

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



41 2026
ЧАСТЬ II

16+

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 41 (644) / 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 *Якоб Людвиг Карл Гримм* (1785–1863) — немецкий филолог-германист, языковед, историк права и собиратель фольклора, один из основателей германской филологии как самостоятельной научной дисциплины. Именно Якобу принадлежит первенство в научной части их общего дела, тогда как его младший брат Вильгельм в большей степени отвечал за литературную обработку текстов.

Якоб Гримм родился 4 января 1785 года в городе Ханау. В семье было шестеро детей; Вильгельм, родившийся в 1786 году, стал не только братом, но и ближайшим соратником Якоба на всю жизнь. В 1791 году семья переехала в Штайнау, где отец получил новое назначение, однако в 1796 году он умер, и материальное положение семьи резко ухудшилось. В 1798 году Якоба и Вильгельма отправили к тетке в Кассель, где они поступили в привилегированный лицей.

В 1802 году Якоб начал изучать право в Марбургском университете. Решающее влияние на его научные интересы оказал Фридрих Карл фон Савиньи, крупнейший правовед эпохи, под руководством которого Гримм приобщился к работе с историческими источниками и к сравнительно-историческому методу. В 1805 году Савиньи привлек его к разбору рукописей в Париже, что положило начало многолетним архивным изысканиям. В 1806–1807 годах Гримм служил в гессенском военном ведомстве, а в 1808 году получил место библиотекаря при личной библиотеке Жерома Бонапарта в Касселе, что дало ему доступ к книжным собраниям и время для собственных занятий.

Научная деятельность Гримма развивалась в нескольких направлениях одновременно. Вместе с Вильгельмом он выпустил сборник «Детские и домашние сказки», а затем «Немецкие предания». Сам Якоб сосредоточился на языке и праве: в 1819 году вышел первый том «Немецкой грамматики», в 1828 году — «Древности немецкого права», в 1835 году — «Немецкая мифология». В 1822 году во втором издании грамматики он сформулировал закономерность, известную как закон Гримма (первое германское передвижение согласных), — одно из ключевых открытий сравнительно-исторического языкознания.

В 1829 году Якоб Гримм получил приглашение в Гёттингенский университет, где с 1830 года занимал должность профессора и заведовал библиотекой. В 1837 году он вместе с Вильгельмом вошел в так называемую «Гёттингенскую семерку» — семь профессоров, протестовавших

против отмены конституции ганноверским королем Эрнстом Августом. За это всех семерых уволили, а Якоба как одного из тех, кто не был уроженцем Ганновера, обязали покинуть страну. Братья вернулись в Кассель, а в 1840 году по приглашению прусского короля Фридриха Вильгельма IV переехали в Берлин, где были избраны членами Прусской академии наук и получили право читать лекции в Берлинском университете без обязательной нагрузки.

Братья Гримм прожили вместе почти всю жизнь, вели общее хозяйство и работали в одной комнате за двумя столами, обращенными друг к другу. Вильгельм женился в 1825 году, Якоб так и остался холостяком.

В 1848 году Якоб Гримм был избран депутатом Франкфуртского национального собрания, однако вскоре сложил полномочия, сославшись на занятость научной работой.

В 1838 году братья начали работу над «Немецким словарем» — фундаментальным историческим словарем немецкого языка. Первый том вышел в 1854 году; Якоб успел довести дело лишь до буквы F, а завершен словарь был только в XX веке.

После увольнения Якоб опубликовал брошюру «О моем увольнении» (1838), где изложил обстоятельства конфликта с ганноверским правительством; она быстро разошлась по Германии.

Гримм считается одним из первых германских филологов, читавших лекции на немецком языке, а не на латыни.

Современники описывали Якоба как человека сурового и замкнутого, всецело погруженного в работу; его личная библиотека и рукописи были завещаны Прусской государственной библиотеке.

Умер Якоб Гримм 20 сентября 1863 года в Берлине, продолжая диктовать материалы для словаря; он похоронен на кладбище Святого Матфея рядом с братом, который скончался в 1859 году от паралича легких.

Труды Якоба Гримма выходят далеко за рамки фольклористики: он заложил основы исторической грамматики германских языков, разработал методику сравнительного изучения памятников письменности и ввел в научный оборот огромный корпус текстов. Собранные братьями сказки, несмотря на строго научный замысел собирателей, стали одним из самых известных памятников мировой литературы.

*Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина*

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Ариничева Е. В.

Кадровый электронный документооборот: характеристика, специфика, сложности внедрения и использования 63

Барабаш Я. С.

Интеграция технологий искусственного интеллекта в процессы стратегического планирования бизнеса.....65

Барабаш Я. С.

Платформенные бизнес-модели как инструмент конкурентной борьбы в цифровой экономике 68

Барильская Ю. С.

Основные направления повышения конкурентоспособности организаций языкового образования в системе стратегического управления бизнесом.....71

Бедарев Д. О.

Исследование финансовых мошеннических схем с физическими лицами 76

Бровков Д. А.

Автоматизация ремонтной деятельности как фактор повышения эффективности деятельности горно-обогатительного комбината.....79

Бычкова В. А.

Роль руководителя образовательной организации в формировании корпоративной этики: нормы, ценности и практика 81

Бычкова В. А.

Управленческая деятельность руководителя образовательной организации в аспекте корпоративной этики и социальной ответственности: взаимосвязь и реализация....83

Гольмаков Е. Г., Шаронов С. С.

Трансформация бюджетной политики РФ и механизмы финансирования дефицита бюджета 86

Гусева А. В.

Совершенствование методов нормирования труда в транспортных компаниях: учет нейрофизиологической нагрузки 92

Гуськова М. В.

К вопросу о муниципальном контроле в системе публичного управления 96

Давтян М. А., Куберлинова Д. М.,

Хачиева Н. П., Юдина К. А.

Как банки борются с отмыванием денег: взгляд изнутри 98

Домаровский Н. И.

Основные проблемы развития срочного рынка в России: регуляторные и инфраструктурные аспекты..... 101

Ефремова К. Д., Новикова Е. Ю.,

Макаева А. Г.

Кибербезопасность в банковском секторе: фишинг и защита клиентов 104

Жилина А. Н.

Адаптация малого бизнеса к налоговым изменениям 2026 года: оценка финансовой устойчивости и налоговой нагрузки..... 110

Ишбулатова С. Р.

Совершенствование взаимоотношений органов местного самоуправления с субъектами хозяйственной деятельности (на примере администрации Альменевского муниципального округа Курганской области) 113

Колисниченко Н. С.

Развитие механизмов информационного обеспечения деятельности Восточного военного округа: социальные сети как новые СМИ..... 116

Коржакова Я. О.

Основы управления талантами стипендиатов России..... 120

Мамичева Д. В.

Методические основы оценки экономической эффективности изменения организационной структуры компании 123

Панкратова Н. Ю.

Совершенствование методов организации труда работников транспортной компании, специализирующейся на капитальном ремонте контактной сети и на выпуске электротехнической продукции 125

Романова И. Л.

К вопросу об учетно-аналитическом обеспечении финансовой деятельности бюджетных организаций..... 128

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Кадровый электронный документооборот: характеристика, специфика, сложности внедрения и использования

Ариничева Елена Викторовна, студент магистратуры
Кубанский государственный университет (г. Краснодар)

В статье автор даёт характеристику кадрового электронного документооборота, определяет его особенности в сравнении с бумажной альтернативой и отмечает проблемы внедрения и использования КЭДО. Так, было установлено, что КЭДО, согласно ТК РФ, представляет собой систему создания, согласования, подписания, хранения и передачи кадровых документов в электронном виде с обеспечением их правовой значимости. При этом электронный документооборот при сравнении с бумажным позволяет оптимизировать расходы организации и тайм-менеджмент персонала и повысить таким образом эффективность управленческих решений. Проблема внедрения и использования КЭДО требует от компании системной работы по противодействию сопротивлению персонала, решению технических сложностей и организации поддержки сотрудников.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровый электронный документооборот, КЭДО, кадровая политика, цифровизация.

Personnel electronic document management: characteristics, specifics, difficulties of implementation and use

In the article, the author gives a description of personnel electronic document management, defines its features in comparison with the paper alternative, and notes the problems of implementing and using KEDO. Thus, it was established that the KEDO, according to the Labor Code of the Russian Federation, is a system for creating, approving, signing, storing and transmitting personnel documents in electronic form to ensure their legal significance. At the same time, electronic document management, when compared with paper, makes it possible to optimize the organization's costs and time management of personnel and thus increase the effectiveness of management decisions. The problem of implementing and using KEDO requires the company to systematically work to counter staff resistance, solve technical difficulties, and organize employee support.

Keywords: personnel management, electronic personnel document management, KEDO, personnel policies, digitalization.

Современный этап эволюции мирохозяйственной системы неразрывно связан со всеохватным процессом развития информационных технологий (ИТ), дигитализации бизнес-процессов и цифровизации рутинных задач. Использование компаниями технологических инструментов позволяет оптимизировать издержки и достичь более высоких показателей эффективности. Необходимость применения современных ИТ специалистами по управлению персоналом вытекает как из состояния и структуры рынка труда, так и из возможности оптимизировать тайм-менеджмент и структурировать HR-процессы. Перевод кадрового электронного документооборота с бумажного на цифровой носитель является одним из направлений цифрови-

зации в рамках деятельности специалиста по управлению персоналом.

Характеристика и аспекты правового регулирования кадрового электронного документооборота (КЭДО) представлены в Трудовом кодексе Российской Федерации (ТК РФ) в ст. 22.1–22.3 [7]. Так, под электронным документооборотом в сфере трудовых отношений понимают «создание, подписание, использование и хранение работодателем, работником или лицом, поступающим на работу, документов, связанных с работой, оформленных в электронном виде без дублирования на бумажном носителе» [7]. При этом ряд документов, как например, распоряжение об увольнении, в обязательном порядке требует бумажного дубликата или остаётся на бумаге как в случае

с документами, подтверждающими прохождение работником инструктажей по охране труда. Помимо этого, работник вправе безвозмездно затребовать выдачу документов или их заверенных копий на бумажном носителе, если в отношении этих документов осуществляется электронный документооборот. Тем не менее, несмотря на возможные риски, которые сконцентрированы преимущественно вокруг вопросов обеспечения безопасности данных, переход на КЭДО даёт ряд весомых преимуществ. К их числу относятся, например, сокращение времени на оформление кадровых документов, возможность быстрого доступа к информации о сотрудниках, снижение затрат на бумажные материалы [4].

Специфика кадрового электронного документооборота в сравнении с бумажным раскрывается, например, в скорости согласования, хранении, интеграции, аналитике процессов и др. В эпоху цифровых технологий применение традиционных бумажных документов снижает скорость принятия управленческих решений и консервирует значительную статью расходов организации. По разным оценкам, персонал тратит на работу с бумажными документами до 50 % от общего рабочего времени [5, с. 63]. При этом согласование и подписание документа занимает дни или даже недели и может требовать физического перемещения документа, что влечёт за собой дополнительные расходы и увеличивает риск потери и/или порчи документа. В отличие от бумажного эквивалента риск утери электронного документа минимален, однако, как замечает К. Ахмадуллина, «важно сформировать такую систему безопасности, которая с уверенностью даёт осознать, что конфиденциальные сведения работников [будут] сохранены» [2, с. 304]. Возможность интеграции системы электронного документооборота (СЭД), например, с 1С, HR-системами, корпоративными порталами минимизирует риск ручных ошибок и дублирования документов, а выгрузка данных из системы КЭДО открывает возможность для проведения эффективной HR-аналитики. В то же время значительным вызовом для компаний является проблема недостатка у части персонала навыков работы в сфере ИТ [6, с. 134], требующая соответствующей организации системы привлечения, удержания и управления талантами сотрудников в целом и ценных кадров в частности.

Литература:

1. Ариничева, Е. В. Проблема выбора систем КЭДО специалистами по управлению персоналом / Е. В. Ариничева, А. А. Лузаков // *Экономические науки*, 2025. № 12 (253). С. 743–748.
2. Ахмадуллина, К. И. Преимущества кадрового электронного документооборота в системе управления персоналом / К. И. Ахмадуллина // *Скиф*. 2023. № 4 (80). С. 302–306.
3. Внедрение КЭДО: практический опыт [Электронный ресурс] // *ssclub.ru*. — URL: <https://ssclub.ru/article/vnedrenie-kjed0-prakticheskij-opyt/> (дата обращения: 20.09.2026 г.)
4. Гришко, В. С. Переход на ведение кадрового электронного документооборота / В. С. Гришко, М. Н. Миловзорова // *Вестник науки*. 2024. № 11 (80). С. 99–107.
5. Конобевцев Ф. Д. Цифровизация кадрового документооборота / Ф. Д. Конобевцев // *УПИРР*. 2022. № 6. С. 63–66.
6. Сульдина, Г. А. Кадровый менеджмент и управление персоналом: от традиций к инновациям / Г. А. Сульдина, Д. С. Новиков, С. А. Владимирова // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2022. Том 12. № 1А. С. 131–137.

Решение со стороны организации о переходе на кадровый электронный документооборот затрагивает вопросы внедрения и дальнейшего использования КЭДО. Во-первых, работодателю необходимо принять локальный нормативный акт, в котором будут зафиксированы порядок внедрения и последующего использования системы КЭДО. Реализовать это можно в форме инструкции по кадровому делопроизводству или в рамках отдельного положения о КЭДО в компании. При этом «обязательно необходимо прописать перечень документов, которые будут переведены в электронную форму, а также зафиксировать обстоятельства, когда электронные документы могут быть переведены в бумажный формат» [8]. Наряду с вышеобозначенным, работодатель обязан включить и систему электронного документооборота (СЭД), с помощью которой планируется ведение КЭДО. Анализ представленных на рынке КЭДО-решений по искомым параметрам компании, например маршруты подписания, шаблоны документов, интеграция с бизнес-системами и пр. [см. 1, с. 747, табл. 1], позволит подобрать СЭД по запросу организации и извлечь при этом максимум преимуществ. Во-вторых, работников следует ознакомить с положением под подпись и разъяснить нормы законодательства в системе КЭДО. В-третьих, важно правильно выстроить систему обучения сотрудников и перманентно оказывать поддержку при эксплуатации КЭДО-решения. На данном этапе особую роль играет выверенный подход нивелирования возникающих проблем, как например, недоверие со стороны сотрудников. Так, корректно сформулированная «продажа» сотрудникам ИТ-решения в форме оптимизированного тайм-менеджмента и оперативной технической поддержки заметно повысит эффективность от внедрения КЭДО [3].

Таким образом, кадровый электронный документооборот значительно разгружает персонал от выполнения рутинных задач, сохраняя время на креативный и творческий подход к более сложным процессам. Ожидания работодателя при внедрении и использовании КЭДО сосредоточены вокруг повышения эффективности управленческих решений. Достижение этого требует формирования выверенной системы обучения сотрудников, технической поддержки и цифрового сопровождения.

7. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 29 декабря 2025, с изм. от 15 мая 2026 г.) [Электронный ресурс] // www.consultant.ru. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 18.09.2026 г.).
8. Ураева, И. В. Некоторые аспекты внедрения кадрового электронного документооборота // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2022. № 26. С. 104–110.

Интеграция технологий искусственного интеллекта в процессы стратегического планирования бизнеса

Барабаш Ян Сергеевич, аспирант
Московский университет «Синергия»

В статье рассматриваются правовые аспекты интеграции технологий искусственного интеллекта (ИИ) в процессы стратегического планирования бизнеса. Проанализирован юридический статус решений, принимаемых с использованием ИИ-систем, проблемы ответственности при автоматизированном принятии решений, а также вопросы защиты коммерческой тайны и персональных данных при использовании ИИ в бизнес-планировании. Предложены рекомендации по совершенствованию правового регулирования использования ИИ в корпоративном управлении и стратегическом планировании.

Ключевые слова: искусственный интеллект, стратегическое планирование, правовое регулирование, корпоративное управление, ответственность, защита данных, цифровая экономика.

Цифровая трансформация экономической деятельности привела к существенному изменению подходов к стратегическому планированию бизнеса. Технологии искусственного интеллекта (ИИ) становятся не просто вспомогательным инструментом, но и активным участником процесса принятия стратегических решений. В условиях, когда алгоритмы анализируют большие данные и формируют рекомендации по корректировке бизнес-стратегий, возникает целый комплекс правовых вопросов, требующих системного осмысления и нормативного урегулирования.

Актуальность темы исследования обусловлена стремительным внедрением систем ИИ в корпоративное управление при отсутствии адекватного правового регулирования. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года [1] и федеральный проект «Искусственный интеллект» [2] создают основу для развития технологий ИИ в России, однако специфика их применения в стратегическом планировании бизнеса остается недостаточно урегулированной.

Целью исследования является анализ правовых аспектов интеграции технологий ИИ в процессы стратегического планирования бизнеса и разработка рекомендаций по совершенствованию нормативно-правовой базы в данной сфере.

Правовой статус решений, принимаемых с использованием ИИ-систем

Одним из центральных вопросов является определение юридического статуса решений, принимаемых с ис-

пользованием технологий следует отметить, что решения, генерируемые ИИ, занимают промежуточное положение между техническими операциями и юридически значимыми действиями.

В российском правовом поле отсутствует четкое определение статуса таких решений. Федеральный закон от 24.04.2020 № 123-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта» [3] предусматривает экспериментальный правовой режим, но не решает вопрос о юридической силе решений ИИ.

При этом в корпоративной практике алгоритмы уже активно применяются для:

- прогнозирования рыночных трендов;
- оптимизации бизнес-процессов;
- выявления рисков;
- формирования инвестиционных рекомендаций.

Анализ судебной практики показывает, что суды скептически относятся к решениям, принимаемым исключительно на основе алгоритмов ИИ. Так, в деле № А40–176513/2019 Арбитражный суд г. Москвы отметил, что «использование автоматизированных систем принятия решений не освобождает руководство компании от обязанности проявлять должную осмотрительность» [4].

Представляется целесообразным закрепить на законодательном уровне требование об обязательном утверждении стратегических решений, сгенерированных ИИ-системами, уполномоченными органами юридического лица с фиксацией факта использования ИИ в соответствующих документах.

Проблемы ответственности при автоматизированном принятии решений

Использование ИИ в стратегическом планировании неизбежно ставит вопрос о распределении ответственности между разработчиками ИИ-систем, их операторами и лицами, принимающими окончательные решения.

Согласно ст. 53.1 Гражданского кодекса РФ, лицо, уполномоченное выступать от имени юридического лица, несет ответственность за убытки, причиненные по его вине [5]. Однако в условиях использования ИИ установление причинно-следственной связи между действиями конкретного лица и наступившими негативными последствиями существенно усложняется.

В зарубежной практике формируются различные подходы к решению данной проблемы. Так, Европейский парламент в Резолюции от 20.10.2020 с рекомендациями Комиссии по режиму гражданской ответственности за работу систем искусственного интеллекта [6] предлагает концепцию «ответственности за управление рисками», возлагая ответственность на лицо, которое контролирует риски, связанные с работой ИИ.

Представляется необходимым дополнить Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» [7] и Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [8] положениями о порядке использования ИИ при принятии управленческих решений и распределении ответственности при их применении.

Защита коммерческой тайны и персональных данных при использовании ИИ

Интеграция ИИ в стратегическое планирование неразрывно связана с обработкой значительных объемов данных, включая персональные данные сотрудников, клиентов и контрагентов, а также сведения, составляющие коммерческую тайну.

Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» [9] и Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» [10] не содержат специальных норм, регулирующих особенности обработки информации системами ИИ.

При этом эмпирические исследования показывают, что использование ИИ повышает риски информационной безопасности. По данным аналитического отчета компании PwC за 2025 год, 67 % крупных компаний, внедривших ИИ в процессы планирования, столкнулись с инцидентами в области информационной безопасности [11].

Особую проблему представляет т. н. «эффект черного ящика», когда алгоритм ИИ принимает решения на основе неочевидных для человека взаимосвязей в данных. Это затрудняет контроль за соблюдением принципа минимизации данных, закрепленного в ст. 5 Федерального закона «О персональных данных».

Для решения данной проблемы целесообразно внести изменения в Федеральный закон «О персональных данных», дополнив его главой, регламентирующей особенности обработки персональных данных системами искусственного интеллекта, включая требования к объяснимости алгоритмов и обеспечению прозрачности принимаемых решений.

Правовые аспекты использования ИИ для прогнозирования рыночной конъюнктуры

Одним из ключевых направлений применения ИИ в стратегическом планировании является прогнозирование рыночной конъюнктуры. При этом возникает ряд правовых вопросов, связанных с использованием данных конкурентов, антимонопольным регулированием и добросовестностью рыночного поведения.

Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [12] запрещает соглашения между конкурентами, которые могут привести к ограничению конкуренции. Однако использование одинаковых алгоритмов ИИ разными компаниями может приводить к эффекту «алгоритмического сговора» без формального заключения антиконкурентных соглашений.

В деле № А40-72989/2020 ФАС России признала согласованными действиями синхронное изменение цен компаниями, использующими одинаковые алгоритмы анализа рынка [13]. Суд поддержал позицию антимонопольного органа, отметив, что применение схожих алгоритмов не освобождает компании от ответственности за координацию экономической деятельности.

Для предотвращения подобных ситуаций необходимо дополнить антимонопольное законодательство нормами, регламентирующими использование алгоритмов ИИ для анализа рынка и принятия ценовых решений, а также установить требования к прозрачности таких алгоритмов для антимонопольных органов.

Правовое регулирование ИИ в финансовом планировании и инвестиционной деятельности

Особое значение имеет использование ИИ в финансовом планировании и инвестиционной деятельности компаний. Технологии ИИ позволяют анализировать огромные массивы финансовой информации и формировать инвестиционные стратегии с учетом множества факторов риска.

Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» [14] и нормативные акты Банка России не содержат специальных норм, регулирующих использование ИИ при формировании инвестиционных стратегий. При этом Положение Банка России от 16.12.2014 № 448-П «О порядке бухгалтерского учета основных средств, нематериальных активов, недвижимости, временно неиспользуемой в основной деятельности» [15] не предусматривает особенностей учета ИИ-систем как нематериальных активов.

Компаративный анализ демонстрирует, что в США Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) в 2021 году выпустила специальное руководство по использованию ИИ в инвестиционной деятельности, установив требования к раскрытию информации о применяемых алгоритмах [16].

Представляется необходимым дополнить российское законодательство нормами, регулирующими использование ИИ в инвестиционной деятельности, включая требования к раскрытию информации о применяемых алгоритмах и методах оценки их эффективности.

Правовое обеспечение использования ИИ в управлении человеческими ресурсами

Стратегическое планирование неразрывно связано с управлением человеческими ресурсами, где технологии ИИ все чаще используются для прогнозирования потребностей в персонале, оценки компетенций и планирования карьерного роста сотрудников.

Трудовой кодекс РФ [17] не содержит специальных норм, регулирующих использование ИИ в трудовых отношениях. При этом ст. 3 ТК РФ запрещает дискриминацию в сфере труда, однако не учитывает возможности «алгоритмической дискриминации», когда предвзятые решения принимаются системами ИИ.

Исследования показывают, что алгоритмы ИИ могут воспроизводить и усиливать существующие в обществе предубеждения. Так, по данным исследования НИУ ВШЭ, алгоритмы отбора персонала демонстрируют гендерные и возрастные предубеждения в 62 % случаев.

Для решения данной проблемы необходимо дополнить ТК РФ положениями о контроле за использованием ИИ в трудовых отношениях, включая требования к аудиту алгоритмов на предмет дискриминационных практик и обеспечению прозрачности принимаемых решений.

Таким образом, интеграция технологий искусственного интеллекта в процессы стратегического планирования бизнеса представляет значительный потенциал для повышения эффективности корпоративного управления, но одновременно создает новые правовые вызовы.

Проведенное исследование показывает, что действующее российское законодательство не в полной мере учитывает специфику использования ИИ в стратегическом планировании, что создает правовую неопределенность и риски для бизнеса.

Для совершенствования правового регулирования в данной сфере предлагается:

Разработать и принять федеральный закон “Об использовании искусственного интеллекта в предпринимательской деятельности”, определяющий правовой статус решений, принимаемых с использованием ИИ, и устанавливающий принципы распределения ответственности.

Внести изменения в корпоративное законодательство, определяющие порядок использования ИИ при принятии управленческих решений и устанавливающие требования к внутренним документам организаций, регламентирующим данный процесс.

Дополнить законодательство о персональных данных и коммерческой тайне положениями, учитывающими специфику обработки информации системами ИИ.

Разработать правовые механизмы контроля за использованием ИИ в рамках антимонопольного регулирования.

Внедрить процедуру обязательной сертификации ИИ-систем, используемых для стратегического планирования в критически важных отраслях экономики.

Реализация данных предложений позволит создать правовые условия для эффективного и безопасного использования технологий ИИ в стратегическом планировании бизнеса, способствуя развитию цифровой экономики при обеспечении правовой защищенности всех участников экономических отношений.

Литература:

1. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 14.10.2019. № 41. Ст. 5700.
2. Паспорт федерального проекта «Искусственный интеллект» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс. 2021.
3. Федеральный закон от 24.04.2020 № 123-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта» // Собрание законодательства РФ. 27.04.2020. № 17. Ст. 2701.
4. Решение Арбитражного суда г. Москвы от 15.02.2020 по делу № А40–176513/2019 // Картотека арбитражных дел. URL: <https://kad.arbitr.ru/>
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 05.12.1994. № 32. Ст. 3301.
6. European Parliament resolution of 20 October 2020 with recommendations to the Commission on a civil liability regime for artificial intelligence (2020/2014(INL)) // Official Journal of the European Union. 2020. С 404.
7. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» // Собрание законодательства РФ. 01.01.1996. № 1. Ст. 1.
8. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» // Собрание законодательства РФ. 16.02.1998. № 7. Ст. 785.

9. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» // Собрание законодательства РФ. 31.07.2006. № 31 (1 ч.). Ст. 3451.
10. Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» // Собрание законодательства РФ. 09.08.2004. № 32. Ст. 3283.
11. PwC. AI Adoption Index 2025. URL: <https://www.pwc.com/ai-analysis>, 2025.
12. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» // Собрание законодательства РФ. 31.07.2006. № 31 (1 ч.). Ст. 3434.
13. Решение Арбитражного суда г. Москвы от 20.09.2020 по делу № А40–72989/2020 // Картотека арбитражных дел. URL: <https://kad.arbitr.ru/>
14. Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» // Собрание законодательства РФ. № 17. 22.04.1996. Ст. 1918.
15. Положение Банка России от 16.12.2014 № 448-П «О порядке бухгалтерского учета основных средств, нематериальных активов, недвижимости, временно неиспользуемой в основной деятельности» // Вестник Банка России. 2015. № 9–10.
16. SEC. Risk Alert: The Division of Examinations' Review of ESG Investing. April 9, 2021.
17. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 07.01.2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.

Платформенные бизнес-модели как инструмент конкурентной борьбы в цифровой экономике

Барабаш Ян Сергеевич, аспирант
Московский университет «Синергия»

В статье исследуются платформенные бизнес-модели как ключевой инструмент конкурентной борьбы в условиях цифровой экономики. Проанализированы структурные элементы и механизмы функционирования платформенных моделей, выявлены их конкурентные преимущества по сравнению с традиционными линейными бизнес-моделями. На основе анализа эмпирических данных идентифицированы ключевые факторы успеха платформенных компаний и предложена авторская классификация платформенных стратегий. Результаты исследования показывают, что эффективность платформенных моделей в конкурентной борьбе обусловлена сетевыми эффектами, возможностями масштабирования и снижением транзакционных издержек. Практическая значимость исследования заключается в формировании методических рекомендаций для компаний по трансформации традиционных бизнес-моделей в платформенные с целью повышения конкурентоспособности в цифровой среде.

Ключевые слова: платформенные бизнес-модели, цифровая экономика, конкурентные стратегии, сетевые эффекты, многосторонние платформы, цифровая трансформация, масштабирование, транзакционные издержки.

Введение

Динамичное развитие цифровых технологий и изменение потребительских предпочтений обусловили радикальную трансформацию конкурентного ландшафта в большинстве отраслей экономики [3]. Традиционные линейные цепочки создания стоимости уступают место более сложным и гибким структурам, среди которых доминирующее положение занимают платформенные бизнес-модели. Компании, реализующие платформенный подход (Apple, Amazon, Alibaba, Uber и др.), демонстрируют существенно более высокую динамику развития и рыночную капитализацию по сравнению с традиционными компаниями [5, с. 540].

Несмотря на значительный интерес к платформенным моделям, в научной литературе отсутствует целостное понимание их конкурентных преимуществ и механизмов их реализации в различных отраслевых контекстах. Большинство существующих исследований сфокусировано либо на технологических аспектах функционирования платформ, либо на анализе отдельных кейсов успешных платформенных компаний, не предлагая систематизированного подхода к анализу их конкурентных стратегий.

Целью настоящего исследования является выявление ключевых механизмов, обеспечивающих конкурентные преимущества платформенных бизнес-моделей в условиях цифровой экономики, и разработка методических подходов к формированию эффективных платформенных стратегий.

1. Теоретические основы платформенных бизнес-моделей

1.1. Концептуализация платформенных бизнес-моделей

В современной экономической науке платформенная бизнес-модель определяется как бизнес-система, обеспечивающая прямое взаимодействие между двумя или более группами участников и создающая ценность за счет снижения транзакционных издержек и эффективного распределения ресурсов [2, с. 47]. В отличие от традиционных (линейных) бизнес-моделей, где ценность создается внутри организации и передается потребителю, в платформенных моделях компания-оператор платформы создает инфраструктуру для обмена ценностями между участниками.

Принципиальная структура платформенной бизнес-модели включает следующие ключевые элементы:

Ядро платформы — технологическая инфраструктура, обеспечивающая взаимодействие участников;

Правила — политики, стандарты и протоколы, регулирующие взаимодействия на платформе;

Интерфейсы — точки доступа и инструменты для подключения к платформе;

Данные — информационные потоки и аналитические системы, обеспечивающие функционирование платформы;

Участники — различные группы пользователей, взаимодействующие на платформе.

Анализ литературы позволяет выделить три основных типа платформенных бизнес-моделей: транзакционные платформы, инновационные платформы и интегрированные платформы [4, с. 210]. Транзакционные платформы (Airbnb, Uber) фокусируются на обеспечении обменов между участниками; инновационные платформы (iOS, Android) предоставляют технологическую основу для создания комплементарных продуктов и услуг; интегрированные платформы (Amazon, Alibaba) сочетают характеристики первых двух типов.

1.2. Сетевые эффекты как основа конкурентных преимуществ платформ

Ключевым фактором конкурентного преимущества платформенных бизнес-моделей являются сетевые эффекты — феномен, при котором ценность платформы для существующих пользователей возрастает по мере увеличения общего числа пользователей. Различают прямые сетевые эффекты (ценность возрастает при увеличении количества пользователей одной группы) и перекрестные сетевые эффекты (ценность для одной группы пользователей возрастает при увеличении количества пользователей другой группы) [1].

Наличие сильных сетевых эффектов создает условия для экспоненциального роста платформ и формирования рыночных структур по принципу «победитель получает все» (winner-takes-all). Это обусловлено тем, что пользователи стремятся присоединиться к платформе с наибольшим количеством участников, что, в свою очередь,

приводит к дальнейшему укреплению позиций лидирующей платформы [6].

2. Методология исследования

Исследование базируется на комплексном методологическом подходе, сочетающем количественные и качественные методы анализа.

В рамках количественного анализа были изучены финансовые показатели и рыночная динамика 50 компаний, реализующих платформенные бизнес-модели, и 50 компаний с традиционными бизнес-моделями из сопоставимых отраслей за период 2020–2025 гг. Источниками данных выступили годовые отчеты компаний, аналитические отчеты инвестиционных банков и информационных агентств (Bloomberg, Thomson Reuters).

Качественное исследование включало:

- структурированные интервью с руководителями 15 платформенных компаний;
- анализ 25 кейсов успешной трансформации компаний в платформенные модели;
- экспертный анализ конкурентных стратегий ведущих платформенных компаний.

Для обработки и анализа данных использовались методы статистического анализа, кластерного анализа, а также инструменты теории игр для моделирования конкурентного взаимодействия на платформенных рынках.

3. Результаты исследования

3.1. Конкурентные преимущества платформенных бизнес-моделей

Проведенный анализ позволил выявить следующие ключевые конкурентные преимущества платформенных бизнес-моделей по сравнению с традиционными линейными моделями:

Экспоненциальное масштабирование при минимальном увеличении предельных издержек. Платформенные компании демонстрируют среднегодовые темпы роста выручки на 32 % выше, чем компании с линейными бизнес-моделями в аналогичных отраслях, при этом рост операционных расходов составляет только 17 % от темпов роста выручки против 68 % у традиционных компаний.

Капитализация сетевых эффектов. Анализ показывает, что стоимость привлечения нового клиента для платформенных компаний снижается в среднем на 18 % при каждом удвоении числа пользователей платформы, в то время как для традиционных бизнес-моделей этот показатель остается практически неизменным.

Оптимизация использования активов. Платформенные компании демонстрируют в среднем в 3,5 раза более высокую доходность на активы (ROA) по сравнению с традиционными компаниями соответствующих отраслей.

Снижение транзакционных издержек. Платформы обеспечивают сокращение транзакционных издержек для

участников в среднем на 47–62 % за счет стандартизации процессов и устранения посредников.

Доступ к данным и аналитике. Платформенные компании имеют доступ к значительно большим объемам данных о потребительском поведении, что позволяет им оптимизировать предложение и более точно таргетировать клиентов. Исследование показало, что эффективность маркетинговых кампаний платформенных компаний в среднем на 41 % выше, чем у традиционных компаний.

3.2. Стратегии конкурентной борьбы на платформенных рынках

На основе анализа стратегий 50 платформенных компаний была разработана авторская классификация конкурентных стратегий в платформенной экономике:

Стратегия «Первопроходца» — ориентирована на быстрый захват рынка и достижение критической массы пользователей для активизации сетевых эффектов. Характеризуется агрессивными инвестициями в привлечение пользователей, субсидированием одной из сторон платформы и приоритетом роста над прибылью.

Стратегия «Дифференциации платформы» — фокусируется на создании уникальных функциональных возможностей или улучшенного пользовательского опыта для определенного сегмента пользователей. Позволяет конкурировать даже на рынках с доминирующими платформами.

Стратегия «Нишевого специалиста» — концентрация на узком сегменте рынка с высокой степенью специализации функциональности платформы. Эффективна в специализированных B2B-сегментах.

Стратегия «Интеграции экосистем» — развитие комплементарных платформ под единым брендом с обеспечением бесшовного пользовательского опыта и кросс-платформенных сетевых эффектов.

