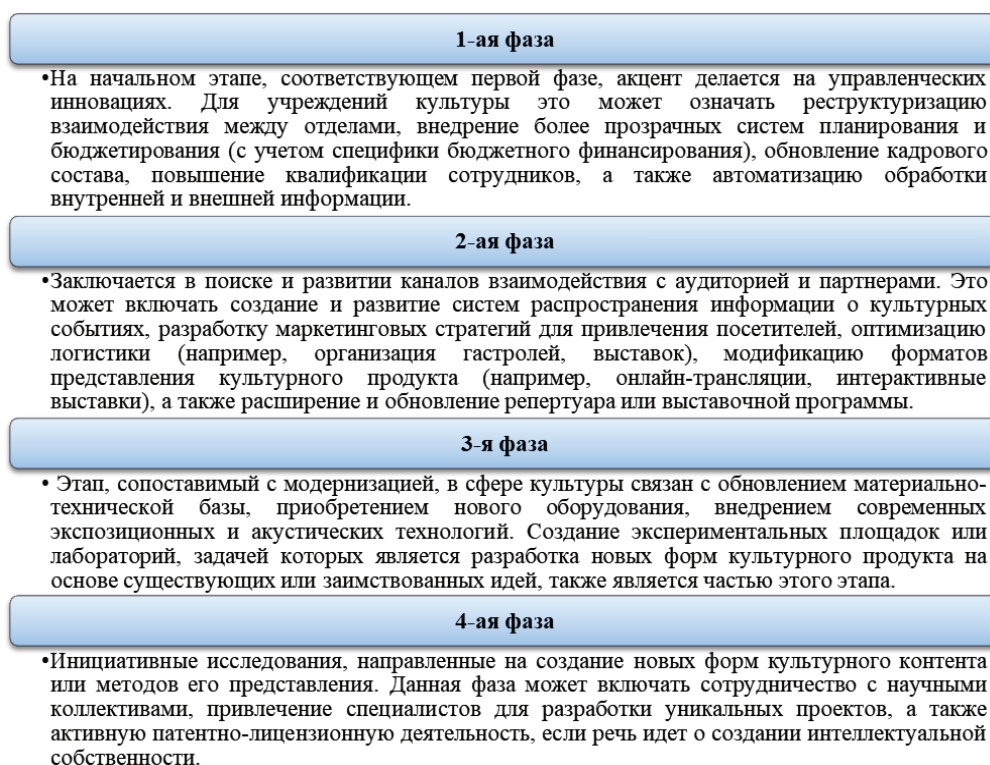


Рис. 3. Фазы инновационных преобразований в учреждениях культуры и досуга

Представленный материал дает основание говорить о целесообразности внедрения управленческих инноваций, поскольку потребность в них продиктована формированием нового организационного механизма, нацеленного на развитие перспективных, конкурентоспособных форм культурной деятельности, совершен-

ствование плано-организационной подготовки, повышение уровня автоматизации, а также изменение стиля управления в сфере ценовой политики (применительно к стоимости билетов, абонементов) и коммуникационной политики (взаимодействие с аудиторией, партнерами, общественностью).

Литература:

1. Акиндинова М. А. Управленческие инновации: вызовы и перспективы // Вестник Владимирского Государственного Университета имени АГ и НГ Столетовых. Серия: Экономические науки. — 2022. — №. 33 (33). — С. 14.
2. Гарипова Г. Р. Оценка влияния управленческих инноваций на эффективность производственно-экономических систем Российской Федерации // Вестник Казанского технологического университета. — 2011. — №. 24. — С. 205–213.
3. Гусева Т. В. Новые модели управления в учреждениях культуры как инновационный ресурс культурной политики // Культура: теория и практика. 2018. № 6 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 19.04.2026).
4. Елистратов Н. Н., Ляшенко А. О. Влияние управленческих инноваций на эффективность управления персоналом // Форум молодых ученых. 2025. № 5 (105). URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 20.04.2026).
5. Лопатина, Е. Н. Совершенствование системы управления организацией в условиях изменений / Е. Н. Лопатина, Д. Е. Митрофанов, А. А. Онучина [и др.]. — Текст: электронный // Экономическая наука и практика: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2021 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2021. — С. 29–32.
6. Синева, Н. Л. Роль системы кадрового менеджмента инновационной организации в управлении развитием персонала / Н. Л. Синева. — Текст: электронный // Экономика, управление, финансы: материалы I Междунар. науч. конф. (г. Пермь, июнь 2021 г.). — Пермь: Меркурий, 2021. — С. 101–103.
7. Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров/ А. В. Тебекин.– 2-е изд., перераб. и доп.– Москва: Издательство Юрайт, 2022.– 481с.

Алгоритм внедрения системы мониторинга на промышленном предприятии

Великанов Иван Сергеевич, студент
МИРЭА — Российский технологический университет (г. Москва)

В статье рассматривается, как правильно построить процесс внедрения системы мониторинга на обычном промышленном предприятии. Сейчас многие компании пытаются собирать данные о своей работе, но не у всех это получается эффективно. Мы предлагаем свой вариант алгоритма, который включает несколько этапов — от того, что нужно сделать перед началом работ, до того, как система начнёт полноценно функционировать. В статье есть и теоретическая часть, где объясняется, зачем нужны сбалансированные показатели, и практический разбор того, с какими проблемами сталкиваются российские заводы. Также немного говорим про то, как проверять достоверность данных и зачем вообще нужна предиктивная аналитика, но без углубления в математику. Алгоритм можно брать за основу разным предприятиям, но под свою специфику его нужно дорабатывать.

Ключевые слова: мониторинг, промышленное предприятие, алгоритм внедрения, KPI, сбалансированная система показателей, достоверность данных, риски, пилотный проект.

Введение

Тема мониторинга на предприятии сейчас очень актуальна, потому что руководители хотят видеть, что реально происходит в цехах, на складах, с оборудованием. Но часто получается так: есть огромная масса отчётов в Excel, каждый отдел даёт свои цифры, а общая картина всё равно не ясна. Или, наоборот, внедрили дорогую программу, собирают горы данных, а использовать их не умеют. Поэтому я решил разобраться, как именно нужно

выстраивать систему мониторинга — по шагам, с самого начала и до конца.

Когда компания растёт и становится крупной, управлять ею старыми способами уже невозможно. Об этом пишут многие авторы [1]. Требуется прозрачность, быстрая реакция на отклонения, понимание того, где мы теряем деньги, а где можем заработать больше. Система мониторинга как раз и создаётся для таких задач.

Но проблема в том, что в научной литературе нет единого, удобного для практиков алгоритма. Есть от-

дельные статьи про KPI, есть про IT-системы, есть про анализ данных. А чтобы взять и последовательно пройти все этапы — от идеи до работающей системы — таких материалов мало. Тем более с учётом нашего российского опыта, который сильно отличается от западного. У нас другие менталитет, другие подходы к управлению, и многое из того, что работает в Европе или США, у нас просто не приживается. Поэтому цель моей работы — предложить такой алгоритм внедрения, который был бы понятен обычному сотруднику завода или начальнику цеха, и который учитывал бы реальные проблемы российских предприятий.

Для этого были поставлены несколько задач. Во-первых, разобраться с теорией — что такое система мониторинга и как она связана со сбалансированной системой показателей. Во-вторых, посмотреть, что говорят исследования про опыт внедрения именно в России, какие ошибки чаще всего делают. В-третьих, на основе этого описать пошаговый алгоритм с конкретными действиями на каждом этапе. И в-четвёртых, добавить несколько важных моментов про контроль качества данных и про то, как использовать современные методы вроде машинного обучения, но без фанатизма.

Что такое система мониторинга и зачем она нужна

Прежде чем говорить про алгоритм внедрения, нужно договориться о терминах. В моём понимании система мониторинга — это не просто программа на компьютере. Это целый комплекс, куда входят: люди, которые собирают и анализируют данные; регламенты и инструкции; измерительное оборудование, датчики, а также программное обеспечение для хранения и визуализации информации. Главная цель — чтобы руководство в любой момент могло посмотреть, как идут дела, вовремя заметить проблему и принять решение. То есть это инструмент поддержки управления, а не просто способ заполнить отчётность.

В литературе [2] выделяют несколько основных функций, которые должна выполнять такая система. Первое — информационная, то есть все нужные данные должны быть в одном месте и в понятном виде. Второе — аналитическая: недостаточно просто показать цифры, нужно ещё объяснить, почему они такие, что они означают. Третье — контрольная: система следит за тем, выполняются ли планы и нормативы. Четвёртое — прогнозическая, или, как сейчас модно говорить, предиктивная аналитика, когда система пытается предсказать, что случится в будущем. И пятое — сигнальная: если что-то пошло не так, должно приходить оповещение. Конечно, не все предприятия сразу внедряют все эти функции, но к этому нужно стремиться.

Самый известный подход к построению систем мониторинга — это сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard). Её придумали Каплан и Нортон ещё в 1990-е, но она до сих пор актуальна. Суть в том, что нельзя оценивать компанию только по финансам.

Нужно смотреть на четыре стороны: финансы, клиенты, внутренние процессы, а также обучение и развитие персонала. Сбоева Е. В. в своей статье [2] подробно объясняет, как эти четыре проекции связаны между собой. Например, если мы вложим деньги в обучение рабочих, то они начнут лучше работать, клиенты будут довольны, и в итоге вырастет прибыль. Это звучит логично, но на практике такую цепочку строят далеко не все. Чаще всего берут только финансовые показатели или только операционные, а связь между ними теряется.

Для промышленного предприятия, как я понял из изученных источников [2], важно отслеживать несколько групп KPI. Это операционные показатели: загрузка оборудования, общая эффективность (ОЕЕ), время на переналадку. Качественные: процент брака, количество рекламаций. Логистические: оборачиваемость запасов, соблюдение сроков поставок. Финансовые: себестоимость, маржинальность. И инновационные: доля новой продукции, количество предложенных улучшений. Если пытаться охватить всё сразу, получится слишком много показателей, и система захлебнётся. Поэтому нужно выбирать главное, про это я ещё скажу в разделе про алгоритм.

Ещё один важный момент — учёт рисков. Татаровский Ю. А. в своей работе [4] предлагает так называемый риск-ориентированный подход. Суть в том, что разные участки производства имеют разную важность и разную вероятность сбоев. Где-то сломанный станок остановит всю линию, а где-то можно работать и с поломкой. Значит, мониторить эти участки нужно по-разному. Для критически важного оборудования мы ставим датчики, которые следят за каждым часом работы, а для второстепенных процессов достаточно раз в неделю смотреть отчёты. Также важно установить пороговые значения — когда показатель приближается к критической отметке, система должна сама подавать сигнал, чтобы не ждали, пока всё рухнет. Этот подход кажется очень разумным, особенно когда бюджет на автоматизацию ограничен. Не нужно пытаться измерить всё, достаточно измерить самое опасное и самое важное.

Как на самом деле внедряют мониторинг в России: опыт и проблемы

Очень полезной оказалась статья Кузнецовой и Леонова [1], где они проанализировали 47 российских организаций, которые пытались внедрить сбалансированную систему показателей и мониторинг. Исследование свежее, 2024 год, так что данные актуальные.

Они выделили три модели внедрения. Первая — «директивная», или «сверху вниз». Когда руководитель сказал: «Внедряем такие-то показатели, все должны отчитываться». Внедряется это быстро, за 3–6 месяцев. Но, как выяснилось, в 65 % случаев через год система работает чисто формально. Люди заполняют цифры, потому что надо, но никто в них не верит, никто их не анализи-

рует. Более того, сотрудники начинают подгонять данные под нужные значения, чтобы не ругали.

Вторая модель — демократическая. Тут всё наоборот: создают проектную группу, советуются с рабочими и мастерами, вместе обсуждают, какие показатели нужны. Внедрение идёт дольше — от 9 до 18 месяцев. Зато потом система реально работает. В статье [1] приводят цифры: через два года достоверность данных сохраняется на уровне 85–90 %, а операционные показатели улучшаются на 15–20 %. Это хороший результат. Но не все руководители готовы ждать так долго и тратить время на согласования.

Третья модель — гибридная. Стратегические KPI спускаются сверху, а операционные — разрабатываются снизу с участием линейного персонала. Мне кажется, это самый разумный вариант. Он идёт быстрее, чем полностью демократический, и даёт лучшую вовлечённость, чем директивный. Авторы статьи тоже считают эту модель наиболее эффективной для наших условий.

При том были выявлены самые частые проблемы моделей, рассмотрим их подробнее.

Первая проблема — разрыв между стратегией и операционкой. Это встречается в 78 % компаний. То есть на уровне цеха гонятся за одними показателями (например, за количеством выпущенных деталей), а для компании в целом важнее качество или снижение себестоимости. В итоге цех отчитывается о перевыполнении плана, а общая прибыль падает, потому что много брака или перерасход материала. Связи между показателями нет.

Вторая проблема — недостоверность данных. 72 % компаний с этим сталкиваются. Особенно остро, если KPI привязан к премии. Тут уж человек любым способом подгонит цифры, чтобы получить бонус. Причём иногда это происходит не злонамеренно, а просто потому, что методика подсчёта нечёткая. Например, как считать время простоя — с момента остановки станка или с момента, когда вызвали ремонтника? Разные люди посчитают по-разному.

Третья проблема — слишком много показателей. 65 % компаний пытаются отслеживать по 50, 80, а то и 100 KPI. Понятно, что нормально проанализировать такой объём невозможно. Глаза разбегаются, никто не понимает, на что смотреть в первую очередь. В результате система превращается в свалку цифр, которая не помогает управлять.

Четвёртая проблема — слабая интеграция с решениями. То есть данные собирают, отчёты готовят, красивые графики рисуют. А что дальше? Дальше никто эти графики в реальных совещаниях не использует. Решения принимаются по старинке — на основе интуиции или просто потому, что «так всегда делали». Мониторинг становится дорогой игрушкой, а не рабочим инструментом.

Пятая проблема — необученный персонал. Люди просто не понимают, что означают эти KPI, как их считать, как на них влиять. Отсюда сопротивление: зачем нам это надо, мы и так работаем.

Успешные компании, которых в исследовании было 19 из 47, делали иначе. Они начинали с пилотного проекта на

одном участке, а не на всём заводе сразу. Они обязательно обучали сотрудников. Они построили систему мотивации так, что поощрялась достоверность данных, а не только выполнение плана. И они каждый квартал пересматривали состав KPI, выбрасывая те, которые стали бесполезными. Мне кажется, эти рекомендации очень ценны, и я их учёл при составлении алгоритма.

Пошаговый алгоритм внедрения системы мониторинга

Теперь перейдём к самому главному — к алгоритму. Я разбил его на шесть самых основных этапов.

Этап 1. Предпроектный анализ и постановка целей

Сначала нужно понять, зачем нам вообще нужна система мониторинга. Звучит банально, но на практике часто отвечают: «ну, начальник сказал» или «у всех есть, и нам надо». Это неправильно. Нужно чётко сформулировать, какие проблемы мы хотим решить. Например: снизить простой оборудования, уменьшить запасы на складе, повысить качество продукции, сократить время реакции на аварии. Цели должны быть измеримыми. Не просто «улучшить мониторинг», а «снизить время простоя на 20 % за полгода».

Также на этом этапе нужно оценить текущее состояние: какие данные уже собираются, в каком виде, как часто, кто их использует. Часто выясняется, что много данных есть, но они разрознены, хранятся в разных файлах, не сведены воедино. Или, наоборот, данных не хватает, нужно ставить дополнительные датчики. Важно также определить бюджет и сроки. Без этого проект рискует затянуться или остановиться из-за нехватки денег.

Лучшим решением на этом этапе будет — создать рабочую группу из представителей разных отделов: производство, планово-экономический отдел, IT, отдел качества. И обязательно пригласить кого-то из цехового персонала, чтобы слышать реальные голоса с земли. Группа должна утвердить цели и объём работ.

Этап 2. Выбор ключевых показателей (KPI)

Когда цели поставлены, начинается самое сложное — выбрать показатели. На основе теории сбалансированной системы показателей нужно охватить все четыре проекции: финансы, клиенты, процессы, развитие. Но не по три показателя на каждую, а разумное количество. Оптимально для верхнего уровня — 10–15 KPI, не больше. Если показателей больше, управленцы просто перестают в них вникать.

Как правильно выбрать? Нужно для каждой цели найти один или два измерителя. Например, цель — снизить простой. Показатель — коэффициент использования оборудования (ОЕЕ) или время незапланированных остановок за смену. Цель — повысить качество. Показатель — доля брака или количество рекламаций. Важно, чтобы показатель был объективным, легко измеримым и понятным. Не нужно придумывать сложные формулы, которые никто не сможет воспроизвести.

При этом я рекомендую использовать риск-ориентированный подход, о котором писал Татаровский [4]. Для

участков с высоким риском выбирать больше показателей и мониторить их чаще. Для низкорисковых — ограничиться минимумом. Это позволит сэкономить ресурсы.

Также на этом этапе нужно договориться о методике расчёта каждого KPI. Кто собирает данные, по какой форме, в какие сроки, как проверяется правильность. Если этого не сделать, то на выходе получим разные цифры от разных отделов.

Этап 3. Пилотный проект

Никогда не нужно внедрять систему мониторинга сразу на всём предприятии. Это гарантированный провал. Правильнее выбрать один участок, один цех или один тип продукции и отработать всё на нём. Пилот должен быть не слишком маленьким (чтобы результат был показательным), но и не слишком большим (чтобы управлять процессом). Хорошо подходит, например, участок с самым проблемным оборудованием или цех, где руководство заинтересовано в изменениях.

В рамках пилота мы устанавливаем необходимое ПО, настраиваем сбор данных (если нужно — датчики), обучаем сотрудников работе с новыми отчётами, запускаем систему в тестовом режиме. Продолжительность пилота — от 2 до 4 месяцев. За это время должны накопиться данные, позволяющие оценить эффект.

Важный момент: на время пилота не нужно сразу привязывать KPI к зарплате. Иначе люди начнут подгонять данные. Сначала нужно отладить механизм сбора и убедиться в достоверности, а потом уже вводить материальную мотивацию.

Этап 4. Оценка результатов пилота и корректировка

После завершения пилотного проекта собираем обратную связь. Смотрим, какие показатели реально используются, а какие повисли мёртвым грузом. Опросим сотрудников — что им непонятно, что мешает. Проверим, насколько данные совпадают с реальностью (можно выборочно перепроверить вручную). Сравним фактические результаты с целями: удалось ли снизить простои, улучшить качество и так далее.

На основе этого анализа корректируем состав KPI — какие-то убираем, какие-то добавляем, меняем методы расчёта. Также дорабатываем интерфейсы и отчёты, чтобы они были удобными. Иногда выясняется, что нужно обучить людей ещё раз, потому что они не всё поняли.

Только после того, как пилот признан успешным (то есть система работает, данные достоверны, персонал не сопротивляется), можно переходить к масштабированию.

Этап 5. Развёртывание на всё предприятие

На этом этапе опыт пилота распространяем на другие цеха и участки. Для каждого подразделения разрабатываем свой набор KPI, но соблюдаем общие принципы: связь со стратегией, ограниченное количество показателей, понятная методика. Где-то показатели могут повторяться, где-то будут уникальные.

Также на этом этапе окончательно настраивается IT-инфраструктура: единая база данных, автоматические дашборды для разных уровней управления (для директора —

одни показатели, для мастера — другие). Обязательно автоматизируем сбор данных там, где это возможно, чтобы уменьшить человеческий фактор. Но полностью исключить ручной ввод редко когда получается.

Параллельно идёт обучение всех сотрудников, которые будут работать с системой. Лучше всего проводить тренинги с практическими примерами, показывать, как именно нужно интерпретировать графики, и что делать при обнаружении отклонений.

Важно также издать приказы и регламенты, которые закрепляют новую систему мониторинга как обязательную. Например, утверждается положение о KPI, где описаны все показатели, порядок их расчёта, периодичность отчётности, ответственные лица.

Этап 6. Постимплементационное сопровождение и доработка

После полного запуска работа не заканчивается. Нужно регулярно, например раз в квартал, пересматривать состав KPI. Какие-то показатели теряют актуальность — их убираем. Появляются новые задачи — добавляем новые показатели. Также нужно постоянно контролировать достоверность данных, проводить выборочные проверки. Для этого можно использовать автоматические алгоритмы выявления аномалий, но про них я скажу в следующем разделе.

И ещё один важный момент: система мониторинга должна жить. То есть её данные должны реально использоваться на совещаниях, при принятии решений, при распределении премий. Если люди увидят, что KPI собирают, но на них не реагируют, они быстро потеряют интерес и начнут халтурить.

Весь этот алгоритм я обобщил в таблице 1.

Как обеспечить достоверность данных и зачем нужна предиктивная аналитика

Отдельно хочу остановиться на двух важных аспектах, которые часто упускают из виду. Первый — достоверность данных. Второй — возможность прогнозирования с помощью машинного обучения.

Как уже говорилось, проблема искажения данных очень распространена. В институте ИКТИ РАН [5] проводили исследование на эту тему. Они предложили несколько способов снизить риски. Во-первых, нужно использовать автоматический сбор данных везде, где это возможно. Датчики не врут, в отличие от человека, который может «случайно» записать не тот номер. Во-вторых, нужно закладывать в систему алгоритмы, которые проверяют данные на аномалии. Например, если нормальная выработка станка — 100 деталей в смену, а отчёт показывает 500, система должна выдать предупреждение: проверьте данные. В-третьих, нужно проводить периодические аудиты — выборочно пересчитывать показатели вручную и сравнивать с отчётными.

Также важно построить культуру работы с данными. Люди должны понимать, что искажение информации называется не только лишением премии, но и другими ме-

Таблица 1. Этапы внедрения системы мониторинга

Этап	Основные действия	Примерная длительность
1. Предпроектный анализ	Формулировка целей, оценка текущего состояния, создание рабочей группы	1–2 месяца
2. Выбор KPI	Определение показателей по 4 проекциям, учёт рисков, согласование методик	1 месяц
3. Пилотный проект	Внедрение на одном участке, обучение, тестовая эксплуатация	2–4 месяца
4. Оценка и корректировка	Анализ результатов, опросы, доработка KPI и интерфейсов	1 месяц
5. Развёртывание	Масштабирование на все подразделения, единая IT-система, обучение	4–8 месяцев
6. Сопровождение	Квартальный пересмотр KPI, контроль достоверности, интеграция с управлением	постоянно

рами, потому что это вредит всему предприятию. С другой стороны, те, кто честно сообщает о проблемах, должны получать поддержку, а не наказание. Если рабочего накажут за то, что он указал реальный простой станка, в следующий раз он этот простой скроет. А проблема останется.

Современные технологии позволяют не только констатировать, что сейчас происходит, но и предсказывать будущее. Например, по вибрации двигателя можно предсказать, когда он сломается. По изменению температуры в печи — когда начнётся брак. Это называется предиктивной аналитикой, или прогностическим мониторингом.

В исследовании Suryanto и других [3] описывается опыт внедрения такого подхода на промышленных панелях управления. Они поставили IoT-датчики и использовали алгоритмы машинного обучения. В результате удалось снизить внеплановые простои на 28 %, а затраты на обслуживание — на 22 %. Это очень хорошие цифры. Конечно, для внедрения таких методов нужно иметь хорошую IT-команду и накопленные исторические данные. Но если предприятие уже прошло предыдущие этапы и научилось собирать достоверные данные, то следующий шаг — попробовать прогнозирование.

Правда, я бы не советовал начинать с предиктивной аналитики сразу. Сначала нужно освоить базовый мониторинг — сбор, визуализацию, контроль достоверности. А затем, когда данные накопятся за год-два, можно привлекать специалистов по Data Science и строить прогнозные модели. Такой подход снижает риски и не требует огромных инвестиций на старте.

Заключение

В работе были собраны воедино теория и практика внедрения систем мониторинга на промышленных предприятиях. Основной результат — разработанный алгоритм из шести последовательных этапов: от предпроектного анализа до постоянного сопровождения. Этот алгоритм основан на анализе российского опыта, который показал, что типичные ошибки — это разрыв между стратегией и операционными показателями, недостоверность данных, перегрузка KPI и отсутствие интеграции с управленческими решениями.

Чтобы их избежать, я предлагаю начинать с пилотного проекта, обязательно обучать сотрудников, использовать риск-ориентированный подход и регулярно пересматривать состав показателей. Также важно уделить внимание достоверности данных — внедрять автоматический сбор, алгоритмы проверки и аудиты. И лишь после того, как базовая система заработает, можно переходить к предиктивной аналитике с использованием IoT и машинного обучения.

Конечно, предложенный алгоритм не является догмой. Каждое предприятие уникально: у него своя структура, своя культура, свои технологические особенности. Поэтому нужно адаптировать алгоритм под конкретную ситуацию. Но общие принципы, я считаю, должны оставаться неизменными: связь со стратегией, ограниченное количество показателей, достоверность данных, вовлечение персонала и постоянное совершенствование.

Литература:

1. Кузнецова, Н. В. Рекомендации по разработке и внедрению сбалансированной системы показателей на основе изучения опыта российских организаций / Н. В. Кузнецова, П. Ю. Леонов. — Текст: непосредственный // Вестник университета. — 2024. — № 11. — С. 120–130.
2. Сбоева, Е. В. Теоретические основы использования системы сбалансированных показателей в качестве инструмента управления компанией / Е. В. Сбоева. — Текст: электронный // КиберЛенинка: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-ispolzovaniya-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley-v-kachestve-instrumenta-upravleniya-kompaniey/viewer> (дата обращения: 26.05.2026).
3. Condition-Based Monitoring for Industrial Control Panel / E. D. Suryanto, M. Affandi, S. Purba, M. Ashari. — Текст: непосредственный // Proceedings of ICIESC 2025. — EAI, 2026.

4. Татаровский, Ю. А. Формирование риск-ориентированной системы показателей мониторинга деятельности системообразующих предприятий / Ю. А. Татаровский. — Текст: непосредственный // п-Есопоту. — 2025. — № 2. — С. 150–163.
5. Коллектив, авторов Проектирование систем мониторинга и алгоритмов в целях митигации рисков искажения данных для обеспечения достоверности оценки эффективности деятельности предприятия / авторов Коллектив. — Текст: непосредственный // Editorum. —, 2025. — С. 65–70.

Инструменты рынка ценных бумаг: современное состояние и перспективы развития

Гарибян Инга Арсеновна, студент;

Макян Элина Тиграновна, студент

Научный руководитель: Черникова Надежда Викторовна, преподаватель

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

В статье исследуются современные тенденции развития российского рынка ценных бумаг, особенности функционирования его основных инструментов и влияние экономических изменений на инвестиционную активность. Рассматриваются акции, облигации, производные финансовые инструменты и цифровые финансовые активы как ключевые элементы фондового рынка. Особое внимание уделено росту числа частных инвесторов, цифровизации финансового сектора и перспективам дальнейшего развития внутреннего рынка капитала.

Ключевые слова: рынок ценных бумаг, фондовый рынок, акции, облигации, инвестиции, цифровые финансовые активы, Московская биржа, финансовая система.

За последние несколько лет российский рынок ценных бумаг оказался в условиях серьёзной трансформации. Изменение внешнеэкономической ситуации, усиление санкционного давления, перестройка механизмов международных расчётов и изменение денежно-кредитной политики привели к тому, что внутренний финансовый рынок начал играть значительно более важную роль в экономике страны, чем ранее. Если ещё несколько лет назад значительная часть капитала была ориентирована на зарубежные активы и иностранные фондовые площадки, то сегодня всё большее значение приобретают внутренние инструменты инвестирования.

Фондовый рынок обеспечивает движение капитала между различными секторами экономики и создаёт условия для привлечения дополнительных финансовых ресурсов. Через выпуск ценных бумаг государство и компании получают возможность финансировать текущую деятельность и реализовывать инвестиционные проекты, а инвесторы — сохранять и увеличивать собственный капитал.

Регулирование российского рынка ценных бумаг осуществляется Федеральным законом от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» [1], а также нормативными актами Банка России, который выполняет функции мегарегулятора финансового рынка.

В современных условиях структура российского рынка ценных бумаг постепенно меняется. Основными инструментами остаются акции и облигации, однако в последние годы заметно увеличивается значение цифровых финан-

совых активов и инвестиционных сервисов, связанных с электронными технологиями.

Наиболее востребованным инструментом фондового рынка традиционно являются акции. Для компаний выпуск акций представляет собой возможность привлечения капитала без увеличения долговой нагрузки, а для инвесторов — способ получения дохода как за счёт дивидендов, так и благодаря росту стоимости бумаг.

Российский рынок акций отличается высокой концентрацией капитала в нефтегазовом секторе, банковской сфере и металлургической промышленности. Наибольший объём торгов приходится на крупнейшие российские компании, поскольку именно их акции обладают наиболее высокой ликвидностью и устойчивым спросом со стороны инвесторов.

После 2022 года структура участников рынка заметно изменилась. Доля иностранных инвесторов существенно сократилась, тогда как внутренние участники, напротив, начали играть ключевую роль в поддержании оборотов фондового рынка. Особенно заметным оказался рост числа физических лиц, открывающих брокерские счета и начинающих самостоятельно участвовать в инвестиционной деятельности.

Если в 2020 году количество частных инвесторов на Московской бирже составляло менее 9 млн человек, то к 2025 году этот показатель приблизился к 35 млн человек, что свидетельствует о существенном расширении внутренней инвестиционной базы.

Таблица 1. Количество физических лиц, имеющих брокерские счета на Московской бирже в 2020–2025 гг. [5, с. 1]

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

Подобная динамика связана сразу с несколькими факторами. Во-первых, существенное влияние оказало активное развитие цифровых брокерских платформ, благодаря которым операции с ценными бумагами стали доступны практически любому пользователю мобильного приложения. Во-вторых, ограничение доступа к части зарубежных финансовых инструментов привело к перераспределению капитала на внутренний рынок. Кроме того,

рост инфляции и изменение процентных ставок заставили многих граждан искать альтернативные способы сохранения денежных средств.

Одновременно изменилась структура участников российского фондового рынка. Если ранее значительная часть операций приходилась на институциональных инвесторов и крупные организации, то сегодня всё более заметную роль играют физические лица.

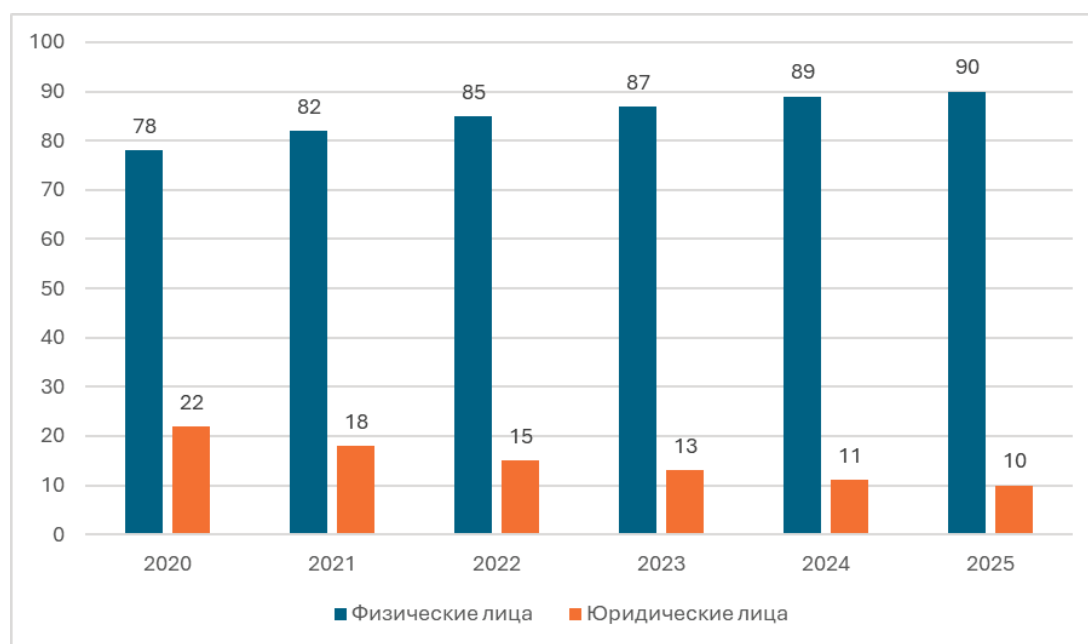


Рис. 1. Структура участников российского фондового рынка в 2020–2025 гг., в % [5, с. 1]

Рост числа частных инвесторов изменил сам характер функционирования фондового рынка. Если раньше инвестиционная активность концентрировалась преимущественно среди профессиональных участников, то теперь значительная часть операций осуществляется населением. Это повышает ликвидность рынка, но одновременно усиливает влияние эмоциональных факторов и спекулятивного поведения на динамику котировок.