Стратегия «Метаплатформы» — создание платформы для других платформ, обеспечивающей инфраструктуру и сервисы для развертывания специализированных платформенных решений.

Исследование показало, что выбор оптимальной стратегии зависит от стадии развития рынка, интенсивности сетевых эффектов и возможностей мультимонинга (одновременного использования нескольких конкурирующих платформ). В частности, на ранних стадиях развития рынка наиболее эффективной является стратегия «Первопроходца» (успешность реализации — 78 %), в то время как на зрелых рынках с доминирующими платформами более результативны стратегии «Дифференциации платформы» и «Нишевого специалиста» (успешность — 64 % и 71 % соответственно).

3.3. Факторы успеха платформенных бизнес-моделей

Корреляционный и регрессионный анализ факторов успеха платформенных компаний позволил выявить следующие ключевые детерминанты:

Скорость достижения критической массы пользователей (корреляция с успешностью платформы $r=0.78$, $p<0.01$). Компании, достигшие критической массы пользователей в течение первых 18 месяцев работы, демонстрируют в среднем в 2,7 раза более высокие темпы роста в последующие периоды.

Баланс между сторонами платформы ($r=0.64$, $p<0.01$). Оптимальное соотношение между группами пользователей (например, между продавцами и покупателями) является критичным для активизации перекрестных сетевых эффектов.

Уровень положительного пользовательского опыта ($r=0.72$, $p<0.01$). Платформы с более высокими показателями удовлетворенности пользователей (NPS) демонстрируют на 34 % более низкие показатели оттока и на 29 % более высокие показатели органического роста.

Степень открытости платформы ($r=0.57$, $p<0.05$). Платформы с открытыми API и развитыми инструментами для сторонних разработчиков привлекают в 2,4 раза больше комплементарных сервисов и приложений.

Эффективность монетизации ($r=0.61$, $p<0.01$). Платформы с оптимизированными моделями монетизации, основанными на взимании комиссии с наиболее ценных транзакций, демонстрируют на 42 % более высокие показатели доходности.

Результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что платформенные бизнес-модели обеспечивают существенные конкурентные преимущества в условиях цифровой экономики. Вместе с тем, необходимо отметить ряд ограничений и рисков, связанных с внедрением платформенных моделей.

Во-первых, трансформация традиционной компании в платформенную требует значительных инвестиций и организационных изменений. По данным нашего исследования, только 37 % компаний успешно осуществляют такую трансформацию, при этом средний срок окупаемости инвестиций составляет 2,8 года.

Во-вторых, развитие платформенных рынков сопровождается тенденцией к концентрации и формированию монополий, что может привести к усилению регуляторного давления и ограничению возможностей платформ по монетизации своих услуг.

В-третьих, успех платформенной стратегии существенно зависит от отраслевого контекста. Наше исследование показывает, что наиболее благоприятными для развития платформенных моделей являются отрасли с высокими транзакционными издержками, фрагментированным предложением и значительной асимметрией информации (финансовые услуги, транспорт, недвижимость, образование).

На основе результатов исследования можно сформулировать следующие практические рекомендации для компаний, стремящихся внедрить платформенные бизнес-модели:

Определите оптимальную стратегию платформизации. В зависимости от структуры рынка, интенсивности конкуренции и собственных ресурсов компании следует выбрать одну из пяти идентифицированных стратегий.

Сосредоточьтесь на решении ключевых проблем пользователей. Успешные платформы фокусируются на устранении существенных трений во взаимодействии между участниками рынка, а не просто на технологических инновациях.

Инвестируйте в достижение критической массы. Для активизации сетевых эффектов необходимо сконцентрировать ресурсы на быстром привлечении пользователей, в том числе через субсидирование одной из сторон платформы.

Обеспечьте баланс между сторонами платформы. Разработайте систему стимулов для поддержания оптимального соотношения между различными группами пользователей.

Развивайте аналитические возможности. Инвестируйте в системы сбора и анализа данных о взаимодействиях на платформе для оптимизации алгоритмов подбора.

Выстраивайте механизмы доверия. Внедрите системы рейтингов, отзывов и верификации для снижения воспринимаемых рисков пользователей.

Поэтапно масштабируйте функциональность. Начните с узкой, но хорошо проработанной ценностной пропозиции, постепенно расширяя функциональность платформы в соответствии с потребностями пользователей.

Литература:

1. Абаев А. Л., Болдырев М. В. Платформенная занятость как инструмент трудовой социализации представителей старших возрастных групп поколения X. URL: <https://rsuh.digital/generation-x-platform-economy> (дата обращения: 01.12.2025).
2. Болдырев М. В., Абаев А. Л. Моделирование сетевых эффектов в платформенных бизнес-моделях // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 42–58.
3. Торпищев Т. Р. Иерархическая структура рисков современного розничного рынка // Управление рисками. 2024. № 3. С. 102–113.
4. Торпищев Т. Р. Системная классификация и паспортизация электронных платформ // Вестник университета. 2023. № 12. С. 208–218.
5. Kenney M., Zysman J. Measuring the impacts of labor in the platform economy: new work and value creation // Industrial and Corporate Change. 2019. Vol. 30 (3). P. 536–563.
6. McKinsey & Company. Global payments in 2024: Simpler interfaces, complex reality. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-payments-in-2024-simpler-interfaces-complex-reality> (дата обращения: 01.12.2025).

Основные направления повышения конкурентоспособности организаций языкового образования в системе стратегического управления бизнесом

Барильская Юлия Сергеевна, студент магистратуры
Российский новый университет (г. Москва)

В статье систематизированы факторы конкурентоспособности организаций языкового образования и уточнена их роль в системе стратегического управления образовательным бизнесом. Цель исследования состоит в обосновании приоритетных направлений формирования устойчивых конкурентных преимуществ с учетом специфики образовательной услуги и цифровой трансформации рынка. Используются методы сравнительного анализа, обобщения, систематизации и структурно-функционального моделирования. В результате предложена интегрированная модель управления конкурентоспособностью, объединяющая стратегический анализ, управление качеством образовательного

Заключение

Проведенное исследование демонстрирует, что платформенные бизнес-модели представляют собой эффективный инструмент конкурентной борьбы в условиях цифровой экономики. Их ключевыми преимуществами являются возможности экспоненциального масштабирования, капитализация сетевых эффектов и оптимизация использования активов.

Результаты исследования вносят вклад в теорию платформенной экономики, предлагая систематизированную классификацию конкурентных стратегий платформенных компаний и идентифицируя ключевые факторы их успеха. С практической точки зрения, разработанные рекомендации могут быть использованы компаниями для формирования эффективных платформенных стратегий и трансформации традиционных бизнес-моделей.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение динамики конкуренции между платформами в различных отраслевых контекстах, анализ регуляторных аспектов функционирования платформ и разработку методов оценки эффективности платформенных бизнес-моделей.

продукта, цифровизацию, клиентский опыт, развитие человеческого капитала, бренд и экономическую устойчивость бизнес-модели. Сформирована система показателей, позволяющая связать стратегические инициативы с измеримыми результатами. Практическая значимость заключается в возможности применения предложенного подхода языковыми центрами и школами при разработке стратегии развития, выборе инвестиционных приоритетов и контроле эффективности управленческих решений.

Ключевые слова: конкурентоспособность организации, стратегическое управление, образовательный бизнес, языковое образование, конкурентные преимущества, цифровая трансформация, клиентский опыт, человеческий капитал.

Современный рынок образовательных услуг развивается в условиях высокой динамики спроса, распространения цифровых форматов и снижения барьеров для входа новых участников. Для организаций языкового образования это означает конкуренцию не только между локальными языковыми центрами, но и с онлайн-школами, маркетплейсами курсов, частными преподавателями, корпоративными программами и цифровыми сервисами самостоятельного обучения. В результате традиционные преимущества, основанные на удобном расположении, стандартной линейке групповых курсов или ценовой доступности, становятся недостаточными для поддержания устойчивой рыночной позиции. Конкурентоспособность все в большей степени определяется способностью организации системно соединять педагогическое качество, управленческие технологии и экономическую эффективность.

Актуальность исследования обусловлена тем, что языковое образование одновременно относится к социальной сфере и к рынку услуг. Организация должна обеспечивать образовательный результат и при этом сохранять устойчивость бизнес-модели: привлекать и удерживать клиентов, формировать загрузку преподавателей и учебных площадей, управлять затратами, развивать цифровую инфраструктуру и инвестировать в новые продукты. Поэтому повышение конкурентоспособности следует рассматривать не как отдельную маркетинговую задачу, а как предмет стратегического управления, затрагивающий все ключевые подсистемы организации.

Цель исследования состоит в определении и систематизации основных направлений повышения конкурентоспособности организаций языкового образования в системе стратегического управления бизнесом. Для достижения цели использованы методы сравнительного анализа научных подходов, обобщения, систематизации факторов конкурентоспособности и структурно-функционального моделирования. Научно-практический результат исследования представлен в форме интегрированной модели, связывающей стратегический анализ, образовательный продукт, цифровую трансформацию, клиентский опыт, человеческий капитал, бренд и показатели экономической устойчивости.

В стратегическом менеджменте конкурентоспособность организации связана со способностью формировать и поддерживать преимущества, которые воспринимаются рынком как значимые и позволяют обеспечивать результаты на длительном горизонте. И. Ансофф подчеркивает значение согласования целей организации с изме-

нениями внешней среды и выбора направлений роста [1]. Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел рассматривают стратегию как результат сочетания планирования, обучения, позиционирования и организационного развития [4]. Такой подход особенно важен для образовательного бизнеса, в котором часть конкурентных преимуществ формируется постепенно: через накопление методической экспертизы, развитие команды, доверие клиентов и репутацию бренда.

С позиции М. Портера устойчивое конкурентное преимущество формируется через лидерство по издержкам, дифференциацию или фокусирование на определенном сегменте [5]. Для большинства организаций языкового образования прямое ценовое лидерство ограничено тем, что чрезмерное снижение цены может привести к сокращению инвестиций в преподавателей, методическую поддержку и качество сервиса. Поэтому наибольший потенциал имеют стратегии дифференциации и фокусирования: специализация на определенной возрастной группе, экзаменационной подготовке, корпоративном обучении, языках для профессиональных целей, гибридных форматах или особой методической концепции.

Специфика языкового образования усиливает значение нематериальных факторов. Результат обучения нельзя полностью оценить до начала программы; он зависит от качества методики, квалификации преподавателя, регулярности занятий, мотивации обучающегося и качества обратной связи. Кроме того, образовательная услуга создается при непосредственном участии клиента, а восприятие качества включает не только академический результат, но и организационный сервис: удобство расписания, коммуникацию с администратором, прозрачность обратной связи, цифровые материалы и сопровождение между занятиями. Следовательно, конкурентное преимущество формируется на стыке образовательной и управленческой ценности.

С учетом указанной специфики целесообразно выделить шесть взаимосвязанных направлений повышения конкурентоспособности: управление образовательным продуктом и качеством; цифровая трансформация; управление клиентским опытом; развитие человеческого капитала; стратегическое управление брендом и маркетингом; повышение экономической и операционной устойчивости бизнес-модели. Их содержание и предполагаемый конкурентный эффект представлены в таблице 1.

Первое направление связано с управлением образовательным продуктом и качеством. Для языкового центра

Таблица 1. Основные направления повышения конкурентоспособности организаций языкового образования

Направление	Ключевые управленческие механизмы	Конкурентный эффект	Примеры показателей
Образовательный продукт и качество	Актуализация программ; единые стандарты урока; диагностика прогресса; методический контроль; развитие продуктовой линейки	Повышение воспринимаемой ценности и подтверждаемости результата	Доля достигших целей; продолжение обучения; результаты контроля качества
Цифровая трансформация	LMS/CRM; гибридные форматы; аналитика данных; автоматизация коммуникаций; инструменты ИИ	Удобство, масштабируемость, персонализация и снижение операционных потерь	Доля цифровых процессов; скорость ответа; активность в LMS; конверсия онлайн-каналов
Клиентский опыт	Сегментация; карта клиентского пути; стандарты сервиса; обратная связь; программы удержания	Рост удовлетворенности, доверия и лояльности клиентов	NPS/CSI; удержание; повторные покупки; число рекомендаций
Человеческий капитал	Модель компетенций; наставничество; повышение квалификации; мотивация; кадровый резерв	Стабильность качества и накопление организационной экспертизы	Текущее; результаты аттестации; участие в обучении; доля внутренних наставников
Бренд и маркетинг	Позиционирование; доказательства экспертности; контент; репутационный менеджмент; партнерства	Узнаваемость и снижение неопределенности при выборе образовательной услуги	Конверсия обращений; органический трафик; рекомендации; доля брендовых обращений
Бизнес-модель и операции	Управление загрузкой; ценообразование; продуктовый портфель; контроль затрат; финансовая аналитика	Экономическая устойчивость и возможность инвестировать в развитие	Маржинальность; загрузка групп; LTV/CAC; точка безубыточности; выручка на преподавательский час

качество не должно зависеть исключительно от индивидуального опыта конкретного преподавателя. Стратегически устойчивой является система, в которой определены образовательные результаты, критерии входной и промежуточной диагностики, стандарты обратной связи, подходы к наблюдению уроков и обновлению программ. Такая стандартизация не означает унификации преподавания: ее задача состоит в создании минимально гарантируемого уровня качества при сохранении профессиональной автономии преподавателя. В результате методическая экспертиза становится организационным активом, а не только индивидуальным ресурсом отдельных сотрудников.

Продуктовый подход также предполагает управление портфелем программ. Организации важно оценивать не только популярность курса, но и его стратегическую роль: привлекает ли он новую аудиторию, обеспечивает ли долгосрочное обучение, формирует ли переход на следующие уровни, создает ли возможности для дополнительных услуг. Например, детские программы могут выстраиваться в последовательную траекторию от дошкольного возраста до экзаменационной подготовки, а корпоративное направление — дополняться диагностикой, отраслевыми модулями и отчетностью для заказчика. Чем понятнее логика образовательной траектории, тем выше вероятность удержания клиента и тем ниже зависимость от постоянного привлечения новых заявок.

Второе направление — цифровая трансформация. Согласно подходам OECD, цифровизация образования свя-

зана не только с переносом занятий в онлайн-среду, но и с изменением способов организации обучения, доступа к контенту и использования данных [7]. Для языковой организации конкурентный эффект цифровизации возникает тогда, когда технологии встроены в бизнес-процессы: CRM фиксирует историю взаимодействия с клиентом; LMS поддерживает домашнюю работу и обратную связь; аналитика помогает отслеживать посещаемость, прогресс и риск ухода; автоматизированные коммуникации сокращают время администраторов; гибридные форматы позволяют сохранять обучение при поездках или временной невозможности посещать центр.

Отдельное значение приобретает использование инструментов искусственного интеллекта. Они могут применяться для подготовки дополнительных материалов, вариативных упражнений, первичной проверки типовых заданий, анализа обратной связи и персонализации практики. Однако стратегическая ценность технологии определяется не фактом ее использования, а качеством интеграции в методическую систему. Бесконтрольная автоматизация способна увеличить объем контента без улучшения образовательного результата. Поэтому организациям необходимы правила применения ИИ, методическая верификация материалов, защита данных и обучение сотрудников цифровой грамотности.

Третье направление — управление клиентским опытом. В маркетинговом подходе ценность формиру-

ется через понимание потребностей целевых сегментов и создание предложения, соответствующего ожиданиям клиента [3]. Для языкового образования важно анализировать полный клиентский путь: от первого контакта с рекламой или рекомендацией до консультации, тестирования, первого месяца обучения, промежуточной оценки результата и решения о продлении. На каждом этапе существуют точки, влияющие на доверие и вероятность продолжения обучения. Например, сильная методика не компенсирует длительный ответ на обращение, непрозрачные правила переноса занятий или отсутствие содержательной обратной связи родителям.

Клиентоориентированность при этом не должна сводиться к безусловному исполнению любых запросов. В образовательной сфере задача организации состоит в согласовании ожиданий клиента с педагогически обоснованной траекторией. Эффективная коммуникация включает диагностику цели, объяснение сроков и условий достижения результата, регулярное предоставление данных о прогрессе и своевременную корректировку программы. Такой подход уменьшает разрыв между ожиданиями и фактическим результатом и тем самым снижает репутационные риски.

Четвертое направление — развитие человеческого капитала. П. Друкер связывал эффективность современных организаций с качеством управления знаниями и профессиональной самостоятельностью работников [2]. Для языкового центра человеческий капитал является критическим ресурсом, поскольку преподаватель одновременно реализует образовательную программу, формирует эмоциональное восприятие услуги и поддерживает отношения с клиентом. Стратегическое управление персоналом должно включать профиль компетенций, систему адаптации новых преподавателей, наставничество, регулярное повышение квалификации, методические разборы и прозрачные критерии профессионального роста.

Особое внимание следует уделять сохранению организационного знания. Если успешные приемы, сценарии уроков, решения по сложным группам и результаты экспериментов остаются только у отдельных сотрудников, уход преподавателя приводит к потере части компетенций. База методических материалов, внутренние стандарты, профессиональные сообщества и система наставничества позволяют переводить индивидуальные знания в организационный ресурс. Одновременно система мотивации должна учитывать не только количество проведенных часов, но и качество работы, удержание групп, участие в методическом развитии и вклад в команду.

Пятое направление — стратегическое управление брендом и маркетингом. Для образовательной услуги бренд выполняет функцию снижения неопределенности: клиенту сложно заранее проверить будущий результат, поэтому он ориентируется на репутацию, рекомендации, экспертность преподавателей, понятность программы и подтверждения результатов. Сильное позициониро-

вание должно отвечать на три вопроса: для какого сегмента работает организация, какую значимую проблему она решает и за счет каких компетенций делает это лучше альтернатив. Недостаточно сообщать, что школа предлагает «качественный английский»; такое обещание трудно отличить от предложений конкурентов.

Маркетинговая стратегия должна быть связана с фактической операционной моделью. Если организация позиционирует себя как центр с индивидуальным сопровождением, соответствующий стандарт должен проявляться в диагностике, коммуникации, отчетности и работе преподавателей. Если преимуществом заявлена подготовка к экзаменам, необходимы доказательства методической специализации и система измерения результатов. Таким образом, бренд следует рассматривать не как визуальный образ, а как совокупность обещаний, подтверждаемых процессами и клиентским опытом.

Шестое направление — повышение экономической и операционной устойчивости бизнес-модели. Стратегическое развитие невозможно, если управленческие решения оцениваются только по выручке. Для языковой организации принципиальное значение имеют загрузка групп, средний срок обучения, отток, маржинальность отдельных программ, стоимость привлечения клиента, жизненная ценность клиента, использование преподавательского времени и сезонность денежных потоков. Анализ этих показателей позволяет выявлять ситуации, когда внешне популярный продукт не создает достаточного экономического результата либо, наоборот, стратегически важная программа требует инвестиционной поддержки на этапе роста.

Ценообразование должно опираться на ценность предложения, структуру затрат и выбранное позиционирование. Постоянное применение скидок может стимулировать краткосрочные продажи, но одновременно формировать ценовую чувствительность и снижать воспринимаемую ценность. Более устойчивыми инструментами являются пакетные программы, разные уровни сервиса, семейные решения, долгосрочные траектории обучения и дополнительные продукты. Экономическая устойчивость дает организации возможность инвестировать в преподавателей, технологии и качество, поэтому финансовые показатели следует рассматривать как условие сохранения конкурентных преимуществ, а не как альтернативу образовательной миссии.

Для реализации перечисленных направлений необходим механизм, связывающий стратегические цели с измеримыми показателями. Подход Р. Каплана и Д. Нортон предполагает баланс финансовых и нефинансовых критериев и позволяет оценивать стратегию через несколько взаимосвязанных перспектив [6]. Применительно к языковому образованию целесообразно использовать четыре блока показателей: клиентский результат, внутренние процессы, обучение и развитие, а также финансово-экономическую устойчивость. Пример такой системы представлен в таблице 2.

Таблица 2. Система показателей контроля реализации стратегии конкурентоспособности

Стратегическая перспектива	Основные вопросы контроля	Примеры показателей
Клиенты	Получает ли клиент понятный результат и готов ли продолжать взаимодействие?	Удержание; продление; удовлетворенность; рекомендации; достижение заявленных целей
Внутренние процессы	Насколько стабильно организация обеспечивает качество и сервис?	Посещаемость; скорость обработки обращений; выполнение стандартов; качество обратной связи; загрузка групп
Обучение и развитие	Создает ли организация компетенции, необходимые для будущего роста?	Повышение квалификации; развитие цифровых навыков; кадровый резерв; участие в методической работе
Финансовая устойчивость	Создает ли стратегия ресурс для дальнейшего развития?	Выручка и маржинальность по продуктам; LTV/CAC; точка безубыточности; доля повторных продаж

Предлагаемая интегрированная модель стратегического управления конкурентоспособностью включает четыре последовательных блока. Первый блок — стратегическая диагностика: анализ рынка, сегментов, конкурентов, потребительских ожиданий и внутренних ресурсов. Второй блок — стратегический выбор: определение целевых сегментов, позиционирования, ценностного предложения и приоритетов инвестирования. Третий блок — реализация: развитие образовательного продукта, цифровых решений, команды, клиентского сервиса и маркетинга. Четвертый блок — контроль и организационное обучение: оценка системы показателей, анализ отклонений и корректировка стратегии. В отличие от набора разрозненных инициатив такая модель обеспечивает причинно-следственную связь между инвестициями в компетенции, улучшением процессов, клиентским результатом и экономической устойчивостью.

Практическое применение модели предполагает, что организация выбирает ограниченное число стратегических приоритетов на плановый период и закрепляет за каждым направлением ответственных, ресурсы, целевые показатели и сроки контроля. Например, при высокой текучести клиентов приоритетом может стать не увеличение рекламного бюджета, а анализ причин оттока, совершенствование обратной связи и повышение стабильности преподавательского состава. При хорошем удержании, но недостаточном притоке новых клиентов, внимание переносится на позиционирование, каналы продвижения и партнерства. Таким образом, стратегия позволяет избегать универсальных решений и направлять ресурсы в те звенья, которые действительно ограничивают конкурентоспособность конкретной организации.

Важным условием является согласование темпов изменений с организационными возможностями. Одновременное внедрение большого количества цифровых

сервисов, запуск новых продуктов и изменение системы мотивации может создавать перегрузку и снижать качество исполнения. Поэтому стратегическое управление должно сочетать амбициозные цели с поэтапной реализацией, пилотированием решений и регулярной оценкой эффекта. Именно способность организации учиться на данных и корректировать действия превращает отдельные улучшения в устойчивую систему конкурентного развития.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что конкурентоспособность организаций языкового образования имеет комплексную природу и формируется не одним фактором, а согласованностью образовательной, клиентской, кадровой, технологической и экономической подсистем. Наиболее перспективными направлениями ее повышения являются системное управление качеством и продуктовой линейкой, цифровая трансформация процессов, развитие клиентского опыта, формирование человеческого капитала, укрепление бренда и повышение экономической устойчивости бизнес-модели.

Стратегический подход позволяет перевести перечисленные направления из уровня отдельных инициатив в единую управленческую систему. Для этого необходимо связывать позиционирование с реальными компетенциями организации, цифровизацию — с измеримым улучшением процессов, маркетинг — с ценностным предложением, а развитие персонала — с качеством образовательного результата. Предложенная система направлений и показателей может использоваться языковыми центрами при разработке стратегии развития, формировании годовых приоритетов и оценке эффективности управленческих решений. Перспективой дальнейшего исследования является эмпирическая проверка модели на данных организаций языкового образования различного масштаба и формата работы.

Литература:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — Москва: Экономика, 2019.
2. Друкер П. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. — Москва: Вильямс, 2021.
3. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. — Москва: Эксмо, 2021.

4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. — Санкт-Петербург: Питер, 2020.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — Москва: Альпина Паблишер, 2020.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Boston: Harvard Business School Press, 2018.
7. OECD. Digital Education Outlook 2021: Pushing the Frontiers with Artificial Intelligence, Blockchain and Robots. — Paris: OECD Publishing, 2021.

Исследование финансовых мошеннических схем с физическими лицами

Бедарев Даниил Олегович, студент магистратуры
Сибирский государственный индустриальный университет (г. Новокузнецк, Кемеровская область)

В статье рассмотрены схемы финансового мошенничества по отношению к физическим лицам. Классифицированы основные виды мошенничеств — социальная инженерия, кредитное мошенничество, дропперство, инвестиционные мошенничества. Показана динамика увеличения числа операций при уменьшении суммы хищений. Сделан вывод о переходе от индивидуального мошенничества к организованному бизнесу по совершению множества мелких хищений.

Ключевые слова: финансовое мошенничество, социальная инженерия, кредитный фрод, дропперство, инвестиционное мошенничество, антифрод-системы.

Если раньше мошенничество было лишь эпизодической угрозой криминального мира, то на сегодняшний день это — системная экономическая опасность для населения РФ. За первые 9 месяцев 2025 года граждане нашей страны потеряли 55 млрд рублей. Из них более чем половину украли с помощью социальной инженерии. Интересно отметить, что преступники специально активизируются при наступлении экономического кризиса или стихийного бедствия — люди становятся нервными, восприимчивыми к разным видам обмана [4, с. 603].

Цель работы — обобщить современные виды мошенничества с физическими лицами, проанализировать экономические показатели таких преступлений по материалам надзорного органа и литературы.

Наиболее массовым способом является телефонное мошенничество — разновидность киберпреступления, в ходе которого преступник выходит на связь с потенциальной жертвой через телефонный звонок по заранее составленному сценарию с использованием психологических приемов. Основные способы — это введение в заблуждение относительно срочности ситуации; применение имен и логотипов известных организаций; технические способы сокрытия вредоносного содержания. Жертва без ведома жертвы передает секретную информацию, которая потом применяется к незаконным переводам денег [4, с. 604].

Киберпреступление — это деяние в сфере информационно-телекоммуникационных технологий. Суть его заключается во вредном воздействии на работу компьютерных сетей, программ и аппаратуры с целью изменения, хищения либо фальсификации информации. Киберпреступления могут происходить как при помощи компьютера, так и против него. Данные преступления направлены на посягательство на тайну информации, содер-

жащейся в сети Интернет и информационных системах (базах данных) юридических или физических лиц с целью дальнейшего незаконного использования данной информации [3, с. 360].

Фишинг — второй по степени опасности вид атаки. Нацелен преимущественно на технические аспекты безопасности через использование фишинговых ссылок или сайтов-подделок для кражи информации о банковских картах. Суть данной схемы состоит из сочетания психологии и технических приемов [5, с. 102].

Кредитное мошенничество — это большая проблема для экономики страны. Она приводит к прямому экономическому ущербу, кроме того, появляются долги у потерпевших. Как сообщил Александр Данилов, директор Департамента банковского регулирования и аналитики Банка России, за прошлый год преступники в результате обмана выдали кредитов на общую сумму 12,8 млрд руб., из них 23 крупнейшим банкам РФ. При обнаружении факта мошенничества суды аннулируют кредитный договор. Однако бремя доказывания несвободного состояния воли заемщика лежит на потерпевшем [1, с. 177].

Мошенничество в корпорации — это одна из главных проблем обеспечения экономической безопасности крупного предприятия на сегодняшний день. Для борьбы с данной проблемой надо использовать системный подход к решению вопроса о создании политики и концепции по борьбе с мошенничеством, а также разработке программного продукта и технических средств для минимизации рисков мошенничества [6, с. 4].

Дропперство в качестве инфраструктуры преступного сообщества было квалифицировано в уголовно-правовом поле только с 2025 г. Дроппер — это человек, который передает свои банковские карты (счета) другим людям для

того, чтобы они могли обналичить деньги или перевести их через себя, которые были получены незаконно. Функциональные виды дропперов по мнению Банка России можно разделить на: заливы; транзиты; обналки. Федеральным законом от 24.06.2025 № 176-ФЗ в ст. 187 УК РФ были добавлены части 3–6, что привело к включению передачи реальных электронных денег на незаконные цели в состав преступления [2, с. 309].

В 2025 г. отмечается рост числа случаев инвестирования с целью мошенничества. Как сообщает Банк России — выявлено больше 7 тыс. фактов финансовой пирамиды и обмана, причем почти все (более чем на 5,7 тысяч) проходили через интернет-платформы. В качестве способа скрыть операции активно использовался рынок криптовалют — у контролирующих органов зарегистрировано свыше 4600 кошельков для криптовалюты, которые участвовали в схемах обмана [10]. Отдельно стоит сказать о негативном факторе — многие пользователи становятся участниками финансовых пирамид, которые являются преступной деятельностью. То есть помимо потери денег могут быть привлечены к ответственности за участие в финансовом мошенничестве.

В экономическом плане, а также в среде преступного сообщества, схемы с обманом называются скам (англ. scam). Цель данных схем — максимальное обогащение преступников за счет инвестиций мошенников от лиц, вкладывающих свои деньги в различные проекты, и выплаты им дивидендов.

По данным Банка России за 2025 год наблюдается следующее противоречие — число заявленных клиентами банков случаев мошенничества увеличилось на 31,2 % относительно показателей прошлого года, при этом средняя сумма одной операции уменьшилась с 22,9 тыс. руб. до 18,6 тыс. руб., для физлиц — соответственно с 22,4 тыс. до 18,0 тыс. рублей [10]. Данная динамика отражает одновременно развитие двух параллельных явлений — рост антифрод-мероприятий с целью блокировки больших хи-

щений, и переход преступников к выполнению множества небольших транзакций (которые обычно остаются незамеченными системами защиты).

Мошенники используют различные способы для обмана инвесторов с целью привлечения средств на покупку несуществующих активов. К таким способам относится использование схемы «pump and dump». В целях искусственного повышения цены актива используются ложные тактики продвижения (aggressive PR), фейковые позитивные результаты, социальная инженерия. К таким можно отнести, к примеру, массовую медийную активность в сети, телевидении о продвижении актива; использование знаменитостей для рекламы актива. Подобный механизм чаще всего используется на крипторынке и фондовом рынке.

За прошедший год физлицам были совершены следующие виды мошеннических действий: Кражи банковских карт — 980460 случаев; Наибольшие финансовые потери (10 628,41 млн руб.) причинили мошеннические операции по счетам. По данным за первое полугодие 2026 г., злоумышленники через систему быстрых платежей утащили у граждан 2,6 млрд руб. Жертвами дистанционного банковского обслуживания стали мошенники на сумму 2,3 млрд руб., картами — на 1,6 млрд рублей [9].

Эффективность профилактики подтверждается следующими цифрами — за период с января по март 2026 г. банковские системы заблокировали около 16,8 миллиона попыток проведения мошеннических операций и спасли от кражи средств на сумму порядка 1,8 триллиона рублей. Предотвращенная сумма потерь во много раз выше реальной потери средств, говорит нам об эффективности многоступенчатой системы фильтрации подозрительных операций. Однако сумма компенсации похищенных денег невелика — за период 2025 г. кредитными организациями было возмещено клиентам только 1731,3 млн руб., или 5,9 % суммарной величины всех совершённых авторизаций мошеннических операций [8].

Таблица 1. Основные схемы финансового мошенничества в отношении физических лиц и их экономические показатели (2025г.) [8]

Схема	Ключевой механизм	Экономический индикатор (2025 г.)
Социальная инженерия (телефонное мошенничество)	Психологическое воздействие, создание срочности, вынуждение к добровольному переводу	Общая сумма хищений — 29,3 млрд руб. (+6,4 % к 2024 г.); количество операций +31,2 %; средний размер одной операции снизился до 18,0 тыс. руб. (в 2024 г. — 22,4 тыс. руб.)
Кредитный фрод	Оформление кредитов на жертву без её ведома	Объём похищенных кредитных средств — 7,8 млрд руб. (снижение на 39,2 % к 2024 г.); доля в общем объёме хищений упала с 37 % до 18 %
Дропперство	Транзит и обналичивание похищенных средств через счета третьих лиц	Криминализовано 24.06.2025 (№ 176-ФЗ); максимальное наказание — до 6 лет лишения свободы со штрафом от 300 тыс. до 1 млн руб.
Инвестиционное мошенничество	Псевдоинвестиции, криптоактивы, финансовые пирамиды	Выявлено 7 087 нелегальных финансовых организаций, из них более 5 700 — онлайн; идентифицировано более 4 600 криптокошельков

Основная тенденция 2025 г. — увеличение суммарного объема хищений при падении средней суммы одной операции. В абсолютных показателях сумма авторизованных мошеннических операций увеличилась на 6,4 % (составила 29,3 млрд руб.), число — на 31,2 %, а средняя величина хищения физическими лицами сократилась с 22400 рублей до 18000 рублей. О чем говорит это? Мошенники переключаются на тактику множества мелких операций вместо крупных для обхода антифрод систем банков. Социальная инженерия остается лидером в плане объемов ущерба. При кредитном фроде формируются постфактум долги у потерпевших. При дроппинге обеспечивается инфраструктурная стабильность криминальных сетей. Мошенничество с инвестициями имитирует законные инвестиции, широко применяя криптовалюты для скрытия транзакций.

Указанные выше выводы позволяют утверждать, что финансовое мошенничество против физлиц претер-

пело существенную эволюцию — из набора отдельных преступных схем вышло организованный бизнес-процесс с цепочкой исполнителей (от привлечения жертвы до вывода денег через сеть дропперов). В денежном выражении потери исчисляются десятками миллиардов рублей в год — однако они распределены не равномерно: с ростом средней суммы хищения увеличивается количество жертв (эффект рассеивания потерь на широкие группы).

Прогресс в сфере законодательства (антифрод пакеты 2025–2026 гг., уголовная ответственность за дроппинг, временный блок по переводам при подозрении) — уже дает первые положительные итоги: за 8 месяцев 2026 г. число интернет-преступлений уменьшилось на 30 %, впервые за все время мониторинга [7]. Но стабильность этой тенденции надо будет еще наблюдать — адаптационный ресурс мошеннических практик достаточно велик.