Не менее важным инструментом российского рынка ценных бумаг остаются облигации. В отличие от акций они рассматриваются инвесторами как более консервативный способ вложения капитала, позволяющий получать фиксированный доход при относительно умеренном уровне риска.

Особую роль в финансовой системе страны играют облигации федерального займа. В последние годы именно они стали одним из основных источников финансирования бюджетного дефицита. После ограничения доступа к внешним рынкам заимствований значение внутреннего долгового рынка существенно возросло.

Изменения денежно-кредитной политики Банка России напрямую повлияли на рынок облигаций. Повышение ключевой ставки в 2022–2025 гг. привело к росту доходности облигаций, особенно бумаг со средними и длительными сроками обращения.

Наиболее резкие изменения произошли в 2022 году, когда после роста ключевой ставки доходность от-

Таблица 2. Доходность среднесрочных облигаций федерального займа в 2020–2025 гг. [6, с. 26]

Год	Диапазон доходности
2020	5–8,5 %
2021	6–8,5 %
2022	9–20 %
2023	10–12,5 %
2024	13–17 %
2025	14–17 %

дельных выпусков ОФЗ кратковременно приближалась к 20 %. В дальнейшем ситуация стабилизировалась, однако рынок облигаций продолжил оставаться чувствительным к решениям Банка России и инфляционным ожиданиям.

В условиях высокой процентной ставки инвесторы чаще предпочитают краткосрочные облигации либо бумаги с плавающим купоном, поскольку подобные инструменты позволяют снизить риски, связанные с изменением стоимости заимствований.

Одной из наиболее заметных тенденций последних лет стала цифровизация финансового рынка. Большинство операций с ценными бумагами сегодня осуществляется дистанционно через мобильные приложения банков и брокерских организаций. Использование цифровых технологий существенно упростило доступ населения к инвестиционной деятельности и сделало фондовый рынок более массовым.

Дополнительное значение постепенно приобретают цифровые финансовые активы. Несмотря на то что данный сегмент российского финансового рынка пока продолжает формироваться, интерес к нему постепенно увеличивается. Использование цифровых платформ позволяет ускорять финансовые операции, снижать издержки и повышать прозрачность сделок.

Одновременно с положительными изменениями российский рынок ценных бумаг сталкивается и с рядом серьёзных проблем. Одной из главных остаётся высокая зависимость фондового рынка от макроэкономической ситуации и решений в сфере денежно-кредитной политики. Значительное влияние на динамику рынка продолжают оказывать инфляционные процессы, колебания курса национальной валюты и изменение стоимости сырьевых ресурсов.

Кроме того, сохраняется проблема недостаточной диверсификации российского фондового рынка. Основная

часть капитализации по-прежнему сосредоточена в ограниченном числе крупнейших компаний, тогда как участие предприятий малого и среднего бизнеса в биржевой торговле остаётся относительно невысоким.

Отдельной проблемой остаётся уровень финансовой грамотности населения. Несмотря на рост числа инвесторов, значительная часть граждан по-прежнему недостаточно хорошо ориентируется в механизмах функционирования рынка ценных бумаг и принципах управления инвестиционными рисками. Это нередко приводит к необдуманным вложениям и росту спекулятивной активности.

Вместе с тем российский рынок ценных бумаг обладает значительным потенциалом дальнейшего развития. В ближайшие годы можно ожидать расширения внутреннего рынка капитала, увеличения роли частных инвесторов и дальнейшего развития цифровых финансовых технологий.

Существенное значение будет иметь совершенствование механизмов регулирования финансового рынка, повышение прозрачности деятельности эмитентов и развитие новых инвестиционных инструментов. Дополнительным фактором роста может стать расширение сотрудничества с финансовыми системами дружественных государств и постепенное формирование новых международных расчётных механизмов.

Таким образом, современный российский рынок ценных бумаг продолжает адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям и постепенно усиливает значение внутренних источников финансирования. Несмотря на существующие проблемы, развитие цифровых технологий, рост инвестиционной активности населения и расширение внутреннего финансового рынка создают условия для дальнейшего укрепления роли фондового рынка в экономике страны.

Литература:

1. О рынке ценных бумаг: Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ (ред. от 2026 г.).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ.
3. Галанов В. А. Рынок ценных бумаг: учебник. — Москва: Инфра-М, 2024. — 414 с.
4. Жуков Е. Ф. Ценные бумаги и фондовые рынки. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 503 с.
5. РБК: официальный сайт. — Москва, 2026.
6. Обзор финансовой стабильности. IV квартал 2024 года / Центральный банк Российской Федерации. — Москва: Банк России, 2024. — 52 с.

Интеграция экологических, социальных и управленческих факторов в управление операционными рисками коммерческого банка

Глушечская Наталия Александровна, студент магистратуры
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

В статье рассмотрено влияние ESG-повестки (сокр. от *environmental, social and governance factors* — «экологические, социальные и управленческие факторы») на управление операционными рисками коммерческого банка. Показано, что устойчивое развитие меняет не только стратегию и раскрытие информации, но и ежедневные процессы: работу с данными, клиентским сервисом, подрядчиками, ИТ-системами и внутренним контролем. На основе данных Банка России за 2023–2025 гг. выделены практические индикаторы риска и предложена модель интеграции ESG-KRI (сокр. от *key risk indicators* — «ключевые индикаторы риска») в систему операционного риск-менеджмента.

Ключевые слова: операционный риск, коммерческий банк, ESG, устойчивое развитие, киберриск, антифрод, риск-индикаторы.

Введение

Операционный риск уже нельзя рассматривать как набор отдельных ошибок в банковских процессах. В цифровом банке один сбой в данных, модели, мобильном приложении или работе подрядчика быстро затрагивает клиентов, отчетность и репутацию. Для крупного банка цена такой ошибки выше, потому что операции массовые, а внешних связей больше.

Параллельно банки внедряют ESG-подход, включающий экологические, социальные и управленческие факторы. На практике это означает новые требования к устойчивым продуктам, качеству нефинансовых данных, раскрытию информации, защите клиентов, работе с поставщиками и корпоративному управлению. Каждый из этих элементов может стать источником операционного события.

Цель статьи — показать, как ESG-факторы можно встроить в систему управления операционным риском банка. Акцент сделан на практических инструментах: классификаторе событий, ключевых индикаторах риска, контроле данных, антифрод-процедурах и оценке поставщиков.

Операционный риск в логике устойчивого развития

В российском регулировании базовым документом остается Положение Банка России № 716-П. Оно требует от кредитной организации описывать процессы, фиксировать события операционного риска, оценивать их последствия и проводить контрольные процедуры [1]. Для расчета капитала применяется Положение № 744-П, которое связывает размер операционного риска с бизнес-индикатором и качеством внутренних данных о потерях [2]. Но нормативный расчет не заменяет управление процессами: он показывает потребность в капитале, а не устраняет причины ошибок.

Международный подход движется в ту же сторону. Базельский комитет в 2021 г. связал операционную устойчивость со способностью банка выдерживать киберинциденты, технологические отказы, пандемии и природные события [3]. Для банка это означает простой вывод: устойчивое развитие становится частью обычного риск-менеджмента, если оно связано с процессами, данными и контролем [4].

Связь ESG-факторов и событий операционного риска удобнее рассматривать через конкретные процессы. Эта связь показана в таблице 1.

Таблица 1. Связь ESG-факторов с операционными событиями банка

ESG-блок	Процесс банка	Возможное событие риска	Контроль
Экологический фактор	Оценка зеленых и адаптационных проектов	Ошибка классификации проекта, недостоверные данные заемщика, риск гринвошинга (<i>greenwashing</i>)	Таксономия, проверка документов, независимая верификация
Социальный фактор	Клиентский сервис и защита данных	Жалобы, утечка данных, некорректное информирование, мошенническая операция	Антифрод, контроль клиентских сценариев, обучение персонала
Управленческий фактор	Корпоративное управление, комплаенс, закупки	Конфликт интересов, слабый контроль поставщика, нарушение сроков раскрытия	Разделение полномочий, аудит, проверка поставщиков (<i>due diligence</i>)

Таблица 1 (продолжение)

ESG-блок	Процесс банка	Возможное событие риска	Контроль
Цифровая устойчивость	ИТ-сервисы, модели, внешние API	Сбой сервиса, ошибка модели, инцидент у подрядчика	Резервирование, тестирование, журнал изменений, планы восстановления

Составлено автором на основе [1; 3; 4]

Таблица показывает, что ESG-факторы не образуют отдельный контур риска рядом с операционным риском, а меняют содержание уже существующих процессов. Самыми чувствительными зонами становятся данные, цифровые каналы, клиентская защита и поставщики. Поэтому ESG-события нужно отражать в общей базе операционного риска, а не вести в отдельной таблице для отчета.

Аналитика по банковскому сектору

Один из самых заметных операционных рисков последних лет связан с мошенничеством и социальной инженерией. По данным Банка России, в 2024 г. объем операций без добровольного согласия клиентов вырос на 74,36 % по сравнению с 2023 г. [6]. В 2025 г. рост продолжился: объем увеличился еще на 6,4 %, а количество операций — на 31,2 % [7]. Для ESG-повестки это важный сигнал: социальная ответственность банка должна проявляться не только в публичных программах, но и в реальной защите клиента.

На рисунке 1 приведена динамика объема таких операций. Данные за 2025 г. рассчитаны по сведениям Банка России о доле и сумме возвращенных средств, а также о темпе роста по сравнению с 2024 г. [6; 7].

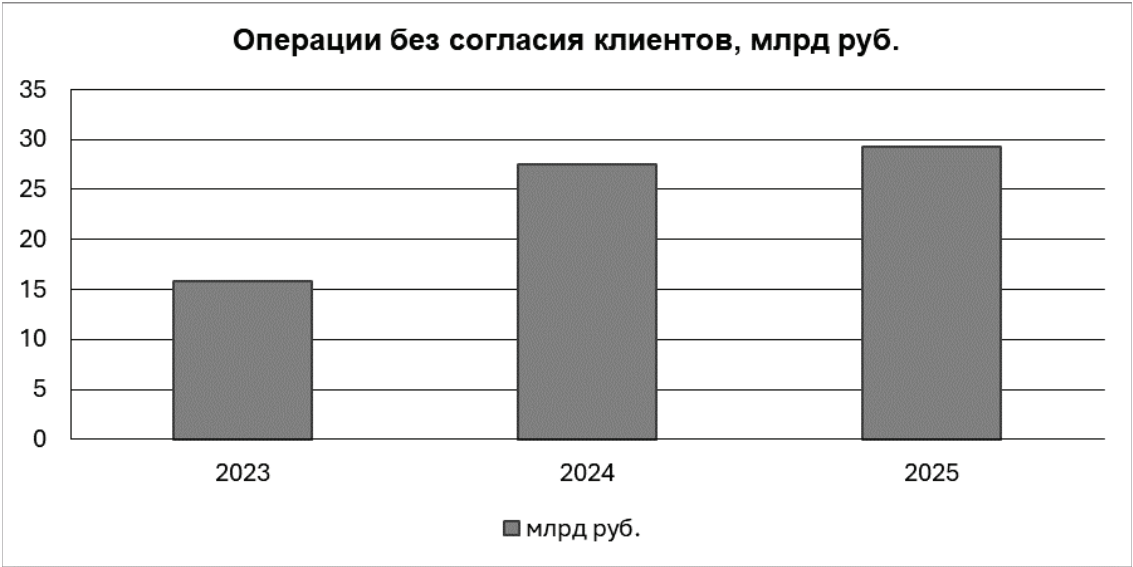


Рис. 1. Динамика объема операций без добровольного согласия клиентов, млрд руб.

Рассчитано автором по данным Банка России [5; 6; 7]

Рисунок 1 показывает, что проблема не сводится к разовым инцидентам: после резкого роста в 2024 г. показатель остался высоким и в 2025 г. Для банка это означает рост нагрузки на антифрод, контакт-центр, службу претензионной работы, ИТ-систему и комплаенс. Каждая такая операция затрагивает не только деньги клиента, но и доверие к дистанционным сервисам.

При этом банки стали заметно лучше предотвращать хищения: в 2023 г. кредитные организации не допустили 34,77 млн мошеннических операций, в 2024 г. — 72,17 млн, в 2025 г. — 134,16 млн [5; 6; 7]. Эта динамика показана на рисунке 2.

Рисунок 2 показывает усиление антифрод-процедур. В 2025 г. банки предотвратили операций почти в два раза больше, чем годом ранее, и защитили 13 895,4 млрд руб. средств клиентов [7]. Но рост количества предотвращенных операций не отменяет роста фактических потерь, свидетельствующего о более агрессивной внешней среде. Для управления операционным риском важны не только технические фильтры, но и понятные клиентские предупреждения, обучение персонала, быстрый разбор обращений и обмен информацией с регулятором.

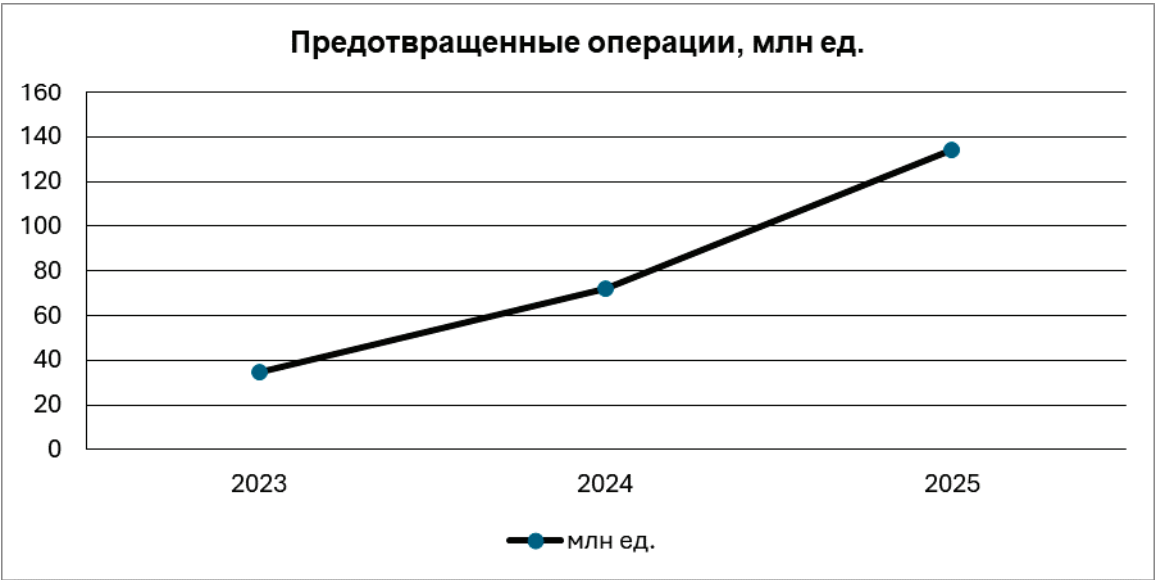


Рис. 2. Количество предотвращенных мошеннических операций, млн ед.

Составлено автором по данным Банка России [5; 6; 7]

Практический контур ESG-KRI для коммерческого банка

Для практического анализа можно использовать пример ПАО «Сбербанк». Банк имеет крупную цифровую инфраструктуру, массовую клиентскую базу и широкую экосистему сервисов. Финансовые результаты показывают запас ресурсов для развития контроля: согласно Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО), чистая прибыль составила 1580,3 млрд руб. в 2024 г. и 1705,9 млрд руб. в 2025 г. [8; 9]. Высокая прибыль сама по себе не снижает операционный риск. Масштаб операций повышает цену ошибки, особенно в цифровых каналах.

В этой ситуации ESG-факторы лучше включать в уже действующую систему операционного риска. Банк может добавить признак ESG-события в классификатор, настроить пороги по ключевым индикаторам и связать их с риск-аппетитом. Требования IFRS S1 (сокр. от International financial reporting standards) усиливают роль качества данных и раскрытия информации [10]. Принятие европейского закона DORA (сокр. от Digital operational resilience act) показывает, что цифровая устойчивость и контроль поставщиков становятся отдельным объектом регулирования финансового сектора [11]. Для российского банка эти документы полезны как ориентир зрелости, даже если они не всегда применяются напрямую.

Предлагаемый набор ESG-KRI-индикаторов приведен в таблице 2. Его можно встроить в ежеквартальный отчет по операционному риску.

Таблица 2. Пример модели ESG-KRI для системы управления операционным риском

Индикатор	Порог	Источник данных	Управленческое действие
Доля ручных операций при подготовке ESG-отчетности	Более 20 %	Система отчетности, журналы согласования	Автоматизация сбора данных, назначение владельца показателя
Ошибки ESG-классификации проектов	Более 3 случаев за квартал	Кредитные досье, контроль качества	Пересмотр методики, повторное обучение кредитных специалистов
Претензии клиентов по устойчивым продуктам	Рост более 15 % за квартал	CRM, обращения, жалобы	Проверка клиентских материалов, корректировка скриптов продаж
Поставщики без актуальной оценки информационной безопасности и ESG-факторов	Более 5 % критичных поставщиков	Закупки, информационная безопасность, комплаенс	Повторная проверка, ограничение доступа к данным
Критичные инциденты с данными или моделью	Любой подтвержденный случай	База событий операционного риска	Расследование, сценарный анализ, контроль исполнения мер

Разработано автором

Такая таблица делает ESG-факторы измеримыми. У подразделения устойчивого развития остается методология и координация, но риск-служба видит события в общей базе. Бизнес отвечает за процесс, ИТ-системы — за данные и доступы, закупки — за поставщиков, комплаенс — за корректное информирование клиента, внутренний аудит — за независимую проверку.

Особое внимание нужно уделить поставщикам. Банк России отмечал, что в 2024 г. одним из популярных векторов доступа к организациям финансовой сферы стала компрометация подрядчиков [6]. Для банка это означает, что договор с поставщиком должен содержать требования к информационной безопасности, уведомлению об инцидентах, резервному сценарию и праву проверки. Проверка не должна заканчиваться после подписания договора.

Киберриски также требуют отдельного места в модели. Исследователи связывают их с операционными потерями, нарушением доступности сервисов и ростом затрат на защиту [12]. В ESG-логике это не только техническая проблема. Это часть социальной устойчивости, потому что клиент ожидает безопасного и понятного цифрового сервиса.

Заключение

ESG-повестка меняет систему управления операционным риском банка. Она добавляет новые данные, новые продукты, новые требования к отчетности и новые зависимости от внешних участников. Если эти элементы остаются только в стратегии устойчивого развития, банк получает разрыв между публичными обязательствами и реальным контролем.

Практическое решение состоит в интеграции ESG-факторов в действующую систему операционного риска. Для этого нужны пять шагов: добавить ESG-признак в базу событий, настроить индикаторы ESG-KRI, закрепить владельцев данных, усилить проверку критичных поставщиков и включить ESG-сценарии в сценарный анализ. Такой подход не требует создания параллельной системы, а развивает уже имеющиеся процедуры.

Анализ данных Банка России за 2023–2025 гг. показывает, что клиентская защита и цифровая устойчивость стали ключевыми зонами операционного риска. Рост предотвращенных мошеннических операций говорит о развитии анти-фрод-систем, но рост фактических потерь показывает, что внешняя среда остается сложной. Для коммерческого банка устойчивое развитие должно быть не формальным разделом отчета, а частью ежедневного управления процессами, данными и ответственностью.

Литература:

1. Положение Банка России от 08.04.2020 № 716-П «О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе» (ред. от 22.10.2024) // Банк России : [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.cbr.ru/Queries/UniDbQuery/File/90134/1063> (дата обращения: 26.05.2026).
2. Положение Банка России от 07.12.2020 № 744-П «О порядке расчета размера операционного риска (“Базель III”) и осуществления Банком России надзора за его соблюдением» // Банк России : [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.cbr.ru/Queries/UniDbQuery/File/90134/1232> (дата обращения: 26.05.2026).
3. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for operational resilience // BIS [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d516.htm> (дата обращения: 26.05.2026).
4. Информационные письма и рекомендации по устойчивому развитию // Банк России : [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.cbr.ru/develop/ur/na/> (дата обращения: 26.05.2026).
5. Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций [в 2023 году] // Банк России : [Электронный ресурс]. — URL: https://www.cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2023/ (дата обращения: 26.05.2026).
6. Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций [в 2024 году] // Банк России : [Электронный ресурс]. — URL: https://www.cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2024/ (дата обращения: 26.05.2026).
7. Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций [в 2025 году] // Банк России : [Электронный ресурс]. — URL: https://www.cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2025/ (дата обращения: 26.05.2026).
8. Результаты работы Группы Сбер по МСФО за 2024 год // ПАО «Сбербанк» : [Электронный ресурс]. — URL: https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/results_of_work_on_ifrs_q42024 (дата обращения: 26.05.2026).
9. Результаты работы Группы Сбер по МСФО за 2025 год // ПАО «Сбербанк» : [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/all/article?blockID=1303&lang=ru&newsID=106c6b8d-0a92-4233-8864-1b4606aa8f90®ionID=77&type=NEWS> (дата обращения: 26.05.2026).

10. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information // IFRS Foundation : [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/> (дата обращения: 26.05.2026).
11. Regulation (EU) 2022/2554 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector and amending Regulations // EUR-Lex [Электронный ресурс]. — URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj> (дата обращения: 26.05.2026).
12. Белалов М. Р. Киберриски как новый класс операционных рисков банков: экономическая оценка, моделирование потерь и оптимизация затрат на защиту // Вестник Евразийской науки. — 2025. — Т. 17, № s4. — URL: <https://esj.today/PDF/14FAVN425.pdf> (дата обращения: 26.05.2026).

Роль Банка России в обеспечении стабильности и развития рынка ценных бумаг

Гусейнов Мирлан Имранович, студент;

Тахиров Руслан Теймур оглы, студент

Научный руководитель: Черникова Надежда Викторовна, преподаватель

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

В работе анализируется место Центрального банка РФ в качестве ключевого регулятора финансового сектора. Рассмотрены его полномочия по поддержанию устойчивости и стимулированию развития сегмента ценных бумаг. Изучены применяемые инструменты надзора, связь денежно-кредитной политики с состоянием фондового рынка, а также текущие вызовы и направления дальнейшего развития.

Ключевые слова: фондовый рынок, мегарегулятор, Банк России, финансовая устойчивость, надзорные механизмы, ОФЗ.

Фондовый рынок играет одну из главных ролей в финансовой системе любого государства. Через него происходит перемещение капиталов между инвесторами, корпоративными эмитентами и государственными структурами. В современных экономических условиях именно Банк России выступает центральным звеном в управлении этим рынком и его развитии. Наделенный статусом мегарегулятора, он одновременно отвечает за денежно-кредитную политику, контроль участников рынка и модернизацию его инфраструктуры.

С 2013 года российский Центробанк получил обширные полномочия по контролю и надзору за всеми сегментами финансового рынка. Основанием для этого стал Федеральный закон от 23.07.2013 № 251-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с передачей Центральному банку Российской Федерации полномочий по регулированию, контролю и надзору в сфере финансовых рынков». Главными целями работы регулятора остаются обеспечение правовой защиты инвесторов, сокращение вероятности системных сбоев и рост прозрачности операций с ценными бумагами.

В рамках работы с фондовым рынком ЦБ РФ реализует несколько ключевых направлений. Во-первых, это пруденциальный и поведенческий надзор за профессиональными посредниками (брокерские фирмы, дилеры, управляющие компании, депозитарии). Во-вторых, регулятор отвечает за процедуры допуска финансовых инструментов к торгам и за контроль раскрытия информации эмитентами. В-третьих, через механизм ключевой ставки он напрямую влияет на доходность как государственных, так и корпоративных облигаций.

Особенно ярко роль мегарегулятора проявляется в периоды внешних экономических шоков. Банк России действует оперативно: вводит временные ограничения, ужесточает требования к капиталу участников и управляет ликвидностью на рынке. Такой подход позволяет купировать кризисные явления на ранних стадиях.

Одним из наиболее действенных инструментов влияния выступает ключевая ставка. Ее повышение или понижение сразу отражается на доходности ОФЗ и корпоративных облигаций, задавая тем самым общие ориентиры для всего долгового сегмента.

Таблица 1. Ключевые сферы регулирования рынка ценных бумаг Банком России

Направление	Конкретное содержание
Лицензирование и надзор	Контроль соответствия профучастников установленным нормативам
Управление эмиссией	Фиксация выпусков ценных бумаг и регистрация проспектов
Охрана интересов инвесторов	Предотвращение манипуляций и сделок с инсайдом
Инфраструктурные улучшения	Развитие биржевой, депозитарной и клиринговой систем

Таблица 2. Изменение ключевой ставки и доходности ОФЗ по годам

Период	Ключевая ставка (%)	Типичная доходность ОФЗ (%)
2022	20	10–20
2023	16	10–12
2024	21	13–17
2025	16	14–15

Как видно из таблицы, динамика доходности федеральных облигаций жестко привязана к параметрам проводимой денежно-кредитной политики. Когда Центробанк увеличивает ключевую ставку, госбумаги становятся более интересными для консервативных вкладчиков. Кроме того, повышение ключевой ставки помогает сдерживать инфляционное давление, так как делает кредиты менее доступными и стимулирует сбережение денег.

Грамотные действия мегарегулятора приводят к уменьшению системных рисков, росту информационной открытости, усилению защиты прав инвесторов и созданию предпосылок для привлечения длинных денег в реальную экономику. Настройки денежно-кредитной политики, включая уровень ключевой ставки, напрямую транслируются в доходность ОФЗ и корпоративных бондов, определяя поведение всех участников долгового рынка.

В условиях сохраняющейся геополитической нестабильности роль ЦБ РФ возрастает многократно. Регулятор

оперативно реагирует на возникающие риски, корректирует нормативную базу, развивает цифровые платформы и повышает финансовую грамотность населения. Результатом такой политики стал устойчивый приток частных инвесторов, рост биржевых оборотов и укрепление доверия к национальной финансовой системе.

Тем не менее для дальнейшего прогресса необходимо решать такие задачи, как увеличение ликвидности инструментов, расширение линейки доступных инвестиционных продуктов и снижение чувствительности рынка к внешним шокам. Перспективы фондового рынка напрямую зависят от укрепления собственной финансовой инфраструктуры, цифровизации услуг и роста инвестиционной культуры граждан.

В итоге именно последовательная государственная политика в лице Банка России является главным условием для укрепления финансовой устойчивости страны, обеспечения экономического суверенитета и создания базы для долгосрочного роста отечественной экономики.

Литература:

1. Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 № 86-ФЗ.
2. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 № 39-ФЗ.
3. Центральный банк Российской Федерации. Официальный сайт. — URL: <https://www.cbr.ru/> (дата обращения: 29.05.2026).
4. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2026 год и период 2027 и 2028 годов. Банк России. — М., 2025. — URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/181362/onrfr_2026_2028.pdf (дата обращения: 29.05.2026).
5. Обзор финансовой стабильности. Банк России (актуальные выпуски). — URL: <https://cbr.ru/finstab/review/> (дата обращения: 29.05.2026).
6. Московская биржа. Официальный сайт. — URL: <https://www.moex.com/> (дата обращения: 29.05.2026).
7. Федеральный закон от 23.07.2013 № 251-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с передачей Центральному банку Российской Федерации полномочий по регулированию, контролю и надзору за финансовыми рынками». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149702/?ysclid=mps5otm19f911246021 (дата обращения: 29.05.2026)

Информационная неопределенность и экономическая ценность IoT-данных на рынке электросетевых услуг

Ефремов Данила Денисович, студент магистратуры
Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» (г. Москва)

В статье рассматривается теоретическая роль статистики, формируемой на основе данных Интернета вещей (IoT), в системе предиктивного обслуживания электросетевых активов. Обосновывается, что ключевая экономическая

ценность таких данных заключается в снижении информационной неопределенности относительно фактического состояния оборудования и вероятности его отказа. Показано, что переход от дискретных проверок к непрерывному мониторингу трансформирует управление отраслевой инфраструктурой из регламентной модели в вероятностно-прогностическую. Установлено, что IoT-статистика выступает самостоятельным производственным и экономическим ресурсом, определяющим динамику надежности, эффективности и устойчивости рынка электросетевых услуг в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: интернет вещей, предиктивное обслуживание, обслуживание по техническому состоянию, электросетевые активы, анализ данных, надежность, цифровая трансформация, рынок электросетевых услуг.

Введение

Современный рынок электросетевых услуг функционирует в условиях лавинообразного роста требований к надежности энергоснабжения, усложнения конфигурации инфраструктуры и износа значительной части производственных фондов. Традиционная модель обслуживания, опирающаяся на календарные интервалы и усредненные нормативы, в текущих реалиях демонстрирует свою экономическую неэффективность, так как она не учитывает индивидуальную траекторию деградации конкретных активов. Регламентный подход приводит либо к преждевременным избыточным ремонтам, либо к пропуску критических дефектов, увеличивая аварийность и системные издержки. В связи с этим в академической литературе усиливается интерес к концепциям обслуживания по техническому состоянию (condition-based maintenance, CBM) и предиктивного обслуживания (predictive maintenance). Технологической основой для их реализации выступает Интернет вещей (Internet of Things, IoT), обеспечивающий непрерывный сбор телеметрии. Цель настоящей статьи заключается в раскрытии механизмов влияния IoT-статистики на снижение информационной неопределенности и трансформацию подходов к управлению активами на рынке электросетевых услуг. Гипотеза исследования состоит в том, что непрерывная IoT-статистика минимизирует информационную асимметрию на рынке и обеспечивает переход от усредненных календарных шаблонов к риск-ориентированному управлению инфраструктурой, превращая данные из побочного продукта эксплуатации в самостоятельный экономический ресурс принятия решений [1; 2].

IoT-данные как форма обеспечения наблюдаемости активов. В рамках экономической теории управления инфраструктурными объектами ценность данных Интернета вещей определяется их способностью повышать уровень наблюдаемости (observability) технического состояния оборудования. В традиционной парадигме актив представляется как «черный ящик» с нормативно заданным сроком службы, параметры которого измеряются дискретно во время редких плановых проверок. Накопление регулярной IoT-статистики позволяет описывать состояние актива как стохастический процесс, параметры деградации которого непрерывно уточняются [1; 5]. Аналитическая значимость этого перехода выражается в трехуровневом базисе. Во-первых, фиксируются «слабые сигналы» и скрытые аномалии, предшествующие аварийным

ситуациям. Во-вторых, формируется эмпирическая база для построения точных моделей износа. В-третьих, наблюдаемость приобретает пространственно-временную структуру: экономическая полезность данных начинает зависеть от релевантности измеряемых параметров и топологии размещения датчиков в сети [5]. Данные обеспечивают прозрачность активов, что снижает внутренние риски электросетевой компании.

Переход от регламентной логики к прогностическим решениям. Вторая функция IoT-статистики заключается в изменении самого алгоритма выработки управленческих решений в рамках систем технического обслуживания и ремонта (ТОиР). В традиционной регламентной модели любое техническое вмешательство является жесткой функцией времени или факта уже свершившейся аварии. Практика показывает, что такой подход игнорирует реальные условия эксплуатации: например, силовой трансформатор, работающий в условиях частых пиковых перегрузок или неблагоприятных температурных режимов, исчерпает свой ресурс значительно быстрее аналогичного устройства в сети с ровным графиком нагрузки. В предиктивной модели управленческое решение становится гибкой функцией оценки вероятности отказа, текущего индекса технического состояния (ИТС), оценки остаточного полезного ресурса (remaining useful life, RUL) и ожидаемого экономического ущерба от недоотпуска энергии [1; 2]. Конкретика этого перехода заключается в том, что непрерывная статистика позволяет выявлять аномалии на самых ранних стадиях зарождения дефекта. Изменение спектра вибрации подшипниковых узлов или микроскопические тепловые отклонения в контактных соединениях становятся четким маркером для планирования точечного ремонта.

Для наглядного сопоставления фундаментальных различий между данными моделями целесообразно рассмотреть следующую матрицу параметров.

Предиктивная логика позволяет минимизировать обе группы классических информационных потерь: избыточные издержки на планово-предупредительные ремонты (ППР) работоспособного оборудования и колоссальные затраты на ликвидацию непрогнозируемых системных аварий [2]. Более того, статистическая определенность радикально меняет операционную логику: вместо экстренной диспетчеризации аварийных бригад по факту сбоя электросетевая компания получает возможность заблаговременно планировать выезды, целевым

Таблица 1. Фундаментальные различия между моделями обслуживания

Параметр сравнения	Регламентная модель обслуживания (ППР)	Предиктивная модель обслуживания (СВМ)
Логика принятия решений	Календарные графики и усредненные отраслевые нормативы	Текущая вероятность отказа, ИТС и оценка остаточного ресурса
Основной источник данных	Ретроспективные акты осмотров и историческая статистика прошлых отказов	Непрерывный поток телеметрии и накопленная IoT-статистика деградации
Временной горизонт планирования	Статический (жестко фиксированный на год/квартал)	Динамический (адаптивно корректируемый в реальном времени)
Характер информационных потерь	Преждевременный ремонт исправных узлов либо внезапный пропуск критических дефектов	Затраты на содержание ИТ-инфраструктуры и фильтрацию «ложных» (шумовых) сигналов
Управленческий фокус	Минимизация отклонений от нормативного плана затрат на ТОиР	Риск-ориентированное управление надежностью и совокупной стоимостью владения активом

образом закупать запчасти и оптимизировать складские запасы.

Системные и рыночные эффекты внедрения технологий Интернета вещей. На макроэкономическом и отраслевом уровнях стратегический потенциал IoT-статистики проявляется в изменении динамики всего рынка электросетевых услуг. Международные исследования (IEA, IRENA) подтверждают, что глубокая интеграция предиктивной аналитики способна радикально снизить операционные и капитальные затраты, оптимизировать загрузку инфраструктуры и продлить жизненный цикл сетевых активов [3; 4]. Для российского электросетевого комплекса этот вектор зафиксирован в Концепции «Цифровая трансформация 2030» ПАО «Россети», где переход к управлению по техническому состоянию на основе больших данных назван ключевым условием повышения эффективности отрасли [5]. Кроме того, информационная насыщенность напрямую влияет на устойчивость энергосистемы (smart grid resilience) — ее способность противостоять экстремальным внешним возмущениям,

оперативно локализовать поврежденные участки и минимизировать время восстановления [6].

Закключение. Таким образом, экономическая ценность IoT-данных на рынке электросетевых услуг имеет не прикладной, а стратегический, институциональный характер. Во-первых, эти данные максимизируют наблюдаемость инфраструктуры и ликвидируют информационную асимметрию. Во-вторых, они обеспечивают переход к прогностической модели управления ТОиР на основе оценки остаточного ресурса и рисков. В-третьих, на макроуровне они повышают надежность, экономичность и устойчивость всей энергосистемы. Выдвинутая в работе гипотеза о том, что IoT-статистика снижает неопределенность и обеспечивает переход к индивидуализированным риск-ориентированным решениям, находит полное теоретическое подтверждение. Научная новизна исследования заключается в комплексной систематизации трех фундаментальных функций IoT-данных (обеспечение наблюдаемости, прогностическое решение, рыночные системные эффекты) как единого стратегического ресурса развития энергетики.

Литература:

1. Jardine A. K. S., Lin D., Banjevic D. A review on machinery diagnostics and prognostics implementing condition-based maintenance // Mechanical Systems and Signal Processing. — 2006. — Vol. 20. — No. 7. — P. 1483–1510. — DOI: 10.1016/j.ymssp.2005.09.012. — Текст: непосредственный.
2. Si X.-S., Wang W., Hu C.-H., Zhou D.-H. Remaining useful life estimation: A review on the statistical data-driven approaches // European Journal of Operational Research. — 2011. — Vol. 213. — No. 1. — P. 1–14. — DOI: 10.1016/j.ejor.2010.11.018. — Текст: непосредственный.
3. International Energy Agency. Digitalisation and Energy. — Paris: IEA, 2017. (дата обращения: 31.05.2026). — Текст: электронный.
4. International Renewable Energy Agency. Digitalisation and AI for Power System Transformation: Perspectives for the G7. — Abu Dhabi: IRENA, 2025. (дата обращения: 31.05.2026). — Текст: электронный.
5. Концепция «Цифровая трансформация 2030» ПАО «Россети». — М.: ПАО «Россети», 2018. (дата обращения: 31.05.2026). — Текст: электронный.
6. Das L., Munikoti S., Natarajan B., Srinivasan B. Measuring smart grid resilience: Methods, challenges and opportunities // Renewable and Sustainable Energy Reviews. — 2020. — Vol. 130. — Art. 109918. — DOI: 10.1016/j.rser.2020.109918. — Текст: непосредственный.

Управленческие механизмы оптимизации исполнения бюджета в условиях функционирования контрактной системы

Иванов Александр Анатольевич, студент магистратуры
Государственный университет просвещения (г. Москва)

Статья показывает, как управленческие решения в сфере государственных закупок влияют на ритмичность и полноту исполнения бюджета. Рассматриваются нормы права и цифровая среда, порядок работы в Единой информационной системе, электронная приемка, система казначейских платежей, нормирование и каталог товаров, участие субъектов малого и среднего предпринимательства, а также риск ориентированный контроль. Итогом становится связанная модель от планирования до оплаты с понятными метриками и практическими шагами для заказчика.

Ключевые слова: контрактная система, исполнение бюджета, Единая информационная система, электронная приемка, казначейское сопровождение, начальная максимальная цена контракта, субъекты малого и среднего предпринимательства, риск ориентированный контроль.

Контрактная система — это единый цикл, в котором потребность превращается в обязательство и далее в платеж. Связь выстраивается последовательно: план закупок и план график, выбор способа и условий, заключение контракта, исполнение, приемка и оплата. Согласованность здесь означает совпадение трех вещей: реальная готовность заказчика к закупке с учетом лимитов и сроков, готовность рынка поставить требуемый объем в нужные даты, и готовность внутренних служб быстро оформить документы. Если хотя бы один элемент выпадает, появляются переносы процедур, несостоявшиеся торги, задержки приемки и, как итог, неравномерное кассовое исполнение. Правовой каркас федерального закона о контрактной системе задает для этого цикла понятные правила, которые едины для всех уровней бюджета [15].

Финансовую основу определяет Бюджетный кодекс. Он описывает весь путь денег: принятие бюджетных обязательств, доведение лимитов до распорядителя, подтверждение денежных обязательств и совершение кассового расхода. Важны два защитных слоя. Первый — этапность оплат. Контракт разбивается на завершённые результаты, по каждому из которых формируется отдельное основание для перечисления средств. Второй — казначейское сопровождение. Для определенных категорий контрактов деньги проходят через специальные счета, а оплата возможна только после представления подтверждающих документов за нужный этап. Такой порядок позволяет сверять правомерность платежа до перечисления средств и снижает риск нецелевого расходования, особенно в пиковые месяцы закрытия отчетности [1].

Цифровая среда опирается на Единую информационную систему. Именно там участники регистрируются, получают роли и права, работают с типовыми шаблонами и маршрутами согласований. Извещение, протоколы, проект контракта, изменения, уведомления о приемке и отчет об исполнении связаны единой цепочкой идентификаторов. Проверки форматов и обязательных полей не дают публиковать неполные документы, а журнал версий показывает, кто и что исправлял. Благодаря этому сокращается количество технических ошибок и возвратов

на доработку, а обмен сведениями становится предсказуемым по срокам и по качеству данных [2].

Решающим переходом от выполненной работы к деньгам является электронная приемка. Акт заполняется по установленным полям, к нему прикладываются файлы, подтверждающие объем и качество: накладные, паспорта изделий, фотофиксация, исполнительная документация, отчеты о выполнении. Структура акта делает требования измеримыми, а спорные моменты разбираются по конкретным позициям. Если объем частично не соответствует, можно оформить частичную приемку с корректным отражением количества и цены, без утраты прозрачности. Время между подписанием акта и началом оплаты сокращается, поскольку система сразу содержит все данные, необходимые для проверки и дальнейшей передачи в казначейство [3].

Движение денег завершает система казначейских платежей. На этой стадии автоматически сопоставляются сведения из контракта, электронного акта, счета и заявки на кассовый расход. Если этапность выполнена, суммы и коды совпадают, а комплект подтверждающих документов полный, заявка проходит без возврата. Заказчик видит статусы по каждому контракту и этапу, может заранее планировать загрузку и распределять платежи равномерно в течение месяца и квартала. Исполнитель получает предсказуемую дату поступления средств, что уменьшает стоимость участия в закупках и поддерживает устойчивую конкуренцию [14].

Техническая стандартизация поддерживается нормированием и каталогом товаров, работ и услуг. Каталог задает единые описания позиции закупки, указывает дату обязательного применения и исключает произвольные характеристики. Нормирование фиксирует предельные параметры потребности, благодаря чему снижается разброс цен, упрощается обоснование начальной максимальной цены и облегчается последующая приемка результата по понятным признакам качества [11].

Участие субъектов малого и среднего предпринимательства усиливает конкуренцию, так как расширяет круг поставщиков и приносит в процедуры альтернативные

предложения в товарных и территориальных нишах. Специальные условия допуска и квоты позволяют дробить объем, выравнивать требования к опыту и учитывать логистику и календарь поставок. В результате на торги приходит больше участников, снижается доля несостоявшихся закупок, экономия относительно начальной максимальной цены становится устойчивой, а план платежей меньше зависит от срывов отдельных исполнителей [10].

Этот результат подтверждается наблюдениями в исследованиях. Чем выше число заявок и разнообразнее состав участников, тем ближе итоговая цена к рыночной оценке без избыточной премии. В четвертых кварталах, когда нагрузка на кассовое исполнение возрастает, широкий пул исполнителей поддерживает дисциплину поставок и приемки, поскольку задержка одного подрядчика компенсируется готовностью другого, а у заказчика появляется управляемый резерв по срокам и объемам [13].

Чтобы конкурентная среда приносила эффект в сроках и в качестве исполнения, необходим предсказуемый контроль. Современная модель строится на риск ориентированном подходе, в котором профили рисков формируются для стадий планирования, выбора поставщика, заключения и исполнения. Профилактические инструменты включают консультации до размещения документации, предостережения, самооценку по контрольным листам и выборочные проверки там, где вероятность нарушения выше средней. Такая организация предупреждает типовые ошибки до публикации извещения и разгружает стадию исполнения от повторных корректировок [16].

Практические руководства конкретизируют риск профиль. В них перечисляются типичные ошибки заказчика и поставщика, среди них неточности в описании объекта закупки, неактуальные ссылки на стандарты, неверные формулы оценки заявок, недостаточная детализация этапов и условий приемки. Контрольные листы помогают проверить эти позиции до размещения, а автоматические проверки в системе выявляют пустые поля, противоречивые сроки и несогласованные объемы. На входе уменьшается число формальных отклонений, на выходе ускоряется прохождение приемки и оплат за счет полноты и согласованности документов [6].

Цифровизация контрольной деятельности закрепляет упреждающую функцию надзора. Единые шаблоны документации и прозрачные критерии оценки заявок упрощают сопоставление предложений и сокращают спорные ситуации на приемке. Регулярная работа с рисками фиксируется в регламентах службы заказчика и снижает число возвратов на доработку, а средний срок проверки акта уменьшается. В итоге цикл от публикации извещения до окончательного платежа становится короче, а кассовый план исполняется ровнее в течение года у заказчиков разного уровня [7].

Публичные отчеты финансового ведомства фиксируют устойчивую динамику по трем направлениям:

Во-первых, растет доля платежей, проведенных в нормативные сроки.

Во-вторых, увеличивается доля документов, прошедших проверку без возврата на доработку.

В-третьих, снижается число задержек из-за формальных несоответствий в описании объекта закупки, реквизитах контракта и актах приемки.

Эти три линии показывают, что организационные решения на стороне заказчика прямо связаны с кассовым результатом, поскольку предупреждают ошибки до стадии платежа и разгружают конец финансового года [8].

Срок оплаты сам по себе управленческий рычаг. Чем короче интервал между подписанием акта и перечислением средств, тем ниже у поставщика стоимость привлеченных денег и тем выше его готовность участвовать в процедурах. Сокращение сроков оплаты повышает конкуренцию, выравнивает цены относительно начальной максимальной цены и уменьшает риск несостоявшихся процедур. Для заказчика это оборачивается более предсказуемым движением лимитов и меньшей волатильностью кассового плана, особенно в пиковые месяцы закрытия отчетности [9].

Расширение открытости данных казначейского сопровождения усиливает управляемость крупных контрактов. Появляется доступ к агрегированным показателям этапности, долям аванса и остатка, а также к сигналам о несоответствии подтверждающих документов. Это дает возможность заранее видеть, где возникают узкие места, и корректировать график поставок и оплат. Для проектов с поэтапной приемкой прозрачность данных снижает риск задержек, укрепляет доверие участников и дисциплинирует исполнение со стороны подрядчиков и служб заказчика [12].

Чтобы эта логика работала не эпизодически, а каждый календарный месяц, нужны измеримые ориентиры и единые правила их расчета. Речь не только о формулах, но и о том, из каких источников берутся данные, как часто они обновляются, кто отвечает за проверку качества и каким образом выводы по метрикам превращаются в управленческие решения. Без таких договоренностей показатели распадаются на набор разрозненных цифр, которые невозможно сравнить между подразделениями и за разные периоды. Поэтому в регламенте стоит закрепить состав метрик, периодичность их обновления, ответственных исполнителей и процедуру разбора отклонений с протоколом корректирующих действий [4].

Первая группа относится к планированию и показывает, насколько реалистичен план и как он сопряжен с лимитами. Доля процедур, завершенных в срок относительно плана и лимитов, рассчитывается как отношение числа закупок, доведенных до заключения и приемки в пределах плана графика, к общему числу процедур отчетного периода. Для чистоты расчета важно фиксировать дату наступления результата, а не только дату публикации протоколов. Доля корректно обоснованных начальных цен определяется как отношение закупок, где выбранная методика, источники рыночных данных и расчет цены не подвергались корректировке внутренним контролем или внешним надзором, к числу закупок с расчетом цены в периоде. Если первый показатель снижается, это сигнал о не-

дооценке сроков согласований или о завышенной плотности плана. Если второй показатель уходит вниз, причина чаще всего в некачественной аналитике рынка или в устаревших позициях каталога, что требует пересмотра базы сопоставимых цен и обновления шаблонов обоснования.

Вторая группа касается приемки и отвечает за скорость перехода от выполненных работ или поставки к оплате. Доля электронных актов без доработки равна числу актов, принятых с первого предъявления, деленному на общее число актов за период. Этот индикатор напрямую отражает качество технических заданий и полноту подтверждающих материалов. Средний срок подписания акта измеряется от даты фактической поставки или завершения работ до даты подписания в системе. Для интерпретации полезно дополнительно смотреть медиану, чтобы не искажать картину редкими крайними значениями. Рост обоих показателей означает, что участникам не хватает единых чек листов, что перечень файлов и формулировки результатов заданы нечетко. Исправляется это обновлением шаблонов акта, уточнением перечня приложений и описанием стандартных оснований для частичной приемки.

Третья группа относится к оплатам и показывает устойчивость кассового исполнения. Доля платежей в нормативные сроки считается от даты подписания акта до даты списания средств по заявке на кассовый расход. Для наглядности удобно разбивать этот интервал на два участка: время на подготовку заявки и время на прохождение платежа через казначейские процедуры. Доля контрактов под казначейским сопровождением, проходящих этапы без задержек, определяется как отношение числа этапов, успешно прошедших сверку без возвратов, к общему числу этапов за период. Если доля своевременных оплат снижается, это повод проверить очередность заявок, полноту пакета документов и корректность кодов классификации. Если растет число возвратов по этапам, значит не работает предварительная сверка реквизитов и требуется усилить проверки на стороне контрактной службы.

Чтобы метрики поддерживали управленческий цикл, их следует связывать с пороговыми значениями. Для каждой метрики назначают целевой уровень на год и порог внимания, при достижении которого автоматически инициируется разбор причин. Разбор проходит по простой схеме. Сначала сверяется корректность данных. Затем фиксируется ближайшая причина отклонения. После этого выбирается действие: обновить план график, уточнить шаблоны и перечень приложений, пересмотреть методику обоснования цены, перестроить календарь приемки и оплат, усилить предварительную сверку документов. Важно, чтобы по итогам разбора появлялось конкретное поручение с датой исполнения и ответственным.

Сопоставимость показателей достигается едиными источниками данных и неизменными формулами. Для планирования используются записи плана графика и протоколы определения поставщика. Для приемки берутся даты поставки и подписания акта в системе, а также статус прохождения акта без доработки. Для оплат используются

даты регистрации заявки на кассовый расход и дата списания средств. Все вычисления фиксируются в краткой методической записке и в шаблоне отчета, чтобы каждое подразделение считало одинаково, а руководитель видел сопоставимые панели по месяцам и по годам.

Наконец, метрики должны работать как обратная связь. Если доля процедур в срок стабильно ниже целевого уровня, корректируют плотность плана, переносят часть закупок на более ранние месяцы и выравнивают календарь приемки. Если растет доля актов с доработкой, обновляют технические задания и уточняют перечень обязательных приложений. Если падает доля своевременных оплат, пересматривают внутренние маршруты согласования заявки и усиливают предварительную проверку реквизитов. Такой замкнутый контур превращает показатели из статистики в инструмент управления, который ежемесячно стабилизирует сроки приемки и оплат и удерживает кассовое исполнение в заданных границах [4].

Чтобы показатели не остались на бумаге, стоит закрепить четыре управленческих правила. Во-первых, единый словарь метрик с точными формулами и источниками данных из Единой информационной системы и учетных систем заказчика. Во-вторых, периодичность расчета не реже раза в месяц с разбивкой по распорядителям и категориям закупок. В-третьих, целевые значения на год и пороговые уровни внимания, при достижении которых запускается корректирующее действие. В-четвертых, панель показателей для руководителя, где на одном экране видны план, приемка и оплаты, а также сигналы о рисках по контрактам с сопровождением.

Такое закрепление метрик соответствует подходам к оценке эффективности управления закупками в профессиональной литературе: сначала измеримость и сопоставимость, затем управленческие решения по узким местам, и только потом корректировка регламентов и документации. При регулярном применении эта схема стабилизирует сроки приемки и оплат, укрепляет конкуренцию и делает экономию относительно начальной максимальной цены более предсказуемой в течение всего финансового года [4].

Руководства и памятки для поставщиков дополняют картину с практической стороны. Пошаговые инструкции по формированию акта, загрузке приложений и переписке через систему помогают обеим сторонам снизить вероятность технической ошибки. Чем меньше возвратов и уточнений, тем быстрее проходит оплата и тем ровнее исполняется кассовый план в течение финансового года [5].

Связь этих наблюдений с правовой базой замыкает общую картину. Принципы контрактной системы задают требования к планированию, обоснованию потребности и контролю. Цифровая среда обеспечивает проверяемость операций, а казначейские сервисы доводят исполнение до платежа без лишних задержек. Такая сборка делает исполнение бюджетов более равномерным и устойчивым, а экономию относительно начальной максимальной цены более предсказуемой на протяжении всего года [15].

Литература:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. действующая). Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 09.12.2025).
2. Единая информационная система в сфере закупок. Руководство по регистрации. URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/specification/registration.html?registration=all> (дата обращения: 09.12.2025).
3. Единая информационная система в сфере закупок. Электронное активирование в ЕИС. URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/document/view.html?newsId=28070> (дата обращения: 09.12.2025).
4. Климанова Т. В. Научно-практические подходы к оценке эффективности системы управления государственными закупками на федеральном уровне // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 10. С. 4371–4382. DOI: 10.18334/epp.13.10.118915. URL: <https://1economic.ru/lib/118915> (дата обращения: 09.12.2025).
5. Контур.Закупки. Электронное активирование в ЕИС: инструкция для поставщика. URL: <https://zakupki.kontur.ru/news/elektronnoe-aktirovanie-v-eis> (дата обращения: 09.12.2025).
6. Костыря Ю. С., Новиков В. В. Применение риск-ориентированного подхода в государственных закупках [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-risk-orientirovannogo-podhoda-v-gosudarstvennyh-zakupkah> (дата обращения: 09.12.2025).
7. Малиновская Е. Н., Иванова Е. А. Цифровизация и риск-ориентированный подход в контрольной деятельности заказчика // Вектор экономики. 2025. № 10. URL: https://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2025/10/financeandcredit/Malinovskaya_Ivanova.pdf (дата обращения: 09.12.2025).
8. Министерство финансов Российской Федерации. Доклад о результатах деятельности Минфина России за 2024 год. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/06/main/Doclاد_2024.pdf (дата обращения: 09.12.2025).
9. Оплата контракта по 44-ФЗ: сроки в 2025 году // Экономические и правовые консультации. URL: <https://ppt.ru/contracts/oplata-srok> (дата обращения: 09.12.2025).
10. Постановление Правительства РФ от 11.12.2014 № 1352 (ред. действующая) «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172109/ (дата обращения: 09.12.2025).
11. Постановление Правительства РФ от 08.02.2017 № 145 (ред. действующая) «Об утверждении Правил формирования и ведения в единой информационной системе в сфере закупок каталога товаров, работ, услуг...». Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_212534/ (дата обращения: 09.12.2025).
12. Расширен доступ к данным казначейского сопровождения // Про-Ability (официальный портал). 2024. URL: <https://pro-ability.ru/news/15871> (дата обращения: 09.12.2025).
13. Умнова М. Г., Козлова П. Д. Развитие участия малых и средних предприятий в государственных закупках в России // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12, № 12. С. 3205–3222. DOI: 10.18334/epp.12.12.116927. URL: <https://1economic.ru/lib/116927> (дата обращения: 09.12.2025).
14. Федеральное казначейство. Система казначейских платежей. URL: <https://roskazna.gov.ru/dokumenty/sistema-kaznacheyskih-platezhey> (дата обращения: 09.12.2025).
15. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. действующая) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 09.12.2025).
16. Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ (ред. действующая) «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации». Доступ из СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358750/ (дата обращения: 09.12.2025).

Современные подходы и стратегии повышения результативности расходов

Иванов Александр Анатольевич, студент магистратуры
Государственный университет просвещения (г. Москва)

Настоящее исследование посвящено комплексному анализу современных подходов и стратегий повышения результативности расходов в государственном и коммерческом секторах экономики. На основе критического обобщения данных научных публикаций, включая исследования по управлению государственными программами (БОР), обзорам бюд-

жетных расходов, структуризации стратегической отчетности, анализу расходов коммерческих банков и применению финансового аутсорсинга, выявляются ключевые тенденции, противоречия и ограничения в существующей практике. Работа демонстрирует, что, несмотря на разработанный методологический аппарат, эффективное применение инструментов повышения результативности (таких как программно-целевое бюджетирование, детализированный план-фактный анализ, аутсорсинг) сталкивается с фундаментальными проблемами, включая недостаточность и низкое качество данных для оценки, сложность количественного измерения долгосрочных социальных результатов и общественного блага, формализм в процедурах контроля, а также неадаптированность методов к специфике разных уровней управления и отраслей. Сравнительный анализ секторов выявил сильные стороны коммерческих практик (операционный контроль, привязка затрат к процессам) и специфические вызовы госуправления (оценка нематериальных эффектов), а также потенциал и риски использования аутсорсинга. Основной вывод исследования заключается в том, что ключевым фактором успеха является не столько выбор отдельных инструментов, сколько их системная интеграция и адаптация, основанная на преодолении «информационного разрыва» через внедрение современных систем стратегической отчетности, развитию управленческих компетенций для работы с данными и формировании гибких моделей управления, синтезирующих финансовую дисциплину с глубокой оценкой стратегической и социальной результативности. Работа вносит вклад в понимание барьеров и драйверов повышения эффективности расходов и предлагает направления для дальнейших исследований, связанных с цифровизацией управленческой отчетности и разработкой контекстно-зависимых моделей оптимизации.

Ключевые слова: результативность расходов, эффективность бюджетных расходов, управление по результатам (БОР), стратегическая управленческая отчетность, обзор расходов, финансовый аутсорсинг, оценка социального воздействия.

Введение

Повышение результативности бюджетных расходов остается стержневой задачей государственного управления в условиях хронической ограниченности ресурсов и растущих общественных запросов. Достижение максимальной общественной ценности на каждый вложенный рубль трансформировалось из административной задачи в комплексную проблему, требующую глубокого научного осмысления и разработки адаптивных управленческих решений. Исследования последних лет продемонстрировали значительный прогресс в области методологии оценки результативности: утвердились подходы, основанные на управлении по результатам (Performance-Based Budgeting — PBB), активно развиваются системы мониторинга и оценки (Monitoring and Evaluation — M&E), внедряются инструменты сквозного анализа затрат и выгод (Cost-Benefit Analysis — CBA) на протяжении всего жизненного цикла проектов и программ. Эмпирические данные подтверждают эффективность таких инструментов, как бюджетирование, ориентированное на результат (БОР), в повышении прозрачности и подотчетности расходов, особенно в четко очерченных секторах с легко измеримыми показателями. Однако, несмотря на накопленный арсенал методов и позитивные кейсы их применения, сохраняются существенные пробелы в понимании и практике. Действенность многих стратегий варьируется в зависимости от специфики отрасли, уровня управления и институционального контекста, часто демонстрируя снижение эффективности при переходе от федерального к региональному и муниципальному уровням. Критически нерешенными остаются вопросы адекватной оценки долгосрочных социальных и экологических эффектов расходов, где причинно-следственные

связи сложны и опосредованы множеством факторов. Существует дефицит надежных методик учета нематериальных активов и субъективных аспектов общественного благосостояния в расчетах результативности. Кроме того, современные вызовы — такие как цифровая трансформация, необходимость быстрой адаптации к кризисным ситуациям, растущее значение превентивных мер — требуют переосмысления традиционных подходов и интеграции новых, более гибких и предиктивных стратегий управления расходами. Цель настоящей работы заключается в углубленном анализе современных стратегий повышения результативности расходов, выявлении их синергетического потенциала и ограничений в различных условиях, а также в разработке концептуальных основ и практических рекомендаций по формированию адаптивных моделей управления. Работа нацелена на получение новых знаний о факторах, определяющих успешность внедрения и устойчивость эффекта современных подходов, включая влияние институциональной среды, качества данных и человеческого капитала. Особое внимание уделяется исследованию возможностей интеграции анализа больших данных, методов искусственного интеллекта и поведенческих инсайтов для преодоления существующих методологических барьеров и повышения обоснованности управленческих решений в сфере оптимизации бюджетных расходов.

Методы и материалы. В качестве методологической основы исследования выступил комплексный анализ теоретических положений и эмпирических данных, представленных в современных научных публикациях по проблематике управления расходами в различных секторах экономики. Ключевыми источниками стали работы Гегедюш Н. С. по государственным программам, Рыковой И. Н. и Рыкова Г. К. по бюджетному анализу,

Шалаевой Л. В. по стратегической отчетности, Пересыпко Т. А. и Кудревича В. В. по банковским расходам, а также Кислицыной Л. В. и Грицай М. Р. по финансовому аутсорсингу. Анализ проводился с применением методов сравнительного исследования, системного подхода и критического обобщения.

Результаты. Результаты анализа выявили несколько ключевых тенденций и противоречий в современных стратегиях управления расходами. Работа Гегедюш [1] убедительно демонстрирует, что внедрение программно-целевых принципов в госуправлении (БОР), несмотря на формальное закрепление, сталкивается с проблемой «размытости» конечных результатов и сложностью их адекватной количественной оценки, особенно в социальной сфере. Автор подчеркивает критическую зависимость результативности от качества формулировки измеримых индикаторов и наличия надежных систем сбора данных, что часто отсутствует на региональном уровне. Исследование Рыковой и Рыкова [2] дополняет эту картину, показывая, что сам по себе инструмент обзора расходов, будучи потенциально мощным аналитическим ресурсом, на практике часто сводится к формальному аудиту соответствия процедурам, а не к глубокой оценке экономической и социальной отдачи. Они отмечают слабую увязку результатов обзоров с реальным бюджетным планированием и принятием решений. В этом контексте выводы Шалаевой [3] о необходимости принципиально новых подходов к структурированию управленческой отчетности приобретают особую актуальность. Автор аргументирует, что традиционные финансовые отчеты не отражают стратегическую эффективность центров расходов, и предлагает модели интеграции нефинансовых показателей (качество услуг, удовлетворенность бенефициаров, долгосрочные эффекты) в единую систему управленческой информации, что требует глубокой перестройки процессов и ИТ-инфраструктуры [3].

Параллельный анализ практик коммерческого сектора выявил как точки соприкосновения, так и существенные различия. Пересыпко и Кудревич [4], исследуя расходы банков, отмечают высокую степень автоматизации контроля затрат, широкое применение детализированного план-фактного анализа и жесткую привязку расходных статей к конкретным бизнес-процессам и их рентабельности. Эффективность здесь измеряется преимущественно через финансовые метрики (ROI, соотношение затрат и доходов по продукту), что проще, чем оценка общественного блага в госсекторе. Однако их работа также выявляет проблему «зашоренности» на краткосрочную финансовую эффективность в ущерб долгосрочным инвестициям в развитие и персонал. Исследование Кислицыной и Грицай [5] вносит важный аспект аутсорсинга как стратегии. Авторы показывают, что передача непрофильных функций (ИТ, кадровый учет, бухгалтерия) специализированным провайдером способна дать значительный эффект за счет экономии на масштабе, доступа к экспертизе и высвобождения внутренних ресурсов для

ключевых задач [5]. Однако успех аутсорсинга, как подчеркивается, напрямую зависит от качества управления контрактами, четкости SLA (соглашений об уровне услуг) и наличия компетенций для контроля исполнителя, риски же включают потерю критического знания и зависимость от поставщика.