Литература:

1. Анциферова Д. К. Ответственность дропперов и финансовые риски / Д. К. Анциферова, В. М. Козлова, А. А. Южиков, М. Д. Неделькин // Молодой ученый. — 2026. — № 17 (620). — С. 176–178.
2. Атаев Д. Д. О признании кредитного договора, заключенного в результате мошеннических действий, недействительным / Д. Д. Атаев // Молодой ученый. — 2025. — № 24 (575). — С. 308–311.
3. Гончарова С. В., Полунина Е. Н. Киберпреступления и преступления по телефону // БГЖ. — 2020. — № 3 (32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kiberprestupleniya-i-prestupleniya-po-telefonu> (дата обращения: 07.10.2026).
4. Графова Ю. М. Виктимологический феномен мошенничества с использованием цифровых технологий социального инжиниринга // Виктимология. — 2025. — № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/viktimologicheskij-fenomen-moshennichestva-s-ispolzovaniem-tsifrovyyh-tehnologiy-sotsialnogo-inzhiniringa> (дата обращения: 07.10.2026).
5. Квасова А. А., Пивень А. В. Актуальные направления борьбы с экономическими преступлениями в условиях глобальной цифровой экономики // КиберЛенинка. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-napravleniya-borby-s-ekonomicheskimi-prestupleniyami-v-usloviyah-globalnoy-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 07.10.2026).
6. Романюк В. В., Банк С. В. Анализ угроз экономической безопасности со стороны корпоративного мошенничества на современном этапе: ключевые тенденции и вызовы // Вестник евразийской науки. — 2023. — № 6S. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-ugroz-ekonomicheskoy-bezopasnosti-so-storony-korporativnogo-moshennichestva-na-sovremennom-etape-klyuchevye-tendentsii-i> (дата обращения: 07.10.2026).
7. Соловьёва Я. Григоренко заявил о сокращении на треть числа преступлений в интернете // РБК. Политика. — 2026. — 6 октября. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6ac537a2a240d41356ad20ad> (дата обращения: 07.10.2026).
8. Анализ авторизованных мошеннических действий // Банк России. 2026. 27 марта. URL: http://www.cbr.ru/analytcs/ib/operations_survey/2025/ (дата обращения: 07.10.2026).
9. Манукиян Е., Каштанов К. «Заработок» мошенников сократился: Через какие каналы аферисты похищают деньги россиян // Российская газета. — 2026. — 14 мая. URL: <https://rg.ru/2026/05/14/zarabotok-moshennikov-sokratil-sia-cherez-kakie-kanaly-aferisty-pohishchaiut-dengi-rossiian.html> (дата обращения: 07.10.2026).
10. Искусственный интеллект, криптовалюты и онлайн-мошенничество: финансовые пирамиды и иные незаконные виды деятельности в 2025 году // Банк России. 2026. 27 февраля. URL: <http://www.cbr.ru/eng/press/event/?id=28356> (дата обращения: 07.10.2026).

Автоматизация ремонтной деятельности как фактор повышения эффективности деятельности горно-обогатительного комбината

Бровков Дмитрий Андреевич, студент магистратуры
Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова (г. Архангельск)

В статье рассматривается влияние автоматизации ремонтной деятельности на эффективность работы горно-обогатительного комбината. Основное внимание уделено внедрению программного комплекса для планирования работ по техническому обслуживанию и ремонту оборудования, трудовых ресурсов и ремонтного бюджета на предприятие горнодобывающей отрасли, позволяющей оптимизировать планирование ремонтных воздействий, трудовых ресурсов и ремонтных бюджетов. Подчёркивается необходимость создания полной базы данных оборудования, технологических карт и нормативов трудозатрат.

Ключевые слова: автоматизация, ремонтная деятельность, горно-обогатительный комбинат, производительность труда, эффективность предприятия, технологические карты, нормативы трудозатрат.

Automation of maintenance operations as a factor in enhancing the efficiency of a mining and processing plant

This article examines the impact of automated repair operations on the operational efficiency of a mining and processing plant. It focuses on the implementation of a software package for planning equipment maintenance and repair, labor resources, and the repair budget at a mining enterprise. This software package optimizes the planning of repair activities, labor resources, and repair budgets. The need to create a comprehensive database of equipment, process charts, and labor standards is emphasized.

Keywords: automation, repair activities, mining and processing plant, labor productivity, enterprise efficiency, process maps, labor input standards.

Повышение производительности труда в ремонтных подразделениях горнодобывающих предприятий напрямую связано с эффективностью использования оборудования и трудовых ресурсов. Ключевыми факторами являются организация бизнес-процессов ремонтного блока, информационного потока о ремонтах и техническом состоянии техники. [1]

Современные предприятия переходят на автоматизацию ремонтной деятельности с использованием различного программного обеспечения. Однако, для того чтобы автоматизация была эффективной, недостаточно просто перевести процессы в систему. [4] Необходим полный и детализированный справочник технологических операций, технологических карт и нормативов трудозатрат, а также база данных всего обслуживаемого оборудования с полной разузловкой.

Первым этапом процесса развития автоматизации является разузловывание единиц оборудования. Под разузловыванием подразумевается разбивка единицы оборудования на отдельные узлы и агрегаты с описанием их структуры, функций и взаимосвязей. Для каждой обособленной части составляются операции, нормы трудозатрат на обслуживание и ремонт, пакеты запасных частей, что позволяет корректно планировать ремонт и учет.

Разузловка позволяет:

- учитывать все возможные ремонтные работы на каждом узле и агрегате;
- создавать точные технологические карты для различных типов ремонтов;

– формировать детализированные отчёты о состоянии оборудования.

Следующим этапом является создание полного справочника операций, включающего:

- все типы ремонтов (текущие, капитальные, внеплановые);
- последовательность действий для каждой операции;
- необходимые инструменты, материалы и оборудование;
- нормативное время выполнения каждой операции.

Каждая операция должна быть нормирована с мерами времени. Это позволяет создавать реальные нормы трудозатрат, которые служат основой для планирования и анализа. [2]

Полная база операций обеспечивает возможность планирования ремонтов без ручного корректирования и «придумывания» операций, корректный учёт фактически выполненных работ, объективный анализ производительности труда.

Без полного справочника технических операций и технических карт планировщик работ не может адекватно распределять задачи, а исполнитель вынужден придумывать операции вручную, что снижает точность учёта и увеличивает потери времени.

Нормирование работ включает измерение времени на выполнение каждой операции и корректировку нормативов, с учётом реальных условий работы. [3] Правильно проведённое нормирование позволяет планировать загрузку ремонтного персонала, прогнозировать время вы-

полнения каждого ремонта. учитывать сложности и особенности оборудования. [1]

Нормирование обеспечивает прозрачность работы и стимулирует сотрудников выполнять операции в рамках установленных норм.

Создание полной базы технологических карт, операций и норм трудозатрат оказывает существенное положительное влияние на планирование и исполнение бюджета ремонтного цеха. Когда каждая операция подробно описана и нормирована, планировщик получает точные данные о трудозатратах, необходимых для выполнения всех запланированных ремонтных работ. Это позволяет заранее рассчитать потребность в рабочем времени, корректно распределить нагрузку между бригадами и определить необходимые ресурсы на весь период планирования. Таким образом, расходы на оплату труда можно прогнозировать с высокой точностью, исключая необходимость закладывать избыточный «страховой» запас времени, который обычно приводит к завышению бюджета.

Кроме того, полная база технологических операций содержит информацию о материалах и запасных частях, требуемых для каждого вида ремонта. Это позволяет планировать закупки заранее, избегая непредвиденных расходов и минимизируя перерасход ресурсов. Планирование капитальных и текущих ремонтов становится более равномерным, что позволяет корректно распределять финансовые средства по периодам и снижать нагрузку на оборотные средства предприятия.

Факт фиксации всех выполненных работ в системе обеспечивает объективный контроль исполнения бюджета. [5] Каждая операция отражается в программе только после её завершения, что позволяет соотносить фактические расходы с запланированными и оперативно выявлять отклонения. Это делает бюджетирование прозрачным и точным, снижает вероятность перерасхода и повышает финансовую дисциплину ремонтного подразделения.

Внедрение автоматизации ремонтной деятельности представлен на рисунке 1.

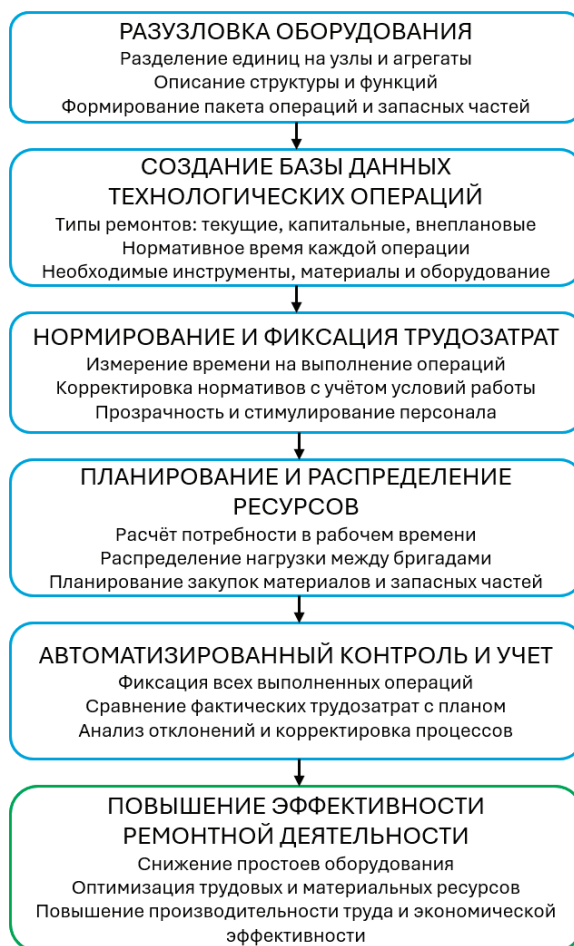


Рис. 1. Внедрение автоматизации ремонтной деятельности

В целом, создание полной базы данных технологических карт и норм трудозатрат положительно сказывается на экономической эффективности предприятия. Оно позволяет оптимально использовать трудовые ресурсы, снизить простой оборудования, сократить издержки на материалы и за-

пасные части, а также прогнозировать финансовые потоки с высокой точностью. Благодаря этому предприятие получает более стабильную и предсказуемую систему расходов, что повышает общую эффективность работы ремонтного цеха и способствует снижению себестоимости производства.

Литература:

1. Назаров М. Г. Производительность труда: измерение, анализ, резервы. — Москва: Экономика, 1977, С. 45–72,
2. Назаров М. Г. Резервы роста производительности труда. — Москва: Профиздат, 1979, С. 30–50, 80–95.
3. Авдеев А. Н., Махно Д. Е. К вопросу нормирования трудоёмкости выполнения типовых операций при разработке технологических карт // Вестник ИрГТУ. 2011. № 11 (58). С. 99–103.
4. Ящура А. И. Система технического обслуживания и ремонта энергетического оборудования: справочник. — Москва: «Издательство НЦ ЭНАС», 2006.
5. Федеральное агентство по образованию. Оценка производительности труда предприятий металлургического производства. — РАНХиГС, 2023. С. 20–35,
6. Библиофонд. Анализ производительности труда на предприятии. — учебный материал, 2020. С. 12–25.

Роль руководителя образовательной организации в формировании корпоративной этики: нормы, ценности и практика

Бычкова Виктория Алексеевна, студент магистратуры
Покровский филиал Московского педагогического государственного университета

В статье рассматривается роль руководителя образовательной организации в становлении и развитии корпоративной этики как неотъемлемого элемента современной управленческой деятельности. Раскрывается содержание понятия корпоративной этики применительно к образовательному учреждению, анализируются её структурные компоненты — нормы, ценности, поведенческие практики. Особое внимание уделяется личностно-профессиональным качествам директора школы или заведующего детским садом, его функциям в создании этической инфраструктуры, а также конкретным механизмам и инструментам формирования морально-нравственного климата педагогического коллектива. Обосновывается тезис о том, что руководитель выступает одновременно и инициатором, и гарантом соблюдения этических стандартов, а его деятельность в данном направлении напрямую влияет на качество образования и социальную ответственность организации.

Ключевые слова: корпоративная этика, образовательная организация, руководитель, организационная культура, ценности, нормы, педагогический коллектив, социальная ответственность.

В условиях модернизации российского образования и повышения общественных требований к деятельности образовательных организаций особое значение приобретает корпоративная этика. Она перестаёт быть лишь желательным дополнением к управленческим процедурам и становится действенным инструментом, обеспечивающим устойчивость, репутацию и социальную ответственность учреждения. В образовательной среде, где ключевым ресурсом выступают человеческие взаимоотношения, этический компонент управления приобретает системообразующий характер. Центральной фигурой в формировании этических норм, ценностей и практик является руководитель организации, чья деятельность задаёт вектор развития всей корпоративной культуры.

Цель настоящей статьи — раскрыть роль руководителя образовательной организации в формировании корпоративной этики, выделив её нормативно-ценностное содержание и практические аспекты реализации. Методологической основой послужили труды отечественных учёных в области управления образованием (Ю. А. Кошаржевский, Т. И. Шамова, В. С. Лазарев, А. М. Моисеев), педагогической и управленческой этики (Л. Л. Шевченко,

В. И. Андреев), а также теории организационной культуры и социальной ответственности.

Понятие «корпоративная этика» в широком смысле трактуется как совокупность моральных принципов, норм и правил поведения, разделяемых членами организации и регулирующих их взаимодействие как внутри коллектива, так и с внешней средой [2, с. 42]. Применительно к образовательной организации корпоративная этика приобретает специфическое наполнение: она не только обеспечивает эффективность административных и педагогических процессов, но и выполняет воспитательную миссию, транслируя учащимся и их родителям образцы нравственного поведения.

По мнению Л. Л. Шевченко, педагогическая этика включает в себя профессиональные нормы, предъявляемые к личности учителя и его взаимоотношениям со всеми участниками образовательного процесса [12, с. 67]. Однако, управленческая этика руководителя обладает собственной спецификой: она охватывает более широкий круг ответственности, связанный с принятием решений, распределением ресурсов, кадровой политикой и формированием организационной культуры. Именно руководи-

тель, по образному выражению А. М. Моисеева, является «главным архитектором» этического пространства школы [6, с. 103].

Корпоративную этику можно представить, как единство трёх компонентов:

- ценностей (базовых убеждений о добре и зле, справедливости, долге);
- норм (формализованных и неформальных правил поведения);
- практик (реальных моделей взаимодействия, принятых в организации).

В образовательном учреждении к ключевым ценностям обычно относят уважение к личности ребёнка и педагога, коллегиальность, профессиональное развитие, прозрачность и социальную ответственность. Нормы закрепляются в уставе, правилах внутреннего распорядка, этическом кодексе, а практики проявляются в повседневных коммуникациях, способах разрешения конфликтов, процедурах принятия решений.

Руководитель образовательной организации выполняет несколько взаимосвязанных ролей в процессе формирования корпоративной этики: ценностного лидера, нормотворца и контролёра этического климата. Согласно концепции, Т. И. Шамовой, управление школой представляет собой целенаправленное взаимодействие, основанное на единстве педагогических позиций [11, с. 58]. Это взаимодействие невозможно без чётко артикулированных и разделяемых коллективом ценностей, носителем и проводником которых выступает директор.

Во-первых, руководитель формулирует и транслирует базовые ценности организации. Как отмечает В. С. Лазарев, миссия и стратегические цели школы должны быть не просто провозглашены, но и осмыслены коллективом как лично значимые [5, с. 112]. Это требует от руководителя не только деклараций, но и личного примера. Если директор демонстрирует уважение к подчинённым, справедливость в оценке труда, готовность к диалогу, то именно эти образцы поведения усваиваются педагогами и становятся нормой.

Во-вторых, руководитель выступает инициатором создания формальных этических регламентов. В современной практике всё больше школ и детских садов разрабатывают собственные этические кодексы, в которых фиксируются стандарты поведения педагогов, администрации и даже родителей. Такие документы, как подчёркивает А. М. Моисеев, являются элементом «этической инфраструктуры» организации и служат ориентиром в сложных ситуациях [6, с. 124]. Однако эффективность кодекса прямо зависит от того, насколько последовательно его требования выполняются самим руководителем и его заместителями.

В-третьих, руководитель формирует ценности через кадровую политику. Следуя принципам управленческой этики, он обязан руководствоваться при подборе и расстановке кадров исключительно деловыми и моральными качествами сотрудников, не допуская личных симпатий

и дискриминации. Данное положение неоднократно подчёркивалось в работах по педагогическому менеджменту [9, с. 96]. Кроме того, важнейшим инструментом закрепления ценностей является мотивация: поощрение педагогов, демонстрирующих приверженность этическим нормам, и справедливое реагирование на их нарушения.

Практическая деятельность руководителя по внедрению этических норм и ценностей реализуется через систему конкретных механизмов. Одним из важнейших является **личный пример и стиль управления**. Исследования в области организационной культуры образовательных учреждений показывают, что демократический, рефлексивный стиль руководства, основанный на сотрудничестве, способствует формированию доверительного и открытого морально-психологического климата [3, с. 136]. Когда руководитель берёт на себя ответственность за ошибки организации, проявляет заинтересованность в проблемах сотрудников, это стимулирует ответное принятие ценностей коллективизма и взаимопомощи.

Вторым инструментом выступает **этический кодекс образовательной организации**. Как нормативный документ, он закрепляет стандарты поведения в типичных и конфликтных ситуациях, определяет границы допустимого в отношениях «педагог — ученик», «педагог — родитель», «администрация — педагог». Однако, как справедливо замечает В. И. Андреев, кодекс остаётся формальностью, если не сопровождается процедурами его обсуждения, принятия коллективом и регулярной актуализации [1, с. 58]. Роль руководителя — инициировать такое обсуждение, обеспечить доступность кодекса для всех участников и контроль за его соблюдением.

Третьим направлением является **организация внутрикорпоративного обучения и методической работы**. Формирование этической компетентности педагогов не происходит стихийно. Здесь уместно вспомнить тезис Ю. А. Конаржевского о том, что педагогический анализ должен быть направлен не только на результаты обучения, но и на характер взаимоотношений в коллективе [4, с. 81]. Семинары, тренинги, мастер-классы, посвящённые педагогической этике, конфликтологии, профилактике профессионального выгорания, становятся площадкой для осмысления ценностей и выработки единых подходов.

Не менее значима **коммуникационная политика** руководителя. Открытость информации, регулярная обратная связь, использование каналов «горизонтальной» и «вертикальной» коммуникации способствуют формированию единого информационного поля и предотвращают возникновение слухов и недопонимания. Руководитель, практикующий индивидуальные беседы с сотрудниками, своевременно выявляет признаки неблагополучия и может купировать конфликт на ранней стадии.

Наконец, важным практическим аспектом является **социальная ответственность организации**, которую координирует руководитель. Взаимодействие с местным сообществом, участие в благотворительных и экологических акциях, открытость для общественного контроля — всё

это не только формирует позитивный имидж учреждения, но и воспитывает у педагогов и учащихся чувство причастности к общему делу, укрепляя корпоративные ценности [8, с. 13]. Таким образом, этическая функция руководителя выходит за пределы организации, превращая его в агента социальной ответственности.

Роль руководителя образовательной организации в формировании корпоративной этики является многоаспектной и системообразующей. Она не сводится к административному контролю или формальному принятию кодекса, а представляет собой непрерывный процесс ценностного лидерства, нормотворчества и создания практик, основанных на уважении, справедливости и профессионализме. Именно директор школы или заве-

дующий детским садом задаёт нравственные ориентиры, создаёт условия для их осознания и принятия коллективом, а также обеспечивает механизмы контроля и коррекции этического климата.

Успешное формирование корпоративной этики напрямую влияет на сплочённость педагогического коллектива, его мотивацию к эффективному труду, качество образовательного процесса и степень удовлетворённости учащихся и родителей. В конечном счёте этически зрелая образовательная организация становится более устойчивой, конкурентоспособной и социально ответственной, что полностью отвечает требованиям современной государственной образовательной политики и ожиданиям общества.

Литература:

1. Андреев В. И. Педагогическая этика: инновационный курс для нравственного саморазвития. — Казань: Центр инновационных технологий, 2012. — 272 с.
2. Гусейнов А. А., Апресян Р. Г. Этика: учебник. — М.: Гардарики, 2000. — 472 с.
3. Зверева В. И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. — М.: Новая школа, 1997. — 320 с.
4. Конаржевский Ю. А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. — М.: Педагогика, 1986. — 144 с.
5. Лазарев В. С. Управление школой: теоретические основы и методы. — М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. — 336 с.
6. Моисеев А. М. Стратегическое управление школой: вопросы и ответы. — М.: Вентана-Граф, 2014. — 304 с.
7. Поташник М. М. Управление качеством образования. — М.: Педагогическое общество России, 2006. — 448 с.
8. Прикот О. Г. Социальные эффекты и методы экспертизы развития образовательных систем / О. Г. Прикот // Образование: Ресурсы развития. Вестник ЛОИРО. — 2015. — № 1. — С. 9–14.
9. Третьяков П. И. Оперативное управление качеством образования в школе. Теория и практика. — М.: Скрипторий 2003, 2005. — 568 с.
10. Ушаков К. М. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы. — М.: Сентябрь, 1995. — 128 с.
11. Шамова Т. И., Давыденко Т. М. Управление образовательными системами: учеб. пособие. — М.: Академия, 2007. — 384 с.
12. Шевченко Л. Л. Учитель. Педагогические условия воспитания нравственной культуры в учебно-воспитательном процессе вуза: монография / Л. Л. Шевченко; Шевченко Л. Л.; Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Московский гос. обл. ун-т. — Москва: [б. и.], 2010. — 189 с. — (Серия «Практическая педагогическая этика»).

Управленческая деятельность руководителя образовательной организации в аспекте корпоративной этики и социальной ответственности: взаимосвязь и реализация

Бычкова Виктория Алексеевна, студент магистратуры
Покровский филиал Московского педагогического государственного университета

В статье рассматривается управленческая деятельность руководителя образовательной организации сквозь призму корпоративной этики и социальной ответственности. Раскрывается сущность данных понятий применительно к современной образовательной среде, обосновывается их глубокая внутренняя взаимосвязь. Анализируются функции и роли руководителя в процессе интеграции этических норм в повседневную практику управления, а также конкретные

механизмы реализации принципов корпоративной этики и социальной ответственности. Особое внимание уделяется проблеме баланса между формальными регламентами и нравственным выбором, между внутренними задачами организации и её ответственностью перед обществом. Делается вывод о системообразующей роли руководителя как этического лидера, способного выстроить целостную систему управления, основанную на единстве ценностей, норм и социально ориентированных практик.

Ключевые слова: корпоративная этика, социальная ответственность, образовательная организация, руководитель, управленческая деятельность, ценности, этическое лидерство.

Образовательная организация в современной России функционирует в условиях сложных социальных ожиданий, когда её деятельность оценивается не только по формальным показателям успеваемости, но и по качеству межличностных отношений, прозрачности принимаемых решений, вкладу в развитие местного сообщества. Данные обстоятельства актуализируют два тесно связанных между собой аспекта управления — корпоративную этику и социальную ответственность. Если корпоративная этика определяет внутренние моральные ориентиры и правила поведения в организации, то социальная ответственность обращает её деятельность вовне, задавая обязательства перед обществом.

Руководитель образовательного учреждения — директор школы или заведующий детским садом — является ключевой фигурой, обеспечивающей взаимосвязь этих двух измерений. Его управленческая деятельность представляет собой ту точку, в которой этические принципы превращаются в конкретные решения, а социальная миссия учреждения обретает реальные очертания. Цель настоящей статьи — раскрыть характер взаимосвязи корпоративной этики и социальной ответственности в деятельности руководителя образовательной организации, а также проанализировать пути их совместной реализации.

Понятие корпоративной этики в широком значении охватывает систему моральных принципов, норм и стандартов поведения, разделяемых членами определённой организации и регулирующих их взаимоотношения [1, с. 47]. Применительно к образовательной организации корпоративная этика приобретает особое содержание: она регулирует не только служебные отношения, но и всю совокупность контактов — с учащимися, родителями, социальными партнёрами, а также выступает воспитательным фактором, формирующим нравственный облик подрастающего поколения.

Социальная ответственность образовательной организации трактуется как добровольное принятие обязательств перед обществом, выходящих за рамки формальных требований законодательства. О. Г. Прикот определяет социальную ответственность школы как интегральную характеристику, отражающую её готовность учитывать интересы всех заинтересованных сторон — обучающихся, их семей, местного сообщества, государства — и вносить вклад в решение социально значимых задач [8, с. 10]. Это может проявляться в создании инклюзивной среды, реализации просветительских проектов для

населения, участия в экологических и благотворительных акциях, открытости для общественного контроля.

Взаимосвязь корпоративной этики и социальной ответственности носит органический характер. Внутренние этические стандарты организации, закреплённые в её ценностях и нормах, формируют ту основу, на которой выстраивается ответственное поведение вовне. Невозможно представить образовательное учреждение, которое проявляет заботу о местном сообществе, но при этом внутри практикует неуважение к педагогам или авторитарный стиль управления. И наоборот, высокий уровень внутренней этической культуры закономерно порождает стремление транслировать гуманистические ценности в социальную среду.

Руководитель образовательной организации занимает уникальную позицию, позволяющую ему соединять этическое и социально-ответственное измерения управления. Эта роль реализуется через несколько ключевых функций, каждая из которых имеет как этическую, так и социальную проекцию.

Первая функция — ценностно-целевая. Руководитель определяет миссию и стратегические приоритеты организации. Как отмечает А. М. Моисеев, миссия школы не может быть сведена к перечню образовательных услуг; она должна отражать нравственную позицию коллектива и его социальное предназначение [6, с. 101]. Формулируя миссию вместе с педагогами, родителями и представителями общественности, директор закладывает тот ценностный фундамент, который будет определять и этику внутренних отношений, и социальную активность учреждения.

Вторая функция — нормативно-регулятивная. Руководитель инициирует разработку и утверждение локальных актов, фиксирующих этические стандарты. Этический кодекс школы, положение о комиссии по урегулированию споров, правила профессионального поведения педагога — все эти документы, по мнению Ю. А. Конаржевского, являются не просто административными регламентами, а формой объективации нравственных принципов коллектива [4, с. 81]. Одновременно они создают предсказуемую и безопасную среду как для сотрудников, так и для обучающихся и их родителей, что уже является проявлением социальной ответственности.

Третья функция — личностно-примерная. Т. И. Шамова подчёркивала, что руководитель школы выступает образцом профессионального и нравственного поведения для всего коллектива [11, с. 62]. Его действия в ситуациях

морального выбора, отношение к ошибкам подчинённых, способы разрешения конфликтов — всё это формирует реальную, а не декларируемую этическую культуру организации. Когда руководитель открыто признаёт свои просчёты, демонстрирует уважение к иной точке зрения, проявляет заботу о сотрудниках, он тем самым задаёт стандарты поведения, которые затем транслируются педагогами на учащихся и их родителей.

Четвёртая функция — коммуникативно-интегративная. Она состоит в выстраивании каналов взаимодействия с внешней средой. В. С. Лазарев отмечает, что современная школа не может замыкаться в себе, она обязана быть открытой системой, восприимчивой к запросам общества [5, с. 134]. Именно руководитель представляет организацию во внешних отношениях: заключает договоры о сотрудничестве, участвует в публичных мероприятиях, взаимодействует со средствами массовой информации. Этическая составляющая данной функции заключается в честности, прозрачности и уважении к партнёрам, а социально-ответственная — в ориентации на благо сообщества, а не на узкокорпоративные интересы.

Реализация взаимосвязанных принципов корпоративной этики и социальной ответственности требует от руководителя использования конкретных управленческих инструментов и процедур.

Одним из важнейших механизмов выступает этическая инфраструктура организации. Она включает в себя не только формальные документы (кодексы, положения), но и постоянно действующие органы: комиссию по этике, совет по профилактике конфликтов, службу медиации. Данные структуры позволяют не только реагировать на нарушения, но и проводить профилактическую работу. Согласно исследованиям К. М. Ушакова, в школах с развитой этической инфраструктурой конфликты решаются быстрее и не перерастают в затяжные противостояния, а морально-психологический климат оценивается педагогами как более благоприятный [10, с. 89].

Вторым инструментом служит кадровая политика, построенная на этических принципах. М. М. Поташник неоднократно указывал, что подбор персонала исключительно по профессиональным критериям при игнорировании нравственных качеств ведёт к деформации организационной культуры [7, с. 215]. Руководитель должен выстраивать систему отбора, адаптации и аттестации кадров таким образом, чтобы поощрялись не только предметные, но и моральные компетенции педагога — доброжелательность, справедливость, готовность к сотрудничеству. Важны и механизмы морального и материального стимулирования, ориентированные на закрепление этически значимого поведения.

Третьим механизмом является программа социального партнёрства. Образовательная организация реализует свою социальную ответственность через целенаправленное взаимодействие с учреждениями культуры, спорта, здравоохранения, общественными организациями, советами ветеранов. Руководитель координирует

эту деятельность, инициирует проекты, направленные на благо местного сообщества. Этическая сторона такого партнёрства заключается в соблюдении принципов добросовестности и взаимной выгоды, исключающих как потребительское отношение к партнёрам, так и превращение социальной активности в формальные отчёты [9, с. 94].

Четвёртый инструмент — система оценки и контроля, включающая критерии этического и социально-ответственного поведения. Традиционный внутришкольный контроль, как отмечал Ю. А. Конаржевский, часто ограничивался анализом учебных результатов, оставляя без внимания нравственные аспекты [4, с. 102]. Современный руководитель должен включать в мониторинг показатели удовлетворённости педагогов и родителей морально-психологическим климатом, уровень конфликтности, динамику участия учреждения в социальных проектах. Это позволяет корректировать управленческие решения, опираясь на объективные данные, а не на субъективные впечатления.

Обобщая сказанное, можно утверждать, что управленческая деятельность руководителя образовательной организации в аспекте корпоративной этики и социальной ответственности воплощается в феномене этического лидерства. Данный тип лидерства предполагает не просто соблюдение норм, но и активное формирование нравственной повестки, способность вдохновлять коллектив на социально значимые поступки, готовность принимать трудные решения, руководствуясь не только прагматическими, но и моральными критериями [10, с. 72].

Этический лидер в образовании осознаёт, что его действия имеют резонансное значение: культура отношений в школе или детском саду неизбежно транслируется на учащихся и через них — на всё общество. Поэтому принятие на себя ответственности, отказ от авторитарных методов, уважение к человеческому достоинству становятся не просто элементами стиля управления, а осознанной гражданской позицией.

Особенно отчётливо эта позиция проявляется в кризисных ситуациях — при возникновении серьёзных конфликтов, в условиях неопределённости или ограниченности ресурсов. Именно в такие моменты проверяется подлинность как внутренних этических установок, так и социальной ответственности организации. Руководитель, продолжая и в этих обстоятельствах руководствоваться интересами детей и принципами справедливости, подтверждает реальность декларируемых ценностей.

Управленческая деятельность руководителя образовательной организации в аспекте корпоративной этики и социальной ответственности представляет собой не два параллельных направления работы, а единый, внутренне целостный процесс. Корпоративная этика формирует нормативно-ценностный фундамент, определяющий характер внутренних отношений, в то время как социальная ответственность обращает эти ценности

вовне, в плоскость практических действий на благо общества. Руководитель выступает связующим звеном, обеспечивающим взаимопроникновение и взаимодополнение данных аспектов через реализацию ценностно-целевых, нормативных, личностно-примерных и коммуникативных функций.

Практическая реализация этого подхода требует создания этической инфраструктуры, выстраивания кадровой политики на нравственных основаниях, раз-

вития социального партнёрства и совершенствования оценочных процедур. В конечном счёте эффективность управления в аспекте этики и социальной ответственности определяется не количеством проведённых акций или принятых кодексов, а тем, становится ли образовательная организация подлинно нравственным и социально ориентированным сообществом, способным выполнять свою миссию в интересах человека, семьи и государства.

Литература:

1. Андреев В. И. Педагогическая этика: инновационный курс для нравственного саморазвития. — Казань: Центр инновационных технологий, 2012. — 272 с.
2. Гусейнов А. А., Апресян Р. Г. Этика: учебник. — М.: Гардарики, 2000. — 472 с.
3. Зверева В. И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. — М.: Новая школа, 1997. — 320 с.
4. Конаржевский Ю. А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. — М.: Педагогика, 1986. — 144 с.
5. Лазарев В. С. Управление школой: теоретические основы и методы. — М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. — 336 с.
6. Моисеев А. М. Стратегическое управление школой: вопросы и ответы. — М.: Вентана-Граф, 2014. — 304 с.
7. Поташник М. М. Управление качеством образования. — М.: Педагогическое общество России, 2006. — 448 с.
8. Прикот О. Г. Социальные эффекты и методы экспертизы развития образовательных систем / О. Г. Прикот // Образование: Ресурсы развития. Вестник ЛОИРО. — 2015. — № 1. — С. 9–14.
9. Третьяков П. И. Оперативное управление качеством образования в школе. Теория и практика. — М.: Скрипторий 2003, 2005. — 568 с.
10. Ушаков К. М. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы. — М.: Сентябрь, 1995. — 128 с.
11. Шамова Т. И., Давыденко Т. М. Управление образовательными системами: учеб. пособие. — М.: Академия, 2007. — 384 с.
12. Шевченко Л. Л. Учитель. Педагогические условия воспитания нравственной культуры в учебно-воспитательном процессе вуза: монография / Л. Л. Шевченко; Шевченко Л. Л.; Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Московский гос. обл. ун-т. — Москва: [б. и.], 2010. — 189 с. — (Серия «Практическая педагогическая этика»).

Трансформация бюджетной политики РФ и механизмы финансирования дефицита бюджета

Гольмаков Егор Геннадьевич, студент;
Шаронов Семен Сергеевич, студент

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

Научный руководитель: Частилова Нина Леонидовна, преподаватель
Колледж многоуровневого профессионального образования РАНХиГС при Президенте РФ (г. Москва)

В статье рассмотрены основные направления трансформации бюджетной политики Российской Федерации в условиях изменения макроэкономической внешнеэкономической среды. Проанализирована динамика доходов, расходов и дефицита федерального бюджета России в 2023–2026 гг., рассмотрены основные причины формирования бюджетного дефицита. Особое внимание уделено механизмам его финансирования, включая государственные внутренние заимствования, выпуск облигаций федерального займа, использование средств Фонда национального благосостояния и иные источники. Выявлены основные тенденции современной бюджетной политики Российской Федерации и определены перспективы дальнейшего развития механизмов управления государственными финансами.

Ключевые слова: бюджетная политика, федеральный бюджет, бюджетный дефицит, государственный долг, государственные заимствования, облигации федерального займа, Фонд национального благосостояния, доходы бюджета, расходы бюджета.

Федеральный бюджет является одним из важнейших инструментов реализации государственной социально-экономической политики. Через бюджет государство перераспределяет значительную часть финансовых ресурсов, обеспечивает финансирование социальных обязательств, национальной экономики, инфраструктурных проектов, государственного управления и других приоритетных направлений. Сбалансированность доходов и расходов федерального бюджета непосредственно влияет на устойчивость государственных финансов и макроэкономическую стабильность страны.

В последние годы бюджетная политика Российской Федерации претерпела существенные изменения. На неё оказали влияние пандемия COVID-19, мировой экономической конъюнктуры, сокращение доступности внешних финансовых рынков, изменение нефтегазовых доходов, рост государственных расходов, необходимость поддержки отдельных отраслей экономики и структурная перестройка российской экономики.