Обсуждение. Становится очевидным, что современные подходы к повышению результативности расходов, будь то в госуправлении или бизнесе, в значительной степени упираются в проблему информационного обеспечения. Недостаток релевантных, своевременных и структурированных данных, о чем прямо говорят Гегедюш и Шалаева, сводит на нет даже самые совершенные методологии. Предложенная Шалаевой концепция стратегической управленческой отчетности представляется верным вектором, но ее реализация требует огромных организационных усилий и инвестиций. Сравнение секторов выявляет парадокс: коммерческие организации, особенно финансовые, обладают более развитыми системами оперативного контроля затрат, но могут страдать от излишнего фокуса на краткосрочной финансовой эффективности. Государственный сектор, декларируя приоритет долгосрочных результатов и общественного блага, испытывает колоссальные трудности с их измерением и оперативным управлением на основе этих измерений. Опыт финансового аутсорсинга указывает на потенциальную возможность привлечения внешних компетенций для повышения эффективности рутинных функций и в госсекторе, однако здесь встают специфические риски, связанные с прозрачностью, конфликтом интересов и сложностью определения и измерения «общественной ценности» в контрактах.

Закключение. Проведенное исследование подтверждает, что повышение результативности расходов остается сложной, многослойной проблемой, требующей преодоления как методических, так и организационно-управленческих барьеров. Анализ современных подходов в государственном и коммерческом секторах выявил парадоксальный разрыв между развитием теоретических инструментов (БОР, стратегическая отчетность, детализированный план-фактный анализ, аутсорсинг) и их практической реализацией. Несмотря на арсенал доступных стратегий — от программно-целевого управления и регулярных обзоров расходов до структурных преобразований систем отчетности и передачи функций на аутсорсинг — их действенность существенно ограничивается качеством информационного обеспечения, несовершенством измерительных индикаторов (особенно для долгосрочных социальных эффектов), уровнем управленческой зрелости организаций и контекстной спецификой. Ключевым препятствием является не отсутствие методов, а сложность их адаптации и интеграции в существующие процессы. Государственный сектор, стремящийся к достижению общественно значимых результатов, зачастую не обладает операционными возможностями коммерческих структур для тонкого контроля затрат и быстрого

Таблица 1. Подходы и стратегии повышения результативности расходов

Подход/Стратегия	Ключевые механизмы	Сфера применения	Преимущества	Ограничения
Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР)	Связь финансирования с достижением целевых показателей, мониторинг outcome-эффектов	Государственные программы, социальная сфера	Повышение прозрачности, фокусировка на общественной ценности	Формализм показателей, сложность оценки долгосрочных эффектов
Системный обзор расходов	Комплексный анализ бюджетных потоков, выявление дублирующих функций	Бюджетные учреждения, министерства	Выявление резервов экономии, повышение обоснованности решений	Риск формализации, слабая связь с планированием
Стратегическая управленческая отчетность	Интеграция финансовых и нефинансовых показателей, сквозная аналитика	Крупные организации, центры ответственности	Стратегическая согласованность, учет долгосрочных эффектов	Требует перестройки ИТ-систем, высокая стоимость внедрения
Процессно-ориентированный анализ затрат	Привязка расходов к бизнес-процессам, расчет себестоимости услуг	Коммерческие организации, банки	Точная калькуляция, выявление точек неэффективности	Не учитывает социальные эффекты, сложность в госсекторе
Функциональный аутсорсинг	Передача непрофильных функций специализированным провайдерам	Вспомогательные процессы, ИТ, бухгалтерия	Экономия на масштабе, доступ к экспертизе	Риски потери контроля, зависимость от поставщика
Цифровизация контроля расходов	Использование Big Data, AI для прогнозирования и оптимизации	Крупные корпорации, налоговые органы	Реальное время анализа, предиктивная аналитика	Требует цифровой зрелости, проблемы с данными
Сценарное моделирование расходов	Прогнозирование различных вариантов исполнения бюджета	Стратегическое планирование, кризисные ситуации	Повышение устойчивости, адаптивности	Требует квалифицированных кадров, сложность верификации

реагирования, в то время как бизнес, демонстрируя эффективность в управлении операционными расходами, нередко недооценивает стратегические инвестиции и нематериальные факторы создания ценности. Опыт финансового аутсорсинга указывает на потенциальный путь оптимизации, но его перенос в публичную сферу сопряжен с уникальными рисками прозрачности и сложностью формализации «общественной отдачи» в контрактах. Таким образом, перспективы повышения результативности расходов лежат не в поиске универсальных «серебряных пуль», а в системном синтезе лучших практик: адаптации инструментов финансового контроля и ана-

лиза данных из коммерческой среды, углублении методологии оценки социального воздействия, внедрении цифровых платформ для структурированной стратегической отчетности и развитии управленческих компетенций, позволяющих преодолеть формализм и использовать аналитику для принятия обоснованных решений в условиях неопределенности. Устранение «информационного разрыва» и создание адаптивных, контекстно-чувствительных моделей управления, способных балансировать между краткосрочной экономией и долгосрочными стратегическими целями, становится критически важной задачей как для государства, так и для бизнеса.

Литература:

1. Гегедюш Н. С. Современные подходы к управлению государственными программами в контексте повышения результативности и эффективности бюджетных расходов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. — 2022. — Т. 9. — №. 2. — С. 162–171.
2. Рыкова И. Н. Обзор бюджетных расходов как инструмент повышения эффективности / И. Н. Рыкова, Г. К. Рыков // Креативная экономика. — 2021. — Т. 15. — №. 4. — С. 1275–1294.
3. Шалаева Л. В. Направления структуризации информации в системе стратегической управленческой отчетности центра расходов // Международный бухгалтерский учет. — 2021. — Т. 24. — №. 7. — С. 761–780.
4. Пересыпко Т. А. Анализ расходов коммерческого банка / Т. А. Пересыпко, В. В. Кудревич // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — №. 4–2. — С. 70–73.
5. Кислицына Л. В. Финансовый аутсорсинг, его значение для целей повышения результативности деятельности предприятия / Л. В. Кислицына, М. Р. Грицай // Индустриальная экономика. — 2025. — №. 1. — С. 115–120.

Цифровизация управления поставками на маркетплейсах

Клементьева Юлия Владимировна, студент магистратуры

Научный руководитель: Недопекин Олег Владимирович, кандидат физико-математических наук, доцент
Казанский (Приволжский) федеральный университет

Статья посвящена исследованию роли маркетплейсов в экономике и выявлению проблемы управления поставками. В статье описаны функциональные требования к сервису, также обоснована стратегия внедрения и экономическая эффективность продукта.

Ключевые слова: маркетплейс, автоматизация расчетов, алгоритмические системы, логистика, управление поставками, приоритеты складов, аналитика продаж, MPStats, MarketGuru, Moneyplace, Маяк, Stat4Market, Marpla, конкурентный анализ.

В условиях цифровой трансформации экономики маркетплейсы становятся ключевым элементом современной торговой инфраструктуры, обеспечивая интеграцию продавцов, покупателей и логистических систем в рамках единой цифровой среды. Их значение выходит за пределы традиционного канала продаж, поскольку маркетплейсы формируют новую модель организации торговли, основанную на использовании больших данных, алгоритмов машинного обучения и платформенных решений. В российской экономике их роль за последние годы существенно возросла, что подтверждается как количественными, так и качественными изменениями в структуре рынка. По данным Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), объем рынка электронной коммерции в России по итогам 2025 года составил 11,5 трлн рублей, увеличившись на 28 % по сравнению с предыдущим годом. При этом аналитическое агентство Data Insight оценивает рынок несколько выше — в 13,4 трлн рублей, с ростом около 19 % год к году [2].

Следует отметить, что современный маркетплейс представляет собой сложную цифровую систему, в основе которой лежат алгоритмы обработки больших данных. Ранжирование товаров осуществляется на основе множества факторов, включая цену, наличие товара на складах, скорость доставки, рейтинг, отзывы и поведенческие характеристики пользователей. Поведенческие метрики, такие как кликабельность (CTR), конверсия в покупку и глубина взаимодействия с карточкой товара, становятся ключевыми параметрами, влияющими на видимость товара. В этой связи классические маркетинговые модели приобретают новую интерпретацию.

Одним из ключевых направлений развития маркетплейсов является автоматизация процессов принятия решений. В условиях высокой конкуренции и большого объема данных ручное управление становится неэффективным, что приводит к внедрению алгоритмических систем управления. Это касается как ценообразования, так и управления запасами, рекламными кампаниями и логистикой. В контексте данного исследования особое значение приобретает управление поставками как ключевой элемент цифровой трансформации. Эффективное управление поставками позволяет обеспечить устойчи-

вость бизнеса, повысить уровень сервиса и снизить издержки [1].

Эффективное управление поставками позволяет не только обеспечить наличие товара и сократить сроки доставки, но и напрямую влияет на позиции в выдаче, уровень продаж и финансовую устойчивость бизнеса. Управление поставками в условиях маркетплейсов представляет собой стратегическую функцию, интегрирующую логистику, финансы и аналитику. Учет особенностей международной закупки, длительных сроков поставки и региональной структуры спроса, а также использование таких инструментов, как индекс распределения продаж, позволяет повысить эффективность бизнеса и обеспечить устойчивый рост в условиях высокой конкуренции.

Проведенный анализ показал, что ключевыми проблемами управления поставками являются расчет закупочной партии, распределение товаров по складам и бронирование поставок. Наиболее критичной из них является проблема распределения, требующая сложных вычислений и значительных временных затрат. Результаты опроса подтверждают массовый характер данных трудностей и обосновывают необходимость разработки сервиса, направленного на их решение.

Эффективность управления поставками во многом определяется корректностью распределения товаров по складам. Именно данный процесс оказывает прямое влияние на скорость доставки, позиции товара в алгоритмической выдаче и, как следствие, на объем продаж. При этом на практике продавцы вынуждены самостоятельно разрабатывать методики распределения, поскольку встроенные инструменты маркетплейсов не обеспечивают достаточной точности и прозрачности [3].

В основе предлагаемой методики лежит интеграция двух ключевых источников данных: информации о приоритетах складов маркетплейса и аналитики продаж по регионам. Такой подход позволяет связать логистические возможности платформы с реальным спросом, обеспечивая более точное распределение товара.

На первом этапе осуществляется сбор данных о приоритетах складов. Для этого используется таблица «самые быстрые склады», предоставляемая маркетплейсом. Данная таблица отражает, с каких складов осуществля-

ется доставка в различные города и регионы с минимальными сроками. Важно отметить, что приоритеты складов являются динамическими и могут изменяться ежедневно в зависимости от загрузки логистической инфраструктуры, сезонных факторов и внутренних алгоритмов платформы. Это означает, что расчет распределения должен основываться на актуальных данных на момент планирования поставки. Далее определяется перечень складов, на которые планируется отгрузка товара. Как правило, продавцы выбирают ограниченное количество складов, исходя из доступности поставок, логистических возможностей и стратегических соображений. Например, в рамках практической реализации могут быть выбраны склады в таких городах, как Казань, Электросталь, Тула, Екатеринбург и Невинномысск.

Следующий этап предполагает анализ распределения доставки товаров по федеральным округам. Для этого используется таблица «самые быстрые склады», на основе которой определяется, из какого склада осуществляется доставка в каждый конкретный город. Расчет производится по каждому федеральному округу отдельно [2].

Рассмотрим данный процесс на примере Центрального федерального округа. Предположим, что в рамках данного округа выделено 27 городов. Если по данным таблицы установлено, что со склада Электросталь доставка осуществляется в 16 из этих 27 городов, то доля данного склада в Центральном федеральном округе определяется как отношение количества обслуживаемых городов к общему числу городов округа, то есть $16/27$. Данный показатель отражает вероятность того, что заказ из данного округа будет обслужен именно с данного склада.

В результате для каждого склада формируется совокупная формула, отражающая его долю в обеспечении доставки по различным регионам. Например, для склада Электросталь формула может принимать следующий вид:

Электросталь = $16/27$ Центрального ФО + $8/10$ Северо-Западного ФО + $1/14$ Приволжского ФО + $2/21$ Сибирского ФО + $1/6$ Беларуси

Данная формула отражает распределение логистического покрытия склада по различным регионам и является основой для дальнейших расчетов.

На следующем этапе в расчет включаются данные о фактическом спросе. Для этого используется аналитика из личного кабинета продавца маркетплейса, в частности раздел «поставки по регионам». Данный инструмент позволяет определить, какая доля продаж товара приходится на каждый федеральный округ.

Полученные данные представляют собой процентное распределение продаж по федеральным округам. Например, может быть установлено, что 15 % продаж приходится на Центральный федеральный округ, 13 % — на Северо-Западный, 22 % — на Приволжский, 11 % — на Сибирский и 2 % — на Беларусь.

На заключительном этапе осуществляется интеграция данных о логистическом покрытии складов и структуре спроса. Для этого каждая доля склада в фе-

деральном округе умножается на соответствующую долю продаж данного округа. В результате получается итоговая доля товара, которую необходимо направить на конкретный склад.

Рассмотрим расчет на примере склада Электросталь. Подставляя значения в ранее полученную формулу, получаем:

Электросталь = $16/27 \times 15\% + 8/10 \times 13\% + 1/14 \times 22\% + 2/21 \times 11\% + 1/6 \times 2\% = 22,24\%$

Таким образом, 22,24 % от общего объема поставки должно быть направлено на склад Электросталь. Аналогичные расчеты проводятся для каждого выбранного склада, после чего формируется итоговое распределение всей партии товара [5].

Следует отметить, что предложенная методика, несмотря на свою относительную точность, имеет определенную погрешность. Это связано с тем, что приоритеты складов маркетплейса являются динамическими и могут изменяться после осуществления поставки. Тем не менее, несмотря на наличие погрешности, данный метод является одним из наиболее точных среди существующих на практике. Он позволяет учитывать как текущую логистическую ситуацию, так и реальную структуру спроса, что существенно повышает эффективность распределения товара по сравнению с интуитивными или упрощенными подходами. Предложенная методика представляет собой практико-ориентированный инструмент управления поставками, позволяющий повысить точность распределения товаров и улучшить ключевые показатели бизнеса на маркетплейсах.

В условиях стремительного роста числа продавцов на маркетплейсах и усложнения бизнес-процессов формируется отдельный рынок цифровых сервисов, предназначенных для автоматизации аналитики, управления продажами и частично — поставками. Однако, несмотря на большое количество решений, большинство из них не закрывает ключевые проблемы, особенно в части распределения товаров по складам. В связи с этим, в качестве дополнительного метода управления поставками, целесообразно использование конкурентного анализа, который обусловлен необходимостью выявить уровень развития существующих решений, их функциональные возможности и ограничения. В рамках анализа рассмотрены наиболее популярные сервисы, используемые продавцами на российских маркетплейсах: MPStats, MarketGuru, Moneyplace, Маяк, Stat4Market и Marpla [3].

Прежде всего, следует отметить, что подавляющее большинство сервисов относится к категории аналитических инструментов. Их основная задача — сбор, обработка и визуализация данных о продажах, конкурентах и товарах. Например, сервис MPStats позволяет анализировать продажи, выручку, конкурентов и тренды на маркетплейсах, предоставляя пользователю максимально приближенную к реальности картину рынка.

Как отмечается в отраслевых обзорах, современные сервисы аналитики позволяют не только анализировать

данные, но и рассчитывать упущенную выручку, учитывать региональные коэффициенты и принимать более обоснованные управленческие решения. Это свидетельствует о высоком уровне развития аналитической составляющей.

Однако при более глубоком анализе становится очевидным, что управление поставками в данных сервисах представлено крайне ограничено. Например, сервис MarketGuru заявляет наличие функций планирования поставок, однако на практике они сводятся к расчету объема закупки и базовым рекомендациям по пополнению запасов. Аналогично, Stat4Market и Маяк предоставляют инструменты оценки оборачиваемости, но не предлагают полноценного решения задачи распределения товаров по складам.

Отдельного внимания заслуживает сервис Marpla, который ориентирован на внутреннюю аналитику и управление рекламой. Он включает инструменты для анализа продаж, SEO-оптимизации и автоматического управления ставками, однако не предоставляет функционала для сложных расчетов поставок или распределения товаров [3].

Конкурентный анализ показывает наличие существенного разрыва между аналитикой и управлением поставками. Существующие решения предоставляют данные, но не предлагают инструментов для их практического применения в контексте распределения товаров. Продолжая конкурентный анализ существующих сервисов управления поставками, необходимо более детально рассмотреть не только их функциональные возможности, но и принципы работы, ограничения применяемых подходов, а также степень соответствия реальным задачам продавцов на маркетплейсах. Одной из ключевых характеристик рассматриваемых сервисов является их ориентация на ретроспективную аналитику. Большинство решений, таких как MPStats, Moneyplace и Stat4Market, строят свои рекомендации на основе исторических данных о продажах, динамике цен и активности конкурентов. Данный подход является оправданным с точки зрения анализа рынка, однако он имеет существенные ограничения в контексте управления поставками.

Во-первых, ретроспективная аналитика не учитывает текущие изменения логистической инфраструктуры маркетплейсов. Приоритеты складов могут меняться ежедневно, что оказывает прямое влияние на скорость доставки и распределение заказов. Сервисы, не интегрированные с актуальными данными о логистике, не способны учитывать данный фактор, что снижает точность их рекомендаций.

Во-вторых, большинство сервисов не используют данные из личного кабинета продавца, такие как «поставки по регионам». Это связано с техническими ограничениями доступа к данным, а также с тем, что такие данные являются индивидуальными для каждого продавца. В результате сервисы опираются на агрегированные или оценочные показатели, что не позволяет учитывать специфику конкретного товара.

В-третьих, отсутствует комплексный подход к управлению поставками. Существующие решения, как правило, решают отдельные задачи: одни — анализ спроса, другие — учет остатков, третьи — управление рекламой. Однако задача распределения товара по складам требует интеграции всех этих элементов в единую систему. Отсутствие такой интеграции приводит к необходимости ручной работы со стороны продавца [1].

С точки зрения пользовательского поведения можно выделить еще одну важную особенность: многие продавцы используют сразу несколько сервисов одновременно. Это связано с тем, что ни один из них не закрывает все задачи. Данная ситуация подтверждает наличие неудовлетворенного спроса на комплексные решения. Продавцам требуется инструмент, который не просто предоставляет данные, а трансформирует их в конкретные действия, включая расчет поставок и распределение товаров по складам.

Сравнивая существующие подходы с предложенной методикой, можно выделить принципиальное отличие. В отличие от большинства сервисов, предложенная методика учитывает:

- актуальные приоритеты складов;
- географическую структуру спроса конкретного товара;
- вероятностное распределение заказов;
- интеграцию логистики и продаж.

Именно совокупность этих факторов позволяет повысить точность распределения и приблизить расчет к реальным условиям. Таким образом, можно выделить ключевые недостатки существующих сервисов:

- отсутствие инструментов для распределения товаров по складам;
- ограниченная интеграция с логистическими данными маркетплейсов;
- ориентация на ретроспективную аналитику;
- необходимость ручной интерпретации данных;
- отсутствие комплексного подхода к управлению поставками.

Указанные ограничения формируют основу для дальнейшего развития рынка и создания новых решений. В частности, возникает потребность в сервисе, который будет:

- автоматически рассчитывать распределение товаров по складам;
- учитывать динамику логистики маркетплейса;
- интегрироваться с данными продавца;
- предоставлять готовые решения, а не только аналитику [4].

Таким образом, конкурентный анализ показывает, что рынок сервисов для маркетплейсов находится на этапе формирования и характеризуется высоким уровнем развития аналитических инструментов при недостаточном уровне автоматизации операционных процессов.

Существующие сервисы управления маркетплейсами эффективно решают задачи анализа данных, однако не

обеспечивают комплексного управления поставками. Отсутствие инструментов для автоматического распределения товаров по складам, учета динамики логистики и интеграции с данными продавца создает значительный разрыв между аналитикой и практическим управлением. Это подтверждает необходимость разработки специализированного сервиса, способного закрыть данные задачи и повысить эффективность бизнеса.

Проведенный анализ показал, что существующие сервисы не закрывают ключевые задачи управления поставками, особенно в части распределения товаров по складам. Разработка нового сервиса должна быть ориентирована на автоматизацию расчетов, интеграцию данных и предоставление готовых решений. Это позволит повысить эффективность бизнеса и обеспечить конкурентные преимущества продавцов на маркетплейсах.

Литература:

1. Воробьева, Е. С. Развитие маркетплейсов в условиях цифровой трансформации как результат структурных сдвигов в экономике / Е. С. Воробьева // Вестник университета. Экономика: проблемы, решения и перспективы. — 2021. — № 2. — С.95–100.
2. Иванова, Е. А. Цифровая трансформация бизнес-процессов маркетплейсов как направление совершенствования онлайн торговли / Е. А. Иванова, М. П. Глызина. — Режим доступа: <https://doi.org/10.17513/vaael.2457>. (дата обращения 12.04.2026).
3. Кавсаров, Т. Р. Перспективы развития торгово-логистической инфраструктуры российских маркетплейсов / Т. Р. Кавсаров // Экономика устойчивого развития. — 2025. — № 1(61). — С. 315–318.
4. Пшмахова, М. И. Маркетплейсы на рынке розничных продаж и пути их совершенствования / М. И. Пшмахова, В. С. Морквина // Актуальные экономические проблемы современного общества: сборник научных статей по итогам работы V Всероссийской научно-практической конференции. — Армавир: Армавирский государственный педагогический университет, 2024. — 278 с.
5. Харламова, И. Ю. Маркетплейсы как инструмент развития малого и среднего бизнеса / И. Ю. Харламова // Международный научно-исследовательский журнал. — 2024. — № 4 (142). — С.1–5.

Маркетинг персонала как инструмент формирования внутреннего имиджа промышленных предприятий новых регионов РФ (на примере ЛНР)

Колесников Владимир Анатольевич, старший преподаватель;
Владимиров Никита Александрович, студент;
Кравченко Владимир Евгеньевич, студент
Луганский государственный университет имени Владимира Даля

В статье рассматривается взаимосвязь маркетингового управления персоналом и внутреннего имиджа организации в условиях нового региона Российской Федерации — Луганской Народной Республики. Показано, что внутренний имидж, формируемый через кадровые инструменты (лояльность руководства, соцгарантии, моральное стимулирование), напрямую влияет на инвестиционную безопасность предприятия в переходный период. Приведены практические наблюдения по предприятиям ЛНР, обоснована необходимость регулярной оценки имиджевых факторов с учётом российской интеграционной повестки.

Ключевые слова: маркетинг персонала, внутренний имидж, инвестиционная безопасность, новые регионы РФ, промышленные предприятия ЛНР, кадровая политика.

Personnel marketing as a tool for shaping the internal image of industrial enterprises in new regions of the Russian Federation (using the LPR as an example)

The article examines the relationship between marketing personnel management and the internal image of an organization in the conditions of a new region of the Russian Federation — the Lugansk People's Republic. It is shown that the internal image, formed through personnel tools (management loyalty, social guarantees, moral incentives), directly affects the investment security of an enterprise during the transition period. Practical observations from enterprises of the LPR are provided, and the need for regular assessment of image factors taking into account the Russian integration agenda is justified.

Keywords: *personnel marketing, internal image, investment security, new regions of the Russian Federation, industrial enterprises of the LPR, personnel policy, corporate image, investment security, intangible assets, factor space, investment risk.*

Основная часть

В современных условиях хозяйствования, особенно в новых регионах Российской Федерации (ЛНР, ДНР, Запорожская и Херсонская области), где предприятия длительное время работали в режиме неопределённости, на первый план выходят не только производственные показатели, но и то, как компания выглядит в глазах собственных сотрудников. Внутренний имидж организации — это не просто «картинка» для отдела кадров. Это реальный фактор, влияющий на текучесть, производительность и, что особенно важно в переходный период, на инвестиционную привлекательность в рамках российской правовой и экономической системы. Инвесторы из других субъектов РФ сегодня всё чаще смотрят не только на баланс, но и на то, насколько сотрудники лояльны, насколько стабильна моральная атмосфера внутри [1; 2].

Попробуем разобраться, какие именно составляющие внутреннего имиджа имеют значение для маркетингового управления персоналом именно в новом регионе. Если взять за основу классические подходы (лояльность руководства, информированность, соцпакет, карьерные лифты, система оплаты и моральный климат), то для пред-

приятий ЛНР (как субъекта РФ) добавляется ещё один важный нюанс — интеграционный переход: смена трудового законодательства, переход на российские стандарты отчётности, участие в госпрограммах.

Заводы в Луганске, например, часто сталкиваются с тем, что внешние коммуникации с партнёрами из «материковой» России затруднены из-за различий в корпоративных культурах, поэтому «внутренняя кухня» становится главным сигналом для потенциальных инвесторов из РФ [3].

Сведём основные факторы в таблицу — она получилась не идеально строгой, но отражает местную специфику с учётом статуса нового региона.

Самое интересное, что многие из этих пунктов вообще не фигурируют в финансовой отчётности. Но именно они становятся причиной, почему один завод с худшими цифрами получает инвестиции из Ростова-на-Дону или Москвы, а другой — нет. Был случай с одним машиностроительным предприятием в Луганске: у него была нормальная рентабельность, но аудиторы из РФ отклонили сделку из-за «высокого социального риска». При детальном разборе выяснилось: на заводе поменяли трёх начальников цехов за полгода, и в коллективе ходили слухи

Таблица 1. Факторы внутреннего имиджа и их влияние на инвестиционную безопасность предприятия нового региона РФ (на примере ЛНР)

Что влияет на внутренний имидж	Реализация на предприятии ЛНР (пример)	Как это сказывается на решении инвестора из РФ
Лояльность руководства к персоналу	Регулярные встречи директора с коллективом, учёт мнения рабочих, разъяснение переходных процессов	Снижает риск внезапных забастовок и саботажа в период перехода на российские нормы
Информационная открытость руководства	Доступные приказы на русском языке, объяснение целей реструктуризации под требования РФ	Инвестор видит «прозрачное» управление, что особенно ценится в новом регионе
Социальные гарантии	Сохранение медпункта, доставка рабочих, адаптация соцпакета к российским минимальным стандартам	Повышает стабильность кадрового состава, снижает миграционный отток
Возможность карьерного роста	Обучение на месте, перемещение по цехам, курсы по российскому законодательству	Показывает долгосрочную мотивацию сотрудников, что важно для инвесторов
Система з/п и морального стимулирования	Премии за перевыполнение при минимальной базовой ставке, поэтапный переход к российской системе оплаты	Инвестор оценивает баланс «зарплата — отдача» и отсутствие социальных конфликтов
Моральная атмосфера в коллективе	Отсутствие травли, помощь ветеранам, совместные мероприятия в русле корпоративной культуры	Косвенно влияет на производительность и текучку — ключевые риски для входа в новый регион

о грядущем сокращении из-за перехода на российские стандарты. Инвестор испугался, что после входа денег начнутся протесты или массовые увольнения. Формально — претензий нет, а по сути — имиджевая проблема, усугублённая переходным статусом региона.

Если попробовать построить профиль внутреннего имиджа для типичного среднего промышленного предприятия нового региона РФ (например, ремонтно-механический завод в Луганске), то картина получается неоднородная. Чаще всего хуже всего обстоят дела с «моральным климатом» и «карьерной прозрачностью», а также с пониманием коллективом российских реалий (налоги, отчётность, трудовые права). Предприятие работает, но люди не знают, куда расти, и начальство общается свысока. Инвестор из РФ, глядя на это, начинает сомневаться: а не развалит ли производство сами сотрудники при малейшем изменении условий? Или не возникнут ли проблемы из-за незнания российского законодательства? В итоге — либо отказ, либо требование повышенной премии за риск [3].

Надо сказать, что в последнее время некоторые предприятия ЛНР как нового региона начали этим осознанно заниматься. Например, одно из луганских предприятий пищевой промышленности внедрило практику «открытых цеховых собраний» и опубликовало схему карьерного роста для каждого рабочего с учётом перехода на россий-

ские профстандарты. Через полгода текучесть снизилась на 17 %, а главное — на завод обратил внимание небольшой инвестор из Ростова-на-Дону, который раньше даже не рассматривал республику как площадку из-за «имиджевой неизвестности». Прямой связи с имиджем не афишировали, но опросы показали: решение инвестора во многом опиралось на «стабильность коллектива в переходный период».

Выводы

Во-первых, внутренний имидж организации в новых регионах Российской Федерации (в частности, в ЛНР) — это не просто элемент корпоративной культуры, а прямой ресурс для обеспечения экономической безопасности в переходный период. Во-вторых, маркетинг персонала даёт конкретные инструменты для управления этим имиджем: от графика информирования сотрудников о российском законодательстве до пересмотра системы премирования с оглядкой на российские практики. В-третьих, инвесторы из других регионов РФ уже научились считывать сигналы «изнутри», особенно когда речь идёт о новом субъекте федерации, поэтому любому серьёзному предприятию ЛНР следует раз в год проводить аудит внутреннего имиджа — примерно так же, как проверяют отчётность по РСБУ или МСФО.

Литература:

1. Колесников, В. А. Имидж персонала промышленных предприятий в современных динамических условиях / В. А. Колесников, К. Э. Винокуров // Оригинальные исследования. — 2021. — Т. 11, № 12. — С. 61–68.
2. Пяткова, Н. П. Стратегия пространственного развития и ее влияние на экономику регионов Российской Федерации / Н. П. Пяткова // Вестник Чеченского государственного университета им. А. А. Кадырова. — 2025. — № 1(57). — С. 44–51.
3. Шпарчук, И. С. Технологическое лидерство как ключевой фактор формирования стратегии устойчивого развития региона / И. С. Шпарчук // Направления повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти и местного самоуправления: Сборник тезисов VIII международной научно-практической конференции, Алчевск, 21 января 2026 года. — Алчевск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донбасский государственный технический университет», 2026. — С. 143–145.

Исследование корпоративной культуры как управленческого механизма в образовательных учреждениях

Конева Варвара Валерьевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Куприна Мария Владиславовна, кандидат психологических наук, доцент
Сахалинский государственный университет (г. Южно-Сахалинск)

В статье рассматривается корпоративная культура образовательной организации как управленческий механизм, оказывающий влияние на эффективность внутриорганизационного взаимодействия, уровень вовлечённости сотрудников и реализацию стратегических целей образовательного учреждения. Представлен анализ теоретических подходов к пониманию сущности корпоративной культуры, раскрываются её функции и особенности функционирования в образовательной среде. В работе представлены результаты эмпирического исследования корпоративной культуры двух образовательных организаций на основе моделей Э. Шейна, К. Камерона и Р. Куинна, а также Д. Денисона. Проведён

сравнительный анализ особенностей корпоративной культуры исследуемых образовательных организаций, выявлены проблемные зоны и направления её развития. Для обеспечения достоверности результатов использовались методы математико-статистической обработки данных, включая U-критерий Манна-Уитни и критерий χ^2 Пирсона. Сделан вывод о значимости корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности управления образовательной организацией.

Ключевые слова: корпоративная культура, образовательная организация, управление образовательной организацией, организационная культура, управленческий механизм, эффективность управления, организационное взаимодействие, образовательная среда, корпоративные ценности.