Если в период относительно стабильной внешнеэкономической ситуации существенную роль играли нефтегазовые доходы и возможность привлечения внешнего капитала, то в современных условиях значительно возросло значение внутренних источников финансирования. Одним из основных механизмов покрытия бюджетного дефицита стали внутренние государственные заимствования, прежде всего выпуск облигаций федерального займа (ОФЗ).

В соответствии с положениями российской бюджетной доктрины, ликвидация кассовых разрывов реализуется через выпуск государственных долговых обязательств, управление остаточными накоплениями на счетах бюджета, а также привлечение дополнительных источников финансирования. Федеральное казначейство в своих официальных аналитических материалах отдельно отражает приходные операции, расходные статьи и механизмы балансировки дефицита федерального бюджета. Таким образом, трансформация бюджетной политики затрагивает не только параметрические показатели доходов и расходов государства, но и качественные преобразования инструментов, предназначенных для покрытия нехватки финансовых ресурсов.

Трансформация бюджетной политики Российской Федерацией

Система управления государственными финансами и бюджетом включает в себя совокупность практик по сбору, распределению и трате казённых ресурсов. Главными ориентирами для данного процесса выступает актуальная экономическая ситуация, общегосударственные приоритеты и необходимость сохранения прочности всей бюджетной системы [1].

Современный этап эволюции бюджетной политики России характеризуется последовательным изменением приоритетов: вместо погони за безупречным балансом доходов и расходов руководство страны делает упор на активное применение экономических инструментов для ответа на главные структурные и рыночные вызовы [4].

Наиболее заметные сдвиги наблюдаются после 2020 г., озаменованного пандемией. В острой фазе кризиса госаппарат был вынужден значительно увеличить вложения в сфере здравоохранения, поддержки бизнеса и помощи населению. Подобный шаг неизбежно привёл к увеличению дефицита казны и масштабным заимствованиям на внутреннем и внешнем рынках.

Дальнейшее развитие бюджетной политики определялась изменениями мировой экономической обстановки и ограничениями на внешние заимствования для российских компаний и государственных структур. В результате фокус стратегического внимания сместился на мобилизацию внутренних финансовых ресурсов [6].

Одновременно с этим претерпевала изменения структура формирования государственных доходов. Ключевым трендом оказалось сокращение доли углеводородных поступлений наряду с ростом их значимости в абсолютном выражении. К примеру, согласно предварительным расчётам Министерства финансов, поступления от нефти и газа в государственную казну по итогам 2025 г. достигли отметки в 8,48 трлн рублей [5].

Таблица 1. Основные показатели исполнения федерального бюджета РФ в 2023–2025 гг., млрд руб

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Доходы федерального бюджета	Около 29 100	36 709	37 284
Расходы федерального бюджета	Около 32 400	40 181	42 928
Дефицит федерального бюджета	Около 3 300	3 472	5 645
Дефицит, % ВВП	Около 1,9	1,7	2,6
Нефтегазовые доходы	-	11 131	8 477
Нефтегазовые доходы	-	25 578	28 807

Анализируя представленные в таблице 1 данные, не трудно заметить, что по итогам 2024 года отрицательное сальдо федерального бюджета достигло отметки в 3,47 трлн руб., что эквивалентно 1,7 % валового внутреннего продукта. В 2025 году его величина увеличилась до 5,65 трлн рублей, или 2,6 % ВВП. Одновременно расходы выросли с 40,18 до 42,93 трлн рублей [5].

Основным фактором увеличения дефицита в 2025 году стало опережающее увеличение расходов по сравнению с доходами на фоне существенного снижения нефтегазовых поступлений. При этом нефтегазовые доходы продемонстрировали рост, что частично компенсировало сокращение нефтегазовой составляющей.

Таким образом, современная бюджетная политика характеризуется повышением роли внутренних источников доходов и постепенным снижением зависимости федерального бюджета от нефтегазовой конъюнктуры.

Динамика бюджетного дефицита Российской Федерации

Бюджетный дефицит представляет собой превышение расходов бюджета над его доходами за соответствующий финансовый период. Сам по себе дефицит не является исключительно негативным явлением. Его экономические последствия зависят от причин возникновения, размера, способов финансирования и способности государства обслуживать возникающие обязательства.

В российской практике бюджетный дефицит в последние годы формируются в значительной степени под влиянием необходимости финансирования повышенного уровня государственных расходов [4].

Ключевым индикатором выступает дефицит бюджета без учёта нефтегазовых поступлений. По итогам 2025 года данный показатель зафиксирован на отметке приблизительно в 6,5 % от ВВП, в то время как в предыдущем периоде он равнялся 7,3 % ВВП. Подобная динамика свидетельствует в пользу некоторого оздоровления баланса между профильными поступлениями и тратами казны, невзирая на увеличение отрицательного сальдо в целом [5].

Основные механизмы финансирования дефицита федерального бюджета

Покрытие нехватки средств в государственной казне заключается в мобилизации властями дополнительных денежных резервов с целью компенсации ситуации, когда траты превосходят поступающие доходы.

В текущей экономической реальности принято выделять целый ряд ключевых инструментов и способов реализации этой задачи:

- Государственные внутренние заимствования;
- Использование средств Фонда национального благосостояния;
- Изменение остатков средств на счетах бюджета;
- Государственные внешние заимствования;
- Иные источники финансирования дефицита.

При этом в последние годы ключевая роль принадлежит внутренним государственным заимствованиям.

Министерство финансов в основных направлениях бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики указывает, что основным источником финансирования дефицита федерального бюджета являются государственные внутренние заимствования. В частности, долговая политика ориентируется на развитие рынка государственных облигаций, диверсификацию долговых инструментов и поддержание приемлемой структуры государственного долга [4].

Государственные внутренние заимствования

Государственные внутренние заимствования осуществляются преимущественно посредством размещения государственных ценных бумаг на внутреннем финансовом рынке [1, с. 103].

Главным инструментом являются облигации федерального займа (ОФЗ), выпускаемые Министерством финансов Российской Федерации [1, с. 103].

ОФЗ позволяют государству одновременно решать несколько задач:

- Финансировать бюджетный дефицит;
- Привлекать временно свободные денежные средства инвесторов;
- Формировать внутренний рынок государственного долга;
- Создавать ориентир для доходности других финансовых инструментов;
- Обеспечивать перераспределение финансовых ресурсов внутри экономики.

Особое значение ОФЗ приобрели после изменения условий доступа России к международным рынкам капитала. В результате основная нагрузка по финансированию государственных заимствований переместилась на внутренний финансовый рынок.

Таблица 2. Основные виды облигаций федерального займа

Вид ОФЗ	Основная характеристика	Экономическое значение
ОФЗ-ПД	Фиксированный купонный доход	Позволяют государству заранее определять стоимость привлечения средств
ОФЗ-ПК	Переменный купон	Снижают процентные риски инвесторов
ОФЗ-ИН	Индексируемый номинал	Обеспечивают защиту инвесторов от инфляционного риска
ОФЗ с амортизацией	Погашение номинала частями	Позволяют распределять долговые выплаты во времени

В условиях высокой процентной ставки особую роль приобретают облигации с плавающим купоном, поскольку их доходность адаптируется к изменению рыночных ставок. При этом выпуск ОФЗ имеет и обратную сторону: увеличение объема заимствований приводит к росту государственного долга и расходов на его обслуживание [7].

Фонд национального благосостояния

Другим механизмом финансирования бюджетных потребностей является использование средств Фонда национального благосостояния [1, с. 96].

ФНБ был создан как механизм накопления нефтегазовых доходов и обеспечения долгосрочной устойчивости пенсионной системы и государственных финансов.

В период благоприятной нефтегазовой конъюнктуры дополнительные нефтегазовые доходы могут направляться в фонд, а в условиях недостатка бюджетных ресурсов его средства могут использоваться для финансирования определенных государственных расходов и сбалансированности бюджета.

В ранее утвержденных параметрах федерального бюджета на 2024–2026 гг. предусматривалось использование средств ФНБ, однако основным источником финансирования дефицита должны были оставаться государственные заимствования [6].

Современная бюджетная политика предполагает более осторожное использование ликвидной части ФНБ, поскольку данный ресурс ограничен и должен выполнять функцию финансового резерва.

Внешние государственные заимствования

Внешние заимствования традиционно являлись одним из инструментов финансирования государственного бюджета. Однако в современных условиях их значения для Российской Федерации существенно снизилось [1, с. 103].

Ограничение доступа к международным рынкам капитала, изменение условий внешних расчётов и рост финансовых рисков привели к переориентации долговой политики на внутренний рынок.

Таблица 3. Трансформация источников финансирования дефицита федерального бюджета

Период	Основная характеристика
До 2020 г.	Сочетание нефтегазовых доходов, внутренних и внешних заимствований
2020 г.	Увеличение расходов и заимствований в связи с пандемией
2021 г.	Постепенное восстановление бюджетных показателей
2022 г.	Резкая перестройка бюджетной и долговой политики
2023–2024 гг.	Рост значения внутренних заимствований
2025–2026 гг.	Закрепление внутренних заимствований как основного механизма финансирования дефицита

Таким образом, российская система финансирования дефицита постепенно стало более ориентированной на внутренние источники.

Роль государственного долга в трансформации бюджетной политики

Активное использование государственных заимствований закономерно приводит к увеличению государственного долга.

Согласно материалам Минфина, при планировании бюджетного периода 2024–2026 гг. предусматривался рост государственного долга Российской Федерации, причём основная часть прироста приходилась на внутренний долг [4].

Однако чрезмерное увеличение внутренних заимствований способно создавать определённые риски.

К ним относится:

- Увеличение расходов федерального бюджета на обслуживание долга;
- Рост процентной нагрузки;
- Конкуренция государства за финансовые ресурсы с частным сектором;
- Зависимость стоимости заимствований от ключевой ставки Банка России;
- Необходимость постоянного рефинансирования ранее привлечённого долга.

Влияние денежно-кредитной политики на финансирование дефицита

Бюджетная и денежно-кредитная политика тесно взаимосвязаны. Изменение ключевой ставки Банка России непосредственно отражается на стоимости государственных заимствований [7].

При повышении ключевой ставки растёт доходность новых выпусков ОФЗ. Для государства это означает увеличение стоимости привлечения новых ресурсов.

В то же время высокая доходность государственных облигаций повышает их привлекательность для инвесторов, что может способствовать увеличению спроса на ОФЗ.

Таким образом возникает двойственный эффект: повышение ключевой ставки ведёт к росту доходности ОФЗ и, как следствие, к увеличению привлекательности облигаций для инвесторов, однако одновременно с этим растёт и стоимость обслуживания государственного долга.

При нестабильной динамике ставок по кредитам и займам казначейство задействует широкий спектр долговых бумаг, стараясь равномерно во времени организовать выпуск облигаций. Подобная тактика дает возможность минимизировать угрозу одновременного возврата средств кредиторам и до определённой степени подстроить параметры задолженности под текущие реалии биржи.

Современная трансформация бюджетной политики в 2025–2026 гг.

На протяжении периода 2025–2026 годов финансовая стратегия Российского государства отличается одновременной необходимостью обеспечения ресурсами масштабных бюджетных обязательств и стремлением удерживать прочность национальной казны.

Исходя из предварительных оценочных вкладок финансового ведомства страны, бюджетные параметры наступающего 2025 периода сформируются таким образом: величина доходов составит 37,28 трлн рублей, расходная часть ожидается на отметке 42,93 трлн рублей, итоговый дефицит заложен на уровне 6,65 трлн рублей, что составляет около 2,6 процента от общего объема валового внутреннего продукта. Параллельно с указанными цифрами наблюдается уменьшение нефтяных и газовых поступлений на 23,8 процента в сравнении с текущим годом, тогда как альтернативные нефтегазовые доходы показали увеличение на 12,6 процента.

Данная тенденция траектории прогресса будет задавать тон текущему положению дел в течение всего 2026 г. По предварительной оценке исполнения федерального бюджета за январь-июль 2026 года, доходы составили 22,1 трлн руб., расходы — около 28,6 трлн руб., дефицит достиг 6,455 трлн руб. При этом нефтегазовые доходы выросли на 18,3 % год к году, а нефтегазовые сократились на 16,8 % [10].

Таблица 4. Предварительные показатели исполнения федерального бюджета в январе-июле 2026 г., млрд руб

Показатель	Январь-июль 2026 г.	Изменение к январю-июлю 2025 г.
Доходы	22 112	+8,8 %
Нефтегазовые доходы	4 595	-16,8 %
Ненефтегазовые доходы	17 518	+18,3 %
Дефицит	6 455	-

Следовательно, в структуре доходов продолжается тенденция к росту значения ненефтегазовых поступлений. Одновременно увеличение дефицита требует привлечения дополнительных источников финансирования. Согласно бюджетным ориентирам, основным механизмом остаются государственные внутренние заимствования.

Основные проблемы финансирования бюджетного дефицита

Первая проблема — рост стоимости государственного долга. При высоких процентных ставках обслуживание долга становится более дорогим. Это приводит к необходимости увеличивать расходы бюджета на выплату процентов [8].

Вторая проблема — увеличение долговой. Хотя уровень государственного долга России остается относительно умеренным по международным меркам, его увеличение ограничивает бюджетное пространство в долгосрочной перспективе.

Третья проблема — зависимость от внутреннего финансового рынка. Отказ от внешних источников финансирования минимизирует уязвимость перед лицом зарубежных бирж, тем не менее, это обстоятельствократно повышает роль отечественных кредитных организаций и инвестиционных институтов.

Четвёртая проблема — сокращение поступления от продажи углеводородов. Уменьшение поступлений нефтегазового сектора острее ставит вопрос формирования альтернативных источников пополнения казны. Опыт 2025 года наглядно продемонстрировал, что падение таких доходов способнократно повысить нужду в привлечение дополнительных финансовых ресурсов.

Пятое сложность заключается в поддержании должного уровня инвестиций. Государственные займы способны создавать конкуренцию частному бизнесу в борьбе за свободные денежные средства. В условиях дорогих кредитов данный фактор приобретает критическое значение для капиталовложений корпоративного сектора.

Перспективы развития бюджетной политики Российской Федерации

Сперва приоритетным направлением останется укрепление стабильности доходов, не связанных с добычей и продажей углеводородов. Увеличение объема налоговых сборов, укрупнения налогооблагаемой базы вкупе с ростом результативности фискального администрирования дают возможность поступательно уменьшать уязвимость государственной казны перед колебаниями сырьевых рынков [4].

Помимо прочего, продолжится процесс совершенствования отечественного сегмента государственных долговых обязательств. Финансовое ведомство намеревается расширить линейку эмитируемых бумаг за счёт вариативности сроков погашения и категорий актива, что дает возможность принимать во внимание запросы всевозможных групп участников торгов и укреплять общую стабильность финансовой системы.

В качестве третьего ключевого аспекта продолжится развиваться модернизация сферы контроля над государственными заимствованиями. Главными ориентирами здесь послужат удешевление привлечения средств, грамотное распределение временных интервалов выплаты долгов, а также недопущения опасного скопления финансовых обязательств в определенные периоды [10].

В-четвёртых, неизменной задачей останется поддержание роли Фонда национального благосостояния в качестве фундамента финансовой стабильности страны. Тем не менее, расходование накоплений ФНБ обязано производиться с оглядкой на строгую потребность и поддержании на безопасном уровне запасов государственных резервов.

Пятым пунктом приоритетным направлением признается модернизация механизмов бюджетного прогнозирования и контроля расходов. В настоящий момент Федеральное казначейство результативно осуществляет систематическое составление отчётности об исполнении казны, охватывая сведения о доходах, расходах и источниках финансирования дефицита.

Заключение

Таким образом, бюджетная политика Российской Федерации в последние годы адаптировалась к изменению экономических и внешнеэкономических условий. Основными направлениями этой трансформации стали изменения структуры бюджетных доходов и расходов, сокращение зависимости от внешних источников финансирования и повышения роли внутренних финансовых ресурсов [4;5].

Проведённый анализ показал, что основным инструментом покрытия дефицита федерального бюджета являются внутренние государственные заимствования, прежде всего выпуск облигаций федерального займа. Дополнительное значение имеют средства Фонда национального благосостояния и другие предусмотренные бюджетным законодательством источники. Такая структура финансирования позволяет государству обеспечивать выполнение незапланированных расходов и одновременно поддерживать развитие внутреннего финансового рынка.

Важной тенденцией является увеличение роли ненефтегазовых доходов, что способствует снижению зависимости бюджета от колебаний цен на энергоресурсы. Вместе с тем сохранение дефицита и рост объема заимствований требуют эффективного управления государственным долгом и контроля расходов на его обслуживание.

В перспективе основными задачами бюджетной политики должны стать укрепление доходной базы бюджета, повышение эффективности использования государственных средств, развитие рынка ОФЗ и рациональное управление государственными резервами. Реализация этих направлений позволит обеспечивать сбалансированность бюджетной системы и создать необходимые условия для устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации.

Литература:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 2026) // Собрание законодательства РФ. — 1998. — № 31. — Ст. 3823.
2. Федеральный закон от 29.10.2024 № 367-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации, приостановлении действия отдельных положений законодательных актов Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации и об установлении особенностей исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации в 2025 году».
3. Федеральный закон от 29.10.2024 № 370-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
4. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов: проект / Министерство финансов Российской Федерации. — Москва: Минфин России, 2024. — 98 с.
5. Об исполнении федерального бюджета за 2025 год: оперативная информация / Федеральное казначейство Российской Федерации. — Москва: Росказна, 2026.
6. Федеральный закон от 28.11.2025 № 426-ФЗ «О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов».
7. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2026 год и период 2027 и 2028 годов / Банк России. — URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2026_2028/ (дата обращения: 10.10.2026). — Текст: электронный.
8. Обзор финансовой стабильности: IV квартал 2025 г. — I квартал 2026 г. / Банк России. — URL: https://www.cbr.ru/analytics/finstab/ofs/4q_2025_1q_2026/ (дата обращения: 10.10.2026). — Текст: электронный.
9. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации: сайт. — Москва. — URL: <https://minfin.gov.ru> (дата обращения: 08.10.2026). — Текст: электронный.
10. Официальный сайт Федерального казначейства Российской Федерации: сайт. — Москва. — URL: <https://roskazna.gov.ru> (дата обращения: 08.10.2026). — Текст: электронный.

Совершенствование методов нормирования труда в транспортных компаниях: учет нейрофизиологической нагрузки

Гусева Алиса Васильевна, студент
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

Оценить трудовые затраты в транспортной компании только по рабочему времени удастся не всегда. На железнодорожном транспорте такое ограничение проявляется особенно заметно. Машинист, диспетчер или дежурный по станции значительную часть смены наблюдает за сигналами и обстановкой, быстро оценивает изменения и отвечает за принятое решение. Одинаковая длительность двух операций поэтому еще не означает одинаковой нагрузки на работника. В статье результаты психофизиологических исследований железнодорожников рассматриваются вместе с традиционными способами нормирования. Рассмотрено, как данные о функциональном состоянии работника могут дополнять расчеты продолжительности непрерывной работы, отдыха и допустимой загрузки. Оценку внимания, утомления и восстановления предлагается использовать вместе с хронометражем, не смешивая нормирование труда с медицинской оценкой конкретного человека.

Ключевые слова: нормирование труда, транспортная компания, железнодорожный транспорт, ОАО «РЖД», затраты труда, хронометраж, психофизиология труда, нейрофизиологические исследования, когнитивная нагрузка, работоспособность.

При нормировании повторяющейся работы обычно можно выделить отдельные операции и замерить каждую из них. Видно, когда действие начинается и заканчивается, сколько времени уходит на подготовку рабочего места и какой период приходится на отдых. Для складских, ремонтных и погрузочных работ такой способ

во многих случаях дает достаточно понятную картину затрат времени. С операторским трудом сложнее. Внешних действий у работника может быть немного, хотя нагрузка в этот момент сохраняется. Например, сотрудник сидит за пультом и почти не двигается, но продолжает следить за приборами и сигналами. По обычной фотографии рабо-

чего времени такой отрезок легко принять за спокойный период, хотя внимание работника все это время занято.

У машиниста, диспетчера или дежурного по станции подобные периоды составляют заметную часть смены. Автоматизация убирает некоторые действия, которые раньше человек выполнял вручную, однако обязанность контролировать движение остается. Работник наблюдает за системой и должен быстро отреагировать, если ситуация изменится. В исследовании новых форм вождения поездов изменение технологии связывается с увеличением доли умственной работы и напряженности трудового процесса [8]. Поэтому уменьшение числа ручных операций само по себе еще не показывает, что общие затраты труда стали меньше.

Цель статьи — определить, какие сведения о функциональном состоянии работника можно учитывать вместе с традиционными методами нормирования. В качестве основного примера рассматривается железнодорожный транспорт. Для профессий, связанных с безопасностью движения, психофизиологические обследования уже применяются, поэтому здесь можно сопоставить данные о рабочем времени с информацией о состоянии работника в течение смены.

Для статьи использованы публикации по медицине труда, документы ОАО «РЖД» и материалы о психофизиологическом сопровождении железнодорожников. Хронометраж показывает, сколько длится конкретная операция, а фотография рабочего времени помогает увидеть распределение времени за смену. Психофизиологические сведения отвечают на другой вопрос — как меняется работоспособность человека в те же периоды. При сопоставлении этих данных становятся заметны отрезки, которые занимают одинаковое время, но требуют от работника разного напряжения.

Хронометраж удобен там, где границы операции можно точно определить. Фотография рабочего времени дает более широкую картину: в ней отражаются повторяющиеся действия, подготовка, ожидание, обслуживание рабочего места и другие затраты времени. При стабильной работе с хорошо различимыми элементами этого обычно достаточно для расчета нормы. Однако часть операторской работы внешне почти не проявляется, и обычный учет времени описывает ее неполно.

Для диспетчера ожидание нового сообщения не всегда означает отдых. Пока сообщение не поступило, он продолжает следить за движением и должен быть готов принять решение в любой момент. Похожая нагрузка возникает у машиниста при использовании автоматизированных систем. Часть действий выполняет техника, но контроль за ее работой остается за человеком. Ручных операций становится меньше, а необходимость длительно удерживать внимание сохраняется.

В документах ОАО «РЖД» профессиональный риск оценивается с учетом физиолого-гигиенических и медико-биологических показателей [4]. В тех же документах используется принцип «защиты временем»: неблагопри-

ятное воздействие ограничивается по продолжительности, а в течение смены предусматриваются перерывы. Для нормирования здесь важна сама логика такого подхода. Продолжительность работы рассматривается вместе с нагрузкой, которая приходится на соответствующий период.

Две операции могут занимать одинаковое время, но выполняться работником по-разному в начале и ближе к концу смены. Секундомер этого различия не показывает. После нескольких часов непрерывного наблюдения для сохранения прежней точности человеку может потребоваться больше усилий и концентрации. Время выполнения операции при этом останется тем же. В фотографии рабочего времени нарастание напряжения также почти не видно.

Психофизиологические обследования на железнодорожном транспорте применяются давно. Указание МПС России 1999 года закрепило методические основы такой работы и связало ее с безопасностью движения, сохранением работоспособности и рациональным использованием трудовых ресурсов [6]. Позднее для работников локомотивных бригад ОАО «РЖД» приняли отдельное положение. В нем предусмотрены первичный и периодический отбор, расширенные обследования и динамический контроль функционального состояния [5].

В. Е. Богданова, Е. В. Жовнерчук, Н. А. Костенко и В. В. Сериков изучали оперативный контроль функционального состояния железнодорожников [7]. В исследовании участвовали 400 работников локомотивных бригад. Авторы обратили внимание на ограниченность оценки только по средним групповым значениям: люди по-разному реагируют на одну и ту же профессиональную задачу. Поэтому такие показатели нельзя механически переводить в норму времени. Их можно использовать иначе — как дополнительный материал при проверке установленного режима труда.

Обычный учет рабочего времени не показывает многие изменения функционального состояния. Для их изучения используют психофизиологические и нейрофизиологические методы. Отдельные участки смены сопоставляют со временем реакции, устойчивостью внимания, частотой сердечных сокращений и вариабельностью сердечного ритма. В исследованиях также встречаются анализ движения взгляда и электроэнцефалография. Смысл таких измерений состоит в том, чтобы установить, при какой нагрузке и после какой продолжительности непрерывной работы изменения состояния становятся заметнее.

Автоматизация делает такую информацию особенно полезной для анализа норм труда. М. Ф. Вильк, В. Н. Тулушев, В. А. Капцов, В. Б. Панкова и Е. О. Латынин изучали производственную нагрузку при новых формах вождения поездов [8]. Авторы оценивали физиолого-гигиенические особенности труда после изменения технологии. Их результаты показывают, почему нельзя считать снижение числа ручных операций прямым доказательством такого же уменьшения общей трудоемкости.

Таблица 1. Сочетание традиционных и нейрофизиологических данных при нормировании труда

Что измеряется	Традиционный источник	Дополняющий показатель
Продолжительность операции	Хронометраж	Изменение функционального состояния в ходе операции
Загрузка в течение смены	Фотография рабочего времени	Динамика утомления и устойчивости внимания
Интенсивность информационной ра- боты	Число сигналов и операций	Когнитивная нагрузка, время реакции, показа- тели внимания
Регламентированные перерывы	Норматив времени на отдых	Скорость восстановления после напряженного периода
Численность на рабочем месте	Объем работ и норматив обслу- живания	Устойчивость работы при заданной плотности потока

Дополнительные измерения лучше проводить после того, как рабочий день уже изучен обычными методами. Сначала фиксируют операции, их продолжительность, ожидание, перерывы и периоды наибольшей загрузки. После этого можно выбрать отрезки смены, где одного учета времени недостаточно. Например, это ночные часы, продолжительное наблюдение, сложная поездная ситуация либо короткий период с большим количеством сигналов. Тогда изменение состояния работника можно сопоставить с конкретной рабочей нагрузкой, а не со сменой вообще.

Измерение показателей в течение всей смены без привязки к рабочим событиям дает меньше материала для нормирования. Более наглядным будет сравнение нескольких равных по продолжительности периодов диспетчерской работы. В одном случае сообщений немного, в другом сотрудник одновременно контролирует больше объектов. Если при увеличении информационной нагрузки неоднократно снижается устойчивость внимания, появляется основание проверить продолжительность непрерывной работы и установленный порядок перерывов.

Попытка выразить все психофизиологические данные одним коэффициентом и автоматически менять по нему норму времени слишком упрощает реальную ситуацию. Работники отличаются по исходному состоянию, а на результаты измерений влияют сон, возраст, время суток и другие обстоятельства. Поэтому на первом этапе такие сведения разумнее использовать для проверки уже рассчитанных норм. Если у заметной части обследованной группы напряжение повторно возрастает и одновременно ухудшается качество выполнения задания, режим работы требует дополнительной оценки.

Нормы стоит пересматривать и после автоматизации рабочего места. Оборудование может действительно убрать часть ручных действий, и тогда появляется возможность формально увеличить количество объектов, приходящихся на одного сотрудника. Но оставшиеся обязанности иногда требуют более долгого наблюдения и обработки большего объема информации. В расчете численности — это может выглядеть как экономия труда, хотя фактическая нагрузка на человека возрастет.

В ОАО «РЖД» уже есть документы, данные которых можно использовать при такой проверке. В 2024 году утверждена методика анализа и оценки профессиональных рисков. Она сохраняет критерии распоряжения № 2631р и учитывает особенности конкретных профессий [3; 4]. Для локомотивных бригад отдельно предусмотрено психофизиологическое сопровождение [5]. У этих документов разные задачи, но результаты обследований можно сопоставлять со сведениями о режиме и организации труда.

Для пилотного исследования подходят профессии, где большая часть смены связана с наблюдением и обработкой информации: машинисты, поездные диспетчеры, дежурные по станции, отдельные специалисты центров управления. Сначала по каждой профессии нужно описать реальный рабочий день — спокойные отрезки, периоды большого потока сообщений, ожидание, перерывы и нештатные ситуации. Дополнительные измерения после этого проводятся на тех участках, где хронометраж не дает полного представления о нагрузке.

Нормирование труда при таком подходе нельзя смешивать с медицинской оценкой отдельного сотрудника. Для расчета и проверки норм полезнее обезличенные групповые результаты. По ним можно определить, после какой продолжительности непрерывного наблюдения чаще начинает снижаться устойчивость внимания и сколько времени обычно требуется для восстановления после напряженного периода. Индивидуальные медицинские сведения при этом должны использоваться по установленным для такой информации правилам.

Требования к отдельным категориям работников железнодорожного транспорта закреплены и в федеральном законодательстве. Статья 25 Федерального закона № 17-ФЗ предусматривает профессиональный отбор, медицинские осмотры и другие процедуры для работников, связанных с движением поездов и маневровой работой [1]. По состоянию на сентябрь 2026 года в справочно-правовой системе указана редакция от 31 июля 2025 года с изменениями, вступившими в силу 1 сентября 2026 года. Поэтому при использовании психофизиологических данных в нормировании нужно разграничивать оценку профессиональной пригодности работника и исследование режима его труда.

Если сопоставить рабочее время с функциональной нагрузкой, операторский труд описывается точнее. Такие сведения могут пригодиться при определении продолжительности непрерывного наблюдения и перерывов. Они также помогают проверить последствия изменения технологии. Сокращение физических действий иногда действительно облегчает работу, но в других случаях вместо них появляется длительный контроль более плотного потока информации.

У этого подхода есть ограничения. Физиологические показатели зависят от возраста, сна, времени суток, самочувствия и индивидуальной реакции человека на напряжение. Один замер поэтому дает слишком мало оснований для организационных решений. Нужны повторные наблюдения в сопоставимых условиях и группа достаточной численности. Результаты следует рассматривать вместе с производственными данными: ошибками, временем реакции, качеством выполнения задания и фактической структурой смены.

Количество выполненных операций не всегда точно отражает затраты труда в транспортных профессиях. Для повторяющейся физической работы хронометраж остается понятным способом измерения. У машиниста, диспетчера и других операторов заметная часть смены проходит иначе. Работник может не совершать видимых действий, но продолжает наблюдать за обстановкой, ждать сигнал, обрабатывать информацию и сохранять готовность вмешаться.

Длительность такого периода измеряется без труда, а степень напряжения секундомер не показывает.

На железнодорожном транспорте психофизиологический контроль уже применяется для обеспечения безопасности и оценки профессиональной надежности [5; 6]. Исследования показывают изменения функционального состояния работников и производственной нагрузки после внедрения новых технологий [7; 8]. В нормировании эти сведения могут дополнять проверку норм времени и режимов отдыха. Организационные решения при этом должны опираться на групповые результаты, а не на медицинскую характеристику конкретного работника.

Для ОАО «РЖД» такой подход можно проверить в пилотном исследовании нескольких операторских профессий. Хронометраж и фотографию рабочего времени имеет смысл синхронизировать с оценкой внимания и функционального состояния на заранее выбранных участках смены. Тогда можно сравнить равные по длительности периоды с разной информационной нагрузкой. Если различия будут повторяться, полученные данные дадут основание предметно проверить продолжительность непрерывной работы, перерывы и норматив обслуживания.

Автор выражает благодарность научному руководителю — старшему преподавателю Несовой Т. А. (РУТ (МИИТ)) за определение направления исследования и ценные консультации на всех этапах работы.

Литература:

1. О железнодорожном транспорте в Российской Федерации: Федеральный закон от 10.01.2003 № 17-ФЗ: ред. от 31.07.2025; с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2026 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2003. — № 2. — Ст. 169.
2. Методические рекомендации по режиму труда и отдыха машинистов, работающих в пассажирском движении без помощников: утв. распоряжением ОАО «РЖД» от 21.08.2008 № 1753р. — Текст: электронный // Консультант-Плюс: справочно-правовая система.
3. Методика анализа и оценки профессиональных рисков для работников ОАО «РЖД»: утв. распоряжением ОАО «РЖД» от 16.09.2024 № 2249/р. — Текст: электронный.
4. Критерии оценки профессиональных рисков работников ОАО «РЖД», непосредственно связанных с движением поездов: правила: утв. распоряжением ОАО «РЖД» от 21.12.2009 № 2631р. — Текст: электронный.
5. Положение о психофизиологическом обеспечении работников локомотивных бригад ОАО «РЖД»: утв. распоряжением ОАО «РЖД» от 06.04.2009 № 712р. — Текст: электронный.
6. О совершенствовании психофизиологической службы на федеральном железнодорожном транспорте: указание МПС России от 01.12.1999 № 310у. — Текст: электронный.
7. Богданова, В. Е. Персонализированный оперативный контроль функционального состояния работников железнодорожного транспорта / В. Е. Богданова, Е. В. Жовнерчук, Н. А. Костенко, В. В. Сериков // Гигиена и санитария. — 2023. — Т. 102, № 5. — С. 462–465. — DOI 10.47470/0016–9900–2023–102–5–462–465.
8. Вильк М. Ф. Физиолого-гигиенические особенности производственной нагрузки работников железнодорожного транспорта при современных формах вождения поездов / М. Ф. Вильк, В. Н. Тулушев, В. А. Капцов, В. Б. Панкова, Е. О. Латынин // Гигиена и санитария. — 2024. — Т. 103, № 7. — С. 657–662. — DOI 10.47470/0016–9900–2024–103–7–657–662.

К вопросу о муниципальном контроле в системе публичного управления

Гуськова Мария Владимировна, студент магистратуры

Научный руководитель: Герасимова Тамара Александровна, кандидат педагогических наук, доцент
Саратовская государственная юридическая академия

Статья посвящена анализу институциональной трансформации муниципального контроля в Российской Федерации в контексте реализации Федерального закона № 248-ФЗ. Рассматривается переход от традиционной «проверочной» модели к риск-ориентированному подходу, предполагающему дифференциацию контрольной нагрузки в зависимости от категории риска подконтрольных объектов. Обосновывается, что доминирующей тенденцией становится смещение акцента с карательно-реактивной логики на профилактику нарушений и адресное вмешательство. Особое внимание уделяется вопросам соразмерности контрольных предписаний финансовым возможностям муниципальных образований, процессуальным гарантиям защиты органов местного самоуправления и цифровизации контрольной деятельности. Отмечается роль досудебного обжалования, координационной функции прокуратуры и перспектив расширения субъектов общественного контроля. Автор приходит к выводу, что критерием эффективности реформы должно выступать не количество проверок и штрафов, а реальное повышение качества муниципального управления и устойчивое развитие территорий.

Ключевые слова: муниципальный контроль, риск-ориентированный подход, профилактика нарушений, цифровизация контроля, соразмерность вмешательства, общественный контроль, местное самоуправление, контрольно-надзорная деятельность.

On the issue of municipal control in the public administration system

This article analyzes the institutional transformation of municipal oversight in the Russian Federation within the framework of Federal Law No. 248-FZ. It examines the shift from the traditional «inspection-based» model to a risk-oriented approach, which entails differentiating the oversight burden based on the risk category of the entities subject to control. The study argues that the prevailing trend is a shift in focus from a punitive, reactive logic toward the prevention of violations and targeted intervention.

Particular attention is paid to the proportionality of regulatory orders relative to the financial capabilities of municipalities, procedural safeguards for local self-government bodies, and the digitalization of oversight activities. The author highlights the role of pre-trial appeal mechanisms, the coordinating function of the prosecutor's office, and the prospects for expanding the range of public oversight participants. The conclusion is drawn that the criterion for the reform's effectiveness should be not the number of inspections and fines, but rather a tangible improvement in the quality of municipal governance and the sustainable development of territories.

Keywords: municipal control, risk-based approach, prevention of violations, digitalization of control, proportionality of intervention, public oversight, local self-government, control and supervisory activities.

«Местное управление представляет собой механизм, который, будучи относительно автономным (что выражается в выборности местных представительных органов, наличии у них своего исполнительного аппарата, института муниципальной собственности), функционирует под контролем центральных властей и интегрирован в государственный механизм, выполняя функции, имеющие общенациональное значение» [2, с. 88].

«Согласно воззрениям представителей саратовской школы административного права, государственный контроль, являясь специфической формой деятельности определенных государственных органов, состоит в системе действий по наблюдению и проверке процесса функционирования подведомственного объекта для устранения отклонений от установленных правил. При этом он включает в себя такие элементы, как:

- 1) проверка фактического исполнения закона, иного нормативного или индивидуального правового акта и других результатов деятельности подконтрольных объектов;
- 2) проверка путей и средств исполнения перечисленных актов;
- 3) принятие уполномоченными должностными лицами по результатам проведения контроля мер, направленных на приостановление или отмену незаконных или нецелесообразных актов управления, применение мер принудительного воздействия или, напротив, мер поощрения при выявлении позитивных результатов деятельности» [4, с. 25].

Основной вектор развития муниципального контроля в последние годы связан с экстраполяцией подходов Федерального закона № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» [6] на деятельность органов местного само-

управления. Центральное место в этом процессе занимает переход к риск-ориентированной модели, которая подразумевает выбор интенсивности проверок в зависимости от присвоенной объекту категории риска. Это означает отказ от «проверочной» модели, ориентированной на тотальный охват и фиксацию уже состоявшихся нарушений, в пользу селективной, аналитической модели, нацеленной на предотвращение потенциального вреда.

«Проверка как ранее доминирующая форма реагирования на совершенное нарушение уступает место аналитическому отбору объекта вмешательства и профилактике нарушений, при цифровой фиксации процедур и встроенной обратной связи. Имеет место сокращение общего числа проверок: если в 2022 г. их было 339,1 тыс., то в 2024 г. только 312 тыс., тогда как общее число контрольных мероприятий достигло 395,2 тыс. за счет расширения профилактических инструментов контроля» [1, с. 31].

Указанная динамика демонстрирует, что классические проверки перестают быть основной формой вмешательства, уступая место селективной архитектуре надзора. Контроль все больше переориентируется с наказаний и реакции на уже случившиеся нарушения на их предупреждение, адресное воздействие и достижение конкретных результатов в госуправлении.

Распределение объектов по шести категориям риска (от чрезвычайно высокого до низкого) с соответствующей периодичностью плановых проверок позволяет сконцентрировать ограниченные ресурсы контролирующих органов на наиболее проблемных направлениях, снижая административную нагрузку на добросовестных субъектов и муниципалитеты, демонстрирующие высокое качество управления. Вместе с тем, переход к данной модели требует не только формального присвоения категорий риска, но и выработки прозрачных и объективных критериев их определения, учитывающих географические особенности, численность населения, уровень бюджетной обеспеченности и иные факторы, влияющие на вероятность нарушений.

Параллельно со сменой модели контроля происходит институционализация профилактики как приоритетного направления контрольной деятельности. Законодательство закрепляет целый набор профилактических инструментов: информирование, обобщение практики, объявление предостережений, консультирование и профилактические визиты.

Кроме того, принципиальное значение для сохранения автономии местного самоуправления в новых условиях имеет введение принципа соразмерности вмешательства финансово-экономическим возможностям муниципалитета. Исторически одной из острых проблем являлась ситуация, когда контрольно-надзорные органы выдавали предписания, исполнение которых требовало значительных и незапланированных расходов местных бюджетов, порождая так называемые «нефинансируемые мандаты». Новое регулирование закрепляет механизмы, защищающие муниципалитеты от подобных ситуаций:

контрольные органы обязаны учитывать бюджетный цикл, сроки закупочных процедур и объективную возможность исполнения предписания. Заслуживает поддержки инициатива о том, чтобы перед выдачей предписаний в обязательном порядке оценивалась нагрузка на муниципальный бюджет. Речь идет о ситуациях, когда выполнение требований влечет расходы, сопоставимые со значительной долей собственных доходов местного образования.

Существенной новацией является также усиление процессуальных гарантий для органов местного самоуправления как объектов контроля. Внедрение обязательной процедуры досудебного обжалования решений, действий (бездействия) контрольных органов создает дополнительный уровень защиты от произвольных и необоснованных вмешательств. Одновременно с этим усиливается роль прокуратуры как координационного центра, призванного предотвращать дублирование проверок и обеспечивать законность действий самих контролеров.

Контроль уходит в «цифровую среду»: это подтверждается запуском ГИС ТОР КНД [3], развитием Единого реестра контрольных мероприятий и электронного досудебного обжалования.

«Появление указанных цифровых сервисов обеспечивает простоту и удобство работы сотрудников контрольной (надзорной) деятельности, снижению административной нагрузки на аппарат власти, снижению неэффективных расходов, а также интеграцию государственных цифровых процессов» [5, с. 60].

Дискуссионным остается вопрос о расширении круга субъектов общественного контроля, в частности, включении в их число сельских старост, роль которых неуклонно возрастает в условиях реформы местного самоуправления. Также требует совершенствования правовой механизм защиты субъектов общественного контроля от противодействия со стороны должностных лиц, где предлагается введение административной ответственности за воспрепятствование их законной деятельности.

Таким образом, муниципальный контроль в современной России переживает глубокую институциональную трансформацию, обусловленную логикой формирования единой системы публичной власти. Отказ от «карательной» модели в пользу риск-ориентированного, профилактического и цифрового контроля, а также внедрение принципа соразмерности вмешательства, создают предпосылки для повышения эффективности муниципального управления. Однако для полной реализации потенциала реформы требуется дальнейшее совершенствование нормативной базы, формирование методического обеспечения оценки эффективности контроля, развитие институтов общественного участия и преодоление рисков формализации новых процедур. В конечном счете, критерием успешности преобразований должно стать не количество проверок и наложенных штрафов, а реальное улучшение качества среды жизнедеятельности населения и устойчивое развитие муниципальных образований.

Литература:

1. Астапенко П. Н. Муниципальный контроль как инструмент реализации принципа эффективности в единой системе публичной власти Российской Федерации // Закон и право, 2026. № 5. С. 31.
2. Колесников А. В. Муниципальное право Российской Федерации: учебник для бакалавров / под ред. доктора юридических наук, профессора А. В. Колесникова. Москва: Издательство «ДМК Пресс», 2025. С. 88.
3. Постановление Правительства РФ от 21.04.2018 № 482 «О государственной информационной системе «Типовое облачное решение по автоматизации контрольной (надзорной) деятельности» (в ред. от 10.05.2026) // URL: <https://base.garant.ru/71930758/> (дата обращения: 12.08.2026)
4. Соколов А. Ю., Лакаев О. А. Правовая политика в сфере государственного контроля и надзора // Правовая политика и правовая жизнь. 2020. № 2. С. 25.
5. Стенькин Д. С. Реформа контрольной (надзорной) деятельности в Российской Федерации: опыт цифровизации // Legal Bulletin, 2024. Т. 9. № 1. С. 60.
6. Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» (в ред. От 17.04.2026) // Собрание законодательства РФ, 2020. № 31. Ст. 5007.

Как банки борются с отмыванием денег: взгляд изнутри

Давтян Моника Агасиевна, студент;

Куберлинова Диана Михайловна, студент;

Хачиева Нонна Павловна, студент;

Юдина Кристина Анатольевна, студент

Научный руководитель: Частилова Нина Леонидовна, преподаватель

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

В статье рассматривается деятельность банковских организаций изнутри с позиции системы противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма (ПОД/ФТ). Раскрываются механизмы работы комплаенс-служб, процедура реализации требований Федерального закона № 115-ФЗ и применение риск-ориентированного подхода. Особое внимание уделено взаимодействию коммерческих банков с централизованной платформой Банка России «Знай своего клиента» (ЗСК). На основе аналитических таблиц сопоставлены уровни риска клиентов, типовые индикаторы подозрительных операций и этапы внутрибанковского финансового мониторинга. Авторы исследуют проблему поиска баланса между эффективностью государственного контроля и защитой интересов добросовестных клиентов.

Ключевые слова: ПОД/ФТ, 115-ФЗ, банковский комплаенс, взгляд изнутри, отмывание денег, финансовый мониторинг, платформа ЗСК, подозрительные операции, рискориентированный подход, идентификация.

Легализация (отмывание) доходов, полученных преступным путём, и финансирование терроризма (ПОД/ФТ) представляют собой серьёзную угрозу для стабильности мировой и российской финансовых систем. Поскольку через кредитные организации проходит подавляющее большинство безналичных расчетов бизнеса и граждан, банки объективно выступают первым рубежом обороны государства против теневых капиталов [1].

Внутренняя «кухня» банковского контроля скрыта от большинства клиентов. Долгое время взаимодействие с банком по вопросам финансового мониторинга воспринималось как исключительно бюрократическая нагрузка. Однако современные реалии — развитие Системы быстрых платежей (СБП), мгновенных переводов и цифровых экосистем — заставили кредитные организации коренным образом перестроить внутренние процессы (взгляд изнутри).

Цель статьи — раскрыть внутренние механизмы и алгоритмы, с помощью которых современные коммерческие банки реализуют требования Федерального закона № 115-ФЗ, выявляют сомнительные операции и управляют рисками в тесном сотрудничестве с Банком России.

Основой национальной системы противодействия отмыванию денег является Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма» [1]. На его основе кредитные организации обязаны выстраивать систему внутреннего контроля, руководствуясь профильными нормативными актами регулятора (в частности, Положениями Банка России № 375-П и № 499-П) [2; 3].

В структуре любого крупного банка за соблюдение этих требований отвечает комплаенс-служба (подразделение финансового мониторинга). Задача комплаенса — не просто формально исполнять закон, а защищать банк от потери лицензии, репутационных издержек и использования его инфраструктуры в преступных целях.

Важно подчеркнуть: банк не заменяет правоохранительные органы, он выполняет функцию финансового фильтра, собирающего сведения и передающего их при наличии оснований в уполномоченный орган — Росфинмониторинг [4].

Ключевым принципом работы современного комплаенса изнутри является риск-ориентированный подход (Risk-Based Approach), рекомендованный международными стандартами FATF [6]. Его суть проста: нельзя тратить одинаковый объем ресурсов на проверку транснациональной корпорации с десятилетней историей и сомнительного микропредприятия, зарегистрированного неделю назад.

С 2022 года этот подход вышел на новый уровень благодаря запуску межбанковской платформы ЦБ РФ «Знай своего клиента» (ЗСК), которая делит всех юридических лиц и индивидуальных предпринимателей на три группы риска («светофор») [5].

Таблица 1. Сравнительный анализ зон риска клиентов в системе ПОД/ФТ и на платформе ЦБ РФ «Знай своего клиента» (ЗСК) [1, с.14; 5, с.3]

Зона риска	Общая характеристика	Подход банка
Низкий риск (зелёная)	Признаки низкой степени риска	Стандартный контроль
Средний риск (жёлтая)	Требуется повышенное внимание	Дополнительный анализ операций и сведений
Высокий риск (красная)	Высокая вероятность сомнительной деятельности	Усиленный контроль и проверка оснований операций

Аналитический комментарий к Таблице 1: Платформа ЗСК существенно упростила работу банков изнутри. Теперь комплаенс-отделы могут мгновенно видеть оценку риска контрагента, выставленную Центральным банком на основе агрегированных данных со всей банковской системы страны.

Взгляд изнутри на борьбу с отмыванием денег предполагает использование сложных алгоритмов. Подозрительной операция признается не по одному критерию, а по совокупности признаков, заложенных в Положении Банка России № 375-П [2].

Одним из ключевых математических критериев, используемых комплаенс-службами при автоматической оценке риска изнутри, является коэффициент налоговой нагрузки клиента (K_{nn}). Если этот показатель опускается ниже установленного Банком России порогового значения (обычно 0,9–1 % от дебетового оборота), банковская система автоматически относит операцию к категории высокорисковых.

Расчёт коэффициента налоговой нагрузки (K_{nn}) осуществляется комплаенс-системой по следующей формуле:

$$K_{nn} = N_{pay} / Ob_{deb} \times 100 \%$$

где:

- K_{nn} — коэффициент налоговой нагрузки (процентный показатель «честности» бизнеса);
- N_{pay} — сумма фактически уплаченных клиентом налогов и сборов с расчётного счёта за анализируемый период (тыс. руб.);
- Ob_{deb} — общий дебетовый оборот (общий объём абсолютно всех списаний со счёта) за тот же период (тыс. руб.).

Принцип оценки изнутри: Если фирма за месяц потратила со счёта $Ob_{deb} = 10$ млн руб., а налогов уплатила всего $N_{pay} = 30$ тыс. руб., то показатель $K_{nn} = 0,3$ %. Так как это ниже нормы (0,9 %), система автоматически формирует сигнал тревоги (Alert), ограничит доступ к интернет-банку и потребует документы.

Таблица 2. Индикаторы и признаки подозрительных операций, выявляемые комплаенс-системами банка [1, с. 8; 2, с. 41; 5, с. 5]

Индикатор	Что анализируется	Действия банка
Нетипичная операция	Несоответствие операции обычной деятельности клиента	Дополнительный анализ
Низкая налоговая нагрузка	Соотношение оборотов и уплаченных налогов	Проверка обстоятельств
Необычный характер платежей	Частота, направления и назначение операций	Экспертная оценка
Совокупность признаков	Несколько индикаторов одновременно	Усиленный финансовый мониторинг

Аналитический комментарий к Таблице 2: Наличие индикатора из Таблицы 2 не означает, что клиент гарантированно нарушает закон. Например, низкая налоговая нагрузка может быть вызвана тем, что фирма платит налоги через другой банк. Поэтому система внутреннего контроля банка обязательно предусматривает этап экспертной проверки.

Работа комплаенс-подразделения изнутри строится на симбиозе современных технологий (RegTech) и экспертного анализа.

Таблица 3. Сравнение этапов внутрибанковского финансового мониторинга [2, с. 18; 3, с. 12; 4, с. 2]

Этап	Содержание	Результат
1. Автоматический мониторинг	Системы анализируют поток операций и выявляют индикаторы риска	Формирование сигналов
2. Проверка клиента	Сопоставление операции с профилем клиента и его деятельностью	Оценка обоснованности
3. Экспертный анализ	Специалист рассматривает спорные ситуации	Принятие решения
4. Передача сведений	При наличии оснований информация направляется в уполномоченный орган	Исполнение требований ПОД/ФТ

Аналитический комментарий к Таблице 3: ИТ-системы выполняют рутинную фильтрацию потока, отсеивая явный криминал, а эксперты-аналитики разбирают спорные ситуации, обеспечивая защиту прав добросовестных предпринимателей от ошибочных блокировок.

Практика применения 115-ФЗ изнутри выявляет ряд проблем. Главная из них — «ложноположительные» срабатывания (False Positives), когда автоматика блокирует честный бизнес из-за нетипичной операции (например, сезонного расширения поставок).

Для минимизации издержек добросовестных клиентов банки внедряют принципы прозрачного информирования, совершенствуют алгоритмы машинного обучения и развивают институты реабилитации клиентов при участии межведомственной комиссии Банка России.

Таким образом, борьба банков с отмыванием денег — это сложный внутренний процесс, объединяющий требования Федерального закона № 115-ФЗ, платформу ЗСК Банка России и многоступенчатый комплаенс-контроль.

Эффективная система ПОД/ФТ изнутри представляет собой баланс между автоматизированным мониторингом (Таблица 3), четкими критериями риска (Таблицы 1 и 2) и индивидуальным подходом к каждому клиенту. Это позволяет банкам надежно защищать финансовую систему от теневых потоков и одновременно поддерживать комфортную среду для развития реального сектора экономики.

Литература:

1. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма» (действующая редакция) // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://pravo.gov.ru> (дата обращения: 07.10.2026).
2. Положение Банка России от 02.03.2012 № 375-П «О требованиях к правилам внутреннего контроля кредитной организации в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма» // Банк России. URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 07.10.2026).
3. Положение Банка России от 15.10.2015 № 499-П «Об идентификации кредитными организациями клиентов, представителей клиента, выгодоприобретателей и бенефициарных владельцев» // Банк России. URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 07.10.2026).
4. Официальный сайт Федеральной службы по финансовому мониторингу (Росфинмониторинг). URL: <https://www.fedsfm.ru> (дата обращения: 07.10.2026).
5. Платформа Банка России «Знай своего клиента» (ЗСК): информационные материалы // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/counteraction_m-ter/know_your_client/ (дата обращения: 07.10.2026).
6. Международные стандарты по противодействию отмыванию денег и финансированию терроризма и пролиферации (Рекомендации ФАТФ/FATF). URL: <https://www.fatf-gafi.org> (дата обращения: 07.10.2026).
7. Методические рекомендации Банка России от 06.09.2017 № 18-МР «О подходах к управлению кредитными организациями риском легализации (отмывания) доходов...» // Вестник Банка России. 2017. № 79.
8. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://pravo.gov.ru> (дата обращения: 07.10.2026).

Основные проблемы развития срочного рынка в России: регуляторные и инфраструктурные аспекты

Домаровский Никита Игоревич, студент

Научный руководитель: Шашина Ирина Александровна, кандидат экономических наук, доцент
Международный банковский институт имени Анатолия Собчака (г. Санкт-Петербург)

Срочный рынок выступает важным элементом современной финансовой системы, обеспечивая участникам возможности хеджирования рисков, ценообразования и перераспределения капитала. Развитие российского срочного рынка имеет значительный потенциал, однако сталкивается с комплексом регуляторных и инфраструктурных вызовов, усугубившихся в условиях санкционного давления. В статье анализируются основные барьеры: ограниченность ликвидных базовых активов, дефицит внутренних ценовых индикаторов, недостаточная ликвидность фондовых и товарных деривативов, а также зависимость от доминирующей биржевой площадки при ограниченном развитии альтернативных сегментов. Обосновывается необходимость создания национальной системы товарных индикаторов и развития биржевых механизмов торговли экспортными активами.

Ключевые слова: срочный рынок, производные финансовые инструменты, фьючерсы, опционы, регулирование, инфраструктура, хеджирование, ликвидность.

Введение

Срочный рынок играет важную роль: хеджирование ценовых, валютных и процентных рисков, формирование справедливых рыночных цен на базовые активы и предоставление участникам инструментов для управления ликвидностью и капиталом. В развитых странах деривативы торгуются активнее, чем на спотовом рынке. Потому что они помогают распределять риски и делают финансовую систему стабильнее.

Российский срочный рынок сохраняет черты формирующегося рынка. Инструменты в основном валютные и индексные. Спекуляций больше, чем хеджа. Реальный сектор почти не участвует. Это говорит о структурных барьерах. Они мешают срочному рынку стать полноценным инструментом для стабилизации экономики.

Период 2022–2025 годов стал для российского срочного рынка серьезным испытанием. Из-за введения масштабных санкций был утрачен доступ к международным торговым площадкам и референсным индикаторам, а изменение структуры внешнеэкономических связей и валютного регулирования заставило рынок полностью перестроиться. Эти вызовы привели к сжатию ряда сегментов и временному снижению ликвидности. С другой стороны, они заставили рынок искать новые пути развития: ускорилось появление инструментов в валютах дружественных стран, возрос спрос на процентные деривативы, началось формирование национальной системы товарных индикаторов.

Поэтому проблемы регулирования и инфраструктуры важно изучать. От этого зависят реальные меры в экономике. В статье разбирается, что мешает развитию срочного рынка, и как это можно избежать.

Ограниченность базовых активов и отраслевая диспропорция

Российский срочный рынок за последние десять лет заметно вырос, однако его развитие нельзя назвать сбалан-

сированным. Ключевая проблема — нехватка развитых базовых активов, которые могли бы стать надёжной основой для ликвидных деривативов. Если на западных площадках инвестор имеет под рукой ликвидные акции, корпоративные облигации и товарные контракты, то в России весь интерес участников сконцентрирован на «голубых фишках» и валютных инструментах.

По итогам мая 2026 года срочный рынок Московской биржи продемонстрировал осязаемое перераспределение объёмов: доля товарных контрактов достигла 53 % в портфеле физических лиц, тогда как валютные инструменты заняли 31 % [2]. Рост товарного сегмента объясняется не сокращением спекуляций, а усилением спроса на хеджирование реальных рисков — этому способствовали запуск расчётных фьючерсов на нефтепродукты и повышение оборотов по нефтяным и газовым контрактам. При этом индексные и фондовые деривативы (включая фьючерс на РТС) в сумме дают лишь 16 % и активно используются в основном розничными инвесторами для спекулятивных целей, что говорит о сохраняющемся дисбалансе в сторону краткосрочной торговли.

Фондовый сегмент срочного рынка в целом по России (включая внебиржевые сделки и операции на других площадках) остаётся неразвитым. Хотя на Московской бирже представлен 41 опцион на акции и более 160 фьючерсных контрактов и опционов на них на различные базовые активы (индексы, валюты, товары, процентные ставки), реальной ликвидностью в сегменте акций обладают лишь единицы из них [2]. Причина кроется в узости самого фондового рынка — число высоколиквидных акций российских эмитентов ограничено.

Ещё более проблемным выглядел сегмент товарных деривативов, который после 2022 г. существенно сократился, а операции с нефтью, металлами и сельхозпродукцией носили нерегулярный характер, что было серьёзным недостатком для России как крупного экспортёра сырья. Однако в 2026 году ситуация кардинально изменилась: 21

апреля на Московской бирже запущены расчётные фьючерсы на бензин (АИ-92, АИ-95) и дизельное топливо [1]. Новые инструменты ориентированы на хеджирование ценовых рисков для реального сектора, а их цена привязана к индексам Петербургской биржи [6]. Помимо этого, значительный рост показали фьючерсы на нефть Brent, природный газ и какао, которые наряду с золотом и серебром вошли в число наиболее популярных инструментов [2].

Инфраструктурные ограничения и проблемы индикаторов

Устойчивое развитие срочного рынка невозможно без надёжной инфраструктуры, включающей торговые площадки, клиринговые институты, депозитарии и систему референсных индикаторов. В России основной объём торгов производными инструментами сосредоточен на срочном рынке Московской биржи (FORTS), что создаёт высокую концентрацию ликвидности и инфраструктурных рисков на одной площадке [5]. СПБ Биржа, имеющая собственную многолетнюю историю торговли деривативами, в октябре 2025 года запустила обновлённый срочный рынок «СПБ Фьюче» с новыми инструментами.

Однако его операционные масштабы и глубина рынка пока значительно уступают Московской бирже, что не позволяет рассматривать его в качестве равноценной альтернативы для системного хеджирования крупных позиций. Ключевой инфраструктурной проблемой, выявленной в последние годы, стала нехватка надёжных и репрезентативных российских финансовых и товарных индикаторов. Ранее участники рынка ориентировались на международные бенчмарки — Brent, WTI, LME, индексы Bloomberg и Reuters. После 2022 г. доступ к этим индикаторам был ограничен, а их репрезентативность для российских активов снизилась, поскольку цены экспортных товаров российского происхождения стали существенно отклоняться от мировых котировок. Санкционное давление 2022 г. вызвало резкое сокращение объёмов сделок и открытых позиций, особенно в товарных деривативах и операциях с нерезидентами [7]. Однако уже с 2023 г. началось частичное восстановление, сопровождающееся структурными сдвигами. Дополнительным ударом стало введение санкций против компаний Группы Московская Биржа в июне 2024 г., после чего торги валютами недружественных стран были остановлены, а доступ к референсным курсам утрачен [7].

Это привело к дальнейшему сокращению операций с валютными деривативами в долларах и евро, а также к повышению спроса на инструменты в валютах дружественных стран (юанях, дирхамах, рупиях). Однако достаточный уровень ликвидности данных инструментов пока не сформирован, что ограничивает их применение для хеджирования крупных экспортных контрактов. Валютный сегмент претерпел значительные изменения: общий объём торгов фьючерсами на FORTS в 2025 г. достиг 124,5 трлн руб., что на 13,7 % выше уровня 2016 г., но

ниже пиковых значений 2020 г. [3]. При этом доля инструментов в недружественных валютах сократилась, а оборот по фьючерсам на юань вырос, хотя и не достиг масштабов прежних долларовых контрактов. Процентные деривативы показали наиболее устойчивую динамику: спрос на процентные свопы и опционы со стороны банков и нефинансовых компаний сохранялся благодаря необходимости фиксации ставок в условиях волатильной денежно-кредитной политики, и этот сегмент развивался исключительно за счёт внутренних игроков [7]. До 2026 года товарный сегмент переживал глубокий кризис: торговля нефтью, металлами и сельхозпродукцией носила эпизодический характер.

Перспективы развития срочного рынка

Для обеспечения устойчивого развития российского срочного рынка необходима реализация комплексной программы мер, охватывающей регуляторные, инфраструктурные и образовательные аспекты.

1. Создание национальной системы финансовых и товарных индикаторов

Ключевым направлением должно стать создание полноценной национальной системы индикаторов, отражающих реальные условия российского рынка. Это позволит нефинансовым компаниям вернуться к активному использованию деривативов для хеджирования ценовых и курсовых рисков. Для решения выявленных проблем предлагается реализовать следующие меры:

В условиях ограничения доступа к международным котировкам (Brent, LME) и их сниженной репрезентативности для российских экспортных товаров первоочередной задачей является формирование официальных методик расчета национальных ценовых индикаторов по ключевым товарным группам — нефти Urals, природному газу, алюминию, меди, пшенице и подсолнечному маслу. Определённые наработки в этом направлении уже есть: на Санкт-Петербургской международной товарно-сырьевой бирже (СПбМТСБ) обращаются поставочные фьючерсы на нефть Urals и ведутся торги природным газом, а также готовится к запуску фьючерс на подсолнечное масло. Такие индикаторы должны рассчитываться на основе данных биржевых и внебиржевых сделок с ежедневной публикацией, что позволит участникам рынка оперативно отслеживать ценовую динамику. Наличие утверждённых методик создаст основу для расчета экспортных пошлин, налоговых обязательств и исполнения фьючерсных контрактов.

Разработка индикатора стоимости морской перевозки по ключевым экспортным маршрутам, например Black Sea — Mediterranean, остаётся нерешённой задачей. Хотя отдельные российские биржевые площадки (в частности, СПбМТСБ) анонсировали планы по формированию логистических индексов и торговле услугами фрахтования, на сегодняшний день эти инициативы на-

ходятся на стадии обсуждения и не охватывают морские перевозки. Создание специализированного фрахтового индикатора для экспортных маршрутов позволило бы российским экспортёрам хеджировать транспортную составляющую, которая в структуре цены может достигать существенной доли, и соответствовало бы мировой практике управления ценовыми рисками.

Для макроэкономического анализа и создания новых биржевых инструментов целесообразно разработать композитный индекс сырьевых цен для российской экономики — аналог международного индекса CRB. Такой индекс должен рассчитываться на основе экспортных котировок российских сырьевых товаров с весовыми коэффициентами, отражающими их фактическую долю в экспорте. Композитный показатель позволит комплексно оценивать динамику цен на российское сырьё и может служить базовым активом для биржевого фьючерса, что даст инвесторам и компаниям реального сектора эффективный инструмент для хеджирования макроэкономических рисков. Отдельные элементы такой системы уже формируются (Центр ценовых индексов разработал собственный аналог сырьевого индекса Bloomberg Commodity), однако для полноценного использования на бирже требуется утверждение на регуляторном уровне.

2. Развитие биржевых механизмов торговли экспортными активами

Существующие биржевые механизмы торговли экспортными активами имеют системные ограничения, которые делают их непригодными для решения задач хеджирования российских экспортёров. Во-первых, после введения санкций против Московской биржи в июне 2024 г. биржевые торги долларом и евро были остановлены. Хотя рынок юаня продемонстрировал значительный рост (объём торгов в 2025 г. составил 23,8 трлн руб.), его активность остаётся нестабильной, а часть операций постепенно смещается на внебиржевой рынок [4]. Во-вторых, российские экспортеры не могут использовать зарубежные биржи (CME, ICE) из-за санкционных ограничений на клиринг и расчеты. В-третьих, на Московской бирже отсутствуют поставочные фьючерсы на большин-

ство товаров (в отличие от Санкт-Петербургской международной товарно-сырьевой биржи, где такие контракты представлены, но их ликвидность остаётся ограниченной)

В связи с этим предлагается реализовать следующие меры:

Запустить на Московской бирже поставочные фьючерсы на нефть Urals с расчётами в юанях и рублях. Хотя поставочный фьючерс на Urals торговался на СПБМТСБ, его ликвидность оставалась ограниченной, а расчёты по контракту осуществлялись в долларах США, что создавало барьеры для российских участников в условиях санкционных ограничений. При этом изначально предполагалось, что после получения контрактом статуса бенчмарка будут запущены его версии в рублях, евро и юанях, однако этого до сих пор не произошло. Создание альтернативного инструмента на Московской бирже с расчётами в дружественных валютах могло бы повысить доступность хеджирования для экспортёров;

В целях устранения существующего дефицита ликвидных инструментов для управления ценовыми рисками в металлургической отрасли целесообразно инициировать на Московской бирже процесс внедрения поставочных фьючерсов на железную руду и коксующийся уголь с физической поставкой на внутреннем рынке. Данная мера предполагает разработку и утверждение биржевых спецификаций, стандартов качества и регламентов физической поставки. Хотя СПБМТСБ уже проводит торги металлопродукцией и коксующимся углём, железная руда на биржу пока не выведена, а существующие инструменты не обладают достаточной ликвидностью для системного хеджирования. Создание альтернативной площадки на Московской бирже, обладающей значительно большей клиентской базой и технологическими возможностями, могло бы повысить конкуренцию, улучшить ценовое обнаружение и расширить доступность инструментов хеджирования для металлургических компаний.

Расширить линейку финансовых деривативов за счёт запуска фьючерсов на биржевые индексы и на облигации. Для реализации данных мер требуется соответствующая регуляторная поддержка со стороны Банка России. В связи с этим предлагается внедрить следующие инструменты:

Таблица 1. Перечень рекомендуемых к внедрению инструментов для Московской биржи и иных организаторов торговли

Тип инструмента	Примеры
Отраслевые индексы	Фьючерсы на индексы: «Нефтегазовый», «Металлургический», «ИТ-сектор», «Потребительский», «Транспортный» (на базе отраслевых индексов Мосбиржи).
Облигации	Фьючерсы на корзину ОФЗ с разными дюрациями (3–5 лет, 5–10 лет), на корпоративные облигации первого эшелона (Сбер, Газпром, ЛУКОЙЛ).
Товары	Поставочные фьючерсы: нефть Urals (в рублях и юанях), природный газ (с привязкой к внутренним ценам), алюминий, медь, никель (поставочные, в дополнение к расчётным фьючерсам на Московской бирже), пшеница, кукуруза, подсолнечник (новые инструменты, с поставкой в портах Азово-Черноморского бассейна).

Заключение

Проведённый анализ показал, что российский срочный рынок сталкивается с системными регуляторными и инфраструктурными ограничениями, обострившимися в 2022–2025 гг. Выявлены сохраняющиеся диспропорции: высокая доля спекулятивных операций при недостаточной ликвидности фондовых деривативов, зависимость от доминирующей биржевой площадки (Московская биржа) при ограниченном развитии альтернативных сегментов, а также дефицит внутренних ценовых индикаторов.

Вместе с тем в 2026 году наметились позитивные сдвиги: запуск расчётных фьючерсов на бензин и ди-

зельное топливо, а также рост доли товарных контрактов до 53 % общего оборота по итогам мая 2026 года свидетельствуют о начале структурной перестройки рынка. Однако без целенаправленных изменений, включая создание национальной системы товарных индикаторов, развитие биржевых механизмов торговли экспортными активами (в том числе поставочных фьючерсов на нефть Urals в рублях и юанях, на железную руду и коксующийся уголь, а также фьючерсов на отраслевые индексы и облигации) и обеспечение соответствующей регуляторной поддержки со стороны Банка России, рынок рискует остаться спекулятивной нишей.

Предложенные направления могут стать основой для долгосрочной стратегии развития срочного рынка в России.

Литература:

1. Московская Биржа — Московская биржа начинает торги фьючерсами на бензин и дизель | Новости и пресс-релизы // Московская Биржа [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moex.com/n99373> (дата обращения: 16.03.2026).
2. Московская Биржа — Объем торгов фьючерсами на какао достиг рекордных значений в мае | Новости и пресс-релизы // Московская Биржа [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moex.com/n100688> (дата обращения: 16.03.2026).
3. Динамика объемов торгов на срочном рынке Московской биржи. Московская биржа. URL: <https://www.moex.com/ru/derivatives/> (дата обращения: 16.03.2026).
4. Рубрики // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8340537> (дата обращения: 16.03.2026).
5. Аналитический отдел Фьючерсы и опционы: как устроены торги производными инструментами на срочном рынке // Gazprombank.investments [Электронный ресурс]. URL: <https://gazprombank.investments/blog/market/futures-options/> (дата обращения: 16.03.2026).
6. Московская Биржа — Московская биржа и Петербургская биржа расширяют возможности инвестирования в российские товарные активы | Новости и пресс-релизы // Московская Биржа [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moex.com/n98548> (дата обращения: 16.03.2026).
7. Банк России. Рынок производных финансовых инструментов [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/50717/derivatives_market_2024.pdf (дата обращения: 16.03.2026).

Кибербезопасность в банковском секторе: фишинг и защита клиентов

Ефремова Кира Дмитриевна, студент;
Новикова Елизавета Юрьевна, студент;
Макаева Ангелина Георгиевна, студент

Научный руководитель: Частилова Нина Леонидовна, преподаватель
Колледж многоуровневого профессионального образования РАНХиГС при Президенте РФ (г. Москва)

В статье рассмотрены основные угрозы кибербезопасности в банковском секторе Российской Федерации, особое внимание уделено фишингу и методам социальной инженерии, направленным на клиентов банков. Проанализированы основные виды фишинговых атак, причины уязвимости пользователей дистанционных банковских сервисов, масштабы финансового ущерба от мошеннических операций, а также современные технологические и организационные меры защиты. На основе данных Банка России и материалов специализированных источников сформулированы рекомендации по повышению эффективности защиты клиентов банков.