Современная система образования функционирует в условиях постоянных социальных, организационных и управленческих изменений, что обуславливает необходимость поиска эффективных механизмов повышения качества управления образовательной организацией. В данных условиях особую значимость приобретает корпоративная культура, оказывающая влияние на особенности внутриорганизационного взаимодействия, уровень профессиональной вовлечённости педагогического коллектива, организационный климат и эффективность реализации стратегических целей образовательного учреждения.

В научной литературе корпоративная культура рассматривается как система ценностей, норм, традиций и моделей поведения, определяющих особенности функционирования организации и взаимодействия её участников. Исследование данного феномена связано с трудами Д. Денисона, К. Камерона, Р. Куинна, Г. Хофстеде, Ч. Хэнди, Э. Шейна и других исследователей, рассматривавших корпоративную культуру как важный фактор организационного развития и эффективности управления.

Особую актуальность проблема корпоративной культуры приобретает в системе образования. Современная образовательная организация представляет собой не только административную структуру, но и профессиональное сообщество, объединённое общей миссией, ценностями и стратегическими ориентирами развития. В этих условиях корпоративная культура выступает значимым управленческим механизмом, обеспечивающим согласованность деятельности участников образовательного процесса, развитие профессионального взаимодействия, поддержку инновационной активности педагогического коллектива и формирование благоприятной образовательной среды.

Несмотря на значительное количество исследований, посвящённых организационной и корпоративной культуре, проблема её рассмотрения именно как управленческого механизма образовательной организации остаётся недостаточно изученной. В научной литературе преимущественно раскрываются сущность, функции и типологии корпоративной культуры, однако недостаточно внимания уделяется вопросам её целенаправленного формирования, использования и развития в системе управления образовательным учреждением.

Целью исследования является изучение корпоративной культуры образовательной организации как управленче-

ского механизма и определение направлений её совершенствования в системе управления образовательным учреждением.

В рамках исследования были использованы модели организационной культуры Э. Шейна, К. Камерона и Р. Куинна, а также Д. Денисона, позволяющие комплексно исследовать корпоративную культуру образовательной организации на ценностно-смысловом, типологическом и управленческо-результативном уровнях. Эмпирическая часть исследования проводилась на базе МАОУ Восточная гимназия г. Южно-Сахалинска и МАОУ СОШ № 11 г. Южно-Сахалинска. Для обеспечения достоверности результатов применялись методы математико-статистической обработки данных, включая U-критерий Манна-Уитни и критерий χ^2 Пирсона.

Результаты исследования позволяют рассматривать корпоративную культуру как важный ресурс повышения эффективности управления образовательной организацией, обеспечивающий развитие профессионального взаимодействия, повышение вовлечённости сотрудников и поддержку стратегического развития образовательного учреждения.

Рассмотрены теоретические основы корпоративной культуры как управленческого механизма образовательной организации. Проведён анализ отечественных и зарубежных научных подходов к пониманию сущности корпоративной культуры, её структуры, функций и значения в системе управления организацией. В ходе исследования установлено, что корпоративная культура представляет собой сложный социально-управленческий феномен, включающий систему ценностей, норм, традиций, моделей поведения и способов взаимодействия, регулирующих деятельность организации и поведение её участников. Особое внимание было уделено работам О. С. Виханского, Д. Денисона, К. Камерона, Р. Куинна, А. И. Наумова, Г. Хофстеде, Ч. Хэнди и Э. Шейна, рассматривающих корпоративную культуру как важный фактор организационного развития и эффективности управления.

Раскрыта сущность корпоративной культуры как системы внутренних ценностных ориентиров, обеспечивающих организационную идентичность, внутреннюю интеграцию коллектива и согласованность профессионального взаимодействия. Рассмотрены основные структурные компоненты корпоративной культуры: ценности и убеждения, нормы поведения, коммуникации, тра-

диции, стиль управления, механизмы мотивации и профессионального развития, а также материально-пространственная среда образовательной организации.

Особое внимание было уделено рассмотрению корпоративной культуры в условиях образовательной организации. Установлено, что современная школа выступает не только как административная структура, реализующая образовательные функции, но и как профессиональное сообщество, объединённое общей миссией, ценностями и стратегическими ориентирами развития. В этих условиях корпоративная культура становится значимым управленческим механизмом, обеспечивающим регулирование внутриорганизационного взаимодействия, развитие профессионального сотрудничества и поддержку организационного развития образовательного учреждения.

Проанализирована взаимосвязь корпоративной культуры и эффективности управления образовательной организацией. Установлено, что сформированная корпоративная культура способствует повышению уровня вовлечённости педагогического коллектива, развитию доверительных отношений, поддержке инновационной деятельности и улучшению социально-психологического климата образовательной организации. При этом особая роль в формировании корпоративной культуры принадлежит руководителю образовательного учреждения, который выступает носителем организационных ценностей и определяет характер управленческого взаимодействия внутри коллектива.

Также были рассмотрены основные критерии и показатели эффективности управления образовательной организацией. К ним отнесены результативность образовательной деятельности, качество педагогического коллектива, удовлетворённость участников образовательного процесса, инновационная активность образовательной организации и уровень управленческой культуры администрации. Анализ данных показателей позволил установить, что эффективность управления образовательной организацией имеет комплексный характер и напрямую связана с состоянием корпоративной культуры учреждения.

Таким образом, теоретические результаты позволили определить корпоративную культуру как важный управленческий ресурс образовательной организации, оказывающий влияние на качество внутриорганизационного взаимодействия, эффективность управленческих процессов и успешность реализации стратегических целей образовательного учреждения. Полученные теоретические положения стали основой для дальнейшего анализа моделей исследования корпоративной культуры и организации эмпирического исследования.

Проведён анализ отечественных и зарубежных подходов к изучению формирования корпоративной культуры, а также обоснован выбор методологических оснований исследования корпоративной культуры образовательной организации как управленческого механизма.

В современной научной литературе сформировалось значительное количество концептуальных, структурных, типологических и управленческих моделей корпоративной культуры. Анализ научных подходов показал, что корпоративная культура рассматривается исследователями как система ценностей и норм, механизм организационного взаимодействия, фактор организационной эффективности и инструмент управления развитием организации.

Основные направления исследования корпоративной культуры: ценностно-концептуальные, структурно-уровневые, типологические, социально-психологические модели, а также модели организационного развития и организационной эффективности. Особое внимание было уделено концепции Э. Шейна, рассматривающей корпоративную культуру как многоуровневую систему артефактов, провозглашаемых ценностей и базовых предположений. Установлено, что данная модель позволяет исследовать глубинные основания организационного поведения и ценностное ядро корпоративной культуры образовательной организации.

Проанализирована модель конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна, позволяющая исследовать корпоративную культуру через преобладающий тип организационной среды. Рассмотрены основные типы организационной культуры: клановая, адхократическая, рыночная и иерархическая. Особое значение данной модели определяется её высокой диагностической ценностью и возможностью определения как существующего, так и предпочтительного типа корпоративной культуры образовательной организации.

Отдельное внимание было уделено модели организационной культуры Д. Денисона, рассматривающей корпоративную культуру через показатели вовлечённости, согласованности, адаптивности и миссии организации. Установлено, что данная модель позволяет исследовать взаимосвязь корпоративной культуры и эффективности управления образовательной организацией, а также оценивать управленческий потенциал корпоративной культуры в контексте организационного развития.

В процессе исследования были рассмотрены и другие научные подходы к формированию корпоративной культуры: модели Дж. Коттера, К. Левина, П. Сенге, М. Фуллана, Г. Хофстеде, Ч. Хэнди, а также современные интегративные модели организационной культуры. Проведённый анализ показал, что существующие модели не противоречат друг другу, а раскрывают различные аспекты корпоративной культуры как сложного социально-управленческого феномена. На его основе было обосновано использование интеграции трёх взаимодополняющих моделей в качестве методологической основы настоящего исследования: модели организационной культуры Э. Шейна; модели конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна; модели организационной культуры Д. Денисона.

Установлено, что совместное использование данных моделей позволяет исследовать корпоративную культуру образовательной организации на трёх взаимосвязанных

уровнях: ценностно-смысловом; типологическом; управленческо-результативном.

Показано, что модель Э. Шейна обеспечивает анализ глубинных ценностных оснований корпоративной культуры; модель К. Камерона и Р. Куинна позволяет диагностировать существующий и предпочтительный тип организационной культуры; модель Д. Денисона обеспечивает оценку взаимосвязи корпоративной культуры и эффективности управления образовательной организацией.

Таким образом, данные результаты позволили сформировать теоретико-методологическую основу эмпирического исследования корпоративной культуры образовательных организаций, определить диагностический инструментарий исследования и обосновать использование комплексного подхода к анализу корпоративной культуры как управленческого механизма образовательной организации.

Эмпирическая часть исследования проводилась на базе двух образовательных организаций: МАОУ Восточная гимназия г. Южно-Сахалинска и МАОУ СОШ № 11 г. Южно-Сахалинска. В начале была представлена характеристика баз исследования, раскрывающая особенности образовательных организаций, их управленческой структуры, кадрового состава, организационной среды и специфики функционирования. Установлено, что обе образовательные организации обладают сложившейся системой внутриорганизационного взаимодействия и сформированной корпоративной средой, что позволило рассматривать их как репрезентативные базы исследования корпоративной культуры образовательной организации.

Описана организация эмпирического исследования и методическое обеспечение диагностики корпоративной культуры. Для достижения цели исследования была разработана авторская анкета «Исследование корпоративной культуры как управленческого механизма образовательных организаций», основанная на интеграции трёх научных моделей: модели корпоративной культуры Э. Шейна; методики OCAI К. Камерона и Р. Куинна; модели организационной культуры Д. Денисона.

Первый блок исследования был направлен на анализ ценностных оснований корпоративной культуры по модели Э. Шейна. В ходе диагностики исследовались три уровня корпоративной культуры: артефакты; провозглашаемые ценности; базовые предположения. Результаты исследования показали, что в обеих образовательных организациях наиболее выраженными являются внешние и ценностные компоненты корпоративной культуры, тогда как глубинные установки и базовые предположения сформированы в меньшей степени. Установлено, что корпоративная культура образовательных организаций функционирует преимущественно на нормативно-декларативном уровне, при недостаточной интериоризации ценностей педагогическим коллективом.

Во втором блоке использовалась методика OCAI К. Камерона и Р. Куинна, позволившая определить доминирующий тип корпоративной культуры образовательных ор-

ганизаций и выявить предпочтительные направления её развития. Результаты диагностики показали, что в текущем состоянии в обеих образовательных организациях преобладает иерархический тип культуры, ориентированный на стабильность, регламентированность и контроль. Вместе с тем предпочтительные модели культуры связаны с усилением клановых и адхократических характеристик, отражающих стремление педагогических коллективов к развитию более гибкой, инновационной и человекоцентрированной организационной среды.

В рамках третьего блока исследования был проведён анализ корпоративной культуры как фактора эффективности управления образовательной организацией по модели Д. Денисона. Исследование осуществлялось по следующим параметрам: вовлечённость; согласованность; адаптивность; миссия и стратегическая направленность. Полученные результаты показали, что корпоративная культура исследуемых образовательных организаций обладает достаточным уровнем развития по показателям вовлечённости, согласованности и адаптивности, однако характеризуется менее выраженной стратегической направленностью. Наиболее проблемным компонентом в обеих образовательных организациях выступил показатель миссии, что свидетельствует о недостаточной интеграции стратегических целей и ценностей в практику управленческой и педагогической деятельности.

Важное место занял сравнительный анализ результатов исследования двух образовательных организаций. Установлено, что корпоративная культура МАОУ Восточная гимназия г. Южно-Сахалинска характеризуется более высоким уровнем согласованности, адаптивности и сформированности ценностных компонентов, тогда как корпоративная культура МАОУ СОШ № 11 г. Южно-Сахалинска находится на стадии более активного формирования и отличается большей несбалансированностью отдельных параметров.

Для обеспечения объективности и достоверности результатов была проведена математико-статистическая обработка данных с использованием: U-критерия Манна-Уитни; критерия χ^2 Пирсона. Результаты статистического анализа показали отсутствие статистически значимых различий между образовательными организациями по большинству исследуемых параметров корпоративной культуры, что свидетельствует о наличии общих тенденций функционирования корпоративной культуры в современной образовательной среде.

В заключительной части главы были обобщены результаты исследования и определены основные направления развития корпоративной культуры образовательных организаций. Установлено, что корпоративная культура выступает значимым управленческим ресурсом, оказывающим влияние на эффективность внутриорганизационного взаимодействия, согласованность деятельности педагогического коллектива, адаптивность образовательной организации и реализацию стратегических целей учреждения. Одновременно результаты иссле-

дования показали необходимость дальнейшего развития корпоративной культуры, направленного на усиление стратегической направленности, повышение вовлечён-

ности сотрудников, развитие культуры сотрудничества и формирование устойчивых глубинных ценностных установок.

Литература:

1. Анохина, М. Оценка корпоративной культуры вуза: методические и практические подходы / М. Анохина. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — С. 108–115.
2. Балашов, А. П. Организационная культура: учебное пособие / А. П. Балашов. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. — 205 с.
3. Баутина, К. С. Влияние корпоративной культуры на развитие современной образовательной организации / К. С. Баутина // Национальные приоритеты России. — 2015. — С. 51–56.
4. Воробьёва, С. В. Основы управления образовательными системами / С. В. Воробьёва. — Москва: Академия, 2024. — С. 48.
5. Гаспарович, Е. О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие. В двух частях. Ч. 1: учебно-методическое пособие / Е. О. Гаспарович. — Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2019. — С. 57.
6. Гаспарович, Е. О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие. В двух частях. Ч. 2: учебно-методическое пособие / Е. О. Гаспарович. — Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2020. — С. 112.
7. Зубова, Т. В. Роль корпоративной культуры в образовательном учреждении / Т. В. Зубова // Проблемы современного педагогического образования. — 2021. — С. 149–153.
8. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — С. 9.
9. Москвин, С. Н. Менеджмент в образовании: управление человеческими ресурсами: учебное пособие для среднего профессионального образования / С. Н. Москвин. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — С. 50.
10. Певзнер, М. Н. Корпоративная педагогика: учебное пособие / М. Н. Певзнер. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — С. 31.
11. Повзун, В. Д., Серкина, Е. В. Корпоративная культура образовательного учреждения как фактор эффективного развития педагогических ценностей [Электронный ресурс] / В. Д. Повзун, Е. В. Серкина. — Режим доступа: <https://clck.ru/3FuASf> (дата обращения: 27.12.2024).
12. Смирнова, В. Г. Организационная культура: учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — С. 207.
13. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — С. 418.
14. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — С. 68.
15. Трапицына, С. Ю. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицына. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — С. 225.
16. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 27.12.2024).

Совершенствование профориентационной работы с молодёжью

Павленя Анна Владимировна, студент магистратуры

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

В статье рассмотрены предпосылки, определяющие актуальность исследования механизма совершенствования профориентационной работы с молодёжью. Описаны критерии, отвечающие за степень комплексности профориентационной системы на современном этапе. В качестве классического метода профориентационной работы с молодёжью рассмотрена сущность профессиограмм. Выявлена роль дуальной модели обучения в контексте развития профессиональных качеств молодых специалистов.

Ключевые слова: профориентационная работа, молодежь, студенты, профессиограмма, рынок труда, карьерное планирование, дуальная модель обучения.

Современный рынок труда представляет собой сложный механизм, отдельные компоненты которого, являясь своеобразными центрами ответственности, обеспечивают работоспособность и эффективность системы в целом. Важным элементом современного рынка труда является профориентационная работа с молодыми гражданами, перед которыми стоит выбор профессии.

Тема научной статьи посвящена вопросу исследования особенностей совершенствования профориентационной работы с молодёжью на современном этапе. Актуальность исследования подтверждается тем фактом, что за счет профориентационной работы формируется осознанность при выборе учебного заведения и будущей сферы профессиональной деятельности. Следовательно, рынок труда получает замотивированных специалистов, которые будут прикладывать усилия для выполнения профессиональных задач, возложенных на них [1, с. 27].

Профориентация является комплексной системой, обеспечивающая практическую состоятельность процесса по содействию в профессиональном выборе и карьерном планировании. Критерий комплексности обеспечивается за счет таких аспектов, как:

- информационно-справочное направление;
- профессиональная психодиагностика;
- моральная и эмоциональная поддержка;
- планирование перспектив карьерного развития [2, с. 47].

Эффективности механизма профориентационной работы невозможно достичь без налаживания взаимосвязи между основными институтами, принимающими участия в становлении личности. Среди них можно выделить семью, общеобразовательное учреждение, центры занятости, психолого-консультационные центры, вузы и сузы, а также прочие организации [3, с. 16].

Известная схема выбора профессии призывает специалистов в области профессиональной ориентации учитывать желания и интересы учащихся, их способности и возможности, а также требования рынка труда. По мнению Г. В. Резапкиной, именно учет совокупности всех данных факторов способствует правильному выбору профессионального пути и дальнейшему успеху на нем [4, с. 174].

Часть авторов считает, что профориентационная работа базируется на информированности молодых людей об особенностях и требованиях, которые предъявляются к данной профессии. Именно должный уровень информированности позволяет личности самоопределиться в многообразии профессий. Инструментом реализации цели, связанной с информированием молодежи, является профессиограмма. Профессиограмма является источником, содержащим в себе описательно-технологическую характеристику видов профессиональной деятельности с детализированием задач [5, с. 80].

Следует отметить, что профессиограмма не является самым современным методом профориентационной деятельности. В этой связи уместно упомянуть о роли дуальных моделей обучения, которые направлены на практическое ознакомление с профессией, в то время как профессиограмма — это в большей степени теоретический метод.

Общими словами модель дуального обучения можно описать как процесс, при котором освоение теоретических знаний происходит в стенах учебного заведения, в то время как практические навыки параллельно приобретаются на производстве [6]. Научно-педагогическая литература, описывая феномен дуальной модели обучения апеллирует такими категориями как особая педагогическая технология и система образования [7].

Конкурентоспособный специалист, учитывая современные социально-экономические реалии, должен обладать рядом навыков, среди которых творческий подход к решению тривиальных задач; многогранность и многоплановость интересов; способность в оперативном режиме адаптироваться к применению инновационных технологий в производственной деятельности; коммуникабельность и открытость; умение осуществлять трудовую деятельность в режиме многозадачности и энергичность [8].

Как видно из навыков, перечисленных выше, дуальная модель обучения современных специалистов нацелена на достижение именно этих навыков, а, следовательно, вынуждает учебные заведения адаптироваться под требования рынка труда, налаживать взаимосвязи с работодателями и другими учебными заведениями, разрабатывать и внедрять в образовательный процесс инновационные технологии и т. д.

Обратим внимание на преимущества дуального обучения, на которые обращали внимание исследователи.

Для производства дуальное образование — это возможность подготовить персонал «под заказ», обеспечить его максимальное соответствие всем требованиям, экономить на затратах на поиск и отбор сотрудников, их переподготовку и адаптацию. Кроме того, можно выбрать лучших выпускников, потому что в период практического обучения их сильные и слабые стороны становятся очевидными. В свою очередь такой подход мотивирует студентов учиться не для галочки. Молодые специалисты могут сразу работать с полной отдачей и продуктивностью, они хорошо знают жизнь предприятия и чувствуют себя там комфортно. Все это в совокупности способствует консолидации персонала и снижению текучести кадров, что важно для предприятий [9].

Для студентов дуальное обучение — шанс рано обрести независимость и безболезненно адаптироваться к взрослой жизни. Дуальная система обеспечивает

плавный вход в трудовую деятельность без неизбежного стресса, как при других формах обучения, вызванного недостатком информации и плохой практической подготовкой. Это позволяет не только научиться выполнять конкретные трудовые обязанности, но и развить умение работать в команде, формировать профессиональную компетентность и ответственность. Модель дуального обучения предоставляет отличные возможности для управления собственной карьерой. Уровень обучения в его рамках постоянно растет. Ни одна образовательная орга-

низация не может передать такие знания о производстве изнутри, как происходит при дуальном обучении, что делает его важной ступенью к успешной карьере [9].

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что совершенствование профориентационной работы с молодежью предполагает применение наиболее передовых методик и инновационных технологий, способствующих повышению практической ориентированности учебного процесса. Таковой моделью является дуальная, заточенная под нужды рынка труда.

Литература:

1. Дайнеко Ю. Э. Актуальность профориентационной работы в общеобразовательных организациях / Ю. Э. Дайнеко // Гуманизация системы образования: российский и зарубежный опыт: сборник научных статей. — Ульяновск: ИП Кеньшенская Виктория Валерьевна (издательство «Зебра»), 2025. — С. 27–30. — EDN AFOCKR.
2. Харькина М. А. Профориентационная работа с молодежью // Научно-методический электронный журнал «Калининградский вестник образования». 2022. № 2 (14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proforientatsionnaya-rabota-s-molodezhyu> (дата обращения: 26.05.2026).
3. Пряжников Н. С. Профориентология: Учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 405 с.
4. Резапкина Г. В. Психология и выбор профессии. Программа предпрофильной подготовки: Учебно-методическое пособие для психологов и педагогов / Г. В. Резапкина. — М.: Генезис, 2005. — 208 с.
5. Пряжникова Е. Ю. Психология труда: Учебник для академического бакалавриата / Е. Ю. Пряжникова. — М.: Издательство Юрайт, 2012. — 520 с.
6. Серкова Г. Г. Дуальное обучение: проблемы, перспективы // Инновационное развитие профессионального образования. 2016. № 4 (12). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dualnoe-obuchenie-problemy-perspektivy> (дата обращения: 26.05.2026).
7. Землянский В. В. Теоретические аспекты дуальной целевой подготовки специалистов [Текст] / В. В. Землянский, Я. В. Канакин // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. — 2012. — № 1. — С. 104–110.
8. Корнейченко Н. В. Конкурентоспособность будущего специалиста как показатель качества его подготовки // Нефтегазовые технологии и экологическая безопасность. 2007. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-buduschego-spetsialista-kak-pokazatel-kachestva-ego-podgotovki> (дата обращения: 26.05.2026).
9. Гумбрис О. В. Дуальное обучение как форма подготовки специалистов // Образование. Карьера. Общество. 2020. № 1 (64). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dualnoe-obuchenie-kak-forma-podgotovki-spetsialistov> (дата обращения: 26.05.2026).

Модели трансграничного сотрудничества и их реализация в Европейском союзе: анализ практики программ INTERREG

Пасечник Станислав Анатольевич, студент

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

В статье рассматриваются основные теоретические подходы к пониманию трансграничного сотрудничества и выделяются ключевые модели взаимодействия приграничных территорий. На основе материалов магистерской диссертации систематизированы экономические, социальные и институциональные эффекты трансграничной регионализации, раскрыты формы и механизмы управления трансграничными территориями, а также проанализирована практика программ INTERREG как основного инструмента Европейского союза в данной сфере. Особое внимание уделено соотношению «мягкой», проектной, интеграционной и функциональной моделей сотрудничества, а также их реализации в европейских еврорегионах. Сделан вывод о том, что INTERREG выступает не только инструментом финан-

сирования, но и механизмом институционализации устойчивого трансграничного взаимодействия, обеспечивающим переход от отдельных инициатив к долгосрочному совместному управлению территориальным развитием.

Ключевые слова: трансграничное сотрудничество, трансграничный регион, еврорегион, INTERREG, приграничные территории, региональное развитие, Европейский союз.

В современных условиях приграничные территории всё в меньшей степени воспринимаются исключительно как периферия национального пространства и всё чаще рассматриваются как зоны концентрации экономических связей, логистических потоков, туристической активности и межкультурных контактов.

Усиление международной кооперации, развитие региональной интеграции и усложнение пространственной организации экономики обусловили рост интереса к трансграничному сотрудничеству как к особому механизму развития территорий, расположенных по обе стороны государственной границы.

Особенно показателен в этом отношении опыт Европейского союза, где трансграничное сотрудничество за несколько десятилетий превратилось из дополнительного направления межрегиональных контактов в важный элемент политики территориального сплочения. Наиболее последовательное выражение данный подход получил в программах INTERREG, которые обеспечили не только поддержку совместных проектов, но и формирование устойчивых институтов, стратегий и механизмов координации между приграничными регионами разных государств.

Актуальность темы статьи определяется тем, что именно на примере INTERREG наиболее наглядно проявляется эволюция моделей трансграничного сотрудничества — от обмена опытом и локальных инициатив к интеграционным форматам взаимодействия и становлению функциональных трансграничных регионов. Анализ таких моделей имеет не только теоретическое, но и практическое значение, поскольку позволяет выявить условия, при которых государственная граница перестаёт быть исключительно барьером и превращается в ресурс совместного развития.

Цель статьи состоит в анализе моделей трансграничного сотрудничества и выявлении особенностей их реализации в Европейском союзе на примере программ INTERREG. Для достижения этой цели решаются следующие задачи: раскрыть сущность трансграничного сотрудничества и трансграничных регионов; рассмотреть основные формы и механизмы развития трансграничных территорий; выделить базовые модели трансграничного взаимодействия; охарактеризовать эволюцию, структуру и инструменты программ INTERREG; показать, каким образом различные модели сотрудничества реализуются в европейской практике.

Объектом исследования выступает трансграничное сотрудничество европейских регионов. Предмет исследования — организационные и институциональные модели трансграничного взаимодействия, реализуемые в рамках программ INTERREG.

В российской и зарубежной научной литературе приграничные территории обычно рассматриваются как пространства, непосредственно примыкающие к государственной границе и испытывающие наиболее сильное влияние соседней страны, режима пересечения границы, внешнеэкономических связей и геополитических факторов. Вместе с тем более высоким уровнем развития приграничного взаимодействия выступает трансграничная территория, под которой понимается пространство, формируемое взаимодействием сопредельных приграничных районов разных государств, где возникают устойчивые экономические, социальные, культурные и институциональные связи.

Существенное отличие трансграничной территории от обычного приграничья заключается в том, что она формируется не только за счёт географической близости, но и благодаря наличию механизмов сотрудничества: межгосударственных соглашений, программ, совместных органов управления, координационных площадок и проектных инициатив. В этом смысле трансграничная территория представляет собой результат интернационализации приграничного пространства и институционализации взаимодействия между его частями.

В диссертации справедливо подчёркивается, что развитие трансграничных территорий можно рассматривать как индикатор глубины интеграционных процессов между государствами. Если взаимодействие ограничивается декларациями, территория остаётся обычным приграничьем; если же формируются специальные условия, программы и институты, она переходит в качественно иное состояние и становится площадкой совместного развития.

В этой логике целесообразно различать три близкие, но не тождественные категории: приграничная территория, трансграничная территория и трансграничная территория развития. Последняя представляет собой наиболее зрелую форму взаимодействия, когда государства и регионы формируют особую повестку совместного развития, создают специальные институциональные механизмы и рассматривают данное пространство как объект стратегической политики.

Формы и механизмы развития трансграничных территорий

Государственное управление трансграничными территориями носит многоуровневый характер и реализуется через совокупность правовых, институциональных, программных, финансово-экономических и информационно-коммуникационных механизмов. Международно-

правовой уровень задаёт общие рамки взаимодействия через межгосударственные договоры, рамочные конвенции, соглашения о границе, трансграничных водных объектах, транспортных коридорах и экологическом сотрудничестве.

Следующий уровень образуют межправительственные комиссии, совместные рабочие группы и долгосрочные программы, посредством которых государства согласуют приоритеты трансграничного развития, распределяют ответственность и определяют параметры совместных проектов. На национальном уровне трансграничные территории встраиваются в систему внутренней региональной и внешнеэкономической политики через стратегии, концепции, государственные программы и профильные нормативные акты. Наконец, региональный и муниципальный уровень обеспечивает практическую реализацию взаимодействия в виде соглашений между территориями, программ развития, агентств и центров координации.

Функционально механизмы трансграничного сотрудничества можно разделить на несколько групп. К правовым механизмам относятся договоры и специальные режимы, включая облегчённые процедуры пересечения границы и особые экономические режимы. Институциональные механизмы связаны с созданием совместных советов, секретариатов, комитетов и других органов координации. Программно-проектные механизмы воплощаются в разработке общих стратегий и портфелей проектов, а финансово-экономические — в грантах, субсидиях, льготах, инструментах поддержки инвесторов и финансировании инфраструктуры. Значимую роль играют также информационно-коммуникационные механизмы: мониторинг, обмен данными, экспертные сети, форумы, культурные и образовательные программы, формирующие доверие и устойчивость взаимодействия.

Таким образом, эффективное трансграничное развитие возможно только при сочетании различных уровней управления и взаимодополняющих механизмов. Изолированное применение отдельных мер обычно даёт краткосрочный эффект, тогда как интеграция правовых, институциональных, программных и финансовых инструментов создаёт основу для долгосрочной трансграничной регионализации.

Трансграничное сотрудничество генерирует целый комплекс эффектов, затрагивающих экономическую, социальную и институциональную сферы. К числу экономических эффектов относятся рост торговли, расширение рынков сбыта, повышение инвестиционной привлекательности, развитие туризма, формирование совместного рынка труда и повышение транспортной связности приграничных регионов. Для пространственно удалённых или периферийных территорий такие эффекты особенно важны, поскольку позволяют компенсировать их положение за счёт включения в более широкие международные цепочки обмена.

Социальные эффекты выражаются в расширении контактов населения, развитии образовательных, культурных

и гуманитарных связей, росте мобильности студентов, специалистов и туристов. Такие процессы способствуют снижению барьерной роли границы и формированию элементов общей трансграничной идентичности, что особенно характерно для европейских еврорегионов.

Не менее важны институциональные эффекты. Взаимодействие между регионами разных государств стимулирует появление устойчивых структур координации, общих стратегий, процедур согласования решений и механизмов мониторинга. В результате трансграничное сотрудничество становится не просто совокупностью отдельных проектов, а формой особой многоуровневой управленческой практики, основанной на совместной ответственности и согласованном планировании.

Систематизация теоретических подходов, представленных в диссертации, позволяет выделить несколько базовых моделей трансграничного сотрудничества. Их различия связаны прежде всего с глубиной взаимодействия, степенью институционализации и характером решаемых задач.

Первая модель — «мягкое» сотрудничество. Она предполагает координацию действий, обмен информацией, проведение совместных мероприятий, создание сетей взаимодействия между органами власти, образовательными и общественными организациями. В рамках данной модели сотрудничество носит относительно гибкий характер и не требует глубокой интеграции управленческих структур.

Вторая модель — проектная. Её сущность состоит в объединении ресурсов партнёров для достижения конкретного измеримого результата в ограниченный временной период. Это могут быть инфраструктурные проекты, туристические маршруты, природоохранные мероприятия, образовательные программы, цифровые платформы и иные инициативы, имеющие чётко определённые цели, бюджет и индикаторы.

Третья модель — интеграционная. Она связана с созданием устойчивых трансграничных институтов, обладающих постоянными органами управления, регламентами, персоналом, бюджетом и долгосрочными стратегиями. Именно в рамках данной модели формируются еврорегионы, европейские группы территориального сотрудничества и другие организационные формы, позволяющие перейти от разовых инициатив к системному совместному развитию.

Четвёртая модель — функциональная. Она формируется вокруг определённого «ядра» специализации: транспортного узла, инновационного кластера, научно-образовательной сети, туристского или экологического комплекса. В таком случае граница перестаёт восприниматься только как политико-административная линия и становится осью организации единого функционального пространства.