Ключевые слова: кибербезопасность, банковский сектор, фишинг, социальная инженерия, кибермошенничество, антифрод, банковские данные, информационная безопасность, дистанционное банковское обслуживание.

Введение

Нынешняя банковская индустрия стремительно эволюционирует на фоне активной цифровизации финансовых сервисов. Мобильные приложения, интернет-банкинг, бесконтактные транзакции и удаленная регистрация счетов заметно упростили взаимодействие граждан с банками. Тем не менее, столь стремительная эволюция цифровой среды спровоцировала увеличение числа киберугроз, направленных на хищение финансовых средств и личной информации. Основной угрозой в настоящее время по-прежнему является фишинг, который задействует психологическое воздействие для преодоления защитных механизмов. Злоумышленники хитростью принуждают граждан заходить на поддельные ресурсы, сообщать СМС-коды подтверждения или лично отправлять накопления. Масштабность данной проблемы наглядно иллюстрируют данные Центробанка: за 2024 год банковские системы защиты от мошенничества пресекли 72,17 млн мошеннических нападений на клиентские счета в нашей стране, в то время как в предыдущем году эта цифра равнялась 34,77 млн [1].

При этом сумма пресеченных краж достигла 13,5 трлн рублей. Острый характер проблемы подтверждают данные ЦБ: за 2024 год защитные системы банков отразили 72,17 млн атак на счета граждан, тогда как годом ранее этот показатель составлял 34,77 млн [1]. Несмотря на триллионы спасённых средств, реальные убытки граждан выросли на 74 % и составили 27,5 млрд рублей [2]. Таким образом, совершенствование механизмов защиты остается одной из важнейших задач банковского сектора.

Цели исследования — выявить особенности фишинга как угрозы банковскому сектору и определить направления совершенствования защиты клиентов.

Задачи исследования:

- Изучить существующие разновидности фишинговых атак и ключевые приемы социальной инженерии.
- Выявить глубинные причины подверженности банковских клиентов различным угрозам.
- Оценить актуальные масштабы киберпреступности в финансово-банковском секторе.
- Систематизировать комплекс технических и организационных мер информационной безопасности.
- Разработать практические рекомендации для повышения общей эффективности защитных механизмов.

Фишинг как основная угроза банковскому сектору

Фишинг — это вид мошенничества, цель которого заключается в получении конфиденциальных данных через маскировку злоумышленника под надежное лицо или организацию [8]. В финансовом секторе под угрозой оказываются логины, пароли, реквизиты карт, коды подтверждения и иная чувствительная информация [8]. Способы коммуникации с жертвой позволяют классифицировать фишинг на несколько основных видов (таблица 1).

Таблица 1. Виды фишинга и их характеристика

Вид фишинга	Канал воздействия	Основная цель
Классический фишинг	Электронная почта, сообщения	Переход на поддельный сайт, ввод данных
Вишинг	Телефонные звонки	Получение кодов, убеждение в переводе средств
Смишинг	SMS-сообщения	Переход по вредоносной ссылке
Фишинг в мессенджерах	WhatsApp, Telegram и др.	Установка вредоносного ПО, передача данных
Поддельные приложения и сайты	Мобильные приложения, веб-ресурсы	Сброс логинов и паролей
Дипфейки	Видео- и аудиосвязь	Имитация голоса или изображение человека

По данным банка России, в 2024-м году, среди основных сценариев телефонного мошенничества, сохранялись звонки от имени службы безопасности финансовых организаций, правоохранительных органов, а также обращение под предлогом продления договоров и получение различных выплат [7]. Одновременно сохраняет актуальность использование фишинговых интернет ресурсов. В 2024-м году банк России направил информацию о 1335 ресурсах для последующего снятия с делегирования, а 58 % ресурсов, по которым инициировались соответствующие меры, составляли фишинговые сайты, копирующие названия известных банков и инвестиционных организаций [10].

Особенность фишинга заключается в том, что атака может начинаться за пределами банковской информационной системы. Злоумышленник сначала устанавливает контакт с человеком, после чего заставляет его самостоятельно выполнить необходимые действия [8]. Поэтому даже технически защищенная банковская система не может полностью устранить риск, если клиент передает злоумышленнику данные или подтверждает операцию под воздействием обмана [11].

Также рассматривают фишинг и социальную инженерию как один из ключевых угроз для финансового сектора. В качестве основных способов защиты выделяются: фильтрация подозрительных сообщений, обучение сотрудников, многофакторное аутентификация, мониторинг сета активности и регулярное тестирование защищенности информационных систем [3].

Причины уязвимости клиентов банков

Основной особенностью социальной инженерии является использование психологических факторов. Злоумышленники стремятся вызвать у человека чувство тревоги, в срочности или доверие к собеседнику [8]. Например, мошенник может сообщить клиенту, что с его банковского счёта якобы пытаются списать деньги. Для предотвращения операции клиенту предлагается назвать код из СМС, установить специальное приложение или перевести средства на так называемый «безопасный счет» [7]. На самом деле, подобные действия позволяют злоумышленнику получить доступ к деньгам.

По данным банка России, подавляющее большинство граждан, которые поддались влиянию мошенников, самостоятельно переводит им деньги либо сообщают банковские данные [4]. При этом в 2024-м году с различными видами финансового кибермошенничества сталкивался примерно каждый третий из 10 участников соответствующего опроса банка России, 9 % столкнувшихся потеряли деньги [4].

- Причинами уязвимости клиентов являются:
- недостаточная осведомлённость о современных схемах мошенничества;
 - доверие к телефонным звонкам и сообщениям;
 - желание быстро решить возникшую проблему;
 - отсутствие навыков проверки информации.

Дополнительную проблему создает развитие технологий. Современные злоумышленники могут создавать визуально похожие копии банковских сайтов, использовать поддельные документы, имитировать телефонные номера и применять инструменты искусственного интеллекта [8]. В результате клиенту становится сложнее самостоятельно определить, является ли обращение настоящим.

Таким образом безопасность клиентов банка зависит не только технических возможности кредитной организации, но и от поведения самого пользователя [8].

Масштабы киберугроз в банковской сфере

Киберугрозы затрагивают не только отдельных клиентов, но и банковскую инфраструктуру в целом. Согласно данным банка России, в 2024-м году количество компьютерных атак и инцидентов финансовом секторе удалось снизить более чем 1000 до 750 [5]. Среди основных атак сохранялись атаки типа DDoS, использование вредоносного программного обеспечения и компрометации учётных данных [5]. Газпромбанк в своем аналитическом материале также выделяет фишинг эксплуатацию уязвимости информационных систем, инсайдерские угрозы, целевые и DDoS-атаки, социальную инженерию и атаки на цепочки поставок в числе актуальных направлений угроз для банков (таблица 2).

Таблица 2. Основные виды киберугроз в банковском секторе [6]

Вид угрозы	Основная цель	Возможные последствия
Фишинг	Получение данных клиента или сотрудника	Хищение денег, учетных данных
Вишинг	Обман клиента по телефону	Передача кодов, перевод средств
Смишинг	Распространение вредоносных ссылок через SMS	Переход на поддельный ресурс, установка вредоносного ПО
Вредоносное ПО	Получение контроля над устройством	Кража данных и денежных средств
DDoS-атаки	Нарушение доступности сервисов	Сбои интернет-банкинга и платежей
Компрометация учетных данных	Получение доступа к аккаунтам	Несанкционированные действия
Инсайдерские угрозы	Использование сотрудником имеющихся полномочий	Утечка клиентской информации

Финансовые последствия кибератак включают прямое хищение денежных средств, расходы на восстановление информационных систем, возможные выплаты клиентам и затраты на усиление защиты [6]. Кроме того, инциденты информационной безопасности могут негативно влиять на доверие клиентов к банку.

Поэтому защита банковской информации должна обеспечивать одновременно конфиденциальность, целостность и доступность данных [10].

Технологические методы защиты клиентов

Одним из главных направлений повышения безопасности является внедрение многоуровневой системы технической защиты [3].

Важную роль играют антифрод-системы, которые анализируют операции и выявляют подозрительные действия. Они могут учитывать сумму перевода, частоту операции, устройство пользователя, география, характер предыдущих платежей и другие признаки.

Согласно данным ЦБ РФ, в 2024 году финансовым организациям удалось пресечь более 72,17 млн атак злоумышленников, что почти вдвое превышает показатели предыдущего периода (34,77 млн) [1]. Главным барьером безопасности стала многофакторная идентификация, объединяющая пароли, временные коды, биометрию и подтверждения через мобильные приложения. Эксперты компании ИНФАРС подчеркивают роль алгоритмов шифрования, систем IDS/IPS, SIEM-платформ и поведенческого анализа [3]. Дополнительную защиту обеспечивает непрерывный мониторинг транзакций с мгновенной проверкой при отклонении от привычного сценария пользователя, а также оперативная блокировка подозрительных счетов, номеров и сайтов.

В 2024-м году банк России инициировал блокировку 172 тыс. телефонных номеров, использовавшихся мошенниками, а также ограничения доступа к десяткам тысяч мошеннических ресурсов и страниц (таблица 3).

Таблица 3. Технологические меры защиты клиентов банков [10]

Мера защиты	Содержание	Эффект
Антифрод-системы	Анализ операций по сумме, частоте, устройству, географии	Предотвращение подозрительных переводов
Многофакторная аутентификация	Пароль+код+биометрия+подтверждение в приложении	Снижение риска доступа к аккаунту
Мониторинг транзакций	Выявление отклонений от типичного поведения	Раннее обнаружение мошенничества
Блокировка ресурсов	Блокировка сайтов, номеров, реквизитов	Снижение числа контактов с мошенниками
Шифрование и SIEM/IDS/IPS	Защита каналов связи, обнаружение вторжений	Повышение устойчивости инфраструктуры
Период охлаждения	Приостановка подозрительных переводов на 2 дня	Предотвращение потери средств

Организационные меры защиты

Исключительно технологических мер мало. Надёжная защита от киберугроз достигается только в том случае, если технологии дополняются строгими регламентами и постоянным обучением персонала и пользователей основам безопасности [6].

Газпромбанк акцентирует особое внимание на критической значимости разграничения доступа к секретной информации и профилем пользователей, а также на практической реализации принципа минимальных полномочий. Подобная методология надёжно обеспечивает предоставление каждому отдельному сотруднику ровно тех допусков и разрешений, которые абсолютно необходимы ему для безупречного и оперативного решения возложенных на него профессиональных обязанностей [6].

Обучение персонала имеет критически важное значение. Работники банков должны уверенно выявлять фишинг, вредоносные ссылки и методы социальной инженерии, а закрепить эти навыки помогут тренировочные рассылки и имитация кибератак [3].

Крайне важную роль играет своевременное оповещение потребителей. Банковское или иное финансовое учреждение должно регулярно информировать граждан о самых свежих уловках злоумышленников, а также подробно объяснять, какие именно шаги предпринимать категорически недопустимо [3].

В частности, клиентам важно объяснять, что сотрудники банка никогда не требуют пароли, коды подтверждения и иные конфиденциальные сведения для отмены сомнительных транзакций [8]. Если возникают малейшие сомнения, пользователю необходимо самому позвонить в банк по офисному номеру или воспользоваться мобильным приложением [8].

В течение 2024 года Центробанк также существенно обновил стандарты безопасности, направленные на пересечение сомнительных транзакций. Финансовым организациям был предписан расширенный перечень индикаторов мошеннической активности, обязательных для применения в работе.

Одним из нововведений стал двухдневный период охлаждения, который применяется к определенным переводам на счета, замеченные в мошеннических схемах [7]. В ситуациях, когда банк пренебрегает установленными требованиями информированию клиента блокировки подозрительной транзакции, закон возлагает на него прямую обязанность компенсировать пострадавшему всю сумму в предусмотренных законом случаях [7].

Следовательно, комплекс организационных мероприятий дает возможность сместить главный фокус с ликвидации последствий уже произошедшего инцидента на его своевременное обнаружение и превентивную защиту [3].

Правовые аспекты защиты банковских данных

Информационная безопасность кредитных организаций регламентируется целой системой нормативных правовых актов. Одним из главных нормативных актов в данной области служит федеральный закон № 152-ФЗ, принятый 27.07.2026 «О персональных данных», который определяет жёсткие нормы касательно порядка работы с секретными данными населения и гарантий их безопасности [10].

Отдельного упоминания заслуживает федеральный закон № 161-ФЗ принятый 27.06.2011 года и посвященный национальной платежной системе, который детально прописывает весь комплекс правовых связей, формирующихся в процессе транзакций капитала стабильной работы платежных сетей [10].

Регулирующие указания Центробанка, отвечающие за сохранность сведений и транзакций, играет фундаментальную роль в сфере банковской кибернетической безопасности. По сведениям Газпромбанка, контроль за защищенностью финансовых организаций осуществляют также Федеральная служба безопасности, Федеральная служба по техническому и экспортному контролю и Роскомнадзор. Актуальное законодательство динамично адаптируется под новейшие технологические угрозы и ухищрение хакеров, однако приоритетной задачей финансовых институтов по-прежнему выступает сохранение баланса между бескомпромиссной защитой и удобством для клиентов. Чрезмерные ограничения создают препятствия для регулярных платежей, тогда как недостаточный мониторинг увеличивает вероятность краж, вследствие чего финансовые учреждения непрерывно улучшают свои программные алгоритмы с целью наиболее точного определения подозрительных операций [6].

Оценка эффективности защиты и направления ее совершенствования

Текущая ситуация, показывает, что у современных банков есть мощные инструменты для борьбы с киберпреступниками. Специальные антифрод-системы успешно останавливают миллионы попыток украсть деньги, а тесное сотрудничество банков с Центробанком, операторами связи и полицией помогает быстро блокировать мошеннические номера, сайты-фишинги и реквизиты злоумышленников [1].

Тем не менее, острой остается проблема человеческого фактора. Даже самая совершенная инфраструктура технической безопасности далеко не всегда способна оградить гражданина от ситуации, когда он под воздействием злоумышленников добровольно передает конфиденциальную информацию или подтверждает денежный перевод [8].

В связи с этим дальнейшее укрепление защитных механизмов для клиентов логично проводить по нескольким приоритетным векторам:

Совершенствование систем поведенческого анализа. Детальное изучение паттернов активности позволяет своевременно распознавать транзакции, выходящие за рамки стандартного поведения пользователя.

Повышение финансовой грамотности и качества информирования. Профилактические предупреждения должны быть адресными и ясными, без банальных общих фраз.

Внедрение многофакторной аутентификации и передовой биометрии для создания дополнительных барьеров безопасности.

Улучшение межведомственного обмена данными. Скорость циркуляции сведений о новых уловках мошенников напрямую влияет на оперативность защитного отклика.

Повышение квалификации банковского персонала. Необходимо систематически тестировать знания работников, включая симуляции реальных фишинговых атак.

Таблица 4. Направление совершенствования защиты клиентов банков [3]

Направление	Содержание	Ожидаемый эффект
Поведенческий мониторинг	Анализ отклонений от типичного поведения клиента	Раннее выявление мошеннических операций
Информирование населения	Понятные и конкретные предупреждения о схемах	Снижение доли жертв социальной инженерии
Развитие MFA и биометрии	Дополнительные факторы подтверждения	Снижение риска несанкционированного доступа
Межведомственное взаимодействие	Обмен данными между банками, ЦБ, операторами связи, МВД	Быстрая блокировка мошеннических ресурсов
Обучение сотрудников	Тестовые фишинговые рассылки, имитации атак	Повышение бдительности персонала

Таким образом, эффективной защитой определяется не отдельная технология, сочетание нескольких уровней безопасности.

Заключение

Информационная безопасность выступает фундаментальным условием стабильной работы современной финансово-кредитной сферы. Стремительное развитие дистанционных банковских сервисов неизбежно сопровождается эволюцией мошеннических схем, среди которых выделяются: фишинг, вишинг, скимминг и методы социальной инженерии.

Статистика Банка России демонстрирует рост эффективности банковских систем антифрода: за 2024 год ими было успешно пресечено 72,17 миллиона мошеннических транзакций. Тем не менее, сумма реально украденных денег составила 27,5 млрд рублей, что говорит о сохранении высокой остроты этой проблемы.

Основной чертой современных цифровых нападений является слияние передовых технологических методов и психологического воздействия на личность. Ввиду этого защитный комплекс рядового гражданина должен базироваться не только на защитных шифровальных алгоритмах, но и на перманентном повышении уровня осведомленности аудитории.

Своевременное обнаружение подозрительных транзакций, незамедлительная заморозка мошеннических площадок, тесный обмен информацией между финансовыми организациями и государственными структурами, а также непрерывное просвещение населения в сфере кибербезопасности имеют критически важное значение.

Предстоящие перспективы защиты финансового сектора от киберугроз базируются на всеобъемлющей стратегии, объединяющей защитные технологии, административные регламенты и нормативно-правовое регулирование. Подобная мера гарантирует существенное снижение материальных потерь, безопасное хранение конфиденциальных сведений потребителей и повышение уровня уверенности населения в электронных денежных платформах.

Литература:

1. Банк России. Банки в 2024 году предотвратили вдвое больше мошеннических операций [Электронный ресурс]. — 18.02.2025. — URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=23382> (дата обращения: 28.09.2026).
2. Банк России. Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций [Электронный ресурс]. — URL: https://www.cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2024/ (дата обращения: 28.09.2026).
3. ИНФАРС. Киберугрозы в финансовом секторе: защита данных и транзакций [Электронный ресурс]. — 27.02.2025. — URL: <https://infars.ru/> (дата обращения: 28.09.2026).
4. Банк России. Кибермошенничество: портрет пострадавшего [Электронный ресурс]. — 2025. — URL: https://www.cbr.ru/statistics/information_security/cyber_portrait/2024/ (дата обращения: 28.09.2026).
5. Банк России. Обеспечение устойчивости финансового рынка. Итоги работы Банка России за 2024 год [Электронный ресурс]. — URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/results_work/2024/obespechenie-ustoychivosti-finansovogo-rynka/ (дата обращения: 28.09.2026).
6. Газпромбанк. Информационная безопасность банков: угрозы, решения и стратегии защиты [Электронный ресурс]. — 20.08.2025. — URL: <https://www.gazprombank.ru/pro-finance/safety/informacionnaya-bezopasnost-bankov/> (дата обращения: 28.09.2026).
7. Банк России. Банк России определил шесть признаков мошеннических операций [Электронный ресурс]. — 11.07.2024. — URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=18829> (дата обращения: 28.09.2026).
8. Кража банковской информации в интернете: как защитить свои аккаунты [Электронный ресурс] // Kaspersky. — Обновлено 30.07.2026. — URL: <https://www.kaspersky.ru/resource-center/threats/online-banking-theft> (дата обращения: 28.09.2026).
9. В 2026 г. лидерами по утечкам стали финансы и услуги вместо госсектора [Электронный ресурс] // ComNews. — 28.09.2026. — URL: <https://www.comnews.ru/content/247589/2026-09-28/2026-w40/1010/2026-g-liderami-utechkam-stali-finansy-i-uslugi-vmesto-gossektora> (дата обращения: 28.09.2026).
10. Информационная безопасность [Электронный ресурс] // Банк России. — URL: https://www.cbr.ru/information_security/ (дата обращения: 28.09.2026).
11. Самые распространенные угрозы в банковской сфере [Электронный ресурс] // Клерк.Ру: блог «Федресурс». — URL: <https://www.klerk.ru/blogs/fedresurs/674946/> (дата обращения: 28.09.2026).

Адаптация малого бизнеса к налоговым изменениям 2026 года: оценка финансовой устойчивости и налоговой нагрузки

Жилина Александра Николаевна, студент
Московский гуманитарно-экономический университет

В статье рассматривается влияние налоговой реформы 2026 года на финансовую устойчивость и налоговую нагрузку малого бизнеса в России. На основе анализа нормативных актов, статистических и экспертных данных оцениваются ключевые изменения налогового законодательства и их последствия для предприятий. Выявлены риски роста фискальной нагрузки, неоднородность ее воздействия на разные категории малого и среднего бизнеса (МСБ), а также систематизированы адаптационные стратегии бизнеса и меры государственной поддержки. Обоснована необходимость комплексного подхода к сохранению финансовой устойчивости малых предприятий в новых условиях.

Ключевые слова: малый бизнес, финансовая устойчивость, налоговая нагрузка, налоговая реформа 2026, упрощенная система налогообложения, УСН, налог на добавленную стоимость, НДС, страховые взносы, адаптация.

Adaptation of small business to tax changes in 2026: assessment of financial sustainability and tax burden

The article examines the impact of the 2026 tax reform on the financial sustainability and tax burden of small businesses in Russia. Based on regulatory acts, statistical and expert data, it assesses key tax changes and their consequences for enterprises. The risks of growing fiscal pressure, heterogeneity of its impact on different categories of small and medium-sized businesses, adaptation strategies and state support measures are identified. The need for an integrated approach to maintaining financial sustainability of small businesses under new conditions is substantiated.

Keywords: small business, financial sustainability, tax burden, tax reform 2026, simplified tax system, value added tax (VAT), insurance contributions, adaptation.

Налоговая реформа 2026 года, закрепленная Федеральным законом от 28 ноября 2025 года № 425-ФЗ, стала одним из наиболее масштабных изменений налоговой системы России за последнее десятилетие. Ключевые изменения — повышение основной ставки налога на добавленную стоимость (НДС) с 20 до 22 %, поэтапное снижение порога дохода для освобождения от НДС при применении упрощенной системы налогообложения (УСН) с 60 до 20 млн рублей, а также отмена пониженных тарифов страховых взносов для большинства субъектов МСБ. Для малого бизнеса эти изменения имеют критическое значение. В отличие от крупных компаний, малые предприятия обладают ограниченным запасом финансовой устойчивости и не всегда могут переложить рост налоговой нагрузки на конечного потребителя без потери спроса. По оценкам бизнес-сообщества, совокупная фискальная нагрузка на малый бизнес возрастает с 3 до 8–9 % от выручки, что для многих предприятий с рентабельностью в несколько процентов означает фактическую потерю прибыли.

Исследовательский вопрос состоит в том, каким образом налоговая реформа 2026 года влияет на финансовую устойчивость малых предприятий и какие адаптационные механизмы позволяют им сохранить платежеспособность и рентабельность.

Проблематика налоговой нагрузки на малый бизнес традиционно находится в фокусе как отечественных, так и зарубежных исследователей. В российской эконо-

мической науке сложилось несколько подходов к оценке влияния фискальной политики на устойчивость предприятий.

Первый подход акцентирует внимание на количественных параметрах налоговой нагрузки и ее сопоставлении с показателями рентабельности. Отмечается, что налоговая реформа 2026 года носит ярко выраженный фискальный характер, усиливая перераспределительную роль государства и ориентируясь на консолидацию бюджетных ресурсов. По оценкам, налоговая нагрузка на МСП усиливается на 5–15 % в зависимости от отрасли и применяемого режима налогообложения.

Второй подход рассматривает финансовую устойчивость как интегральный показатель, включающий ликвидность, автономию, рентабельность и оборачиваемость. С 1 января 2026 года Федеральная налоговая служба России ввела единую методику оценки финансовой устойчивости и налоговых рисков бизнеса, которая применяется в два этапа: первичная проверка по риск-признакам (НДС, налоговая нагрузка, убытки, «технические» компании) и углубленная оценка финансовых показателей (ликвидность, автономия, рентабельность). Данная методика создает дополнительные стимулы для предприятий поддерживать показатели устойчивости на нормативном уровне.

Третий подход фокусируется на адаптационных стратегиях бизнеса. Исследования показывают, что малые предприятия реагируют на рост фискальной нагрузки через оптимизацию издержек, изменение налогового ре-

жима, дробление бизнеса (что сопряжено с рисками) или сокращение деятельности. Вместе с тем остается недостаточно изученным вопрос о том, как именно сочетание трех ключевых новаций (НДС, УСН, страховые взносы) влияет на финансовую устойчивость предприятий различных отраслей и масштабов.

Реформа охватывает три взаимосвязанных направления, каждое из которых вносит вклад в рост совокупной налоговой нагрузки. Первое направление — налог на добавленную стоимость. Основная ставка НДС повышается с 20 до 22 %. Это затрагивает всех плательщиков налога. Особенно ощутимым оказывается влияние на маржинальность компаний, чьи входящие затраты сконцентрированы у плательщиков НДС: для многих это означает либо перенос издержек на конечного потребителя, что может подорвать конкурентоспособность, либо сжатие валовой прибыли в условиях ограниченного внутреннего спроса.

Второе направление — упрощенная система налогообложения. Порог освобождения от НДС для УСН снижается с 60 до 20 млн рублей. Это означает, что компании с выручкой, даже умеренно превышающей 20 млн рублей, утрачивают право на освобождение от НДС для УСН и вынуждены либо перейти на специальный порядок уплаты НДС по ставке 5 % без права на вычеты, либо применять общую ставку 22 % с полным учетом входящего НДС. Законодательством предусмотрено поэтапное снижение порога: 2027 год — 15 млн рублей, 2028 год — 10 млн рублей. Аналогичное ограничение вводится для патентной системы налогообложения (ПНС): лимит дохода для применения ПНС снижается с 60 до 20 млн рублей.

Третье направление — страховые взносы. Отмена пониженных тарифов для большинства МСП означает замену ставки 15 % на общий тариф 30 % в рамках предельной базы, что увеличивает расходы на фонд оплаты труда на 10–15 %. Льгота сохранена только для предприятий из перечня приоритетных отраслей.

Расчеты показывают существенную неоднородность влияния реформы в зависимости от типа предприятия и налогового режима. Для микропредприятий на УСН «Доходы» с выручкой до 20 млн рублей налоговая нагрузка фактически не меняется и остается на уровне 3–4 % от выручки. Аналогичная ситуация складывается для индивидуальных предпринимателей (ИП) на ПНС с доходом до 20 млн рублей: их нагрузка сохраняется в диапазоне 3–5 %. Иная картина наблюдается для малых предприятий на УСН «Доходы» с выручкой 20–60 млн рублей: их налоговая нагрузка возрастает с 3–4 до 8–9 % от выручки, то есть на 5–6 процентных пунктов. Для предприятий на УСН «Доходы минус расходы» в том же диапазоне выручки нагрузка увеличивается с 4–5 до 8–10 %, что составляет рост на 4–5 процентных пунктов. Индивидуальные предприниматели на ПНС с доходом 20–60 млн рублей при переходе на УСН с уплатой НДС сталкиваются с ростом нагрузки с 3–5 до 8–9 %, то есть на 4–6 процентных пунктов.

Таким образом, наиболее уязвимой категорией оказываются предприятия с выручкой в диапазоне 20–60 млн

рублей: именно для них порог освобождения от НДС снижается наиболее резко, а переход на специальные ставки 5 или 7 % не компенсирует потерю права на вычеты. Для микропредприятий с выручкой до 20 млн рублей нагрузка фактически не меняется, что создает эффект «порогового барьера»: рост бизнеса за пределы 20 млн рублей становится экономически невыгодным. По данным опроса банковского сектора, 86,4 % предпринимателей уже отметили рост налоговой нагрузки. Банки называют налоговую нагрузку главной угрозой для заемщиков МСБ: 75 % респондентов указали фискальные изменения как наиболее существенный риск для кредитного портфеля.

Оценка финансовой устойчивости малых предприятий в условиях реформы выявляет несколько ключевых рисков.

1. Риск маржинальности: для предприятий с рентабельностью продаж менее 5 % рост налоговой нагрузки на 5–6 процентных пунктов означает переход в зону убыточности. Как отмечает член комиссии Госсовета РФ, директор Центрального экономико-математического института Российской академии наук Альберт Бахтизин, у небольших пекарен и кафе прибыль обычно составляет всего несколько процентов от выручки, поэтому даже небольшое увеличение обязательных платежей быстро «съедает» всю прибыль.

2. Риск ликвидности: необходимость уплаты НДС при отсутствии права на вычеты (при специальных ставках 5 или 7 %) создает дополнительную нагрузку на оборотный капитал. Предприятия, работающие с отсрочкой платежа от покупателей, вынуждены финансировать налоговые обязательства за счет собственных средств или кредитов.

3. Риск автономии: рост налоговых платежей снижает возможности самофинансирования и вынуждает предприятия активнее привлекать заемные средства, что увеличивает коэффициент финансовой активности и снижает коэффициент автономии.

4. Риск платежеспособности: по данным банковского сектора, 63 % руководителей риск-подразделений ожидают ухудшения качества кредитного портфеля МСБ в ближайшее время. Кредитный портфель МСБ уже показывает отрицательную динамику: к 1 июля 2026 года объем выданных кредитов сократился на 5,5 % за год.

В ответ на рост фискального давления государство и бизнес вырабатывают комплекс адаптационных мер. Президент России Владимир Путин 25 апреля 2026 года подписал закон о переходном периоде, направленный на смягчение налоговой нагрузки для МСБ, в котором в качестве ключевых мер закреплены: сохранение освобождения от НДС до конца 2026 года для предприятий общепита на УСН с доходом за 2025 год до 60 млн рублей при доле выручки от общепита не менее 70 %; возможность смены налогового режима для ИП, совмещавших ПНС с общей системой, при условии уведомления налоговых органов до 1 июня 2026 года; сохранение пониженного тарифа страховых взносов в размере 15 % для предприятий приоритетных отраслей, включая общепит и обрабатыва-

ющие производства; возможность смены кодов по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД) для получения льгот по страховым взносам (7,6 %) и УСН при доле доходов от приоритетной деятельности свыше 70 %.

Минэкономразвития России реализует программы адаптации в 66 регионах, при этом более чем в 40 из них предпринимателям доступно сразу несколько мер поддержки. Объем выдачи кредитов по субсидируемой программе Центральным банком РФ увеличен вдвое — до 200 млрд рублей. Предприниматели адаптируются к новым условиям через несколько основных стратегий. Первая — оптимизация налогового режима: переход на АвтоУСН (в регионах, где она доступна), смена объекта налогообложения, использование специальных ставок НДС. Вторая — оптимизация издержек: пересмотр договоров с поставщиками, поиск контрагентов на УСН без НДС, сокращение персонала. Третья — изменение ценовой политики, то есть перенос части налоговой нагрузки на потребителя, что ограничено эластичностью спроса. Четвертая — реструктуризация бизнеса: выделение отдельных направлений, смена кодов по ОКВЭД, переход в приоритетные отрасли. Однако, как отмечают эксперты, малые фирмы в таких условиях «адаптируются до порога, а затем сокращают деятельность». По оценкам, за год рынок могут покинуть 250–300 тысяч микропредприятий.

Полученные результаты позволяют сделать несколько концептуальных выводов.

Во-первых, налоговая реформа 2026 года носит системный характер: она затрагивает не отдельные аспекты налогообложения, а всю архитектуру фискальных отношений малого бизнеса с государством. Это принципиально отличает ее от точечных корректировок предыдущих лет.

Во-вторых, эффект реформы крайне неоднороден: микропредприятия с выручкой до 20 млн рублей практически не затронуты изменениями, тогда как предприятия с выручкой 20–60 млн рублей испытывают наиболее резкий рост нагрузки. Это создает искажающий эффект: бизнес заинтересован в искусственном сдерживании роста, чтобы не пересекать пороговые значения.

Литература:

1. Баснукаев, М. Ш. Налоговая реформа 2026 года в России: фискальные эффекты и риски для бизнеса / М. Ш. Баснукаев // Сибирская финансовая школа. — 2026. — № 2. — С. 45–58.
2. Минэкономразвития: Для МСП введут переходный период, чтобы они успели воспользоваться льготами по налогам // Министерство экономического развития Российской Федерации. — 2026. — 21 янв. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_dlya_msp_vvedut_perehodnyy_period_chtooby_oni_uspeli_vospolzovatsya_lgotami_po_nalogam.html (дата обращения: 30.09.2026).
3. Татьяна Илюшникова: в большинстве регионов действуют программы адаптации МСП к новым условиям ведения бизнеса // Министерство экономического развития Российской Федерации. — 2026. — 14 мая. — URL: https://economy.gov.ru/material/news/tatyana_ilyushnikova_v_bolshinstve_regionov_deystvuyut_programmy_adaptacii_msp_k_novym_usloviyam_vedeniya_biznesa.html (дата обращения: 30.09.2026).
4. Федеральный закон от 28.11.2025 № 425-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими

В-третьих, переходные механизмы, введенные в апреле 2026 года, свидетельствуют о признании государством чрезмерности первоначального варианта реформы для отдельных отраслей. Однако эти механизмы носят временный и отраслевой характер, не решая системной проблемы роста фискальной нагрузки на малый бизнес в целом.

В-четвертых, адаптационные возможности бизнеса ограничены. Предприятия с низкой рентабельностью не могут компенсировать рост налогов за счет повышения цен без потери спроса, а оптимизация издержек имеет естественные пределы. В этих условиях возрастает риск массовых закрытий и сокращения сектора МСБ.

Налоговая реформа 2026 года создает существенные вызовы для финансовой устойчивости малого бизнеса в России. Повышение НДС до 22 %, снижение порога освобождения от НДС для УСН до 20 млн рублей и отмена пониженных тарифов страховых взносов формируют совокупную налоговую нагрузку в 8–9 % от выручки, что для многих малых предприятий с рентабельностью в несколько процентов означает потерю экономической жизнеспособности. Наиболее уязвимыми оказываются предприятия с выручкой в диапазоне 20–60 млн рублей, для которых сочетание всех трех новаций создает «идеальный шторм» фискального давления.

Микропредприятия с выручкой до 20 млн рублей формально не затронуты, однако пороговый эффект ограничивает их потенциал роста. Государство частично смягчило реформу через переходные положения и отраслевые льготы, однако эти меры носят временный характер. Для сохранения финансовой устойчивости малому бизнесу необходим комплексный подход, включающий пересмотр налогового режима, оптимизацию структуры затрат и активное использование мер поддержки, доступных через центры «Мой бизнес» и региональные программы.

Направления будущих исследований включают эмпирическую оценку влияния реформы на показатели финансовой устойчивости на основе панельных данных за 2026–2027 годы, анализ отраслевой дифференциации эффектов и оценку долгосрочных последствий для структуры сектора МСБ.

силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации» // Официальное опубликование правовых актов. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202511280017> (дата обращения: 30.09.2026).

5. Приказ Федеральной налоговой службы России от 05.12.2025 № ЕД-7-31/1041@ «Об утверждении методики проведения анализа (оценки) сведений о финансово-хозяйственной деятельности юридического лица (индивидуального предпринимателя), порядка направления запроса о проведении анализа (оценки) сведений о финансово-хозяйственной деятельности юридического лица (индивидуального предпринимателя) и порядка предоставления результатов проведенного анализа (оценки) таких сведений» // Официальное опубликование правовых актов. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202512260025> (дата обращения: 30.09.2026).
6. Федеральный закон от 25.04.2026 № 104-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации» // Официальное опубликование правовых актов. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202604250003> (дата обращения: 30.09.2026).

Совершенствование взаимоотношений органов местного самоуправления с субъектами хозяйственной деятельности (на примере администрации Альменевского муниципального округа Курганской области)

Ишбулатова Снежана Руслановна, студент
Южно-Уральский технологический университет (г. Челябинск)

Статья посвящена анализу взаимодействия органов местного самоуправления Альменевского муниципального округа Курганской области с субъектами хозяйственной деятельности. Рассматриваются ключевые формы сотрудничества, существующие проблемы и возможные пути их решения на основе регионального опыта. Особое внимание уделено вопросам повышения эффективности партнерства между властью и бизнесом в условиях ограниченных ресурсов.

Эффективное взаимодействие между местными органами власти и бизнесом — ключевой фактор устойчивого развития территорий. В условиях экономической нестабильности и усиления конкуренции муниципалитеты вынуждены искать новые формы сотрудничества с предпринимателями, чтобы стимулировать инвестиции, создавать рабочие места и повышать качество жизни населения. Альменевский муниципальный округ Курганской области — типичный пример территории, где традиционные методы взаимодействия требуют модернизации. Анализ сложившейся практики позволяет выявить как успешные кейсы, так и проблемные зоны, требующие системных изменений [2].

Отношения между муниципалитетами и субъектами хозяйственной деятельности строятся на принципах взаимной выгоды и ответственности. Органы местного самоуправления формируют нормативно-правовую базу, обеспечивают инфраструктуру и создают условия для предпринимательской активности. В свою очередь, бизнес участвует в социально-экономическом развитии территории через уплату налогов, создание рабочих мест и реализацию общественно значимых проектов. Однако на практике это взаимодействие часто осложняется бюрократическими барьерами, недостаточной прозрачностью процедур и слабой обратной связью [3].

В последние годы на федеральном уровне активно продвигаются механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП) и поддержки малого бизнеса. Однако их реализация на местах зависит от адаптации к локальным условиям. В Альменевском округе, где преобладает сельскохозяйственное производство и малый бизнес, особую роль играют упрощенные схемы взаимодействия, снижающие административную нагрузку на предпринимателей [4].

В таблице 1 представлена характеристика основных форм взаимодействия администрации Альменевского округа с субъектами хозяйственной деятельности. Анализ этих форм позволяет оценить их эффективность и выявить направления для улучшения.

Администрация Альменевского округа предпринимает шаги для улучшения диалога с бизнес-сообществом. Одним из ключевых инструментов стали регулярные встречи с представителями малого и среднего предпринимательства, где обсуждаются проблемные вопросы и совместные инициативы. Например, в 2023 году по итогам таких встреч была скорректирована муниципальная программа поддержки фермеров, что позволило увеличить количество грантов на развитие сельхозпроизводства.

Еще одним направлением работы стало развитие цифровых сервисов. Внедрение электронных услуг для бизнеса сократило сроки согласования документов и уменьшило коррупционные риски. Однако уровень цифровизации остается

Таблица 1. Формы взаимодействия органов местного самоуправления с бизнесом в Альменевском округе

Форма взаимодействия	Описание	Эффективность (по оценкам предпринимателей)
Публичные слушания и встречи	Регулярное обсуждение проблем представителями бизнеса и администрации	Средняя (участие ограничено)
Муниципальные гранты	Финансовая поддержка малого бизнеса и фермеров	Высокая (но доступна не всем)
Электронные услуги	Подача документов и согласование в цифровом формате	Низкая (слабая цифровая грамотность)
ГЧП в сфере ЖКХ	Привлечение частных инвестиций в инфраструктурные проекты	Средняя (риски для инвесторов)

недостаточным: многие предприниматели, особенно в сельской местности, по-прежнему сталкиваются с необходимостью лично посещать администрацию для решения стандартных вопросов [1].

Особого внимания заслуживает опыт муниципально-частного партнерства в сфере ЖКХ. Привлечение частных инвесторов к модернизации коммунальной инфраструктуры позволило улучшить качество услуг, но выявило и слабые места — отсутствие долгосрочных гарантий для бизнеса и недостаточную проработку рисков.

Несмотря на позитивные изменения, в Альменевском округе сохраняются системные проблемы. Одна из них — слабая вовлеченность бизнеса в стратегическое планирование. Предприниматели редко участвуют в разработке муниципальных программ, что снижает эффективность последних. Решением могло бы стать создание при администрации постоянно действующего консультативного совета с реальными полномочиями [3].

В таблице 2 отражены ключевые проблемы во взаимоотношениях власти и бизнеса в Альменевском округе и возможные пути их решения. Этот анализ помогает сформировать конкретные рекомендации для администрации.

Таблица 2. Проблемы взаимодействия и предложения по их устранению

Проблема	Причины возникновения	Возможные решения
Низкая вовлеченность бизнеса в планирование	Отсутствие механизмов обратной связи	Создание консультативного бизнес-совета
Неравномерная поддержка малого бизнеса	Концентрация ресурсов на крупных проектах	Децентрализация финансирования
Взаимное недоверие власти и бизнеса	Непрозрачность решений	Публичная отчетность и открытые данные

Другая проблема — неравномерность поддержки. Крупные проекты получают больше внимания, в то время как малый бизнес, особенно в отдаленных селах, остается без достаточного финансирования и информационного сопровождения. Здесь могла бы помочь децентрализация мер поддержки с акцентом на локальные инициативы.

Наконец, сохраняется недоверие между бизнесом и властью. Предприниматели часто воспринимают чиновников как контролеров, а не партнеров. Преодолеть этот стереотип можно только через открытость и прозрачность процедур, включая публикацию отчетов о расходовании бюджетных средств и регулярные опросы предпринимателей об удовлетворенности мерами поддержки [2].

В таблице 3 приведены примеры успешных практик взаимодействия в других муниципалитетах, которые могут быть адаптированы к условиям Альменевского округа. Сравнительный анализ позволяет заимствовать эффективные подходы.

Таблица 3. Успешные практики взаимодействия власти и бизнеса в других регионах

Регион (муниципалитет)	Практика	Результат	Применимость в Альменевском округе
Белгородская область	Бизнес-омбудсмен при администрации	Снижение административного давления	Высокая
Татарстан	Краудфандинг для локальных проектов	Увеличение числа малых инициатив	Средняя (требует инфраструктуры)
Краснодарский край	Единый портал для предпринимателей	Упрощение доступа к государственным услугам	Высокая

Анализ успешных региональных практик взаимодействия власти и бизнеса демонстрирует наличие эффективных моделей, которые могли бы быть адаптированы к условиям Альменевского муниципального округа. Опыт Белгородской области с институтом бизнес-омбудсмена показывает, что создание специального посреднического органа способно существенно снизить административные барьеры и повысить уровень доверия предпринимателей к власти. Татарстанский опыт краудфандинговой поддержки локальных инициатив свидетельствует о потенциале альтернативных механизмов финансирования малого бизнеса, особенно в условиях ограниченного местного бюджета. Наиболее универсальной представляется практика Краснодарского края по созданию единого цифрового портала для предпринимателей, который решает сразу несколько проблем — от упрощения административных процедур до повышения прозрачности взаимодействия.

Особого внимания заслуживает тот факт, что все рассмотренные кейсы основаны на принципах открытости и ориентации на конкретные потребности бизнеса. При этом их реализация не требует значительных бюджетных вложений, что особенно важно для сельских муниципалитетов с ограниченными ресурсами. Важно отметить, что успех этих практик во многом обусловлен системным подходом — они не являются разовыми акциями, а встроены в долгосрочную стратегию регионального развития.

Для Альменевского округа наибольший интерес представляет комбинирование этих подходов с учетом местной специфики. Внедрение элементов посреднических услуг по белгородской модели могло бы улучшить коммуникацию между властью и бизнесом, тогда как развитие цифровых сервисов по примеру Краснодарского края позволило бы преодолеть географическую разобщенность населенных пунктов округа. Опыт Татарстана в области альтернативного финансирования особенно актуален для поддержки малых форм агробизнеса, преобладающих в районе. Ключевым условием успешной адаптации этих практик является их поэтапное внедрение с обязательным мониторингом эффективности и корректировкой с учетом местной специфики.

Совершенствование взаимодействия между администрацией Альменевского округа и бизнесом требует комплексного подхода. Успешные практики, такие как публичные обсуждения и цифровизация услуг, должны дополняться более глубокой интеграцией предпринимателей в процессы принятия решений. Важно развивать не только финансовые, но и нефинансовые формы поддержки — обучение, консультации, помощь в продвижении продукции.

Опыт Альменевского муниципального округа показывает, что даже в условиях ограниченных ресурсов можно выстраивать эффективное сотрудничество, если фокусироваться на конкретных потребностях бизнеса и обеспечивать обратную связь. Дальнейшее развитие этого направления позволит создать устойчивую модель местного экономического роста, актуальную не только для Курганской области, но и для других регионов с аналогичными условиями [5].

Литература:

1. Сусина А. А. Правовые формы взаимодействия органов местного самоуправления с государственными органами в решении вопросов местного значения / А. А. Сусина, Э. В. Голоманчук // Вестник науки. — 2025. — № 12 (93). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-formy-vzaimodeystviya-organov-mestnogo-samoupravleniya-s-gosudarstvennymi-organami-v-reshenii-voprosov-mestnogo-znacheniya> (дата обращения: 23.09.2026).
2. Марченков И. С. Стратегии и инструменты поддержки малого бизнеса в регионе / И. С. Марченков, И. А. Баранова // Региональная и отраслевая экономика. — 2025. — № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-i-instrumenty-podderzhki-malogo-biznesa-v-regione> (дата обращения: 23.09.2026).
3. Камалов Ф. С. Конституционно-правовые основы взаимодействия органов местного самоуправления с органами государственной власти в РФ / Ф. С. Камалов // Общество и государство. — 2025. — № 1 (49). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konstitutsionno-pravovye-osnovy-vzaimodeystviya-organov-mestnogo-samoupravleniya-s-organami-gosudarstvennoy-vlasti-v-rossiyskoj> (дата обращения: 23.09.2026).
4. Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года и плана мероприятий («дорожную карту») по реализации Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 02.06.2016 № 1083-р (ред. 30.03.2018) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/420359173> (дата обращения: 12.05.2025).
5. Арутюнов О. К. Роль муниципально-частного партнерства в развитии Ростова-на-Дону / О. К. Арутюнов // Форум молодых ученых. — 2026. — № 6 (118). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-munitsipalno-chastnogo-partnerstva-v-razvitii-rostova-na-donu> (дата обращения: 23.09.2026).

Развитие механизмов информационного обеспечения деятельности Восточного военного округа: социальные сети как новые СМИ

Колисниченко Николай Сергеевич, студент магистратуры

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

В статье рассматриваются механизмы трансформации информационного обеспечения Восточного военного округа (далее — ВВО) в условиях цифровизации. На основе данных, полученных в ходе практики в отделе информационного обеспечения ВВО, проведен анализ эффективности использования социальных сетей как «новых СМИ». Автором выявлены ключевые показатели роста аудитории (до 450 тыс. просмотров в месяц), проанализирована специфика работы на отечественной платформе МАХ. Особое внимание уделено системным барьерам: институциональным противоречиям между регламентами безопасности и требованиями оперативности в цифровой среде. Предложены рекомендации по совершенствованию медиа-планирования и внедрению инструментов автоматизированного мониторинга.

Ключевые слова: Восточный военный округ, информационное обеспечение, социальные сети, новые СМИ, платформа МАХ, органы военного управления, информационная безопасность, медиа-планирование.

В условиях современной геополитической нестабильности и трансформации медиасферы традиционные каналы информирования уступают место цифровым платформам. Для Восточного военного округа, выполняющего задачи на Дальнем Востоке, эффективность коммуникации с обществом становится фактором обеспечения национальной безопасности. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации жестко регламентированных процедур военного управления к высокой скорости функционирования социальных сетей. Способность органов военного управления (далее — ОВУ) оперативно транслировать достоверную повестку определяет уровень доверия к Вооруженным Силам и эффективность противодействия информационным угрозам в макрорегионе.

Научная новизна работы заключается в системном анализе деятельности командования и отдела информационного обеспечения ВВО как субъектов «новой журналистики» в условиях реализации ФЗ № 270-ФЗ. В отличие от существующих исследований, в статье впервые на основе эмпирических данных анализируется опыт интеграции защищенной платформы МАХ в систему военного управления и выявлена специфика её аудиторного охвата. Автором теоретически обоснован и практически подтвержден переход от модели пассивного вещания к созданию интерактивной сервисно-разъяснительной среды, функционирующей на стыке официального СМИ и цифрового интерфейса обратной связи.

Цель исследования: выработка практических рекомендаций по совершенствованию деятельности ОВУ ВВО по развитию механизмов информационного обеспечения в социальных сетях.

Фундаментальное изучение механизмов информационного обеспечения Восточного военного округа невозможно без обращения к классическим концепциям информационного общества. Теоретический каркас работы задается трудами М. Кастельса (теория сетевого общества) и Дж. Ная (концепция «мягкой силы»), которые обосновывают глобальный переход власти от жестких иерархических структур к гибким информационным потокам [4, 6].

В отечественной научно-теоретической дискуссии ключевые аспекты военного информационного обеспечения получили глубокое освещение в работах таких исследователей, как А. В. Манойло и О. В. Смагин. Тем не менее, стремительное развитие технологий требует актуализации данных подходов. В частности, специфика использования национальных цифровых платформ (например, мессенджера МАХ) в качестве защищенных каналов стратегической коммуникации в условиях Восточного военного округа на сегодняшний день остается критически малоизученной [5, 7].

Анализ литературы позволяет констатировать, что современные «новые медиа» требуют от органов военного управления коренной трансформации: из закрытых трансляторов директивной информации в открытые, оперативные коммуникационные узлы, способные конкурировать за внимание аудитории в условиях информационного шума. Опора на указанные теоретические положения позволяет не только осмыслить текущее состояние медиасреды, но и сформулировать вектор развития прикладного исследования.

На основе анализа теоретических источников и предварительного изучения деятельности отдела информационного обеспечения ВВО была выдвинута гипотеза о том, что эффективность информационного обеспечения в социальных сетях сегодня сдерживается не отсутствием технологий, а глубоким институциональным разрывом. Существующее противоречие между жесткими ведомственными регламентами безопасности, требующими длительных согласований, и объективной потребностью в мгновенной реакции в цифровой среде создает условия для потери информационной инициативы. Предполагается, что нивелирование этого разрыва возможно через создание специализированных органов экспресс-визирования и автоматизацию процессов модерации на базе интеллектуальных алгоритмов. Для проверки выдвинутой гипотезы и верификации теоретических предположений автором было проведено комплексное эмпирическое исследование медиа-активности округа.

В рамках аналитического этапа практики в Отделе информационного обеспечения ВВО был осуществлен контент-анализ площадок «ВКонтакте», Телеграм и новой платформы МАХ. Исследование структуры информационных потоков показало устойчивое распределение тематических векторов информирования. Подробная структура распределения контента представлена в таблице 1.

Таблица 1. Распределение тематических потоков контента в социальных сетях ВВО (2024–2025 гг.)

Тип контента	Доля в общем объеме (%)	Ключевые тематические направления
Официально-информационный	60 %	Учения, боевая подготовка, официальные заявления
Идеологический и имиджевый	25 %	Патриотические акции, герои округа, военная история
Антикризисный и разъяснительный	15 %	Опровержение недостоверной информации, ответы на запросы граждан

Данные таблицы 1 подтверждают приоритетность информационного вектора в деятельности Отдела информационного обеспечения Восточного военного округа при сохранении значимой доли антикризисного и имиджевого компонентов, что соответствует задачам «новых медиа».

Математическая обработка данных зафиксировала кратный рост популярности ресурсов, достигший в 2025 году охвата в 450 тыс. просмотров ежемесячно. Динамика интенсивности роста аудитории наглядно отражена на рисунке 1.



Рис. 1. Динамика ежемесячного охвата аудитории официальных ресурсов ВВО в 2022–2025 гг.

Анализ динамики, представленной на рисунке 1, позволяет констатировать переход системы инфообеспечения ВВО к стадии интенсивного развития. Рост показателей более чем в 2 раза обусловлен качественной трансформацией контента и его адаптацией под запросы цифровой аудитории [8].

Масштабирование аудитории стало возможным благодаря диверсификации каналов вещания. Каждая из используемых платформ сегодня решает специфические задачи, что требует сопоставления их результативности. Сравнительная характеристика ключевых площадок представлена в таблице 2.

Таблица 2. Сравнительная характеристика эффективности цифровых площадок ВВО (2025 г.)

Показатель	ВКонтакте	Telegram	МАХ
Целевая аудитория	Гражданское население	СМИ, эксперты	Подтвержденные пользователи
Коэффициент вовлеченности	2,8 %	4,2 %	3,5 %
Приоритетный формат	Видео, карточки	Текстовые «молнии»	Официальные сообщения

Данные таблицы 2 демонстрируют лидерство мессенджера Телеграм по уровню вовлеченности, что подтверждает его роль как оперативного канала. Примечательно, что платформа МАХ показывает высокий коэффициент вовлеченности (3,5 %) благодаря работе с подтвержденными учетными записями.

Углубленный анализ результатов показал, что ресурсы ВВО воспринимаются пользователями не просто как СМИ, а как многофункциональный цифровой сервис: более 40 % обращений касаются социально-правовых вопросов (выплаты, льготы, статус). Тематическая структура интересов пользователей представлена на рисунке 2.

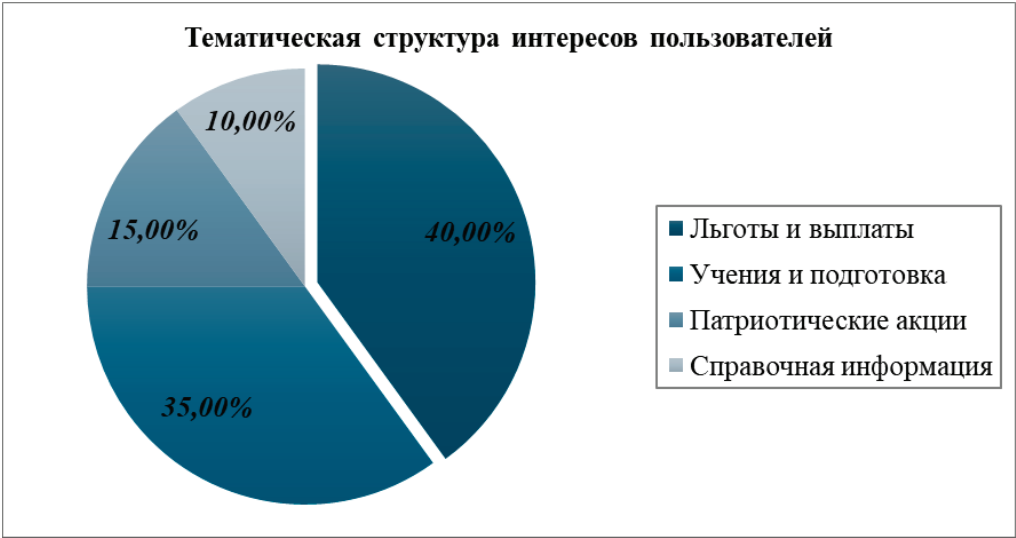


Рис. 2. Тематическая структура информационных запросов пользователей (по результатам анализа обратной связи)

Преобладание запросов социально-правового характера (40 %) свидетельствует о том, что ресурсы округа стали основным инструментом прямого взаимодействия граждан с органами военного управления.

Однако именно здесь обнаруживается системное противоречие, подтверждающее гипотезу: нормативный цикл согласования ответов согласно Приказу МО РФ № 22 занимает несколько часов, в то время как «окно возможности» в Телеграм ограничено 15 минутами [3]. Стоит отметить, что реализация политики информирования в сети Интернет также опирается на положения ФЗ № 270-ФЗ и Доктрины информационной безопасности РФ [1, 2].

Дополнительным барьером выступает технологический риск, обусловленный отсутствием инструментов автоматизированной аналитики для национальной платформы МАХ. Комплексная оценка факторов деятельности Отдела представлена в таблице системного анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (таблица 3).

Таблица 3. Матрица анализа стратегических факторов системы информационного обеспечения деятельности ВВО

Факторы среды	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Сильные стороны (Ресурсы): 1. Наличие верифицированных официальных каналов (Telegram, «ВКонтакте»). 2. Высокий уровень дисциплины и централизации управления контентом. 3. Прямой доступ к эксклюзивному контенту с места событий.	Слабые стороны (Ограничения): 1. Длительный цикл согласования материалов (Приказ МО № 22). 2. Дефицит кадров с компетенциями в области цифровой аналитики и работы с нейросетями. 3. Недостаток автоматизированных инструментов мониторинга на платформе МАХ.
	Возможности (Перспективы): 1. Рост доверия к официальным военным источникам в условиях СВО. 2. Развитие национальных защищенных платформ (МАХ). 3. Возможность прямого взаимодействия с семьями военнослужащих в режиме реального времени.	Угрозы (Риски): 1. Высокая интенсивность информационных атак и «фейков» со стороны противника. 2. Риск деанонимизации сотрудников при работе в социальных сетях. 3. Изменчивость алгоритмов продвижения в отечественных социальных медиа.

Системный анализ факторов, представленный в таблице 3, позволяет сделать вывод, что ключевым вектором развития инфообеспечения ВВО должно стать использование сильных сторон (эксклюзивность контента) для нейтрализации внешних угроз.

В то же время выявленные слабые стороны, прежде всего длительный цикл согласования материалов, подтверждают необходимость внедрения предложенных в работе инструментов оперативного реагирования

В целях достижения поставленной в статье цели и гармонизации интересов безопасности с требованиями оперативности, автором разработан комплекс проектных предложений.

Во-первых, на институциональном уровне предлагается создание Центра оперативного реагирования (далее — ЦОР), наделенного полномочиями по ускоренному согласованию типового контента в течение 20 минут.

Во-вторых, технологический блок рекомендаций включает внедрение ИИ-алгоритмов на платформе МАХ для автоматической фильтрации запросов и раннего выявления признаков информационного нападения.

В-третьих, кадровый вектор предполагает запуск программы «Военный цифровой аналитик», ориентированной на подготовку специалистов по OSINT-мониторингу и математической обработке больших массивов медиаданных.

Реализация данных предложений позволит не только купировать выявленные риски, но и вывести информационное обеспечение ВВО на качественно новый уровень стратегической коммуникации.

В ходе проведенного исследования были достигнуты поставленные цели и решены задачи по анализу механизмов информационного обеспечения Восточного военного округа в цифровой среде.

Краткая формулировка полученных результатов позволяет констатировать, что ресурсы ВВО успешно трансформировались в субъект «новых медиа», достигнув охвата в 450 тыс. просмотров ежемесячно и сформировав лояльную аудиторию на защищенных отечественных платформах, таких как МАХ (коэффициент вовлеченности — 3,5 %).

Однако автором подтверждена гипотеза о наличии критического институционального разрыва: существующие регламенты согласования информации не соответствуют темпам функционирования социальных сетей, где «окно инициативы» ограничено 15 минутами.

Практическая значимость работы заключается в разработке адресных рекомендаций, направленных на технологическую и организационную модернизацию Отдела информационного обеспечения ВВО.

Дальнейшее развитие механизмов инфообеспечения обеспечит прозрачность деятельности армии при безусловном сохранении режима секретности и укреплении национальной безопасности в глобальной информационной сети.

Литература:

1. Федеральный закон от 14.07.2022 г. № 270-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» и статью 10 Федерального закона «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
2. Доктрина информационной безопасности Российской Федерации (утв. Указом Президента РФ от 05.12.2016 г. № 646).
3. Приказ Министра обороны РФ от 17.01.2022 г. № 22
4. «Об утверждении Перечня сведений Вооруженных Сил Российской Федерации, подлежащих отнесению к служебной тайне в области обороны».
5. Кастельс, М. Власть коммуникации: учеб. пособие / М. Кастельс; пер. с англ. Н. М. Мамедовой. — 2-е изд. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017 г. — 564 с.
6. Манойло, А. В. Государственная информационная политика в условиях информационных войн / А. В. Манойло. — М.: Горячая линия — Телеком, 2020 г. — 541 с.
7. Най, Дж. Мягкая сила. Слагаемые успеха в мировой политике / Дж. Най. — М.: АСТ, 2021 г. — 320 с.
8. Смагин, О. В. Информационное обеспечение деятельности Вооруженных Сил Российской Федерации: учеб. пособие / О. В. Смагин. — СПб.: БГТУ «ВОЕНМЕХ», 2023 г. — 98 с.
9. Материалы аналитического отчета по результатам практики в Отделе информационного обеспечения Восточного военного округа (г. Хабаровск, 2024–2025 гг.).

Основы управления талантами стипендиатов России¹

Коржакова Яна Олеговна, студент магистратуры
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова

Статья посвящена анализу основ управления талантами применительно к институту стипендиального обеспечения в Российской Федерации. Цель работы выявление теоретических и нормативных основ управления талантами стипендиатов, а также оценка стимулирующего потенциала современных стипендиальных программ: как государственной поддержки, так и частной. Методологическую базу составили личный опыт автора, анализ действующих нормативных правовых актов Российской Федерации, положений Стипендиальной программы Владимира Потанина, а также результатов социологических исследований Фонда Потанина и иных организаций. Результаты исследования показывают, что стипендиальные программы трансформируются из инструментов материальной поддержки в комплексные системы управления талантами, ориентированные на развитие профессиональных компетенций, признание достижений и формирование устойчивых сообществ. Эффективное управление талантами стипендиатов требует интеграции финансовых и нефинансовых стимулов, прозрачности критериев отбора и создания условий для непрерывного развития на протяжении всего периода обучения, а также в последующей научно-практической деятельности.

Ключевые слова: стипендии, гранты, управление талантами, стипендиальные программы, Стипендиат России, Благотворительный фонд Владимира Потанина.

Управление талантами как область научного знания и практической деятельности прошло значительный путь эволюции: от узкой функции управления персоналом до стратегического приоритета организаций, стремящихся к устойчивому развитию. Применительно к сфере среднего профессионального и высшего образования управление талантами приобретает особую специфику, связанную с необходимостью выявления, поддержки и развития молодых людей, обладающих высоким интеллектуальным, творческим и лидерским потенциалом. Инвестирование в студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых становится одним из ключевых инструментов для поддержания устойчивости научной деятельности молодых талантов. Институт стипендиального обеспечения выступает одним из ключевых инструментов государственной и негосударственной поддержки таких талантов, обеспечивая не только материальные, но и нематериальные стимулы для их профессионального и личностного роста.

Как отмечается в фундаментальном исследовании McKinsey & Company, «установка на таланты — это глубокая убежденность в том, что более талантливые работники на всех уровнях организации являются решающим источником конкурентного преимущества» [5]. Эта закономерность в полной мере применима и к сфере образования: талантливые студенты и молодые исследователи представляют собой тот человеческий капитал, от которого зависит будущее развитие страны. В таком случае молодой ученый по сути «работает студентом». При этом управление талантами в образовательном контексте имеет свои особенности: если в бизнесе ключевую роль играют финансовые стимулы и карьерные перспективы, то для студентов и молодых учёных дополнительно к таким факторам мотивации еще должны быть приложены возмож-

ности для самореализации, признания достижений и доступ к исследовательской инфраструктуре.

Концепция управления талантами сформировалась на стыке нескольких научных дисциплин: стратегического менеджмента, организационной психологии и управления человеческими ресурсами. Она «фокусирует особое внимание на работниках как наиболее важном единичном активе, имеющем стратегическую направленность» [7, с. 11]. Применительно к сфере образования управление талантами может быть определено как комплексная система выявления, поддержки, развития и удержания молодых людей, обладающих выдающимися способностями и высоким потенциалом для решения актуальных социальных и научно-технологических задач. В данном контексте задачи управления талантами стипендиатов трансформируются в важные направления деятельности по финансовому обеспечению студентов за выдающиеся успехи: выявление талантливых студентов (отбор), создание условий для их развития (финансовая, социальная и духовная поддержка) и формирование сообщества выпускников, способных вносить вклад в развитие страны (удержание человеческого капитала). Важно отметить, что управление талантами не сводится исключительно к материальному стимулированию. Здесь также следует обозначить необходимость создания своего рода экосистемы поддержки, включающей не только финансовые выплаты, но и доступ к образовательным ресурсам, научным мероприятиям, менторской поддержке и профессиональным сообществам.

Институт стипендиального обеспечения в Российской Федерации характерен наличием разных форматов соответствующей поддержки студентов. В соответствии с ч. 2. ст. 36 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об

¹ Статья подготовлена Победителем Стипендиального конкурса Фонда Потанина и конкурса на Стипендию Правительства Российской Федерации.

образовании в Российской Федерации» в Российской Федерации устанавливаются следующие виды стипендий: государственная академическая стипендия студентам; государственная социальная стипендия студентам; государственные стипендии аспирантам, ординаторам, ассистентам-стажерам; стипендии Президента Российской Федерации и стипендии Правительства Российской Федерации; именные стипендии; стипендии обучающимся, назначаемые юридическими лицами или физическими лицами, в том числе направившими их на обучение; стипендии слушателям подготовительных отделений в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом [1]. Важным аспектом получения стипендий в размере, превышающем стандартные выплаты, является их конкурсная природа. Государственная поддержка в отличие, например, от стипендиальных программ некоммерческих организаций или же коммерческих организаций, предполагает более формализованную процедуру представления кандидатур на получение стипендий. Строгость требований зависит и от уровня назначения стипендий. Например, повышенная государственная академическая стипендия обязательно учитывает внутренние регламенты распределения конкурсных баллов за разные виды достижений. Но размер соответствующих выплат на уровне учебного заведения, как отмечают некоторые исследователи, не позволяет студенту полагаться исключительно на нее: «За достижения в отдельных областях деятельности (учебной, научно-исследовательской, общественной, культурной и спортивной) студент может стать получателем повышенной государственной академической стипендии. Однако численность студентов, которые получают такую стипендию, невелика, т. к. не может составлять более 10 % от числа студентов, получающих государственную академическую стипендию. Минобрнауки России всегда указывал подведомственным вузам на необходимость равномерного расходования средств стипендиального фонда, недопущения снижения размеров стипендий. Но, как показала практика, такие случаи имели место» [5, с. 210–211]. Соответственно для получения более внушительной финансовой поддержки следует выходить за рамки вузовского стипендиального обеспечения, где критерии отбора значительно строже и разнообразнее. При этом уровень достижений должен быть гораздо выше стандартного. Дополнительно учитывается и применимость полученных достижений для реализации национально значимых целей Российской Федерации.

Например, критерии отбора на Стипендию Правительства Российской Федерации, являющегося показателем признания достижений победителя соответствующего конкурса на федеральном уровне, включают в себя: признание кандидата победителем или призёром международного, всероссийского или регионального конкурсного мероприятия; опыт участия в выполнении научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ или реализации инновационных проектов; наличие публикаций в рецензируемых научных изданиях; наличие по-

лученных результатов интеллектуальной деятельности, подтверждённых патентом; наличие международной, всероссийской или региональной награды за результаты научной, образовательной, культурно-творческой или спортивной деятельности; опыт педагогической деятельности [3]. Аналогичные критерии устанавливаются и для стипендии Президента Российской Федерации, однако они представляют собой более узкоспециализированные достижения в соответствии с перечнем приоритетных направлений, который включает в себя только определенные направления подготовки, в связи с чем далеко не все студенты в принципе могут участвовать в соответствующем конкурсе [2]. Обширный перечень именных стипендий позволяет учитывать специфику получения достижений в конкретной образовательной отрасли [4].

Стипендиальная программа Владимира Потанина представляет собой пример частной поддержки благополучателей, основанной на системе управления талантами, выходящей за рамки простого материального обеспечения. В 2025–2026 гг. размер соответствующей стипендии стал соответствовать размеру стипендии Президента, однако форматы оценки кандидатов, а также уровни образования, на которые распространяются соответствующие стипендии, разные. Как отмечается в программных документах Фонда, поддержка образования — один из приоритетов Фонда Потанина и важная часть его стратегической деятельности, направленной на формирование сообщества творческих лидеров и объединения их усилий для решения сложных социальных задач. Целями программы являются «усиление долговременных позитивных изменений — социального эффекта — от реализации благотворительных программ Фонда; поддержка лучших студентов наиболее динамично развивающихся вузов Российской Федерации; создание условий для профессионального и личностного роста студентов; придание импульса к позитивным изменениям в университетских сообществах и в обществе в целом». Критерии оценки заявителей включают академический потенциал (успеваемость, научные и исследовательские достижения, общая эрудиция), интеллектуальный и творческий потенциал (аналитические способности, адаптивность, неординарность мышления), универсальные умения и навыки (способность определять приоритеты и принимать решения, умение работать в команде, коммуникативность), а также социальную и личную ответственность (мотивация к развитию, социальная осознанность) [8]. Таким образом, программа ориентирована на выявление не только академически успешных, но и социально активных, творчески мыслящих молодых людей, способных стать лидерами изменений. Особенностью программы является её двухэтапный характер: на первом этапе проводится заочная экспертиза заявок, на втором — очная оценка в формате деловых игр, дебатов, устных испытаний на решении конкретных проблемных ситуаций, интервью и др. Такой подход позволяет не только оценить формальные достижения, но и выявить личностные качества, необходимые

для эффективной командной работы и лидерства в режиме реального времени.

Если выходить за рамки двух обозначенных примеров и определять общий стимулирующий потенциал института стипендиального обеспечения, то можно отметить важность создания сообщества единомышленников для поддержания энтузиазма развития и продолжения научно-практической деятельности. Результаты социологических исследований демонстрируют, что современные студенты рассматривают стипендии не только как источник финансовой поддержки, но и как инструмент профессионального развития. Согласно исследованию Фонда Потанина и аналитического центра НАФИ, «при выборе стипендии студентам важны не только размер выплат, но и возможности для профессионального развития. Всё большее значение приобретают стажировки, участие в профессиональных мероприятиях, доступ к исследовательской инфраструктуре, публикации и профессиональные связи». Для стипендиатов в целом подобная поддержка, которую получаешь в результате прохождения очень сложного отбора, становится не только финансовым ресурсом, но и инструментом признания, развития и входа в профессиональную среду. Мотивация сочетает стремление сосредоточиться на учёбе (57 %), признание достижений (30 %) и расширение профессиональных связей (28 %). При этом средства чаще направляются не только на повседневные нужды, но и на жильё, сбережения, дополнительное образование и участие в проектах [9].