Важно подчеркнуть, что перечисленные модели не существуют изолированно. На практике многие трансграничные регионы проходят путь от «мягкого» сотруд-

ничества через проектные формы к интеграции и формированию устойчивого функционального региона. Именно такая эволюция особенно характерна для европейской практики, где программы INTERREG стали одним из ключевых инструментов такого перехода.

Европейская модель трансграничного сотрудничества складывалась постепенно, начиная с 1970-х годов, когда в рамках Совета Европы и Европейского экономического сообщества начали формироваться правовые и организационные предпосылки взаимодействия между приграничными регионами. Существенную роль в этом процессе сыграла Мадридская рамочная конвенция 1980 года, создавшая основу для заключения соглашений о приграничном сотрудничестве между территориальными сообществами и властями разных государств.

Важным результатом этого этапа стало появление евро-регионов — устойчивых объединений приграничных территорий, использующих совместные органы управления, общие стратегические документы и механизмы проектного сотрудничества. Однако полноценный программный импульс трансграничное сотрудничество получило именно с запуском INTERREG, который позволил связать институциональные инициативы с системным финансированием и едиными правилами реализации проектов.

Программы INTERREG были инициированы Европейским сообществом в начале 1990-х годов как специальный инструмент поддержки приграничных территорий, сталкивавшихся с инфраструктурными, институциональными и социально-экономическими барьерами, порождёнными государственными границами. На раннем этапе основное внимание уделялось повышению транспортной и инженерной связности, преодолению периферийности приграничных районов и стимулированию базового межрегионального взаимодействия.

В последующие программные периоды INTERREG претерпел качественную трансформацию. Если первоначально преобладали инфраструктурные и организационные проекты, то затем в программу всё активнее включались направления, связанные с поддержкой малого и среднего бизнеса, экологическим сотрудничеством, образованием, инновациями и развитием человеческого капитала. Это означало переход от логики устранения барьеров к логике формирования устойчивых трансграничных пространств развития.

Особенно важным этапом стала интеграция INTERREG в более широкую систему политики сплочения Европейского союза. Начиная с программных циклов 2007–2013 и 2014–2020 годов, INTERREG всё более чётко позиционировался не как вспомогательная инициатива, а как ключевой элемент европейской территориальной кооперации. Приоритеты сместились в сторону «умного», устойчивого и инклюзивного роста, а значит — в сторону инноваций, энергоэффективности, экологической устойчивости, цифровизации и развития межрегиональных сетей.

В цикле 2021–2027 годов программа продолжает развиваться в логике территориальной связности, устойчи-

вости и адаптации к новым вызовам. Усиливается значение зелёного перехода, цифровой трансформации и устойчивого управления пространственным развитием, а трансграничное сотрудничество всё более тесно увязывается с макрорегиональными и общеевропейскими стратегическими целями.

Тем самым эволюция INTERREG показывает переход от поддержки отдельных приграничных проектов к формированию долгосрочной институциональной среды трансграничного взаимодействия. В этом заключается одно из главных отличий европейской модели от многих других мировых практик, где трансграничное сотрудничество часто сохраняет двусторонний, фрагментарный или преимущественно инфраструктурный характер.

Современная система INTERREG включает три ключевых направления: трансграничное сотрудничество (Interreg A), транснациональное сотрудничество (Interreg B) и межрегиональное сотрудничество (Interreg C). Такое деление отражает разные масштабы и типы взаимодействия между территориями.

Программы Interreg A ориентированы на смежные приграничные регионы и решают задачи, связанные с повседневными практиками взаимодействия: транспорт, здравоохранение, рынок труда, туризм, экология, образовательные связи. Именно этот уровень наиболее непосредственно связан с формированием трансграничных регионов в узком смысле слова.

Interreg B охватывает более крупные транснациональные пространства — макрорегионы, морские бассейны, крупные функциональные зоны. Здесь акцент делается на стратегическое планирование, координацию пространственного развития, экологическую устойчивость, транспортные коридоры и инновационные сети.

Interreg C, в свою очередь, обеспечивает обмен опытом между регионами всей Европы независимо от наличия общей границы. Это направление способствует распространению лучших практик, институциональному обучению и тиражированию успешных решений в области территориального управления.

Структура управления программами INTERREG является многоуровневой. Европейская комиссия определяет общие рамки, правила и приоритеты, государства-участники назначают управляющие органы, а на уровне конкретных программ создаются комитеты мониторинга, совместные технические секретариаты и механизмы оценки проектов. Такая архитектура позволяет одновременно обеспечивать единство подходов и адаптацию к региональной специфике.

Программы INTERREG финансируются преимущественно за счёт ресурсов политики сплочения Европейского союза, прежде всего Европейского фонда регионального развития. Важной особенностью является принцип софинансирования, при котором средства ЕС дополняются национальными, региональными, муниципальными, а иногда и частными ресурсами. Такой подход не только расширяет финансовую базу проектов, но и сти-

мулирует заинтересованность участников в достижении реальных результатов.

Отбор проектов осуществляется на конкурсной основе. Участники должны доказать наличие трансграничной добавленной стоимости, соответствие целям конкретной программы, реалистичность бюджета, наличие партнёров из разных стран и устойчивость ожидаемых результатов. Поддержка предоставляется не просто на локальные инициативы, а на проекты, способные улучшить связность, совместное управление и качество развития территорий по обе стороны границы.

После утверждения проект проходит через систему мониторинга, отчётности и оценки. При этом оцениваются не только финансовая дисциплина и исполнение мероприятий, но и достижение запланированных социально-экономических и институциональных эффектов. Это делает INTERREG инструментом не только распределения средств, но и управленческого обучения участников, вовлечённых в трансграничные проекты.

На ранних этапах развития европейского трансграничного сотрудничества именно «мягкая» модель играла определяющую роль. Она позволяла формировать первичный капитал доверия между регионами, ранее разделёнными жёсткими административными и политическими барьерами. Через совместные форумы, культурные мероприятия, экспертные сети, образовательные обмены и программы подготовки стратегий создавалась основа для более глубокой кооперации.

В рамках INTERREG такие инициативы получили институциональную поддержку и стали важным элементом подготовки более сложных форм взаимодействия. Хотя сами по себе «мягкие» проекты нередко имеют ограниченный прямой экономический эффект, их значение заключается в снижении транзакционных издержек, выработке общего языка взаимодействия и формировании устойчивых каналов коммуникации между участниками.

Проектная модель получила в INTERREG особенно широкое распространение. Это связано с тем, что программный формат изначально ориентирован на поддержку конкретных инициатив с понятными сроками, бюджетом, системой управления и измеримыми результатами. Через INTERREG реализуются проекты в сферах экологии, транспортной связности, приграничного туризма, развития малого бизнеса, здравоохранения, образования, цифровых сервисов и управления рисками.

Сильная сторона проектной модели состоит в её практичности. Она позволяет быстро концентрировать ресурсы на решении конкретной проблемы и демонстрировать ощутимые результаты для населения и органов власти. Однако у неё есть и ограничения: при отсутствии устойчивой институциональной среды отдельные проекты могут завершаться без долгосрочного эффекта, не складываясь в единую траекторию пространственного развития.

Именно поэтому в европейской практике важным направлением стало соединение проектной модели с более

устойчивыми формами координации и стратегического планирования. В этом аспекте INTERREG выступает как мост между отдельными инициативами и системной трансграничной регионализацией.

Интеграционная модель представляет собой наиболее зрелую форму трансграничного сотрудничества. В её основе лежит не просто реализация совместных проектов, а создание постоянных структур управления, обладающих собственными процедурами, кадровыми ресурсами, нормативной базой и стратегическими документами.

Европейские еврорегионы стали одним из наиболее ярких воплощений данной модели. В их рамках действуют советы, бюро, секретариаты, тематические рабочие группы и координационные механизмы, обеспечивающие последовательность сотрудничества независимо от смены отдельных проектов или политической конъюнктуры. При поддержке INTERREG такие институты получают возможность не только координировать инициативы, но и выстраивать долгосрочные стратегии развития в горизонте 7–10 лет и более.

Значение интеграционной модели состоит в том, что она позволяет преодолеть фрагментарность проектного подхода. Отдельные инициативы начинают рассматриваться как элементы единого пространственного и институционального процесса, а трансграничная территория приобретает черты самостоятельного объекта управления.

Особый интерес в европейской практике представляет формирование функциональных трансграничных регионов. Один из наиболее известных примеров — регион Эресунн, объединяющий Копенгаген и Мальмё, а также более широкий круг датских и шведских территорий, связанных общими транспортными, научно-образовательными и инновационными функциями.

Согласно материалам диссертации, создание единого пространства Эресунна было существенно ускорено после открытия моста–туннеля в 2000 году, что стало катализатором интеграции рынков труда, транспортной связности и развития высокотехнологичных отраслей. Регион рассматривается как крупный трансграничный узел, в котором сочетаются функции столичной агломерации, логистического центра и инновационного кластера, включая биотехнологии, фармацевтику и ИКТ.

Управление развитием в данном случае осуществляется через многоуровневую архитектуру, включающую совместные органы, национальные стратегии и программы INTERREG. Важнейшим результатом стало то, что граница между Данией и Швецией в значительной степени утратила значение жёсткого барьера и превратилась в ось организации повседневной мобильности, научного обмена и экономической кооперации. Именно в таких кейсах наиболее полно проявляется функциональная модель трансграничного сотрудничества.

Анализ практики INTERREG позволяет выделить ряд сильных сторон европейского подхода. Во-первых, он обеспечивает сочетание проектной эффективности и институциональной устойчивости. Во-вторых, программы

стимулируют формирование горизонтальных сетей взаимодействия между регионами, муниципалитетами, университетами, НКО и бизнесом. В-третьих, они создают условия для накопления управленческих компетенций и трансфера лучших практик между территориями.

Вместе с тем европейская модель не лишена ограничений. Сложная процедура администрирования и отчётности создаёт значительную бюрократическую нагрузку на участников. Асимметрия ресурсов между партнёрами, различия в национальных административных традициях и зависимость от многолетнего финансирования могут снижать эффективность проектов и затруднять устойчивость достигнутых результатов. Кроме того, сохраняется риск фрагментации, когда большое число отдельных инициатив не всегда складывается в единую стратегию развития территории.

Тем не менее именно сочетание различных моделей — от «мягкой» до интеграционной и функциональной — обеспечивает европейской системе трансграничного сотрудничества высокую гибкость и устойчивость. INTERREG в данном случае выступает платформой, на которой эти модели не просто сосуществуют, а последовательно переходят одна в другую.

Проведённый анализ показывает, что трансграничное сотрудничество следует рассматривать как сложную многоуровневую форму территориального взаимодействия, в рамках которой сочетаются правовые, институциональные, проектные и функциональные механизмы развития. Трансграничные территории становятся полноценным объектом государственной и межгосудар-

ственной политики тогда, когда между сопредельными регионами формируются устойчивые связи, совместные институты и долгосрочные стратегии.

Европейский опыт демонстрирует, что программы INTERREG сыграли ключевую роль в институционализации трансграничного сотрудничества. Они обеспечили переход от отдельных локальных инициатив к системной территориальной кооперации, в рамках которой реализуются «мягкая», проектная, интеграционная и функциональная модели взаимодействия. Особенно важно, что эти модели в европейской практике выступают не как альтернативы, а как взаимосвязанные стадии и формы эволюции трансграничной регионализации.

Наиболее устойчивый эффект достигается в тех случаях, когда проектная активность подкрепляется долгосрочными институтами координации и опирается на функциональное «ядро» трансграничного региона — транспортное, инновационное, образовательное, экологическое или туристское. Именно поэтому INTERREG следует оценивать не только как финансовый механизм, но и как инструмент формирования новой культуры совместного территориального управления в Европе.

Полученные выводы позволяют рассматривать европейскую практику как значимый теоретический и прикладной ориентир для анализа других трансграничных пространств. При этом её ценность заключается не в возможности прямого копирования, а в демонстрации того, что устойчивое трансграничное сотрудничество требует сочетания политической воли, институциональной зрелости, программного подхода и долгосрочного видения развития.

Литература:

1. Бакланов, П. Я. Трансграничные территории: проблемы устойчивого природопользования / П. Я. Бакланов, С. С. Ганзей. — Владивосток: Дальнаука, 2008. — 186–197 с. — Текст: непосредственный. URL: <https://reallib.org/reader?file=1022574&>
2. Волынчук Категорияльно-понятийный аппарат геополитических исследований / Волынчук. — Текст: электронный // cyberleninka.ru: [сайт]. —
3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kategorialno-ponyatiynyy-apparat-geopoliticheskikh-issledovaniy> (дата обращения: 29.05.2026).
4. Волынчук, А. Б. Трансграничный регион: теоретические основы геополитического исследования / А. Б. Волынчук. —/ Российский Дальний Восток в азиатско-тихоокеанском регионе. — 2009. — № 4. — С. 49–55. [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transgranichnyy-region-teoreticheskie-osnovy-geopoliticheskogo-issledovaniya/viewer>
5. Хачатрян Методы и инструменты управления социально-экономическим развитием территорий / Хачатрян. — Текст: электронный // CyberLeninka: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-instrumenty-upravleniya-sotsialno-ekonomicheskim-razvitiem-territoriy/viewer> (дата обращения: 29.05.2026).
6. Колосов В. А., Туровский Р. Ф. Современные государственные границы:
7. новые функции в условиях интеграции и приграничное сотрудничество // Изв. РАН. Сер. геогр. 1997. № 5. С. 106–113.
8. Кондратьева, Н. Б. К 30-летию Interreg: трансграничное сотрудничество в Европе / Н. Б. Кондратьева. — Текст: электронный // cyberleninka.ru: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-30-letiyu-interreg-transgranichnoe-sotrudnichestvo-v-evrope> (дата обращения: 29.05.2026).
9. Interreg 2021–2027: Implementation overview. — Текст: электронный // Luxembourg: Publications Office of the European Union: [сайт]. — URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/interreg (дата обращения: 29.05.2026)

Влияние торговых войн на различные товарные группы и инфраструктуру мировой торговли (на примере какао-бобов, авиационного керосина и соевого жмыха)

Прохоров Олег Андреевич, студент магистратуры
Российский государственный университет нефти и газа имени И. М. Губкина (г. Москва)

Статья посвящена анализу влияния торговых войн на мировую торговлю и транспортно-логистическую инфраструктуру на примере трёх различных по характеристикам товарных групп: какао-бобов (контейнерные перевозки), авиационного керосина (танкерные перевозки) и соевого жмыха (балкерные перевозки). Цель работы — выявить и сопоставить механизмы воздействия торговых конфликтов, тарифных и санкционных мер на указанные товарные потоки, а также на портовую инфраструктуру, флот, страхование и логистические цепочки. Методологическая основа включает методы сравнительного и статистического анализа, событийный анализ, системный подход к глобальным цепочкам добавленной стоимости.

Показано, что чувствительность товарных групп к торговым войнам существенно различается. Рынок какао-бобов относительно устойчив к прямым тарифным ограничениям, однако сильно зависит от общей волатильности контейнерного рынка и инфраструктурных ограничений (например, при блокировке Суэцкого канала). Рынок авиационного керосина наиболее подвержен санкционной политике в энергетическом секторе: ограничения против России, Ирана и Венесуэлы приводят к удлинению маршрутов, росту фрахтовых ставок и формированию «теневого» танкерного флота. Рынок соевого жмыха демонстрирует высокую чувствительность к двусторонним тарифным конфликтам (кейс США — Китай 2018–2025 гг.), что вызывает переориентацию китайского импорта с США на Бразилию и Аргентину, изменение балкерных потоков, перераспределение портовой нагрузки и развитие южноамериканской портовой инфраструктуры.

На основе анализа статистических данных WTO, UNCTAD, IEA, ICCO, USDA выявлены общие последствия торговых войн: дестабилизация глобальных цепочек поставок, рост транзакционных издержек, регионализация торговли (формирование блоков «дружественных» стран), развитие альтернативных транспортных коридоров и параллельных финансово-страховых механизмов. В статье предложены направления адаптации: диверсификация рынков сбыта и поставок, модернизация портов в странах — «бенефициарах» перераспределения потоков, инвестиции в гибкую логистическую инфраструктуру, а также укрепление многосторонних институтов для снижения рисков эскалации.

Ключевые слова: торговые войны, протекционизм, какао-бобы, авиационный керосин, соевый жмых, контейнерные перевозки, танкерный флот, балкерный флот, санкции, глобальные цепочки поставок, портовая инфраструктура, США, Китай, фрахтовые ставки.

Введение

В условиях углубляющейся глобализации и растущей взаимозависимости национальных экономик торговые войны становятся одним из факторов дестабилизации мировой торговли. Усиление протекционизма, применение тарифных и нетарифных барьеров, а также санкционных режимов приводит не только к сокращению объёмов взаимной торговли, но и к структурным изменениям глобальных цепочек поставок, трансформации транспортно-логистической инфраструктуры и перераспределению потоков капитала и товаров [1; 2].

Особую значимость анализ торговых войн приобретает применительно к сырьевым и полуфабрикатным товарным группам, которые являются основой для многих производственных и продовольственных цепочек. В данной работе рассматривается влияние торговых войн на три различных по своим характеристикам товарных группы: какао-бобы (контейнерные перевозки), авиационный керосин (наливные грузы, танкеры) и соевый жмых (навалочные грузы, балкеры). Такой выбор позволяет сопоставить последствия торговых конфликтов для разных сегментов мировой торговой инфраструктуры: контейнерного, танкерного и балкерного флотов, портовой и терминальной инфраструктуры, страхового и фрахтового рынков.

Цель работы — выявить и проанализировать механизмы влияния торговых войн на указанные товарные группы и связанную с ними инфраструктуру мировой торговли.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы феномена торговых войн и их инструментов;
- проанализировать ключевые современные торговые конфликты и их общие последствия для мировой торговли;
- исследовать специфику воздействия торговых войн на рынки какао-бобов, авиационного керосина и соевого жмыха;

- оценить влияние торговых войн на инфраструктуру мировой торговли (флот, порты, логистические цепочки, страхование);

- определить возможные сценарии развития мировой торговой системы в условиях нарастающего протекционизма.

Объектом исследования являются мировые торговые потоки указанных товарных групп. Предметом выступают изменения этих потоков и соответствующей инфраструктуры под воздействием торговых войн.

Методологическую основу составляют методы сравнительного и статистического анализа, элементы событийного анализа применительно к отдельным торговым конфликтам, а также системный подход к рассмотрению глобальных цепочек добавленной стоимости и транспортно-логистической инфраструктуры [3, 4].

Информационной базой исследования являются статистические данные Всемирной торговой организации (ВТО), Конференции ООН по торговле и развитию (UNCTAD), Международного энергетического агентства (МЭА), Международной какао-организации (ICCO), Министерства сельского хозяйства США (USDA), а также аналитические доклады OECD, Всемирного банка, отраслевые отчёты и научные публикации [5–13].

Понятие и типология торговых войн

В экономической литературе под торговой войной обычно понимается последовательное применение одним государством (или группой государств) протекционистских мер в отношении другого государства, сопровождающееся ответными мерами и приводящее к взаимному ограничению торговли [1, 2]. Классическими инструментами выступают повышение импортных таможенных тарифов, введение количественных ограничений (квот), антидемпинговые и компенсационные пошлины, а также различные формы нетарифных барьеров.

Типологизация торговых войн может осуществляться по ряду критериев [2, 4]:

- по масштабу (двусторонние, региональные, глобальные);
- по используемым инструментам (тарифные, нетарифные, смешанные);
- по длительности (краткосрочные эпизодические конфликты и затяжные системные противостояния);
- по объекту (узкосекторные — в отношении отдельных товаров или отраслей;
- широкосекторные — охватывающие значительную часть взаимной торговли).

Современные торговые войны часто носят комплексный характер, сочетающий экономические, политические и геополитические мотивы, что усиливает их влияние не только на торговые потоки, но и на функционирование глобальных цепочек добавленной стоимости и транспортной инфраструктуры [3].

Традиционным инструментом торговых войн являются тарифные барьеры — импортные пошлины, которые повышают стоимость товаров для иностранных производителей. После Второй мировой войны в рамках Генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ) и ВТО удалось значительно снизить средневзвешенные тарифы на промышленные товары, однако для сельскохозяйственной продукции и отдельных чувствительных отраслей тарифный протекционизм сохраняется на достаточно высоком уровне [5].

Одновременно растёт значение нетарифных мер: технических регламентов, санитарных и фитосанитарных стандартов, экспортных ограничений, субсидий, требований к локализации производства, а также финансовых и санкционных ограничений [6]. Нетарифные меры зачастую оказывают на торговлю не менее сильное воздействие, чем тарифы, но при этом сложнее поддаются контролю в рамках многосторонних институтов.

Глобальные цепочки добавленной стоимости (ГЦДС) опираются на развитую инфраструктуру мировой торговли: порты, терминалы, железнодорожные и автомобильные магистрали, трубопроводы, склады, информационно-логистические системы. Контейнеризация, рост танкерного и балкерного флотов сделали возможной массовую интернационализацию производства и торговли [7, 8].

Торговые войны нарушают устойчивость ГЦДС через следующие каналы:

- удорожание или физическое ограничение внешнеторговых операций;
- принудительное перераспределение торговых потоков (смена поставщиков и потребителей);
- рост транзакционных издержек (страхование, хеджирование, логистическое планирование);
- необходимость инвестиций в новые логистические маршруты, порты и флот.

Наиболее масштабным примером современной торговой войны является конфликт между США и Китаем, начавшийся в 2018 г. с введения США повышенных пошлин на широкий спектр китайских товаров на общую сумму порядка 250 млрд долл. и ответных мер Китая [9]. По оценкам UNCTAD, двусторонняя торговля в ряде товарных категорий существенно сократилась, а торговые потоки были перенаправлены в пользу третьих стран (Вьетнама, Мексики, ЕС и др.) [10].

Особенно заметные эффекты наблюдались на рынках сельскохозяйственной продукции, включая сою и соевые продукты: Китай снизил импорт из США и переориентировал закупки на Бразилию и Аргентину, что оказало сильное влияние на фрахтовые ставки балкерного флота и загрузку соответствующих портов [11].

Другим важным блоком торговых войн выступают санкционные режимы, в том числе в отношении России, Ирана, Венесуэлы и других стран-экспортеров энергоресурсов. Ограничения на экспорт нефти и нефтепродуктов, транспор-

тировку и страхование танкерных перевозок приводят к перераспределению потоков, удлинению маршрутов и появлению «теневого» флота [8, 12].

По данным Международного энергетического агентства, санкции и ценовые потолки на российскую нефть и нефтепродукты привели к заметному изменению структуры мирового танкерного рынка: увеличению доли перевозок на дальние расстояния, росту спроса на старые танкеры и повышению фрахтовых ставок в отдельных сегментах [12].

Влияние торговых войн на отдельные товарные группы

Рынок какао-бобов и контейнерные перевозки

Мировой рынок какао-бобов характеризуется высокой географической концентрацией производства и диверсифицированным спросом. Основные производители — Котд’Ивуар, Гана, Нигерия, Камерун, Индонезия — расположены в Западной Африке и ЮгоВосточной Азии (таблица 1).

Таблица 1. Основные экспортёры какао-бобов и ключевые рынки сбыта (средние данные за последние 3–5 лет) [14]

Страна-экспортер	Статус на мировом рынке	Преобладающие направления экспорта
Котд’Ивуар	Крупнейший экспортёр какао-бобов	ЕС, США, Азия
Гана	Один из крупнейших экспортёров	ЕС, США
Эквадор	Ведущий экспортёр ароматических сортов	ЕС, США, страны Азии
Камерун	Крупный экспортёр Западной Африки	Европа
Нигерия	Значимый, но менее стабильный экспортёр	Европа, Азия

Крупнейшими потребителями являются страны Европы, США и растущий азиатский рынок [13] (таблица 2).

Таблица 2. Крупнейшие страны-потребители (переработчики) какао-бобов [14]

Страна	Объём переработки какао-бобов, тыс. тонн в год	Оценочная доля в мировом потреблении, %	Краткая характеристика
Котд’Ивуар	~ 1 300	~ 25–26	Крупнейший переработчик; быстрый рост за счёт ввода местных фабрик, часть какао перерабатывается перед экспортом.
Нидерланды	~ 600–650	~ 12–13	Крупнейший перерабатывающий хаб в Европе, развитая портовая и логистическая инфраструктура (Амстердам–Роттердам).
Германия	~ 450–500	~ 9–10	Один из основных производителей шоколада и изделий из какао в Европе.
США	~ 400–450	~ 8–9	Крупный внутренний рынок шоколадной продукции; значительная доля импорта какао-продуктов.
Индонезия	~ 350–400	~ 7–8	Ведущий переработчик в Азии, часть сырья — собственное производство, часть — импорт.

Торговые войны в прямом виде затрагивают данный рынок относительно умеренно, поскольку какао-бобы не являются стратегическим товаром и редко выступают объектом целевых санкций. Однако косвенное влияние оказывается через:

- изменения контейнерных тарифов в результате общих потрясений в мировой торговле;
- санкционные режимы в отношении отдельных стран-производителей или транзитных государств;
- рост стоимости страхования и удлинение маршрутов (например, при ограничениях прохода Суэцкого канала или риска в определённых регионах).

По данным UNCTAD, волатильность контейнерных фрахтовых ставок в период торговой войны США–Китай и пандемии COVID19 приводила к существенному удорожанию перевозок для всех контейнеризованных грузов, включая какао-бобы [7]. Для производителей в развивающихся странах это означало снижение экспортной маржи и усиление зависимости от условий транспортных компаний и логистических операторов.

Авиационный керосин является продуктом нефтепереработки и тесно связан с общим рынком нефти и нефтепродуктов. Торговые войны и санкции в энергетическом секторе оказывают на него многоканальное воздействие [8, 12]:

- ограничения на экспорт нефти и нефтепродуктов из отдельных стран приводят к изменению географии поставок керосина;
- санкции на поставки оборудования для нефтепереработки и транспортной инфраструктуры влияют на предложение;
- изменения в транспортных маршрутах (обход санкционных зон, отказ от определённых портов и терминалов) увеличивают стоимость и сроки поставок.

Санкционные меры против России и ряда других экспортёров способствовали формированию «теневых» танкерного флота, который обслуживает потоки, подпадающие под санкционные или квазисанкционные режимы [12]. Это приводит к:

- перераспределению спроса на танкеры между «белым» и «тёмным» флотом;
- росту фрахтовых ставок в сегменте нефтепродуктов;
- необходимости переориентации отдельных партий авиационного керосина на более длинные маршруты.

Соевый жмых (соевый шрот) является ключевым компонентом кормов для животноводства и птицеводства, а значит — важным элементом глобальной продовольственной безопасности. Основные производители и экспортёры соевых бобов и продуктов переработки — США, Бразилия, Аргентина, Парагвай, а крупнейшим импортёром выступает Китай [11].

Торговый конфликт США–Китай привёл к резкому увеличению импортных тарифов Китая на американскую сою и производные продукты и, как следствие, к переориентации китайского импорта на Бразилию и Аргентину [9; 11]. Это вызвало:

- изменение маршрутов балкерных перевозок (рост объёмов из Южной Америки в Азию);
- перераспределение портовой нагрузки (усиление роли бразильских и аргентинских портов, относительное снижение загрузки американских терминалов в Мексиканском заливе);
- изменение фрахтовых ставок в сегменте Panamax и Supramax из-за новой структуры спроса.

Исследования USDA и отраслевые обзоры показывают, что на пике конфликта доля США на китайском рынке сои и соевого жмыха существенно сократилась, в то время как Бразилия стала доминирующим поставщиком [11]. Это привнесло дополнительный импульс развитию балкерной инфраструктуры Южной Америки, но одновременно обострило проблемы узких мест — глубины фарватеров, пропускной способности портов, качества железнодорожных и автомобильных подходов.

В 2025 г. изменение структуры импорта сои Китаем демонстрирует глубокую переориентацию зерновой торговли в условиях эскалации тарифного конфликта с США. Согласно данным Главного таможенного управления КНР, за январь–июль 2025 г. объём импорта сои из Бразилии достиг 42,26 млн т, что на 25 % выше уровня предыдущего года и представляет собой исторический максимум, тогда как поставки из США сократились до 16,57 млн т, уменьшившись на 51 % год к году. Таким образом, объём бразильских поставок более чем в 2,5 раза превысил американские, что непосредственно связано с действием ответных тарифов Китая в отношении американской продукции и жёсткой увязкой возможного возобновления закупок с отменой указанных тарифных барьеров.

В сентябре 2025 г. Китай впервые за три года полностью прекратил импорт сои из США. Это отражает углубление торгово-политического конфликта и усиливающуюся ориентацию Китая на альтернативных поставщиков, прежде всего страны Южной Америки. В результате американские экспортёры теряют долю на крупнейшем мировом рынке, тогда как бразильская и аргентинская продукция укрепляет свои позиции в китайском импорте. Такое перераспределение потоков усиливает тренд на регионализацию и фрагментацию мировой торговли соей [15].

Контейнерные перевозки и порты

Торговые войны и санкционные режимы воздействуют на контейнерный сектор через:

- изменение объёмов двусторонней торговли в основных коридорах (например, Азия — Северная Америка, Азия — Европа) [7; 10];
- перераспределение потоков в пользу альтернативных маршрутов и партнёров;
- рост неопределённости и волатильности фрахтовых ставок, что осложняет долгосрочное планирование.

Торговая война США–Китай сопровождалась сокращением темпов роста контейнерных перевозок между двумя странами и частичным переносом производственных мощностей и экспортных потоков в другие страны Азии (Вьетнам, Бангладеш, Индия и др.) [10], что привело к изменению профиля загрузки ряда портов и перераспределению судоходных линий.

В сегменте танкерного флота последствия торговых войн и санкций проявляются особенно ярко [8, 12]:

- изменяются традиционные маршруты (например, переориентация экспорта нефти и нефтепродуктов с европейских на азиатские рынки);

- увеличивается средняя дальность перевозки, что повышает спрос на танкеры при неизменном или умеренно растущем объёме физической торговли;
- формируется параллельная инфраструктура (теневой флот, альтернативные страховые схемы, скрытые перевалки в открытом море).

Это непосредственно влияет и на рынок авиационного керосина: в условиях торговых и санкционных конфликтов поставки керосина могут осуществляться по более сложным цепочкам, иногда с участием смешанных партий и перевалок, что изменяет как ценовую структуру, так и логистические риски.

Балкерный сегмент чувствителен к торговым войнам на рынках сельскохозяйственной продукции, угля, руды. Изменение структуры мирового спроса на соевый жмых и другие кормовые компоненты приводит к перестройке балкерных потоков [7, 11]. Появление новых «зерновых коридоров» и кормовых маршрутов (например, из Чёрного моря или из Южной Америки в Азию) требует развития соответствующей портовой и припортовой инфраструктуры.

Дополнительным фактором выступают конфликты и санкции, связанные с экспортом зерновых и масличных культур из регионов, являющихся крупными поставщиками (Чёрноморский регион и др.), что также отражается на балкерном флоте и фрахтовых ставках.

Сопоставление рынков какао-бобов, авиационного керосина и соевого жмыха позволяет выделить различия в степени их чувствительности к торговым войнам (таблица 3).