Интеграция стипендиальных программ в систему управления талантами представляет собой многоаспектное явление. Во-первых, стипендиальные программы выполняют функцию выявления талантов — идентификации молодых людей, обладающих выдающимися способностями и высоким потенциалом. Конкурсные процедуры, включающие экспертизу достижений, оценку мотивации и личностных качеств, позволяют отобрать наиболее перспективных кандидатов для дальнейшей поддержки. Во-вторых, стипендиальные программы обеспечивают развитие талантов через предоставление не только финансовых ресурсов, но и доступа к образовательным,

научным и профессиональным возможностям. Стипендии становятся инструментом выбора траектории: наиболее значимыми для личного развития и будущей карьеры студенты считают программы, которые позволяют сосредоточиться на учёбе и одновременно дают дополнительные возможности для самореализации. В-третьих, стипендиальные программы способствуют удержанию талантов в стране и в научно-образовательной сфере. Формирование сообществ стипендиатов, поддержка профессиональных связей и создание условий для реализации проектов позволяют молодым людям видеть перспективы для самореализации в России. В-четвёртых, стипендиальные программы играют важную роль в формировании ценностных ориентиров молодёжи. Критерии отбора, включающие оценку социальной ответственности, мотивации к развитию и способности работать в команде, ориентируют студентов на развитие не только профессиональных, но и личностных качеств, необходимых для решения сложных социальных задач.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что институт стипендиального обеспечения в Российской Федерации трансформируется из инструмента материальной поддержки студентов в комплексную систему управления талантами. Это свидетельствует о формировании нового понимания стипендии как инструмента управления талантами, ориентированного на долгосрочное развитие человеческого капитала и превентивное инвестирование в амбициозных представителей молодёжи.

Для повышения эффективности управления талантами стипендиатов целесообразно дальнейшее развитие нефинансовых компонентов стипендиальных программ, обеспечение прозрачности критериев отбора и создание условий для непрерывного сопровождения стипендиатов на протяжении всего периода обучения и после его завершения. Мероприятия для обмена опытом и знаниями от стипендиатов к кандидатам позволят вдохновить последних на участие в подобных конкурсах. Автор, являясь Стипендиатом Благотворительного фонда Потанина и Стипендиатом Правительства Российской Федерации, рассматривает данную тему при соединении теоретического анализа с практическим опытом.

Литература:

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // Российская газета от 31 декабря 2012 г. № 303.
2. Указ Президента Российской Федерации от 25.12.2024 года № 1106 «О стипендии Президента Российской Федерации для студентов, курсантов и слушателей, обучающихся по образовательным программам высшего образования» // Официальный сайт «Стипендиат России» [Электронный ресурс] URL: https://xn—d1abicxkmi7j.xn—p1ai/prez_prior (дата обращения: 09.10.2026).
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 4 апреля 2025 г. № 430 «Об утверждении Правил назначения и выплаты стипендии Правительства Российской Федерации для студентов, курсантов и слушателей, обучающихся по образовательным программам высшего образования» // Официальный сайт «Стипендиат России» [Электронный ресурс] URL: https://xn—d1abicxkmi7j.xn—p1ai/st_prav (дата обращения: 09.10.2026).
4. Официальный сайт «Стипендиат России» [Электронный ресурс] URL: https://xn—d1abicxkmi7j.xn—p1ai/vse_stp (дата обращения: 09.10.2026).

5. Андреев С. Н., Бережная Е. Н. Аналитический обзор стипендиального обеспечения обучающихся в Российской Федерации. Отдельные проблемы использования организациями высшего образования средств Стипендиального фонда // Образование и право. 2019. № 10.
6. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.
7. Полевая М. В., Дзаппала С., Камнева Е. В. Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт // Управленческие науки. 2018. Т. 8. № 4.
8. Благотворительная программа «Стипендиальная программа Владимира Потанина»: Принципы и правила предоставления именной стипендии Владимира Потанина. — М.: Благотворительный фонд Владимира Потанина, 2025.
9. Студенты ждут от стипендий не только финансовой поддержки, но и карьерных возможностей: результаты исследования Фонда Потанина и Аналитического центра НАФИ. — М.: НАФИ, 2026. [Электронный ресурс] URL: <https://nafi.ru/polls/studenty-zhdut-ot-stipendiy-ne-tolko-finansovoy-podderzhki-no-i-karernykh-vozmozhno-stey/> (дата обращения: 09.10.2026).

Методические основы оценки экономической эффективности изменения организационной структуры компании

Мамичева Диана Владимировна, студент магистратуры
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В статье систематизированы методические положения оценки экономической эффективности изменения организационной структуры компании. Представлена последовательность диагностики, функционального анализа, разработки альтернатив, экономического обоснования, внедрения и контроля. Раскрыт порядок расчета устойчивого годового эффекта и результата первого года с учетом полной стоимости персонала и переходных затрат. Финансовые показатели предложено дополнять ограничениями по качеству, безопасности и сохранению критических функций.

Ключевые слова: организационная структура, экономическая эффективность, организационные изменения, полная стоимость персонала, норма управляемости, функциональный анализ, срок окупаемости, управление рисками.

Организационная структура закрепляет разделение труда, состав подразделений и должностей, уровни управления, вертикальные и горизонтальные связи, а также распределение функций, полномочий и ответственности. Через нее стратегия переводится в конкретные процессы и управленческие решения. Поэтому структура выступает одновременно управленческой и экономической категорией: она определяет качество координации и формирует значительную часть постоянных расходов компании [1; 2; 4].

Эффективность структуры нельзя связывать только с минимальной численностью аппарата управления. Недостаток персонала способен вызвать перегрузку руководителей, задержку решений и снижение контроля; избыток увеличивает затраты, удлинняет согласования и размывает ответственность. Рациональной является структура, которая обеспечивает необходимое качество управления при минимально достаточных ресурсах и соответствует ключевым ситуациям факторам.

К числу основных параметров организационного дизайна относятся специализация, число уровней, норма управляемости, централизация, формализация и механизмы координации. Каждый параметр имеет двойственный экономический результат. Например, централизация дает эффект масштаба, но может увеличить сроки реакции; широкая норма управляемости сокращает число руководителей, но при чрезмерной нагрузке ухудшает обратную связь. Основные зависимости обобщены в таблице 1.

Таблица 1. Параметры организационной структуры и их экономическое значение

Параметр	Положительный эффект	Риск чрезмерного применения
Специализация	Компетентность и производительность	Функциональная разобщенность
Иерархия и норма управляемости	Контроль и ясность подчинения	Лишние уровни или перегрузка
Централизация	Стандартизация и эффект масштаба	Замедление локальных решений
Формализация и координация	Повторяемость и согласованность	Бюрократизация и рост согласований

Основанием для структурного изменения становится сочетание внешних и внутренних факторов: изменение спроса, регулирования и технологий, пересмотр стратегии, динамика объема работ, дефицит компетенций и высокая стоимость управления. Поскольку решение затрагивает процессы, информационные потоки и содержание труда, его следует рассматривать как управляемый проект, а не как разовую корректировку штатного расписания.

Подходы К. Левина и Дж. Коттера подчеркивают необходимость подготовки организации, понятного целевого состояния, коммуникации, устранения препятствий и закрепления новой практики [3; 5; 6]. Для экономического обоснования эти положения целесообразно преобразовать в последовательность из шести этапов, представленную на рисунке 1.

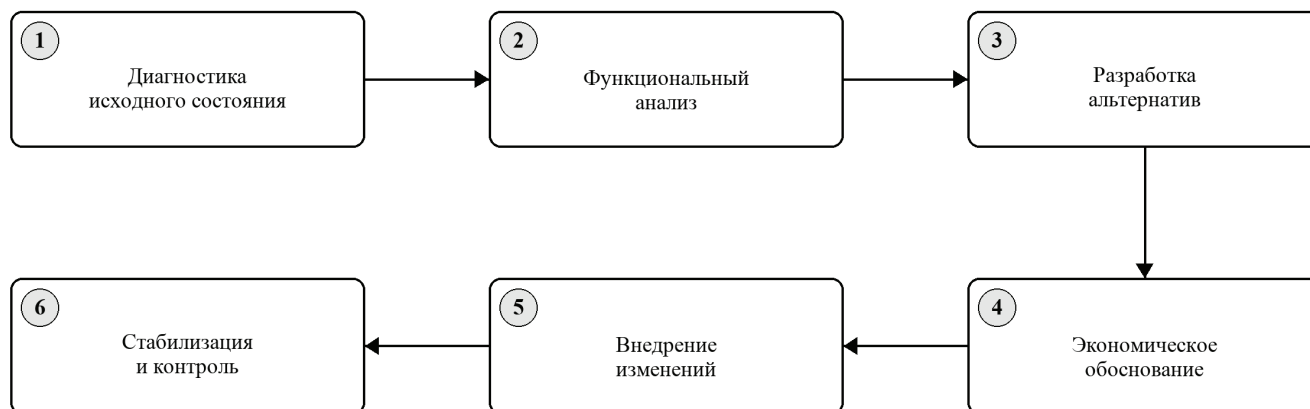


Рис. 1. Последовательность изменения организационной структуры компании

Диагностика устанавливает границы и дату анализа, динамику работ, численность, затраты и фактические маршруты решений. Функциональный анализ связывает функции с результатом, исполнителем, трудоемкостью и риском. Затем базовый вариант и проектные сценарии сопоставляются в одинаковых границах по затратам, управляемости, срокам и рискам.

Понятия эффекта и эффективности необходимо разграничивать. Эффект выражает абсолютный результат: сокращение расходов, рост производительности или предотвращенный ущерб. Эффективность характеризует соотношение результата и ресурсов, использованных для его получения. Для структурного проекта базовым является сопоставление состояния «до — после» в единых ценах, за одинаковый период и в одинаковых организационных границах [8].

Устойчивый годовой эффект определяется разностью текущих затрат до и после изменения с учетом подтвержденного косвенного результата и дополнительных ежегодных потерь:

$$\text{Эг} = \text{Здо} - \text{Зпосле} + \text{Экосв} - \text{Пдоп} \quad (1)$$

где Эг — устойчивый годовой экономический эффект; Здо и Зпосле — ежегодные текущие затраты при действующей и целевой структуре; Экосв — подтвержденный косвенный эффект; Пдоп — дополнительные ежегодные потери. Косвенный результат включается только при наличии измеримой базы и доказуемой связи со структурным решением.

Если основной результат формируется за счет численности, расходы следует рассчитывать по полной стоимости персонала: фонд оплаты труда, страховые начисления, социальные выплаты, обучение, медицинские осмотры и иные зависящие от численности расходы. Использование только окладов занижает эффект, а двойной учет выплат завышает его.

Результат первого года отличается от устойчивого эффекта из-за неполного периода действия новой структуры, единовременных расходов и переходных потерь:

$$\text{Э1} = \text{Эг} \times m / 12 - \text{Зед} - \text{Ппер} \quad (2)$$

где Э1 — эффект первого года; m — число месяцев действия целевой структуры; Зед — единовременные расходы; Ппер — переходные потери. К разовым расходам относятся выплаты работникам, обучение, перемещение рабочих мест и т. д. Уменьшение штатных единиц не всегда равно числу увольнений, поскольку часть работников может быть переведена.

Финансовый расчет дополняется показателями управляемости, длительности согласований, ошибок, укомплектованности, текучести и переработок. Для качества, безопасности и обязательных функций устанавливаются ограничения. Анализ чувствительности проверяет результат при изменении компенсаций, даты внедрения, сохраняемой численности и стоимости перехода. Если положительный эффект достигается только в благоприятном сценарии, проект неустойчив [7].

Таким образом, обоснованная оценка структурных изменений объединяет три уровня вывода. Сначала проверяется экономическая привлекательность, затем — организационная реализуемость и сохранение обязательных функций, после чего результат подтверждается фактическими данными периода стабилизации. Такой подход исключает механическое отождествление сокращения численности с эффективностью и позволяет выбрать вариант с наилучшим сочетанием экономического результата, управляемости и допустимого риска.

Литература:

1. Попова Е. П., Решетникова К. В. Теория организации: учебник и практикум для вузов. 2-е изд. М.: Юрайт, 2026. 327 с.
2. Черноморченко С. И. Планирование и проектирование организаций: учебное пособие для вузов. 2-е изд. М.: Юрайт, 2024. 185 с.
3. Коротков Э. М., Жернакова М. Б., Кротенко Т. Ю. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2024. 278 с.
4. Daft R. L. Organization Theory and Design. 13th ed. Cengage, 2021.
5. Burnes B. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal // Journal of Management Studies. 2004. Vol. 41, no. 6. P. 977–1002.
6. Kotter J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail // Harvard Business Review. 2007. January.
7. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
8. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов, утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ 21.06.1999 № ВК 477.

Совершенствование методов организации труда работников транспортной компании, специализирующейся на капитальном ремонте контактной сети и на выпуске электротехнической продукции

Панкратова Наталья Юрьевна, студент магистратуры
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В статье рассматриваются вопросы совершенствования методов организации труда работников транспортной компании, выполняющей капитальный ремонт и реконструкцию объектов электрификации и электроснабжения, а также выпускающей электротехническую продукцию.

Ключевые слова: организация труда, транспортная компания, электрификация, капитальный ремонт, электротехническая продукция, производительность труда.

Эффективная организация труда является одним из ключевых факторов устойчивого функционирования транспортной компании. Особенно важное значение она приобретает в подразделениях, деятельность которых связана с капитальным ремонтом и реконструкцией объектов электрификации и электроснабжения, ремонтом контактной сети, а также выпуском электротехнической продукции. Данные виды работ требуют высокой квалификации персонала, строгого соблюдения технологических регламентов, координации действий различных категорий работников и рационального использования рабочего времени.

В современных условиях транспортные компании сталкиваются с необходимостью повышения производительности труда, сокращения непроизводительных затрат времени, улучшения качества выполняемых работ и обеспечения безопасных условий труда. При этом совершенствование организации труда должно рассматриваться не как разовое мероприятие, а как системный процесс, включающий анализ трудовых операций, оптимизацию производственных процессов, развитие персонала и внедрение современных управленческих инструментов.

Организация труда в транспортной компании имеет ряд особенностей, обусловленных спецификой производ-

ственной деятельности. Работы по капитальному ремонту и реконструкции объектов электрификации и электроснабжения часто выполняются в условиях ограниченного времени, территориальной распределенности объектов, необходимости соблюдения требований безопасности и взаимодействия с другими структурными подразделениями.

В отличие от многих стационарных производств, транспортная инфраструктура требует постоянного поддержания работоспособности объектов. Поэтому организация труда должна обеспечивать оперативное планирование, своевременное снабжение работников материалами, инструментами и техникой, а также четкое распределение ответственности между участниками производственного процесса.

Особое значение имеет координация труда трех основных категорий работников:

- административного персонала, осуществляющего планирование, учет, документооборот, контроль исполнения заданий и организационно-управленческое сопровождение работ;
- работников электротехнического производства, занятых изготовлением, сборкой, контролем качества и под-

готовкой продукции к использованию на объектах электрификации и электроснабжения;

- работников, занятых ремонтом устройств электроснабжения, выполняющих работы непосредственно на объектах транспортной инфраструктуры и несущих повышенную ответственность за соблюдение технологических и безопасных методов труда.

Для каждой из указанных категорий персонала характерны свои особенности организации труда, однако эффективность деятельности компании достигается только при согласованном взаимодействии этих категорий. Если административный персонал несвоевременно оформляет задания, производственные работники сталкиваются с перебоями в обеспечении материалами, а ремонтные бригады получают неполную информацию об объекте, то это приводит к потерям рабочего времени и снижению общей результативности.

Анализ практики деятельности транспортных компаний показывает, что в организации труда работников, занятых капитальным ремонтом, реконструкцией объектов электрификации и электроснабжения и выпуском электротехнической продукции, могут проявляться следующие проблемы:

- недостаточная эффективность планирования производственной программы. Это одна из наиболее существенных проблем, и связана она с отсутствием финансирования по разработанным долгосрочным программам заказчиков, служащих базой для формирования производственных планов предприятия. Отсутствие такой базы приводит к тому, что управленческие решения принимаются в условиях дефицита прогнозной информации, а производственные задания корректируются в оперативном режиме, зачастую без учета ограничений по мощностям и персоналу. В итоге снижается предсказуемость выполнения планов и растет доля внеплановых корректировок. Это может приводить к изменению сроков выполнения работ, простоем персонала и перераспределению нагрузки в авральном режиме;

- потери рабочего времени. Они могут быть связаны с ожиданием согласований, несвоевременной поставкой материалов, задержкой транспорта, неисправностью оборудования, отсутствием четкой информации о задании или нерациональным перемещением работников между объектами. Для работников, выполняющих ремонт контактной сети, особое значение имеют подготовительные операции, допуск к работам, обеспечение безопасности и взаимодействие с диспетчерскими и эксплуатационными службами;

- неравномерная нагрузка персонала. Административные работники могут испытывать повышенную нагрузку в периоды подготовки отчетности и оформления производственной документации. Производственный персонал может быть перегружен при выполнении срочных заказов. Работники по ремонту контактной сети часто зависят от графиков предоставления технологических окон, погодных условий, обеспеченности техникой и необходимыми материалами;

- недостаточная прозрачность системы мотивации. Работники должны понимать, какие конкретные результаты влияют на размер премии и каким образом оценивается их вклад в достижение производственных показателей. Если связь между результатами труда и вознаграждением недостаточно очевидна, стимулирующая функция оплаты труда ослабевает.

Совершенствование методов организации труда должно осуществляться комплексно и затрагивать как управленческие, так и производственные процессы [3]. Основными направлениями являются улучшение планирования работ, оптимизация использования рабочего времени, развитие системы мотивации, повышение квалификации персонала.

Одним из первоочередных направлений является совершенствование планирования производственных заданий. Планирование должно основываться на реальной оценке потребности в трудовых ресурсах, материалах, оборудовании, транспортных средствах и на оценке времени выполнения работ. При выполнении капитального ремонта и реконструкции объектов электрификации и электроснабжения важно заранее определять последовательность работ, ответственных исполнителей, сроки выполнения, потребность в материалах и возможные риски. Такой подход позволяет снизить вероятность простоев и повысить управляемость производственного процесса.

Для работников, занятых выпуском электротехнической продукции, важным направлением является рационализация производственного потока. Это предполагает оптимальное размещение оборудования, сокращение лишних перемещений, стандартизацию рабочих операций, обеспечение рабочих мест необходимым инструментом и внедрение системы контроля качества на каждом этапе производства.

Для ремонтных бригад контактной сети особое значение имеет точная подготовка к выезду на объект. До начала работ должны быть сформированы задания, проверены материалы и инструмент, определен состав бригады, обеспечена необходимая техника и оформлены документы, связанные с безопасностью работ. Чем качественнее организован подготовительный этап, тем меньше тратится времени непосредственно на объекте.

Нормирование труда является важнейшим элементом организации труда. Оно позволяет определить необходимую численность работников, рассчитать трудоемкость операций, установить обоснованные производственные задания и сформировать справедливую систему оплаты труда.

В условиях транспортной компании нормы труда должны учитывать специфику выполняемых работ: сложность объекта, уровень механизации, квалификацию работников, условия выполнения операций, удаленность места работ, требования безопасности и необходимость подготовительно-заключительных действий. Особенно это важно для ремонтных работ на контактной сети, где фактическое время выполнения задания может зависеть от множества внешних факторов.

Совершенствование нормирования может включать проведение фотографии рабочего дня, хронометражных наблюдений, анализ фактических затрат времени, сравнение плановых и фактических показателей, а также пересмотр устаревших нормативов. По результатам анализа нормы должны быть уточнены и закреплены в регламентах.

Для работников электротехнического производства необходимо регулярно оценивать трудоемкость операций, время переналадки оборудования, уровень брака, загрузку рабочих мест и влияние технического состояния оборудования на производительность. Это позволит более точно планировать выпуск продукции и предотвращать перегрузку отдельных участков.

Мотивация работников является важным условием повышения производительности труда и качества выполняемых работ. Система стимулирования должна быть прозрачной, понятной и связанной с конкретными результатами деятельности. Важным элементом мотивации является нематериальное стимулирование. Оно может включать признание лучших работников, участие персонала в принятии производственных решений, развитие наставничества, возможность профессионального роста и улучшение условий труда.

Качество организации труда во многом зависит от уровня квалификации работников. В сфере электрификации и электроснабжения ошибки персонала могут приводить к серьезным производственным последствиям, поэтому обучение должно быть системным и регулярным.

Для административного персонала актуальны обучение цифровым инструментам управления, основам проектного планирования, документооборота, анализу производственных показателей и эффективной коммуникации.

Для работников электротехнического производства важно обучение современным технологиям изготовления продукции, методам контроля ее качества, рациональной организации рабочего места и бережливому производству.

Для работников, занятых ремонтом контактной сети, необходимо повышение квалификации по технологиям ремонта, по работе с инструментом и техникой, по вопросам действий в нестандартных производственных ситуациях.

Особую роль играет наставничество. Закрепление опытных работников за молодыми специалистами позво-

ляет ускорить адаптацию, передать практические навыки, снизить количество ошибок и повысить устойчивость кадрового состава [3].

Рациональная организация рабочих мест является важным фактором производительности и безопасности труда. Рабочее место должно быть оснащено необходимыми инструментами, материалами, средствами индивидуальной защиты, технической документацией и средствами связи.

На производственных участках по выпуску электротехнической продукции целесообразно применять принципы системы 5S: сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация и совершенствование. Это позволяет снизить потери времени на поиск инструмента, улучшить безопасность и повысить культуру производства [5].

Для ремонтных бригад контактной сети важно обеспечить исправность специализированной техники, наличие комплектов инструмента, удобный порядок хранения материалов и оперативную связь с ответственными службами.

Для административного персонала совершенствование рабочих мест связано с автоматизацией документооборота, доступом к актуальной информации, снижением дублирующей отчетности и использованием единых цифровых форм.

Реализация предложенных мероприятий позволит получить как экономический, так и социальный эффект. Экономический эффект выражается в сокращении потерь рабочего времени, росте производительности труда, снижении простоев, уменьшении трудоемкости отдельных операций, повышении качества выполняемых работ и рациональном использовании материальных ресурсов.

Социальный эффект проявляется в повышении удовлетворенности работников организацией труда, снижении конфликтности, укреплении трудовой дисциплины, росте вовлеченности персонала, улучшении условий труда и повышении доверия к системе мотивации.

Для транспортной компании совершенствование организации труда позволит повысить производительность труда, которое заключается в повышении надежности объектов электрификации и электроснабжения, своевременному выполнению ремонтных и реконструкционных работ, улучшению качества выпускаемой электротехнической продукции и укреплению общей производственной устойчивости.

Литература:

1. Данилина, М. Г. Основы планирования на предприятии. Курс лекций для студентов экономических специальностей, бакалавров и магистров по направлениям «Экономика», «Менеджмент» и «Торговое дело». Ч. 2. — Москва : МГУПС (МИИТ), 2015. — 161 с.
2. Климова, В. В. Экономика железнодорожного транспорта. Курс лекций. — Самара : СамГУПС, 2016. — 75 с.
3. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебное пособие / Л. В. Трункина, Е. А. Кипервар, М. С. Мизя, Т. В. Богданчикова. — Омск : ОмГТУ, 2023. — 190 с.
4. Ребрикова, Н. В. Организация труда как инструмент эффективности профессиональной деятельности персонала // Креативная экономика. — 2021. — Т. 15. — № 6. — С. 2449–2470.

5. Рябчикова, Т. А. Регламентация и нормирование труда: учебное пособие. — Томск : ТУСУР, 2022. — 128 с.
6. Хоменко, Я. В. Совершенствование технологических процессов для повышения эффективности труда на предприятиях железнодорожного транспорта / Я. В. Хоменко, С. В. Рачек // Вестник Евразийской науки. — 2019. — Т. 11. — № 2. — С. 1–11. — URL: <https://esj.today/PDF/96ECVN219.pdf> (дата обращения: 08.10.2026).

К вопросу об учетно-аналитическом обеспечении финансовой деятельности бюджетных организаций

Романова Ирина Леонидовна, студент магистратуры

Научный руководитель: Надеждина Светлана Дмитриевна, доктор экономических наук, профессор

Новосибирский государственный университет экономики и управления

Учетно-аналитическое обеспечение финансовой деятельности бюджетных организаций длительное время остается предметом интереса отечественных и зарубежных исследователей. В данной работе рассматриваются традиционные методы оценки учетно-аналитического обеспечения, анализируются проблемы, связанные с применением традиционных подходов, обусловленные их многообразием, различиями в расчете и интерпретации показателей. В статье поднимается вопрос о необходимости формирования комплексного подхода к анализу учетно-аналитического обеспечения, позволяющего учитывать, как количественные, так и качественные аспекты деятельности бюджетных организаций.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, анализ, финансовая устойчивость, бюджетные организации.

В современных экономических условиях учетно-аналитическое обеспечение финансовой деятельности приобретает особое значение для бюджетных организаций, чья деятельность жестко регламентирована бюджетным законодательством и подвержена постоянным изменениям в финансовой среде. Как справедливо отмечает Давлетшина Д. Р., «учетно-аналитическая работа систематизирует всю необходимую информацию и получает первый доступ к немаловажной информации, на основе которой принимаются важные тактические и стратегические решения» [1, с. 19].

Действительно, учетно-аналитическое обеспечение представляет собой комплекс мероприятий, направленных на формирование достоверной финансовой информации, поддержку эффективного управления бюджетными ресурсами и обеспечение финансовой устойчивости. Вместе с тем, толкование понятия «учетно-аналитическое обеспечение» остается неоднозначным. Существуют различные подходы к его определению, что подтверждается мнением Харьковской Н. В. и Богачевой Е. А., отмечающих, что «понятие «учетно-аналитическое обеспечение» является многозначным и трактуется по-разному в исследованиях отечественных и зарубежных ученых» [2, с. 76].

Настоящая работа посвящена рассмотрению теоретических и практических аспектов учетно-аналитического обеспечения, анализу существующих подходов к его оценке и выявлению перспективных направлений развития. Особое внимание уделяется специфике бюджетных организаций, функционирующих в условиях ограниченных ресурсов и строгого государственного контроля.

Учетно-аналитическое обеспечение финансовой деятельности бюджетных организаций представляет собой

систему мероприятий, направленных на формирование достоверной финансовой информации, поддержку эффективного управления бюджетными ресурсами и обеспечение финансовой устойчивости. Как справедливо отмечает Давлетшина Д. Р., «учетно-аналитическая работа систематизирует всю необходимую информацию и получает первый доступ к немаловажной информации, на основе которой принимаются важные тактические и стратегические решения» [1, с. 19].

Исторически учетно-аналитическое обеспечение развивалось параллельно с эволюцией бухгалтерского учета и финансового анализа. Первоначально оно ограничивалось простым отражением хозяйственных операций в бухгалтерских регистрах. Однако с развитием управленческого учета и появлением новых информационных технологий учетно-аналитическое обеспечение приобрело качественно новые черты.

Современные исследователи рассматривают учетно-аналитическое обеспечение как комплексную систему, включающую:

- бухгалтерский учет (финансовый и управленческий);
- финансовый анализ и прогнозирование;
- контроль и аудит;
- информационные технологии и автоматизацию учетных процессов;
- прогнозирование и планирование финансовой деятельности.

Как отмечает Шибанова А. А., «учетная политика организации представляет собой совокупность методов, принципов и процедур ведения бухгалтерского учета, выбранных организацией с учетом особенностей ее дея-

тельности и требований законодательства» [3, с. 101]. Именно учетная политика определяет, как отмечает Вахорина М. В., «единство и последовательность отражения всех финансовых операций, что позволяет формировать достоверную финансовую отчетность» [4, с. 51].

Исследования подтверждают, что «организации, применяющие четко сформулированную учетную политику, демонстрируют более высокий уровень прозрачности и управляемости финансовыми потоками» [5, с. 182]. При формировании учетной политики важно учитывать специфику бюджетных организаций, что подчеркивается в работах К. И. Сидоренко и О. А. Воликов: «учетная политика должна быть разработана с учетом множества факторов, от законодательства до специфики конкретного бизнеса» [6, с. 92].

Методологическое обеспечение учетно-аналитической деятельности бюджетных организаций включает широкий спектр инструментов и методик. Наиболее распространенным методом анализа учетно-аналитического обеспечения является коэффициентный метод, который позволяет комплексно оценить финансовое состояние бюджетных организаций, структуру их активов и пассивов, уровень ликвидности, рентабельность и другие аспекты, включая их динамику.

Как отмечает Вальяшина Д. Х., «коэффициенты финансовой устойчивости призваны продемонстрировать соотношение заемного и собственного капитала, а также обеспеченность организации собственными средствами» [7, с. 181]. Наиболее распространенными являются:

- коэффициент автономии (финансовой независимости);
- коэффициент финансового левериджа;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент абсолютной ликвидности.

Анализ структуры активов и пассивов дает общее представление о финансовой устойчивости бюджетной организации и формирует основу для дальнейшего анализа. Следующим шагом традиционно является расчет коэффициентов ликвидности, которые оценивают способность организации своевременно выполнять свои обязательства за счет активов различной степени ликвидности.

При оценке учетно-аналитического обеспечения часто используются модели прогнозирования несостоятельности (банкротства), такие как модели Альтмана, Таффлера, Зайцевой, Лиса, Беликовой-Давыдовой и другие. Каждая из этих моделей имеет свою специфику и применяется в зависимости от характеристик деятельности бюджетной организации.

Как отмечает Давлетшина Д. Р., «модели прогнозирования несостоятельности позволяют заблаговременно выявлять потенциальные финансовые трудности и принимать превентивные меры» [1, с. 22]. Для повышения точности прогнозов целесообразно использовать несколько моделей комплексно.

Практическая реализация учетно-аналитического обеспечения сталкивается с рядом специфических проблем, характерных для бюджетных организаций. Как справедливо отмечает Харькова Н. В., «основными чертами бухгалтерского учета в бюджетных учреждениях является четкий постатейный учет поступления и расходования бюджетных, внебюджетных денежных средств, а также строгий контроль за их использованием исключительно в соответствии с поставленными перед учреждением целями» [2, с. 76].

Специфика бюджетных организаций заключается в:

- ограниченности финансовых ресурсов;
- жесткой регламентации расходования средств;
- многоуровневой системе контроля;
- необходимости строгого соблюдения бюджетного законодательства.

Практические исследования показывают, что многие бюджетные организации сталкиваются с проблемами:

- несовершенством нормативной базы;
- недостаточным уровнем автоматизации учетных процессов;
- сложностями в интеграции различных учетных систем;
- недостаточной квалификацией персонала.

Как отмечает Евченко А. В., «эффективное управление дебиторской задолженностью организаций в контексте финансового менеджмента неразрывно связано с качественным учетно-аналитическим обеспечением, позволяющим своевременно выявлять и устранять финансовые угрозы» [8, с. 190].

Анализ современных подходов к учетно-аналитическому обеспечению бюджетных организаций выявляет ряд существенных проблем:

Несоответствие нормативной базы современным требованиям. Законодательство в сфере бухгалтерского учета и финансового анализа развивается медленнее, чем информационные технологии и управленческие потребности организаций.

Недостаточная автоматизация учетных процессов. Многие бюджетные организации используют устаревшие информационные системы, не позволяющие эффективно обрабатывать большие объемы данных.

Квалификационные ограничения персонала. Как отмечает Сидоренко К. И., «кадровый дефицит специалистов, владеющих современными методами учетно-аналитического обеспечения, остается острой проблемой» [6, с. 95].

Отсутствие единой методологии оценки. Различные исследователи применяют различные трактовки и методы расчета одних и тех же показателей, что приводит к несогласованности результатов.

Перспективные направления развития учетно-аналитического обеспечения включают:

- внедрение современных информационных технологий (блокчейн, Big Data, искусственный интеллект);
- развитие единой методологической базы;
- повышение квалификации специалистов;

— совершенствование нормативной правовой базы.

Как справедливо отмечает Каримов Б. Х., «будущее учетно-аналитического обеспечения связано с интеграцией лучших мировых практик и адаптацией их к специфике российских бюджетных организаций» [9, с. 51].

Учетно-аналитическое обеспечение финансовой деятельности бюджетных организаций представляет собой сложную систему, объединяющую традиционные методы бухгалтерского учета, современные цифровые технологии и эффективные инструменты управления. Качественно организованное учетно-аналитическое

обеспечение позволяет не только формировать достоверную финансовую информацию, но и выступать фундаментом для принятия стратегических решений, повышения экономической безопасности и устойчивого развития бюджетных организаций в условиях современных вызовов.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку единой методологической базы, совершенствование нормативной правовой базы и повышение квалификации специалистов в области учетно-аналитического обеспечения.

Литература:

1. Давлетшина Д. Р. Роль учетно-аналитической работы в обеспечении экономической безопасности организации // Международный научный журнал «Вестник науки». — 2023. — № 9 (66). — Т. 3. — С. 19–22.
2. Харьковская Н. В., Богачева Е. А. Особенности ведения бухгалтерского учета в бюджетных организациях сферы образования // Вестник Ульяновского государственного технического университета. — 2023. — № 1. — С. 76–82.
3. Шибанова А. А. Роль учетной политики организации в финансово-хозяйственной деятельности экономических субъектов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2025. — № 5 (87). — С. 99–105.
4. Вахорина М. В. Роль учетной политики в управлении бизнесом с целью повышения экономической безопасности // Научные исследования и разработки. Экономика. — 2025. — Т. 13. — № 2. — С. 49–53.
5. Вяльшина Д. Х. Учетная политика как инструмент оптимизации налоговых платежей // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2022. — Т. 2. — № 5 (125). — С. 181–184.
6. Сидоренко К. И., Воликов О. А. Роль учетной политики в организации бухгалтерского учета на предприятии // Академическая публицистика. — 2022. — № 3–2. — С. 89–97.
7. Евченко А. В., Есенкова Г. А., Демченко А. А. Совершенствование методики и инструментария сквозного планирования функционирования и развития предприятия промышленности в условиях цифровой экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2019. — Т. 9. — № 6 (35). — С. 115–125.
8. Каримов Б. Х. Влияние процессов глобализации и цифровизации на национальную систему бухгалтерского учета // Сборник статей XXII Международной научно-практической конференции. — Пенза, 2023. — С. 51–54.
9. Галузина С. М. Учетно-аналитическая информация в обеспечении экономической безопасности организации // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. — 2007. — С. 188–203.

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 41 (644) / 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 21.10.2026. Дата выхода в свет: 28.10.2026.

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.