Таблица 3. Анализ устойчивости трёх товарных групп к торговым войнам

Какао-бобы	Авиационный керосин	Соевый жмых
относительная устойчивость к целевым тарифным и санкционным мерам; высокая чувствительность к общим шокам контейнерного рынка и инфраструктурным ограничениям; риски, связанные с политической нестабильностью в странах-производителях и качеством портовой инфраструктуры.	сильная зависимость от санкций против экспортеров нефти и нефтепродуктов; высокая чувствительность к ограничениям в сфере страхования, финансирования и доступа к портовой инфраструктуре; влияние изменений в структуре авиаперевозок (спрос на авиакеросин) и связанных с ними геополитических решений.	высокая чувствительность к двусторонним тарифным конфликтам (как показал кейс США–Китай); значимое влияние на балкерный рынок и развитие портовой инфраструктуры в странах-экспортёрах; важная роль для продовольственной безопасности, что может стимулировать государственную поддержку и долгосрочные контракты.

Перспективы развития мировой торговой инфраструктуры в условиях торговых войн

Исследования OECD, Всемирного банка и других международных организаций указывают на нарастающую тенденцию к регионализации мировой торговли и формированию блоков «дружественных» стран, что является ответом на торговые войны и санкционные конфликты [3; 6]. Для инфраструктуры мировой торговли это означает:

- усиление роли региональных логистических хабов и альтернативных транспортных коридоров;
- необходимость модернизации портов и терминалов в странах, принимающих на себя перераспределяемые потоки (например, в Бразилии и Аргентине для соевого жмыха);
- развитие новых форм финансовой и страховой инфраструктуры (включая национальные и региональные институты страхования морских рисков).

В перспективе можно ожидать, что торговые войны станут не исключением, а одним из постоянных факторов, формирующих архитектуру мировой торговли. Это требует от государств и компаний активной политики по диверсификации рынков сбыта и источников поставок, развитию гибкой и устойчивой инфраструктуры, способной быстро адаптироваться к изменениям геополитической конъюнктуры.

Заключение

Проведённый анализ показал, что торговые войны оказывают комплексное воздействие на мировую торговлю и её инфраструктуру. На примере трёх товарных групп — какао-бобов, авиационного керосина и соевого жмыха — выявлены различия в степени чувствительности к торговым и санкционным мерам, а также общие тенденции, характерные для современной мировой экономики.

Рынок какао-бобов относительно устойчив к целевым торговым ограничениям, однако сильно зависит от состояния контейнерного рынка и инфраструктуры. Рынок авиационного керосина тесно связан с санкционной политикой в энергетическом секторе и показал высокую чувствительность к изменениям маршрутов и условий страхования танкерных

перевозок. Рынок соевого жмыха демонстрирует значительную подверженность двусторонним тарифным конфликтам, что ведёт к перераспределению балкерных потоков и формированию новых инфраструктурных узлов.

Торговые войны выступают одним из ключевых факторов трансформации мировой торговой инфраструктуры, стимулируя развитие альтернативных маршрутов, создание параллельных финансово-страховых механизмов и ускоряя процессы регионализации. В этих условиях особую актуальность приобретает формирование устойчивых и диверсифицированных логистических цепочек, а также укрепление многосторонних институтов, способных снижать риски эскалации торговых конфликтов.

Литература:

1. Бхагвати Дж. Протекционизм / пер. с англ. — М.: Экономика, 1990. — 320 с.
2. Кругман П., Обстфельд М., Мелиц М. Международная экономика: теория и политика. — 10е изд. — М.: Питер, 2018. — 864 с.
3. Baldwin R. The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. — Cambridge, MA: Belknap Press, 2016. — 344 p.
4. Evenett S. J., Fritz J. Economic Sanctions, Export Controls, and the Future of World Trade // Global Trade Alert Report. — 2022. — 78 p.
5. World Trade Organization. World Trade Report 2018: The Future of World Trade. — Geneva: WTO, 2018. — 180 p.
6. OECD. Global Value Chains: Efficiency and Risks in the Context of Trade Tensions. — Paris: OECD Publishing, 2021. — 96 p.
7. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023. — Geneva: United Nations, 2023. — 180 p.
8. UNCTAD. Navigating Troubled Waters: Impact of Geopolitical Tensions on Maritime Transport. — Geneva: UNCTAD Policy Brief, 2023. — 25 p.
9. Bown C. P. US-China Trade War Tariffs: An UpToDate Chart // Peterson Institute for International Economics, 2019. — URL: <https://www.piie.com> (дата обращения: 09.03.2026).
10. UNCTAD. Trade and Trade Diversion Effects of United States Tariffs on China. — UNCTAD Research Paper № 37, 2019. — 45 p.
11. USDA. Oilseeds: World Markets and Trade. — Washington, DC: United States Department of Agriculture, multiple issues. — URL: <https://www.usda.gov> (дата обращения: 10.03.2026).
12. International Energy Agency. Oil Market Report 2023. — Paris: IEA, 2023. — 120 p.
13. International Cocoa Organization (ICCO). Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics. — Abidjan: ICCO, multiple issues. — URL: <https://www.icco.org> (дата обращения: 12.03.2026).
14. Аналитический обзор рынка какао-бобов // TBank Investments. — URL: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/LanthanV/73a5689b-03b6-4c43-8272-4f342f7b477c/?author=profile> (дата обращения: 16.03.2026).
15. Мировой рынок сои // Graininfo.ru. — URL: <https://graininfo.ru/news/mirovoy-rynok-soi-srodnii-amerikanskim-gorkam-seychas-kommentariy-kitayskogo-eksperta/> (дата обращения: 16.03.2026).

Управление портфелем ценных бумаг

Свинцова Анна Юрьевна, студент;

Кузнецов Иван Владимирович, студент

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

В условиях нестабильности финансовых рынков эффективное управление портфелем ценных бумаг становится критически важным для достижения инвестиционных целей при контролируемом уровне риска. В статье рассматриваются ключевые методы и стратегии портфельного менеджмента — от классических принципов диверсификации до современных технологических решений, таких как алгоритмическая торговля и машинное обучение. Проводится оценка преимуществ и ограничений активных, пассивных и смешанных подходов в меняющейся рыночной среде. Результаты анализа призваны помочь инвесторам и управляющим активами принимать более обоснованные решения при формировании и ребалансировке портфелей.

Ключевые слова: рынок ценных бумаг, портфель ценных бумаг, диверсификация, управление рисками, алгоритмическая торговля.

Основные принципы формирования портфеля ценных бумаг

Формирование инвестиционного портфеля базируется на трёх фундаментальных принципах: доходность, риск и ликвидность. Оптимальное сочетание этих параметров достигается через диверсификацию — распределение средств

между различными классами активов (акции, облигации, производные инструменты, денежные средства) и секторами экономики. Классическая модель Гарри Марковица показывает, что путём подбора некоррелированных активов можно снизить общий риск портфеля без пропорционального снижения ожидаемой доходности.

Таблица 1. Сравнительная характеристика классов активов

Класс актива	Ожидаемая доходность	Уровень риска	Ликвидность	Роль в портфеле
Акции	Высокая	Высокий	Высокая	Рост капитала
Облигации	Средняя/Низкая	Низкий/Средний	Высокая/Средняя	Стабильность, доход
Денежные средства/ Депозиты	Низкая	Минимальный	Максимальная	Резерв, ликвидность
Производные инструменты	Потенциально высокая	Очень высокий	Зависит от инструмента	Хеджирование, спекуляции
Недвижимость/ Золото	Средняя/Низкая	Средний/Низкий	Низкая/Средняя	Диверсификация, защита от инфляции

Активное, пассивное и смешанное управление

Активное управление предполагает постоянный мониторинг рынка, отбор «недооценённых» бумаг и попытки обыграть рыночный индекс. Преимущества: потенциал сверхдоходности и гибкость при падениях. Недостатки: высокие комиссии, транзакционные издержки и риск ошибки управляющего. Исследования показывают, что на длинных горизонтах (более 10 лет) менее 20 % активных фондов превосходят свои бенчмарки после вычета комиссий.

Пассивное управление основано на следовании индексу (например, S&P 500, MOEX). Инвестор покупает ETF или индексные фонды и минимально вмешивается в структуру портфеля. Плюсы: низкие издержки, предсказуемость, отсутствие человеческого фактора. Минусы: невозможность избежать рыночных спадов и отсутствие защиты от «пузырей».

Смешанная стратегия (ядро-сателлит) сочетает оба подхода: 70–80 % портфеля — пассивный индексный «костяк», остальное — активные ставки на конкретные сектора или факторы (стоимость, качество, низкая волатильность). Такая структура позволяет контролировать риски и сохранять потенциал для дополнительной доходности.

Роль технологий: алгоритмическая торговля и машинное обучение

Современное управление портфелем немыслимо без количественных методов. Алгоритмическая торговля автоматизирует исполнение сделок, снижая влияние эмоций и временные задержки. Машинное обучение применяется для:

- прогнозирования краткосрочного движения цен;
- оптимизации ребалансировки портфеля;
- обнаружения нелинейных зависимостей между активами;
- стресс-тестирования в исторических и синтетических сценариях.

Однако алгоритмические модели подвержены переобучению (overfitting) и могут неожиданно «ломаться» при смене рыночного режима. Поэтому технологические решения должны дополняться риск-менеджментом и человеческим контролем.

Ребалансировка и мониторинг

Даже идеально сформированный портфель со временем отклоняется от целевой структуры из-за неравномерного роста активов. Регулярная ребалансировка (например, раз в квартал или при отклонении более чем на 5 %) позволяет зафиксировать прибыль по выросшим позициям и докупить подешевевшие. Практические методы:

- календарная ребалансировка;
- пороговая (триггерная) ребалансировка;
- комбинированная.

Сопутствующие задачи — налоговое планирование, учёт транзакционных издержек и ликвидности.

Таблица 2. Пример пороговой ребалансировки

Актив	Целевая доля	Текущая доля	Порог отклонения	Действие
Акции РФ	40 %	46 %	5 %	Продать часть акций
Облигации РФ	30 %	27 %	5 %	Докупить облигации
Валюта	30 %	27 %	5 %	Докупить валюту

Специфика российского рынка

Российский фондовый рынок отличается высокой волатильностью, ограниченной ликвидностью по ряду бумаг и выраженной зависимостью от сырьевых рынков. Это требует:

- повышенного внимания к диверсификации по отраслям;
- использования инструментов хеджирования (фьючерсы, опционы);
- учёта валютных рисков при инвестировании в иностранные активы;
- регулярного мониторинга макроэкономических показателей РФ.

Заключение

Эффективное управление портфелем ценных бумаг требует системного подхода: от выбора стратегии (активной, пассивной или смешанной) до внедрения инструментов автоматизации и контроля рисков. В условиях рыночной нестабильности ключевое значение приобретают не столько попытки предсказать движение рынка, сколько соблюдение дисциплины диверсификации, регулярная ребалансировка и разумное использование технологий. Перспективное направление дальнейших исследований — адаптация методов машинного обучения к российскому фондовому рынку с его специфическими рисками и ограниченной ликвидностью.

Литература:

1. Марковиц Г. Выбор портфеля: эффективная диверсификация инвестиций = Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments / Г. Марковиц. — Москва: Дело, 2011. — 647 с. — (Библиотека Фонда «Академическая книга»). — ISBN 978-5-7749-0594-8. (Оригинал: Markowitz H. M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments / H. M. Markowitz. — New Haven: Yale University Press, 1970. — 384 p. — ISBN 978-0300013726.)
2. Шарп У. Ф. Инвестиции = Investments / У. Ф. Шарп, Г. Дж. Александер, Дж. В. Бэйли; пер. с англ. А. Н. Буренина, А. А. Васина. — Москва: ИНФРА-М, 2018. — 1028 с. — (Университетский учебник). — ISBN 978-5-16-005781-1.
3. Фабоцци Ф. Дж. Управление портфелем ценных бумаг: пер. с англ. / Ф. Дж. Фабоцци; под ред. М. Р. Ефимовой. — Москва: ФИНПРЕСС, 2019. — 528 с. — (Серия «Финансовая академия»). — ISBN 978-5-8180-0012-9.
4. Буренин А. Н. Рынок ценных бумаг и производных финансовых инструментов: учебное пособие / А. Н. Буренин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: НТО им. акад. С. И. Вавилова, 2019. — 520 с. — ISBN 978-5-91137-011-2.
5. Fabozzi F. J. Financial Modeling of the Equity Market: From CAPM to Cointegration / F. J. Fabozzi, S. M. Focardi, P. N. Kolm. — Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. — 656 p. — (Frank J. Fabozzi Series). — ISBN 978-0-470-69900-7 [citations: 2] [citation: 4] [citation: 8].

Анализ роли таможенных органов в реализации таможенно-тарифного регулирования как фактор обеспечения экономической безопасности Российской Федерации

Смирнова Анна Эдуардовна, студент

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

В статье автор исследует практическую деятельность таможенных органов Российской Федерации в сфере администрирования таможенно-тарифных мер, рассматривая их как ключевой инструмент обеспечения экономической без-

опасности государства. На основе эмпирических данных 2023–2025 гг. проведён анализ фискальной результативности, эффективности контроля таможенной стоимости, классификации товаров, происхождения товаров, администрирования тарифных льгот и особых пошлин, а также правоохранительной практики. Выявлены тенденции ужесточения тарифного администрирования, смещения акцентов на крупные нарушения и внедрения цифровых технологий для снижения субъективного фактора. Обосновывается вывод о центральной роли таможенных органов в системе защиты фискальных интересов и нейтрализации угроз экономической безопасности России.

Ключевые слова: таможенно-тарифное регулирование, экономическая безопасность, таможенные органы, таможенные платежи, контроль таможенной стоимости, классификация товаров, страна происхождения, тарифные преференции.

Прежде всего, роль таможенных органов проявляется в их фискальной функции, служащей базовым индикатором эффективности. По итогам 2025 года ФТС перечислила в бюджет 5,911 трлн руб. (более 99 % прогноза), ежедневно обеспечивая поступления свыше 23 млрд руб. [6]. Однако столь стабильный результат был бы невозможен без эффективного администрирования, и здесь на первый план выходит контроль таможенной стоимости — один из центральных элементов тарифного регулирования. В 2024 г. доначисления по этому направлению достигли 38 млрд руб. [1], а за январь–сентябрь 2025 г. — 45,4 млрд руб., что на 73 % выше уровня 2023 г., причём основной объём дали корректировки до выпуска товаров [6]. Иными словами, таможенные органы смещают акцент на превентивный контроль, предотвращая потери ещё на этапе декларирования. В 2025 г. подход дополнительно ужесточён: профиль риска стал оцениваться по средней стоимости однородных товаров, расширив возможности для корректировок [2].

Наряду со стоимостью, критически важным для правильного исчисления платежей является контроль классификации товаров по ТН ВЭД ЕАЭС. Здесь также прослеживается осознанное усиление роли таможенных органов: в 2025 г. количество решений сократилось до 37 396, однако взысканная сумма выросла до 9,94 млрд руб. против 8,52 млрд годом ранее. Почти вдвое увеличилось число решений по высокотехнологичному оборудованию, что говорит о концентрации усилий на наиболее фискальноёмких и рискованных товарных группах [6]. Такой выборочный, точечный контроль стал возможен благодаря внедрению автоматизированных систем управления рисками, а на 2026 г. запланировано использование нейросетевых алгоритмов, которые ещё больше снизят субъективный фактор [5].

Стоимостной и классификационный контроль неразрывно связаны с контролем страны происхождения, который в руках таможенных органов превращается в действенный инструмент защиты рынка. С февраля 2024 г. действуют новые непреференциальные правила, и при отсутствии подтверждения происхождения товаров из недружественных стран применяются повышенные ставки — от 25 % до 40 %, тогда как средний уровень ЕТТ ЕАЭС составляет 3–5 % [3]. Таким образом, таможенные органы ставят дополнительный барьер для попыток обхода санкционных и защитных мер.

Однако тарифное регулирование включает не только взимание, но и предоставление льгот, за целевым использованием которых также установлен строгий контроль. В 2024 г. по результатам пост-контроля таможенные органы доначислили 56,4 млрд руб., из которых 51 % пришёлся на корректировку таможенной стоимости, 19 % — на классификацию и 7 % — на пресечение нарушений условий предоставления льгот [1]. Такая пропорция подтверждает, что контроль после выпуска товаров стал полноценным компенсаторным механизмом, возвращающим в бюджет средства, упущенные на этапе основного оформления.

Помимо базового тарифа и льгот, в компетенции таможенных органов находится администрирование особых защитных пошлин. В 2024–2025 гг. они обеспечивали применение антидемпинговых и компенсационных мер в отношении металлопродукции, алюминиевой фольги, диоксида титана из КНР и других товаров, оперативно пресекая схемы обхода через дробление партий. Организационная роль службы была закреплена приказом от 30.05.2025 № 479, актуализировавшим перечень уполномоченных органов [4].

Не менее весомым направлением, напрямую связанным с защитой экономической безопасности, является правоохранительная деятельность таможенных органов. В 2024 г. возбуждено 1 914 уголовных дел (из них 301 по ст. 194 УК РФ) и 166 336 административных дел (98 022 по гл. 16 КоАП РФ); взыскано штрафов на 3,8 млрд руб., обращено в доход государства имущества более чем на 6 млрд руб. [1]. Именно совокупность контрольных, фискальных и правоохранительных полномочий позволяет таможенным органам выступать универсальным защитным механизмом, нейтрализующим широкий спектр угроз.

Проведённый анализ подтверждает центральную, многоаспектную роль таможенных органов в таможенно-тарифном регулировании и обеспечении экономической безопасности России. Начав с выполнения фискальных планов, они последовательно усиливают контрольные функции, смещая фокус на наиболее рискованные сегменты [5], совершенствуют администрирование происхождения и льгот [3; 4], а также выступают полноценным правоохранительным фильтром [1]. Переход к точечному выявлению нарушений и активная цифровизация процессов [5; 6] закрепляют за таможенными органами статус ключевого гаранта экономической безопасности в условиях сохраняющихся внешних вызовов [1].

Литература:

1. Итоговый доклад о результатах деятельности Федеральной таможенной службы за 2024 год. — Москва: ФТС России, 2025. — 148 с.
2. О внесении изменений в отдельные нормативные правовые акты ФТС России по вопросам контроля таможенной стоимости: приказ ФТС России от 25.01.2025 № 112 // СПС «КонсультантПлюс».
3. О непривилегированных правилах определения страны происхождения товаров: постановление Правительства РФ от 15.02.2024 № 182 // Собрание законодательства РФ. — 2024. — № 8. — Ст. 1142.
4. Об утверждении перечня уполномоченных органов, осуществляющих подтверждение целевого назначения товаров: приказ ФТС России от 30.05.2025 № 479 // Официальный интернет-портал правовой информации.
5. Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 23.05.2020 № 1388-р (в ред. от 2025 г.). — Раздел IV «Цифровая трансформация».
6. Федеральная таможенная служба. Предварительные итоги деятельности за 2025 год.

Акция как корпоративная ценная бумага

Тахмазян Милена Арутюновна, студент;

Хвичия Юлия Вахтанговна, студент;

Адамян Давид Вагеевич, студент;

Перминов Лев Вячеславович, студент;

Норов Дамир Зафарджонович, студент

Научный руководитель: Черникова Надежда Викторовна, преподаватель
Колледж многоуровневого профессионального образования РАНХиГС при Президенте РФ (г. Москва)

В данной статье рассматривается акция как корпоративная ценная бумага, анализируются её правовая природа, особенности выпуска и обращения, функции в экономике, а также роль акционерного капитала в современной финансовой системе.

Введение

Акция занимает центральное место среди корпоративных ценных бумаг, поскольку представляет собой инструмент участия инвесторов в капитале акционерного общества. Через выпуск акций организации привлекают финансовые ресурсы для расширения производства, модернизации, внедрения инноваций и реализации инвестиционных проектов. Для инвесторов акция является не только объектом вложения капитала, но и способом участия в управлении компанией и получения части её прибыли.

Актуальность темы обусловлена тем, что рынок акций является важнейшей частью финансовой системы государства и оказывает значительное влияние на развитие экономики, инвестиционную активность и устойчивость корпоративного сектора. В современных условиях цифровизации и глобализации значение акций как инструмента привлечения капитала постоянно возрастает.

Цель статьи — исследование акции как корпоративной ценной бумаги, анализ её правового режима, особенностей обращения и значения в экономике.

1. Понятие и правовая природа акции

Акция представляет собой эмиссионную ценную бумагу, закрепляющую права её владельца на получение части прибыли акционерного общества в виде дивидендов, участие в управлении обществом и получение части имущества, остающегося после ликвидации организации.

Правовое регулирование акций осуществляется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О рынке ценных бумаг» и Федеральным законом «Об акционерных обществах». Акция относится к корпоративным ценным бумагам, поскольку удостоверяет участие инвестора в капитале юридического лица.

Основной особенностью акции является её бессрочный характер. В отличие от облигации, акция не предусматривает установленного срока возврата вложенных средств. Инвестор становится совладельцем компании и принимает на себя как возможность получения прибыли, так и риск убытков.

Акции подразделяются на обыкновенные и привилегированные. Владельцы обыкновенных акций обладают правом голоса на общем собрании акционеров, тогда как привилегированные акции обычно предоставляют фиксированный размер дивиденда, но ограничивают участие в управлении обществом.

2. Особенности выпуска акций

2.1. Эмиссионный характер

Акции относятся к эмиссионным ценным бумагам, что означает их массовый выпуск и размещение среди инвесторов. Все акции одного выпуска обладают одинаковым объёмом прав и одинаковой номинальной стоимостью.

2.2. Государственная регистрация

Процедура выпуска акций включает принятие решения о размещении, государственную регистрацию выпуска, раскрытие информации и размещение среди инвесторов. Эмитент обязан соблюдать требования Банка России и законодательства о ценных бумагах.

2.3. Формирование уставного капитала

Выпуск акций напрямую связан с формированием уставного капитала акционерного общества. Размер капитала определяет минимальный объём имущества общества, гарантирующий интересы кредиторов.

Для систематизации особенностей выпуска акций представлена таблица 1.

Таблица 1. Особенности выпуска акций

Критерий	Характеристика
Характер выпуска	Серийный, массовый
Государственная регистрация	Обязательна
Форма существования	Документарная и бездокументарная
Основная цель	Привлечение капитала
Орган выпуска	Акционерное общество

Как следует из таблицы 1, выпуск акций представляет собой сложную юридическую процедуру, направленную на обеспечение прозрачности рынка и защиту интересов инвесторов.

3. Особенности обращения акций

3.1. Биржевой характер обращения

Большинство акций обращается на организованном рынке через фондовые биржи. Это обеспечивает ликвидность, прозрачность ценообразования и возможность быстрого совершения сделок.

3.2. Формирование рыночной стоимости

Цена акции зависит от финансового состояния компании, уровня прибыли, дивидендной политики, макроэкономической ситуации и ожиданий инвесторов. На стоимость также влияют политические факторы, инфляция и состояние мировых рынков.

3.3. Инвестиционные риски

Владение акциями связано с определёнными рисками: снижением рыночной стоимости, банкротством эмитента, нестабильностью дивидендных выплат и рыночной волатильностью. Несмотря на это, акции остаются одним из наиболее популярных инструментов долгосрочного инвестирования.

Таблица 2. Особенности обращения акций

Параметр	Характеристика
Тип рынка	Биржевой и внебиржевой
Способ передачи прав	Через сделки куплипродажи
Ликвидность	Высокая у крупных эмитентов
Основные риски	Колебание цены и снижение доходности
Инфраструктура	Биржи, депозитарии, регистраторы

Данные таблицы 2 показывают, что обращение акций тесно связано с организованным фондовым рынком и современной финансовой инфраструктурой.

4. Сравнение акций с облигациями

Акции и облигации являются основными инструментами фондового рынка, однако имеют различную экономическую природу. Акция подтверждает участие в капитале компании, тогда как облигация удостоверяет долговое обязательство эмитента перед инвестором.

Владелец облигации получает фиксированный доход и имеет преимущественное право на возврат средств при ликвидации компании. Акционер же получает доход в виде дивидендов, размер которых зависит от прибыли общества.

5. Роль акций в экономике

Акции выполняют важнейшую функцию перераспределения капитала в экономике. Благодаря выпуску акций предприятия получают возможность привлекать значительные инвестиции без необходимости возврата средств в строго установленный срок.

5.1. Инвестиционная функция

Акции обеспечивают приток капитала в наиболее перспективные отрасли экономики. Инвесторы заинтересованы вкладывать средства в компании с высоким потенциалом роста, что стимулирует развитие инноваций и повышение эффективности производства.

5.2. Корпоративное управление

Через механизм владения акциями инвесторы участвуют в принятии ключевых решений компании. Это способствует повышению прозрачности бизнеса и защите интересов акционеров.

Таблица 3. Экономические функции акций

Функция	Экономическое значение
Инвестиционная	Привлечение капитала для развития бизнеса, реализации проектов, расширения производства и повышения конкурентоспособности компании
Управленческая	Обеспечение участия акционеров в управлении компанией — через голосование на собраниях акционеров, избрание совета директоров и влияние на стратегические решения
Доходная	Получение дивидендов — регулярного дохода для акционеров от прибыли компании, что служит стимулом для инвестирования и удержания акций
Распределительная	Перераспределение финансовых ресурсов между различными направлениями деятельности, проектами и заинтересованными сторонами (акционерами, кредиторами, государством и т.д.)
Стимулирующая	Развитие корпоративного сектора за счёт создания стимулов для инвестиций, внедрения инноваций, повышения эффективности управления и роста рыночной стоимости компаний

Как видно из таблицы 3, акции выполняют комплекс экономических функций и являются важным инструментом развития рыночной экономики.

6. Практическое значение акций

На современном этапе акции используются как крупными корпорациями, так и средними компаниями для привлечения инвестиций. Наиболее активно акции обращаются в банковском секторе, нефтегазовой отрасли, металлургии и сфере информационных технологий.

Крупнейшие российские эмитенты ежегодно привлекают миллиарды рублей через дополнительное размещение акций. Развитие цифровых платформ и онлайн-брокеров значительно упростило доступ населения к фондовому рынку.

6.1. Статистика и тенденции

По данным Московской биржи, количество частных инвесторов в России за последние годы превысило 30 миллионов человек. Значительная часть операций совершается именно с акциями крупнейших компаний.

Среднесуточный объём торгов акциями на российском рынке исчисляется сотнями миллиардов рублей. Наиболее ликвидными остаются акции компаний энергетического, банковского и сырьевого сектора.

Основными рисками инвестирования в акции являются рыночная волатильность, инфляционные процессы и изменение финансового состояния эмитента. Вместе с тем долгосрочные вложения в акции исторически демонстрируют более высокую доходность по сравнению с банковскими депозитами.

Заключение

Акция представляет собой ключевую корпоративную ценную бумагу, обеспечивающую связь между инвесторами и акционерным обществом. Она выполняет инвестиционную, управленческую и доходную функции, способствуя развитию корпоративного сектора и экономики в целом.

Особенности акций проявляются в их эмиссионном характере, обращении на организованном рынке и способности обеспечивать привлечение капитала на долгосрочной основе. Современный рынок акций является важным элементом финансовой системы государства и оказывает существенное влияние на инвестиционные процессы.

Следовательно, акции остаются одним из наиболее востребованных инструментов фондового рынка, сочетая возможности получения прибыли с участием в управлении компанией и развитием экономики.

Литература:

1. Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг».
2. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая.
5. Рынок ценных бумаг: учебник / под ред. Е. Ф. Жукова. — Москва: Юрайт, 2023.
6. Галанова В. А. Ценные бумаги и фондовый рынок. — Москва: Финансы и статистика, 2022.
7. Официальный сайт Банка России.
8. Материалы Московской биржи по рынку акций.
9. Большая российская энциклопедия: статья «Акция».
10. Современные тенденции развития фондового рынка России // Экономика и управление. — 2024.

Выбор источников финансирования инвестиционной деятельности организации

Телегин Александр Юрьевич, студент магистратуры
Оренбургский государственный университет имени В. А. Бондаренко

Статья посвящена вопросу о том, как организациям выбирать источники для финансирования инвестиций в условиях нынешней неопределённости экономической ситуации. Основной акцент сделан на сопоставлении внутренних и внешних каналов привлечения капитала, их стоимости, рисков и воздействия на структуру капитала предприятия. Прослеживается связь между этапом жизненного цикла компании, отраслевыми особенностями и теми способами финансирования, которые оказываются наиболее предпочтительными. Отдельно рассматриваются современные инструменты — зелёные облигации, финансирование с учётом критериев экологической и социальной ответственности, цифровые площадки коллективного финансирования и прямого кредитования между участниками.

Опираясь на теорию иерархии источников и теорию компромисса, предложен практический алгоритм принятия решений, учитывающий количественные показатели вроде средневзвешенной стоимости капитала и эффекта финансового рычага, а также качественные факторы — сохранение контроля и налоговые последствия. Материал адресован руководителям и финансовым менеджерам, заинтересованным в построении сбалансированной и устойчивой инвестиционной политики.

Ключевые слова: инвестиционная деятельность, источники финансирования, структура капитала, средневзвешенная стоимость капитала, финансовый рычаг, внутренние источники, заемный капитал, ESG-финансирование, теория иерархии финансирования, импортозамещение, устойчивость бизнеса.

В условиях высокой изменчивости рынков и ограниченных ресурсов вопрос рационального подбора источников финансирования инвестиций становится особенно актуальным для организаций. Грамотность компании в выборе инструментов привлечения капитала определяет возможность реализации долгосрочных проектов, удержания конкурентных позиций и обеспечения стабильного роста. Ошибки здесь чреваты избыточной долговой нагрузкой, утратой контроля либо упущенными перспективами развития. Задача статьи состоит в систематизации подходов к подбору источников финансирования инвестиций, раскрытии их классификации и ключевых критериев оценки, а также практических аспектов применения для обоснованных управленческих решений. Под инвестиционной деятельностью организации понимается целенаправленное вложение ресурсов в объекты предпринимательства с расчётом на последующий экономический эффект.

Л. Н. Лопатников трактует её как совокупность действий по формированию, распределению и использованию инвестиционных ресурсов ради достижения стратегических целей предприятия [3, с. 63]. О. Е. Кутепов и М. В. Непарко, в свою очередь, обращают внимание на необходимость постоянного контроля рисков, обусловленных изменчивостью внешних условий. Подобные трактовки демонстрируют комплексность процесса [2, с. 36]. Традиционно инвестиции подразделяются на реальные, то есть вложения в основные средства и строительство, финансовые — операции с ценными бумагами, и нематериальные — вложения в интеллектуальную собственность, бренды, научные разработки, обучение персонала. Разные виды инвестиций по-своему воздействуют на структуру активов и пассивов компании, что требует учёта при планировании.

Значение инвестиций для стратегического развития предприятия сложно недооценить. Через капиталовложения внедряются новшества, осваиваются новые рынки, модернизируются производственные мощности. Отсутствие регулярных вложений ведёт к постепенной утрате конкурентоспособности, причём особенно заметно данное явление проявляется в высокотехнологичных отраслях [1, с. 415]. Вместе с тем избыточные либо недостаточно просчитанные инвестиции способны вызвать резкий рост долговой нагрузки и ослабление финансовой устойчивости. Отсюда центральное место занимает поиск оптимального соотношения между объёмом вложений

и доступными источниками покрытия. Капиталовложения воздействуют и на внутреннюю структуру управления, поскольку требуют совершенствования систем планирования, контроля, мотивации персонала. Качественно проведённые инвестиции в долгосрочной перспективе формируют базу для устойчивого роста капитализации и укрепления рыночных позиций. Без капиталовложений стратегическое развитие остаётся декларацией.

Источники финансирования принято делить на внутренние и внешние. К внутренним относят прежде всего чистую прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и обязательных платежей. Данный источник считается наиболее дешёвым и независимым. Заметную роль играют амортизационные отчисления — средства, накапливаемые за счёт износа основных фондов и не требующие возврата. Реализация ненужных или избыточных активов тоже позволяет быстро мобилизовать ресурсы, хотя нередко сопровождается потерями в стоимости. Помимо этого, к внутренним источникам причисляют устойчивые пассивы — кредиторскую задолженность перед поставщиками, резервы предстоящих расходов, фактически используемые как бесплатный заёмный капитал [5].

Внешние источники отличаются большим разнообразием и возможностью привлечения значительных объемов средств. Банковские кредиты остаются одним из наиболее распространенных инструментов благодаря относительной доступности и гибкости условий. Облигационные займы позволяют компаниям привлекать ресурсы напрямую от широкого круга инвесторов на фондовом рынке. Лизинг выгоден при необходимости обновления оборудования: платежи растянуты во времени, а объект сразу начинает приносить доход. Государственные субсидии, гранты и льготные кредиты особенно актуальны для приоритетных отраслей и проектов импортозамещения. Венчурное финансирование привлекает стартапы и высокорисковые проекты, предоставляя не только капитал, но и управленческую экспертизу. Эмиссия акций дает возможность существенно увеличить собственный капитал, хотя и приводит к размыванию долей существующих собственников. Привлечение стратегических инвесторов часто сочетает финансовые вливания с технологическим и рыночным партнерством.

Выбор того или иного источника определяется несколькими взаимосвязанными критериями. Прежде всего это стоимость капитала, наиболее полно отражаемая

через показатель средневзвешенной стоимости капитала (WACC) [4, с. 104]. Далее учитывается доступность источника в конкретных рыночных условиях и кредитная история компании. Срок привлечения средств должен соответствовать горизонту окупаемости инвестиционного проекта. Важны также финансовые риски: валютные, процентные, кредитные. Структура капитала после привлечения нового финансирования не должна чрезмерно ухудшаться. Для собственников принципиальным остается сохранение контроля над бизнесом. Наконец, налоговые последствия — в частности, возможность уменьшения налогооблагаемой базы за счет процентов по заемным средствам — нередко становятся решающим фактором.

Оценка эффективности источников финансирования проводится с помощью нескольких взаимодополняющих методов. Расчет WACC позволяет сравнить реальную цену разных вариантов. Анализ эффекта финансового рычага показывает, насколько использование заемных средств увеличивает рентабельность собственного капитала. Оценка финансовой устойчивости осуществляется через систему коэффициентов покрытия долга, автономии, маневренности собственных средств. Показатели ликвидности и платежеспособности помогают убедиться, что привлечение новых ресурсов не поставит компанию на грань неплатежеспособности. Все эти методы имеют ограничения: они базируются на прогнозных данных, которые могут существенно расходиться с реальностью в условиях турбулентности.

На окончательный выбор источников влияют множество факторов. Размер предприятия и стадия его жизненного цикла определяют предпочтения: малые компании чаще полагаются на собственные средства и лизинг, крупные — на облигации и синдицированные кредиты. Отраслевая принадлежность также имеет значение: в капиталоемких отраслях преобладают долгосрочные заемные средства, в высокотехнологичных — венчурный капитал. Текущая структура баланса, макроэкономическая конъюнктура, инвестиционный климат в стране и конкретные цели проекта — все это требует индивидуального подхода.

Оптимальная структура капитала строится на основе двух основных теорий. Теория иерархии источников предполагает предпочтение сначала внутренних средств, затем заемных и лишь в последнюю очередь — эмиссии акций. Теория компромисса акцентирует баланс между налоговыми выгодами от использования долга и растущими рисками финансовой несостоятельности. На практике большинство компаний стремятся поддерживать соотношение собственных и заемных средств в диа-

пазоне 55–65 % к 35–45 %, с корректировкой в зависимости от отраслевых стандартов и фазы экономического цикла [8].

Практические примеры подтверждают важность взвешенного подхода. Российская компания «СИБУР» в середине 2010-х годов успешно привлекла стратегического инвестора — китайскую Sinopres, что позволило профинансировать масштабную модернизацию мощностей и выйти на новые экспортные рынки [7]. Американская Hertz в период восстановления после банкротства 2020 года комбинировала эмиссию акций с рефинансированием долгов, сумев полностью обновить автопарк и вернуться к прибыльности [6]. Типичные ошибки — чрезмерное увлечение короткими кредитами при финансировании долгосрочных проектов или игнорирование налоговых последствий — нередко приводят к кризису ликвидности. Малый бизнес чаще использует лизинг и субсидии, средний — банковские кредиты и государственные программы, крупный — облигации и привлечение стратегических партнеров.

Современные тенденции существенно расширяют набор инструментов. Цифровизация привела к бурному развитию краудфандинга и P2P-кредитования, делающих финансирование доступным даже для небольших проектов. Растет популярность ESG-финансирования, в частности зеленых облигаций, привлекающих инвесторов, ориентированных на устойчивость. В условиях санкционного давления возрастает роль государственной поддержки и программ импортозамещения, стимулирующих внутренние инвестиции.

Алгоритм принятия решения включает несколько последовательных этапов. Сначала проводится оценка общей потребности в инвестициях и сроков их окупаемости. Затем анализируются все доступные источники по ключевым критериям. Следующий шаг — моделирование различных сценариев с расчетом WACC, эффекта рычага и показателей устойчивости. На завершающем этапе выбирается оптимальная комбинация источников с учетом стратегических приоритетов компании.

Таким образом, выбор источников финансирования инвестиционной деятельности требует комплексного подхода, сочетающего теоретические модели, количественные расчеты и учет специфики конкретного бизнеса. Грамотное применение рассмотренных принципов позволяет минимизировать риски и обеспечить устойчивое развитие. В перспективе дальнейшая цифровизация финансовых рынков и усиление внимания к устойчивому развитию будут продолжать расширять возможности для эффективного финансирования инвестиций.

Литература:

1. Андрияшина Н. С. и др. Формирование инвестиционной стратегии предприятия // Московский экономический журнал. — 2020. — №. 7. — С. 414–420. doi: 10.24411/2413–046X-2020–10497
2. Кутепов О. Е., Непарко М. В. История развития понятий инвестиционной деятельности и инноваций // Проблемы в российском законодательстве. Юридический журнал. — 2016. — №. 1. — С. 35–38.

3. Леонов И. А. Оценка эффективности инфраструктурных проектов // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. — 2023. — №. 2. — С. 62–77. doi:10.47711/2076–3182–2023–2–62–77

4. Невмержицкий А. Л., Разумовская Е. А. Моделирование оценки стоимости капитала в финансовом менеджменте // Журнал прикладных исследований. — 2023. — №. S3. — С. 103–109.

5. Финансовый менеджмент: учебник / под ред. Н. Д. Эриашвили, В. С. Осипова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 273 с. — ISBN 978–5–238–03667–0.

6. От банкротства до сделки с Tesla: через что сеть автопроката Hertz прошла в пандемию // ТАСС [Электронный ресурс]. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/12778279> (дата обращения: 11.01.2026).

7. СИБУР и Sinopec подписали соглашение о стратегическом сотрудничестве // СИБУР [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.sibur.ru/ru/press-center/news-and-press/Sinopec10/> (дата обращения: 11.01.2026).

8. Управление собственным и заемным капиталом: практика и стратегии // Cleverence [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.cleverence.ru/articles/finansy/-upravlenie-sobstvennym-i-zaemnym-kapitalom-praktika-i-strategii/> (дата обращения: 11.01.2026).

Анализ положения аэропорта «Казань» на рынке авиаперевозок РФ

Тимескова Наталья Николаевна, студент магистратуры
Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А. А. Новикова

Данная статья посвящена изучению положения аэропорта «Казань» на современном рынке авиационных перевозок с учетом актуальных факторов, влияющих на гражданскую авиацию Российской Федерации. Представлен анализ динамики пассажирообмена аэропорта. А также на основе анализа определены основные стратегические направления и перспективы развития аэропорта «Казань».

Ключевые слова: гражданская авиация, аэропорт, авиаперевозки, пассажиропоток, перспективы

Международный аэропорт «Казань» имени Габдуллы Тукая — один из перспективнейших аэропортов России, чем и вызван справедливый интерес к нему.

Казань идеально расположена в самой густонаселенной части России. За короткое время до Казани могут добраться жители 13 крупных городов. Аэропорт обслуживает внутренние маршруты, которые соединяют практически все регионы России. Зона охвата аэропорта Казань — 23,7 млн. человек или 16 % населения России [5].

Маршрутная сеть АО «МАК» насчитывает 90 направлений, по которым выполняются как регулярные, так

и чартерные перевозки. Из них 33 маршрута — международные.

Представленная ниже таблица иллюстрирует динамику пассажирообмена аэропорта «Казань» за десятилетний период с 2015 по 2025 год.

Последние годы отмечены плавным, но уверенным ростом пассажирообмена (+28,6 % в 2023 году и около +4 % в прогнозируемых цифрах на 2025 год). Рекордный показатель пассажирообмена является результатом проведенной работы по расширению маршрутной сети, увеличению числа рейсов на уже имеющихся направлениях, привлечению новых зарубежных авиаперевозчиков. Этому спо-

Таблица 1. Динамика пассажирообмена АО «Международный аэропорт Казань» (главный оператор аэропорта «Казань») (2015–2025гг.) [3]

№	Год	Пассажирообмен (млн чел.)	Темп роста (%)
	2015	1,795	-
	2016	1,913	+6,6 %
	2017	2,623	+37 %
	2018	3,142	+19,8 %
	2019	3,471	+10,5 %
	2020	2,145	-38,2 %
	2021	3,870	+79,9 %
	2022	4,016	+3,8 %
	2023	5,168	+28,6 %
	2024	5,370	+3,9 %
	2025	5,584	+4 %

собствует государственная политика поддержки гражданских авиаперевозок, строительство новых объектов инфраструктуры и привлечение крупных национальных и зарубежных авиакомпаний.

Так, в казанский аэропорт пришли новые международные партнёры — Air Serbia, Armenia Airways, Southwind Airlines. Это рейсы в Белград, Ереван и Анталию соответственно. Возобновились после многолетнего перерыва рейсы авиакомпании Air Arabia. Открылась линейная станция технического обслуживания авиакомпании «Аэрофлот». С одной из крупнейших в России авиакомпаний — Nordwind Airlines — существенно расширилось партнёрское взаимодействие, в рамках которого были открыты рейсы в Грозный, Томск, Иркутск и Новокузнецк. Другим базовым авиаперевозчиком аэропорта — «ЮВТ аэро» — были открыты рейсы в Магнитогорск, Нарьян-Мар, Саранск, Тобольск и Грозный, а также авиакомпания NordStar рейсы в Красноярск.

Таким образом, динамика пассажирообмена аэропорта «Казань» отражает общие макроэкономические процессы, происходившие в отрасли гражданской авиации России за последнее десятилетие. Основными драйверами роста стали государственные программы поддержки, инвестиции в инфраструктуру и растущие доходы населения. Пандемия, наоборот, временно замедлила развитие сектора, но последующий быстрый откат назад подтвердил устойчивость и долгосрочный характер положительных тенденций.

Положение аэропорта «Казань» сегодня определяется тем, насколько успешно он сможет перестроиться с международных перевозок на внутренние и сделать ставку на качество обслуживания. Внешние факторы давят со всех сторон: санкции сократили число зарубежных рейсов, а частые ограничения полетов создают нестабильность. Экономическая ситуация тоже не помогает — дорогие кредиты и постоянный рост цен тормозят развитие и удорожают любые вложения. Но при этом люди стали чаще летать по России — в Сочи, Калининград, Минеральные Воды, и они хотят комфорта: быстрой регистрации, понятной навигации, нормальной работы сайта и приложения. Получается, что старые козыри вроде выгодного расположения между Европой и Азией уже не работают. Теперь конкуренция идет в другой плоскости: кто сделает так, чтобы пассажир не толкался в очередях, быстро находил свой выход и без проблем добирался до города. Если «Казань» сможет дать людям удобство и нормальный сервис, у нее есть все шансы остаться лидером среди соседей — Уфы, Самары и других городов. А если нет — пассажиры просто на-

чнут выбирать другие аэропорты, даже если ради этого придется ехать дальше.

Таким образом, ключевая задача аэропорта «Казань» на ближайшую перспективу — балансировать между растущим спросом и внешними ограничениями. Для этого необходимо ускорить модернизацию инфраструктуры, максимально использовать государственную поддержку, активно развивать внутренние и дружественные международные направления, а также внедрять технологии, повышающие производительность при снижении зависимости от импортных решений.

При устойчивом росте производственных и финансовых показателей аэропорт столкнулся с серьезными проблемами в области качества обслуживания. По данным Forbes, аэропорт «Казань» «набрал всего 33,4 балла из возможных 88 [6]. Основные проблемы связаны с долгим ожиданием багажа, за что аэропорт получил низкие оценки». Примечательно, что три года назад воздушная гавань считалась одним из лучших региональных аэропортов, однако в текущем рейтинге «уступил также уфимскому аэропорту, который оказался на 12-й позиции».

Основные направления развития аэропорта «Казань» по результатам анализа внешних факторов:

- строительство 4-го пассажирского терминала (запланировано на 2026 г.), модернизация существующих терминалов и перрона;
- увеличение частоты рейсов по внутренним направлениям (Сочи, Минеральные Воды, Калининград, Сибирь) и расширение международных перевозок в дружественные страны (Турция, ОАЭ, СНГ, Юго-Восточная Азия);
- внедрение систем категории II/III ИКАО, цифровизация процессов (Face ID, саморегистрация, электронный документооборот), переход на отечественное ПО и оборудование;
- развитие cargo-терминала, привлечение логистических операторов (в т. ч. «Волга-Днепр»);
- снижение углеродного следа, поддержка местных сообществ, сохранение культурного наследия (имени Г. Тукая).

Целевые показатели до 2030 года (рост пассажирообмена до 8,5 млн чел., выручки до 12 млрд руб., сокращение среднего времени обслуживания воздушных судов (МСТ) до 25 минут, 100 % отечественного ПО) направлены на сбалансированное устранение слабых сторон и реализацию рыночных возможностей. Достижение этих целей позволит аэропорту «Казань» не только сохранить лидерство в Приволжском федеральном округе, но и войти в ТОП-5 региональных аэропортов России по качеству обслуживания.

Литература:

1. Маслаков В. П. Хозяйственный механизм авиатранспортных предприятий, часть II Главные операторы аэропортов: Учебное пособие / Под общ. ред. д-ра техн. наук, проф. В. П. Маслакова — СПб: Питер, 2020. — 319 с.
2. Годовые отчёты ОАО «Международный аэропорт «Казань» за 2020–2024 гг. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.kazan.aero (дата обращения: 20.05.2026).

3. Официальный сайт аэропорта «Казань» — [Электронный ресурс]. — Режим доступа www.kazan.aero (дата обращения: 22.05.2026).
4. Аэропортовая сеть «Новопорт» — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.novaport.ru/ (дата обращения: 20.05.2026).
5. Министерство транспорта и дорожного хозяйства Республики Татарстан — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://mintrans.tatarstan.ru/> (дата обращения: 20.05.2026).
6. «Аэропорт Казань оказался в хвосте топ-20 аэропортов» — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.business-gazeta.ru/news/670339> (дата обращения: 20.05.2026).

NLP-скоринг как инструмент управления кредитным риском в корпоративном сегменте коммерческого банка: концепция, экономический эффект и регуляторный контекст

Тяпина Арина, студент магистратуры

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

В статье исследуется применение технологий обработки естественного языка (NLP) в системе управления кредитным риском коммерческого банка в корпоративном сегменте. На основе анализа международного опыта ведущих банков (JPMorgan Chase, DBS Bank, HSBC) и оценки практики ПАО ВТБ выявлен структурный разрыв между зрелостью розничного ML-скоринга и преимущественно экспертным характером корпоративного кредитного анализа. Предложена концепция NLP-модуля на основе ensemble-подхода, предусматривающая инкрементальную интеграцию NLP-компоненты в действующую PD-модель. Разработан модельный расчёт экономического эффекта: при улучшении дискриминационной способности модели на 10 п.п. Gini NPV проекта за пятилетний горизонт составляет 15–20 млрд рублей при инвестициях 330–480 млн рублей. Результаты применимы к любому системно значимому российскому банку, располагающему зрелой инфраструктурой данных.

Ключевые слова: управление кредитным риском, NLP, машинное обучение, корпоративный скоринг, ПАО ВТБ, цифровизация, explainability, финтех.

1. Введение

Цифровая трансформация банковского сектора в последнее десятилетие существенно расширила инструментарий управления финансовыми рисками. Если в 2010-х годах машинное обучение (ML) рассматривалось как экзотическое дополнение к традиционным скоринговым картам, то к середине 2020-х оно превратилось в стандарт отрасли — по меньшей мере в розничном кредитовании [1]. Иная картина складывается в корпоративном сегменте: здесь во многих банках по-прежнему доминирует экспертный анализ финансовой отчётности, лишь частично автоматизированный. Причина — объективные особенности корпоративного кредитования: малый объём обучающей выборки (тысячи кредитов, а не миллионы), высокая гетерогенность заёмщиков и специфика принятия решений на уровне кредитного комитета.

Вместе с тем именно в корпоративном сегменте сосредоточена основная часть кредитного риска системно значимых банков. По данным ПАО ВТБ, корпоративный кредитный портфель банка на конец 2024 года составил 15,9 трлн рублей — более 60 % совокупного кредитного портфеля [2]. В этих условиях даже умеренное улучшение дискриминационной способности кредитных моделей способно генерировать многомиллиардный экономический эффект. Технологии NLP открывают возможность преодолеть ограничение малой выборки за счёт извлечения кредитных сигналов из текстовых источников — новостного потока, судебных документов, финансовой отчётности, — что успешно реализовано рядом крупнейших зарубежных банков [3, 4].

Цель настоящей статьи — разработать концепцию NLP-модуля корпоративного кредитного скоринга и оценить его экономическую эффективность применительно к российским условиям с учётом регуляторных ограничений и особенностей информационного поля.

2. Постановка проблемы: структурный разрыв в управлении риском

Анализ системы управления кредитным риском ПАО ВТБ позволил зафиксировать парадокс, характерный для большинства крупных российских банков: существенный разрыв в технологической зрелости между розничным и корпоративным кредитным анализом.

В розничном сегменте ВТБ применяет ML-модели на основе gradient boosting и нейронных сетей, обеспечивающие автоматическое принятие решений по кредитам до 30 млн рублей; доля автоматизированных решений у лидеров рынка (Сбербанк, Т-Банк) превышает 90 % [5]. Обучающая выборка в розничном скоринге исчисляется миллионами наблюдений, что позволяет достигать высокой дискриминационной способности (коэффициент Gini 0,65–0,80).

В корпоративном сегменте ситуация принципиально иная. Исторические данные о дефолтах корпоративных заёмщиков в российской банковской системе ограничены несколькими тысячами наблюдений, что исключает применение стандартных ML-алгоритмов. Кредитный анализ строится преимущественно на изучении структурированной финансовой отчётности и экспертном суждении, при этом потенциал текстовых данных — новостного поля, судебной активности, риторики менеджмента — системно не используется.

Именно этот разрыв и составляет исследовательскую проблему настоящей работы: при наличии доступных технологий NLP и сформированной инфраструктуры данных применение этих инструментов в корпоративном кредитном анализе остаётся минимальным, тогда как зарубежные аналоги — JPMorgan Chase (NLP-анализ финансовой отчётности), DBS Bank (интеграция новостного потока в кредитный мониторинг), HSBC (NER в анализе судебных рисков) — демонстрируют измеримый прирост качества моделей [3].

3. Теоретическая рамка: NLP в кредитном скоринге

Применение NLP в кредитном анализе опирается на концепцию альтернативных данных — нетрадиционных источников информации о заёмщике, дополняющих структурированную финансовую отчётность. Теоретическим основанием служит гипотеза информационной асимметрии [6]: банк располагает лишь частью информации о заёмщике, а текстовые источники позволяют существенно сократить этот разрыв.

Систематический обзор 63 эмпирических исследований за 2018–2024 годы подтвердил, что интеграция NLP-признаков в кредитные модели повышает коэффициент Gini в диапазоне 5–15 п.п. в зависимости от состава источников данных и архитектуры модели [7]. Наиболее значимые результаты достигаются при использовании текстовой части финансовой отчётности (раздел MD&A, аудиторское заключение), данных судебных реестров и новостного потока [4].

Ключевым препятствием для масштабирования NLP в корпоративный скоринг является проблема интерпретируемости: регулятор и кредитный комитет требуют объяснения алгоритмических решений, тогда как NLP-модели — особенно построенные на языковых трансформерах (BERT, RuBERT) — относятся к категории «чёрного ящика» [8]. Решением служат методы explainability: SHAP (SHapley Additive exPlanations) для атрибуции значимости признаков и LIME (Local Interpretable Model-agnostic Explanations) для локальных объяснений конкретных решений [9].

4. Концепция nlp-модуля корпоративного кредитного скоринга

Предлагаемая архитектура основана на ensemble-подходе, позволяющем инкрементально интегрировать NLP-компоненту без замены действующей PD-модели. Итоговая оценка вероятности дефолта определяется по формуле:

$PD_final = w_1 \times PD_traditional + w_2 \times PD_NLP, w_1 + w_2 = 1,$

где w_1 и w_2 — веса традиционной и NLP-компоненты соответственно. На начальном этапе рекомендуется консервативное распределение весов ($w_1 = 0,8$; $w_2 = 0,2$) с последующим наращиванием доли NLP-компоненты по результатам бэк-тестирования. Аналогичный подход применён JPMorgan Chase при интеграции NLP в корпоративный скоринг и показал устойчивую сходимость весов к значению $w_2 = 0,35–0,40$ через 18 месяцев эксплуатации [3].

Источниками данных для NLP-компоненты служат пять классов текстовых источников, описанных в таблице 1.

Таблица 1. Источники альтернативных данных для NLP-скоринга корпоративных заёмщиков

Класс данных	Метод NLP	Кредитный сигнал	Частота обновления
Новостной поток	Sentiment analysis, NER, topic modeling	Публичный имидж, упоминание санкций, конфликтов, смены менеджмента	Ежедневно
Судебные реестры	Классификация документов, NER	Активные иски, налоговые претензии, банкротные процедуры	Еженедельно
МСФО-отчётность (текст)	Анализ тональности, going concern NER	Оговорки аудитора, смена учётной политики, риторика MD&A	Ежеквартально
Отраслевые обзоры	Topic modeling, trend extraction	Отраслевая конъюнктура, регуляторные изменения	Ежемесячно

Таблица 1 (продолжение)

Класс данных	Метод NLP	Кредитный сигнал	Частота обновления
ФНС / Росстат	NER, структурированный парсинг	Налоговая нагрузка, отраслевые сравнения, изменения в структуре собственности	Ежеквартально

Источник: составлено автором.

Принципиальной особенностью предложенной архитектуры является встроенная регуляторная совместимость: параллельно с NLP-модулем внедряется трёхуровневая система объяснимости. Первый уровень — SHAP-анализ для валидаторов модели и Банка России (глобальная атрибуция значимости признаков). Второй уровень — LIME-объяснения для риск-менеджеров (локальная интерпретация конкретного кредитного решения). Третий уровень — контрфактические объяснения для клиентских менеджеров («что следует изменить заёмщику, чтобы получить иную оценку»). Такой подход соответствует ожидаемым требованиям Банка России к объяснимости ИИ-систем, сформулированным в докладе 2023 года [10].

Дорожная карта внедрения предусматривает три этапа: теневой скоринг (0–6 месяцев) — модель работает параллельно с действующей, не влияя на решения, формируется статистика прогнозных ошибок; частичная интеграция (6–12 месяцев) — NLP-компонента подключается для пограничных случаев (PD в диапазоне 0,015–0,035), вес $w_2 = 0,1–0,2$; полное развёртывание (12–24 месяца) — применение на всём корпоративном портфеле с интеграцией в систему раннего предупреждения (EWS).

5. Модельный расчёт экономического эффекта

Расчёт выполнен на условном пилотном портфеле объёмом 1 трлн рублей (около 6,3 % корпоративного портфеля ВТБ) при следующих параметрах: PD = 2,5 %, LGD = 40 %, ставка резервирования по Положению № 590-П — 3,0 %. Выбор консервативного масштаба портфеля обусловлен стремлением получить нижнюю оценку эффекта, поддающуюся верификации.

Экономический эффект реализуется по трём независимым каналам: снижение фактических кредитных потерь вследствие более ранней идентификации дефолтных заёмщиков; оптимизация резервирования за счёт точной сегментации заёмщиков по категориям качества ссуды; высвобождение регуляторного капитала через снижение взвешенных по риску активов (RWA). Многоканальная структура эффекта обеспечивает его устойчивость: даже при реализации пессимистичных допущений по одному из каналов совокупный результат остаётся значимым.

Результаты расчёта по трём сценариям представлены в таблице 2.

Таблица 2. Модельный расчёт экономического эффекта NLP-модуля по сценариям

Показатель	Консервативный (+5 п.п. Gini)	Базовый (+10 п.п. Gini)	Оптимистичный (+15 п.п. Gini)
Снижение NPL, млрд руб./год	1,4–1,8	2,8–3,5	4,2–5,3
Экономия на резервировании, млрд руб./год	2,5	5,0	7,5
Высвобождение капитала, млрд руб./год	0,5	1,0	1,5
Совокупный годовой эффект, млрд руб.	3,0–3,5	6,0–7,0	9,0–10,5
Инвестиции (единовременно), млн руб.	330–480 (одинаково для всех сценариев)		
NPV за 5 лет (ставка дисконтирования 20 %), млрд руб.	7–9	15–20	22–28

Источник: расчёты автора. Портфель — 1 трлн руб., PD = 2,5 %, LGD = 40 %, ставка резервирования = 3 %.

При базовом сценарии NPV проекта за пять лет составляет 15–20 млрд рублей при инвестициях 330–480 млн рублей. Соотношение NPV/CAPEX равно 31–60, что существенно превышает среднеотраслевые ориентиры для ИТ-проектов в банковском секторе (10–15) [11]. Срок окупаемости проекта при базовом сценарии — менее одного квартала с мо-

мента запуска промышленной эксплуатации. При масштабировании на весь корпоративный портфель ВТБ (15,9 трлн рублей) эффект возрастает пропорционально и составит по базовому сценарию 95–111 млрд рублей в год.

6. Регуляторный контекст и ограничения внедрения

Внедрение NLP-скоринга в российских условиях осуществляется в рамках многоуровневого регуляторного периметра. Ключевые нормативные ограничения определяются тремя блоками документов.

Первый блок — требования к управлению моделями. Указание Банка России № 4927-У устанавливает обязанность кредитных организаций обеспечивать документирование, тестирование и независимую валидацию моделей, применяемых в кредитном процессе. Применительно к NLP-моделям это означает необходимость бэк-тестирования на исторических данных и периодического мониторинга дрейфа модели (model drift). Система объяснимости (SHAP/LIME) формирует техническую основу для выполнения этих требований.

Второй блок — требования к качеству данных. Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных» ограничивает использование персонализированных данных без информированного согласия субъекта. Для корпоративных заёмщиков — юридических лиц — данное ограничение распространяется только на персональные данные физических лиц — бенефициаров и руководителей. Публично доступные корпоративные данные (судебные реестры, данные ФНС, публичная отчётность) под действие ФЗ-152 не попадают.

Третий блок — требования к резервированию (Положение № 590-П). Применение ML-модели для определения категории качества ссуды возможно при условии её одобрения надзорным органом и соответствия требованиям профессионального суждения. Ensemble-подход с сохранением веса традиционной компоненты $w_1 = 0,8$ обеспечивает преемственность с действующей методологией, что снижает регуляторный риск внедрения.

Среди ограничений, не связанных с регуляторной средой, следует выделить проблему дефицита данных о корпоративных дефолтах в российской банковской системе. Формирование репрезентативной обучающей выборки потребует 3–5 лет накопления данных в режиме shadow scoring. Частичным решением может служить transfer learning — перенос весов моделей, обученных на зарубежных рынках, с последующей дообучением на российских данных, — однако применимость этого подхода требует отдельной верификации.

7. Заключение

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы.

Во-первых, в крупнейших российских банках сложился устойчивый структурный разрыв между технологической зрелостью розничного и корпоративного кредитного скоринга. Преодоление этого разрыва посредством NLP-инструментов является следующим рубежом цифровизации банковского риск-менеджмента.

Во-вторых, предложенная концепция ensemble-подхода ($PD_{final} = w_1 \times PD_{traditional} + w_2 \times PD_{NLP}$) обеспечивает инкрементальную интеграцию NLP-компоненты при сохранении преемственности с действующей методологией, что минимизирует регуляторный риск внедрения.

В-третьих, модельный расчёт подтверждает высокую экономическую эффективность проекта: при базовом сценарии NPV за пять лет составляет 15–20 млрд рублей на пилотном портфеле 1 трлн рублей при инвестициях 330–480 млн рублей. Соотношение NPV/CAPEX (31–60) значительно превышает отраслевой ориентир для ИТ-проектов.

В-четвёртых, встроенная система explainability (SHAP/LIME) формирует техническую основу соответствия ожидаемым требованиям Банка России к объяснимости ИИ-моделей, снижая регуляторный барьер для внедрения.

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической верификацией модели на реальных данных кредитного портфеля, изучением применимости transfer learning для преодоления ограничений малой выборки в российском корпоративном сегменте, а также с разработкой методологии оценки дрейфа NLP-модели в условиях быстро меняющегося информационного поля.

Литература:

1. Siddiqi N. Intelligent Credit Scoring: Building and Implementing Better Credit Risk Scorecards. 2nd ed. Wiley, 2017. 320 p.
2. ПАО ВТБ. Годовой отчёт за 2024 год. Москва: ВТБ, 2025. URL: <https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/raskrytie-informacii/> (дата обращения: 15.03.2025).
3. Gentzkow M., Kelly B., Taddy M. Text as Data // Journal of Economic Literature. 2019. Vol. 57(3). P. 535–574.
4. Loughran T., McDonald B. Textual Analysis in Accounting and Finance: A Survey // Journal of Accounting Research. 2016. Vol. 54(4). P. 1187–1230.
5. TAdviser. Искусственный интеллект в банках: обзор рынка 2024–2025. URL: <https://www.tadviser.ru> (дата обращения: 01.02.2025).

6. Stiglitz J. E., Weiss A. Credit Rationing in Markets with Imperfect Information // American Economic Review. 1981. Vol. 71(3). P. 393–410.
7. Hlongwane N. W., Seetharam Y. The use of machine learning models for credit scoring in South Africa and their explainability // Finance Research Letters. 2024. Vol. 62. Article 105099.
8. Rudin C. Stop Explaining Black Box Machine Learning Models for High Stakes Decisions and Use Interpretable Models Instead // Nature Machine Intelligence. 2019. Vol. 1(5). P. 206–215.
9. Lundberg S. M., Lee S. I. A Unified Approach to Interpreting Model Predictions // Advances in Neural Information Processing Systems 30 (NeurIPS 2017). P. 4765–4774.
10. Банк России. Применение методов искусственного интеллекта в финансовом секторе: доклад для общественных консультаций. Москва: Банк России, 2023.
11. McKinsey Global Institute. The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World. McKinsey & Company, 2016.

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 22 (625) / 2026

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

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

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

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

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

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

Номер подписан в печать 10.06.2026. Дата выхода в свет: 17.06.2026.

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

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

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

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

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